



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

Escuela de  
Postgrado

**“PROPUESTA DE MEJORA PARA LA REDUCCIÓN DE LA  
ROTACIÓN EN LA FUERZA LABORAL COSTURERA DE UNA  
EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por:**

**Srta. Natalia Liudmila Gamarra Cardenas**

**Sra. Elizabeth Huarcaya Cerda**

**Sra. Nancy Milena Soto Asalde**

**Sra. Elide Paola Zevallos Cardenas**

**Asesor: Profeso César Augusto Rovegno Ornano**

**[0000-0003-2557-7474](tel:0000-0003-2557-7474)**

**Lima, octubre 2022**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **CESAR AUGUSTO ROVEGNO ORNANO** deja constancia que el trabajo de investigación «**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN EN LA FUERZA LABORAL COSTURERA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL**» presentado por los alumnos Natalia Liudmila Gamarra Cardenas, Elizabeth Huarcaya Cerda, Nancy Milena Soto Asalde y Elide Paola Zevallos Cardenas, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin 31 de marzo de 2023, dando el siguiente resultado.

turnitin Paola Zevallos Empresa Textil 3 < 1 de 1 >

**Resumen de coincidencias**

**16 %**

1 **Entregado a Universidad** 2 %  
Fuente de Internet

2 **vajp.info** 1 %  
Fuente de Internet

3 **lacamara.pe** 1 %  
Fuente de Internet

4 **tesis.pucp.edu.pe** 1 %  
Fuente de Internet

5 **www.cien.adspetu.or...** 1 %  
Fuente de Internet

**ROFACIÓN EN LA FUERZA LABORAL COSTURERA DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL**

Título de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas

Presentado por:

Mrs. Natalia Liudmila Gamarra Cardenas  
Mrs. Elizabeth Huarcaya Cerda  
Mrs. Nancy Milena Soto Asalde  
Mrs. Elide Paola Zevallos Cardenas

Asesor: Profesor César Augusto Rovigno Ornano  
0000-0003-2557-7474

1 de 1 archivos PDF

31 de marzo de 2023

**CESAR AUGUSTO ROVEGNO ORNANO**  
0000-0003-2557-7474

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO I. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN .....	8
1.1. La organización.....	8
1.2. Estructura organizacional.....	8
1.2.1. <i>Demografía organizacional</i> .....	10
1.3. Pilares de la organización.....	11
1.3.1 <i>Misión</i> .....	11
1.3.2. <i>Visión</i> .....	11
1.3.3. <i>Valores</i> .....	11
1.4. Herramientas de análisis de la organización .....	12
1.4.1. <i>Análisis PESTEL</i> .....	12
1.4.2. <i>Análisis PORTER</i> .....	17
1.4.3. <i>Análisis CANVAS</i> .....	20
1.4.4. <i>Análisis VRIO</i> .....	24
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	27
2.1. Definición de la problemática .....	27
2.2. Objetivo de la investigación.....	34
2.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	34
2.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	34
2.3. Justificación .....	34
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....	35
3.1. Rotación .....	35
3.1.1. <i>Definición conceptual</i> .....	35
3.1.2. <i>Tipos de Rotación</i> .....	36
3.1.3. <i>Causas de la rotación voluntaria</i> .....	36
3.1.4. <i>Modelos de Rotación</i> .....	38
3.1.4.1. Modelo de Mobley (1977) .....	38
3.1.4.2. Modelo de Price (1977).....	38
3.1.4.3. Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988).....	39
3.1.4.4. Modelo de medida estructural utilizando una muestra nacional de trabajadores (Lambert, Hogan y Barton, 2001) .....	40
3.2. Satisfacción laboral .....	40

3.2.1. <i>Definición conceptual</i> .....	40
3.2.2. <i>Modelos de satisfacción laboral</i> .....	43
3.2.2.1. Modelo de Frederik Herzberg (1959).....	43
3.3. Rotación y Satisfacción Laboral .....	44
3.4. Definición operacional.....	45
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA .....	46
4.1. Diseño .....	46
4.2. Población.....	46
4.3. Muestra.....	46
4.4. Instrumentos.....	47
4.4.1. <i>Escala de satisfacción laboral</i> .....	47
4.4.2. <i>Entrevista semi estructurada</i> .....	47
4.5. Procedimientos de recolección y análisis de datos.....	48
4.5.1. <i>Escala de satisfacción laboral</i> .....	48
4.5.2. <i>Entrevista semiestructurada</i> .....	48
4.6. Análisis de resultados.....	48
4.6.1. <i>Análisis cuantitativo</i> .....	48
4.6.1.1. Análisis factorial confirmatorio de dos factores.....	48
4.6.1.2. Análisis factorial confirmatorio de tres factores. ....	49
4.6.1.3. Análisis exploratorio. ....	50
4.6.2. <i>Análisis cualitativo</i> .....	55
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA.....	57
5.1. Propuesta de solución al problema.....	57
5.1.1. <i>Objetivo general</i> .....	57
5.1.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	57
5.2. Líneas de acción.....	58
5.2.1. <i>Plan de desarrollo</i> .....	58
5.2.1.2. Programa de mentoría .....	59
5.2.1.3. Escuela técnica máster .....	60
5.2.2. <i>Mejora de relaciones interpersonales</i> .....	60
5.3. Valor agregado de consultoría .....	61
5.3.1. <i>Diseño del programa de reconocimiento</i> .....	61
5.3.2. <i>Diseño del programa de bienestar integral del colaborador</i> .....	61
5.4. Plan de comunicación de las líneas de acción.....	63

5.5. Cronograma.....	65
5.6. Inversión para la propuesta de mejora.....	66
5.7. Análisis del beneficio/costo de la rotación.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
Conclusiones .....	69
Recomendaciones.....	71
ANEXOS .....	72
GLOSARIO .....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo CANVAS de La Empresa.....	19
Tabla 2. Análisis VRIO.....	24
Tabla 3. PBI asociado a las exportaciones.....	26
Tabla 4. Porcentaje de la fuerza laboral que renuncia a la empresa por área productiva.....	28
Tabla 5. Rotación general de la fuerza laboral 2019.....	28
Tabla 6. Rotación de costureros 2019.....	28
Tabla 7. Rotación general de la fuerza laboral 2020.....	29
Tabla 8. Rotación de costureros 2020.....	29
Tabla 9. Rotación general de la fuerza laboral agosto 2021.....	29
Tabla 10. Rotación de costureros agosto 2021.....	29
Tabla 11. Resultados de Clima Laboral 2020 - Gerencia Producción.....	32
Tabla 12. Extraído de la NTP 394: Escala general de satisfacción (Pérez-Bilbao y Fidalgo, 1995).....	42
Tabla 13. Modelo propuesto para la muestra de estudio.....	53
Tabla 14. Factores que impactan en la rotación laboral de los costureros.....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de La Empresa.....	7
Gráfico 2. Distribución de fuerza laboral por gerencias.....	8
Gráfico 3. Estructura del área productiva.....	8
Gráfico 4. Puestos del área de confecciones.....	9
Gráfico 5. Género del perfil de costureros.....	9
Gráfico 6. Edades de costureros.....	10
Gráfico 7. <i>Evolución de las exportaciones textiles en el periodo a marzo 2021</i> .....	12
Gráfico 8. Las cinco fuerzas de Porter de La Empresa.....	17
Gráfico 9. Costo de mano de obra en la industria textil, 2000-2014.....	27
Gráfico 10. Seguimiento de rotación semanal de costureros.....	30
Gráfico 11. <i>Tiempo de permanencia de costureros 2021</i> .....	31
Gráfico 12. Tiempo de permanencia por años en costureros 2021.....	31
Gráfico 13. Motivos de salida.....	31
Gráfico 14. Análisis factorial confirmatorio de dos factores.....	48
Gráfico 15. Análisis factorial confirmatorio de tres factores.....	48
Gráfico 16. Análisis Factorial confirmatorio - Nuevo Modelo.....	51
Gráfico 17. Modelo de Ecuación Estructural:.....	52
Gráfico 18. Taller de liderazgo y habilidades blandas.....	58
Gráfico 19. Programa de mentoría.....	59

## INTRODUCCIÓN

El presente documento de investigación tiene como finalidad analizar la problemática encontrada en una compañía peruana del rubro textil (en adelante La Empresa) y diseñar una propuesta de consultoría, con la finalidad de proponer estrategias que permitan la reducción de la rotación en el área de confecciones, así como plantear acciones de mejora en el actual modelo de Recursos Humanos. Cabe resaltar que el proyecto de consultoría está focalizado y dirigido al puesto de costureros del área de confecciones de la empresa textil en mención.

La consultoría está asociada a la posibilidad de una reactivación en el sector textil, ya que es un sector de alta demanda y existe una tendencia al incremento de la exportación para el 2022, frente a la crisis sanitaria mundial; el sector textil exportador tiene un impacto de casi el 2% en el Producto Bruto Interno, y es la segunda actividad exportadora que crea más puestos de trabajo formales (487 puestos de trabajo por cada millón de dólares exportados), después del agro tradicional (635 puestos de trabajo por cada millón de dólares exportados).

Es importante mencionar que La Empresa es aliada estratégica de empresas internacionales enfocadas en la producción de prendas exclusivas de excelencia (alta costura) y cuenta con un nivel de calidad que le permite realizar una producción especializada y a demanda, siendo el volumen de producción menor en comparación a las empresas de la competencia que confeccionan en serie.

En ese sentido, es de gran importancia contar con una fuerza laboral comprometida y sobre todo especializada. Como se sabe, en este sector existe una alta competencia por atraer y retener colaboradores comprometidos; por ello, los resultados de esta consultoría permitirían diseñar e implementar programas y planes de acción para disminuir la rotación de costureros de La Empresa.

## CAPÍTULO I. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

### 1.1. La organización

La Empresa asesorada se dedica a la producción de telas y confección de prendas de vestir para exportación, y cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado. Su especialidad son las prendas de tejido de punto, por lo que confeccionan camisas, polos *t-shirt*, polos *box*, vestidos, pantalones, *shorts*, casacas, batas, enterizos, buzos, entre otros; todas ellas prendas de alta costura. Su producción asciende a un promedio de 400 000 prendas mensuales, trabajando con 120 000 kilogramos de tela clasificada en 500 tipos. Confecciona, además, 100 modelos de alta costura cada mes y cuenta con un promedio de 200 costureros en planta, dedicados a la confección a tiempo completo.

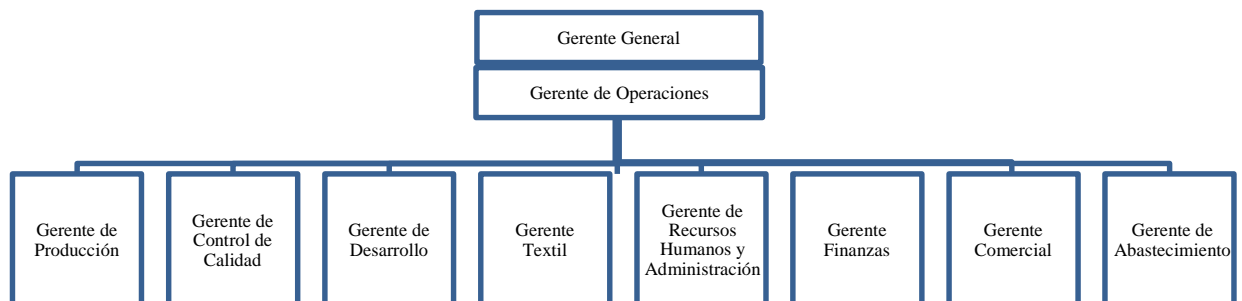
Actualmente, La Empresa ocupa una extensión de 20 000 m<sup>2</sup> distribuidos en dos plantas de producción: la primera dedicada al hilado, teñido y lavado de tela; y la segunda destinada a la confección de prendas de vestir. Ambas plantas siguen las especificaciones que los clientes requieran.

Los destinos más importantes para la exportación de sus productos son los mercados de Estados Unidos, Europa, Italia y Japón, y entre sus clientes se encuentran empresas comercializadoras de renombre a nivel mundial.

### 1.2. Estructura organizacional

La Empresa cuenta con ocho gerencias para la gestión del desarrollo de sus operaciones, las cuales son monitoreadas directamente por la Gerencia de Operaciones, la única que reporta a la Gerencia General.

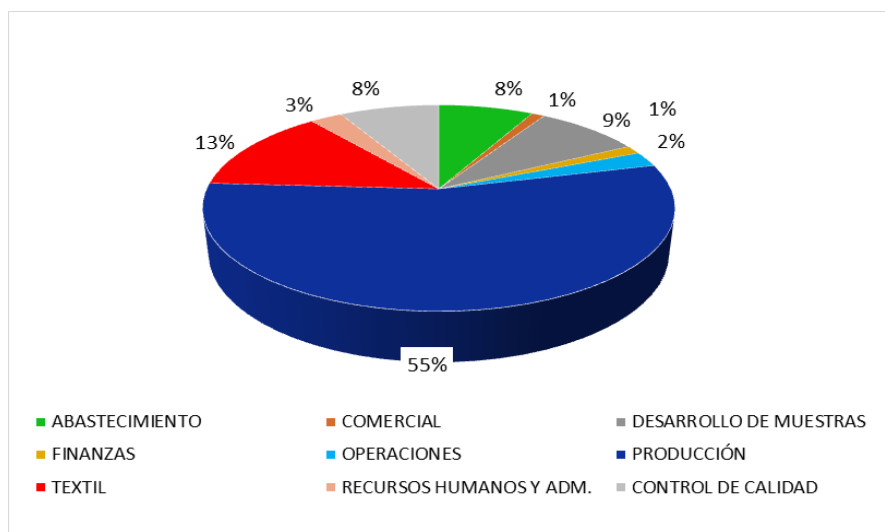
**Gráfico 1.** Organigrama de La Empresa



A nivel de su estructura organizativa, se aprecia que más del 50% de la población está conformada por la fuerza laboral de producción (planta).

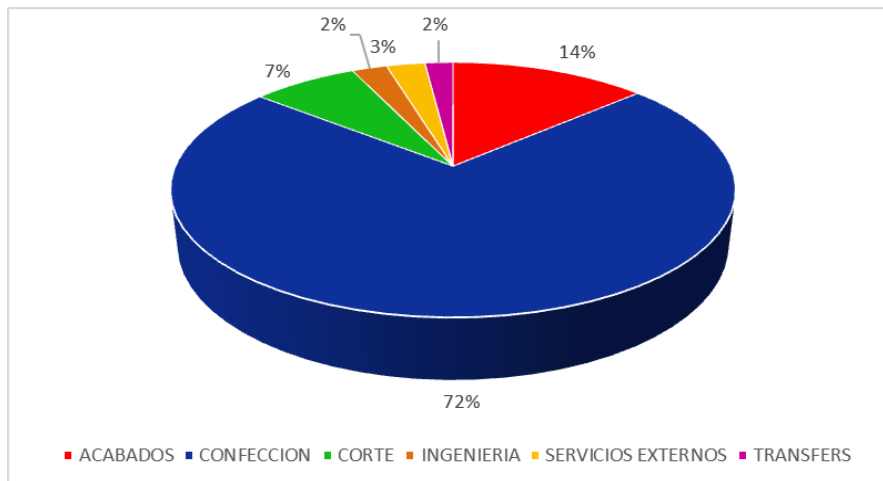


**Gráfico 2.** Distribución de fuerza laboral por gerencias



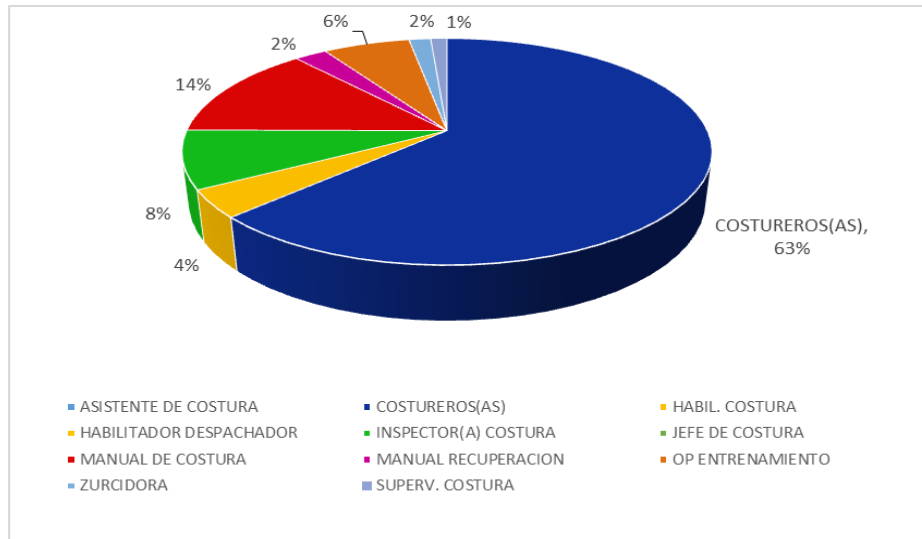
El área productiva cuenta con seis subáreas, de las cuales el área de confecciones representa el mayor volumen de fuerza laboral, con un porcentaje mayor al 70%.

**Gráfico 3.** Estructura del área productiva



Cabe mencionar que el área de confecciones está constituida por diversos profesionales especializados en la elaboración de prendas de vestir, de los cuales los costureros conforman el mayor número de especialistas en el área. Ellos se encargan de armar las prendas utilizando los tres tipos de máquinas: remalladora, recubierta y recta; esto los convierte en una fuerza laboral técnicamente compleja en la gestión de procesos de recursos humanos (atracción de talento, selección, inducción, capacitación y desarrollo).

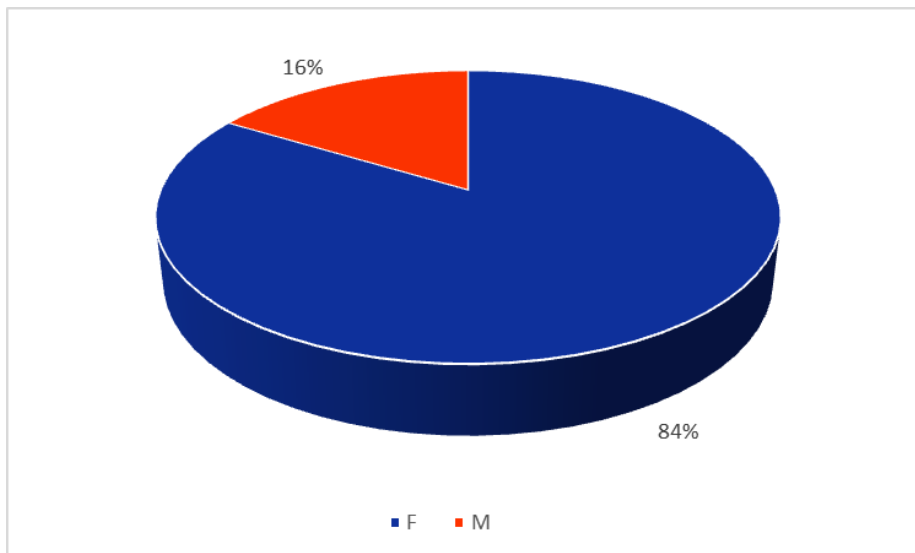
**Gráfico 4. Puestos del área de confecciones**



### **1.2.1. Demografía organizacional**

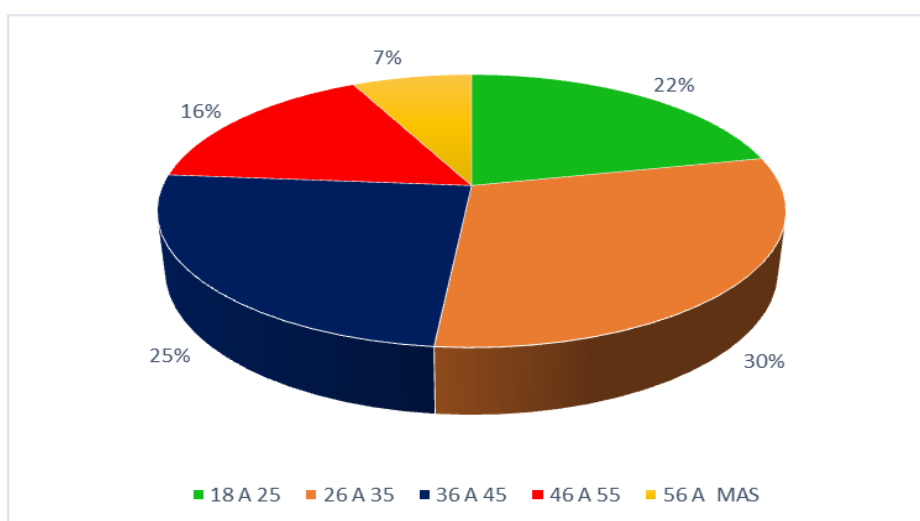
Con respecto a la población de costureros, podemos precisar que el género que predomina en La Empresa es el femenino, el cual representa el 84% de la fuerza laboral.

**Gráfico 5. Género del perfil de costureros**



Además, el rango predominante de edades entre los colaboradores costureros oscila entre los 26 y 35 años.

**Gráfico 6. Edades de costureros**



Los datos citados anteriormente, servirán como información general para la propuesta y plan de acción que incluirá la presente consultoría.

### **1.3. Pilares de la organización**

#### **1.3.1 Misión**

Ser una empresa que innova en la industria de prendas de vestir para exportación, brindando un servicio altamente calificado.

#### **1.3.2. Visión**

Ser la empresa líder en el rubro textil a nivel nacional con reconocimiento internacional, destacándose por la calidad de innovación constante.

#### **1.3.3. Valores**

La empresa cuenta con seis valores corporativos, que son descritos a continuación:

- **Respeto.** Aceptamos y valoramos las ideas, orígenes, orientación y experiencias diversas de todas las personas que conforman nuestra organización. El trato digno es primordial para nosotros.
- **Calidad.** Buscamos constantemente que nuestros clientes queden satisfechos con nuestros productos y servicios; por eso, mantener estándares de alta calidad en todo lo que realizamos es uno de nuestros principales objetivos corporativos.
- **Compromiso.** Asumimos nuestras funciones con esfuerzo, empeño y dedicación. Nos sentimos identificados con la empresa, sus metas y logros; dando todo de nosotros para contribuir con el cumplimiento de los objetivos.

- **Innovación.** Somos una organización que apuesta por la innovación en sus procesos y sistemas de trabajo. Constantemente perseguimos ideas diferentes para lograr los mejores resultados en todo lo que hacemos.
- **Trabajo en equipo.** El éxito de nuestra empresa lo construimos juntos. Trabajamos coordinadamente por intereses comunes; complementamos y compartimos iniciativas, conocimiento y experiencia para contribuir con los objetivos corporativos.
- **Orientación al cliente.** Tenemos una actitud permanente para detectar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos, que consideramos parte de nuestra estrategia de negocio.

## **1.4. Herramientas de análisis de la organización**

### ***1.4.1. Análisis PESTEL***

El presente análisis PESTEL se contextualiza en el periodo 2016-2021 en que las políticas de cambio gubernamental y económico marcaron el desarrollo de la estrategia de gestión en nuestro país.

#### **A) Político**

En los últimos cinco años, los enfrentamientos entre el Ejecutivo y el Congreso han afectado la política peruana. Los constantes cambios a ministros, así como las observaciones a los proyectos de ley por parte del Parlamento, han retrasado constantemente la toma de decisiones y gestión de la administración pública. Como consecuencia de ello, se evidencia una constante postergación de acciones que son necesarias y urgentes para hacer frente a temas como el desempleo, la activación de la economía, las estrategias para abordar la fluctuación en el precio del dólar, la celeridad en el proceso de vacunación contra la COVID-19, entre otros.

Según una encuesta de IPSOS realizada en agosto de 2021, la falta de decisiones políticas genera preocupación en la población. La incertidumbre e inestabilidad política que se vive hoy en día ha impactado negativamente en las decisiones de los inversionistas, quienes muestran una actitud defensiva y cauta. Las acciones se desploman rápidamente y se estima que los inversionistas han retirado del país un promedio de \$ 3 000 millones mensuales desde las elecciones presidenciales de abril de 2021.

## B) Económico

La pandemia por la COVID-19 constituye la mayor crisis sanitaria y económica que el Perú ha atravesado en sus últimos años. En el plano económico, el Perú ha sido uno de los países más afectados del mundo, con una contracción en el Producto Bruto Interno de -12%, en el 2020 (Unicef, 2020).

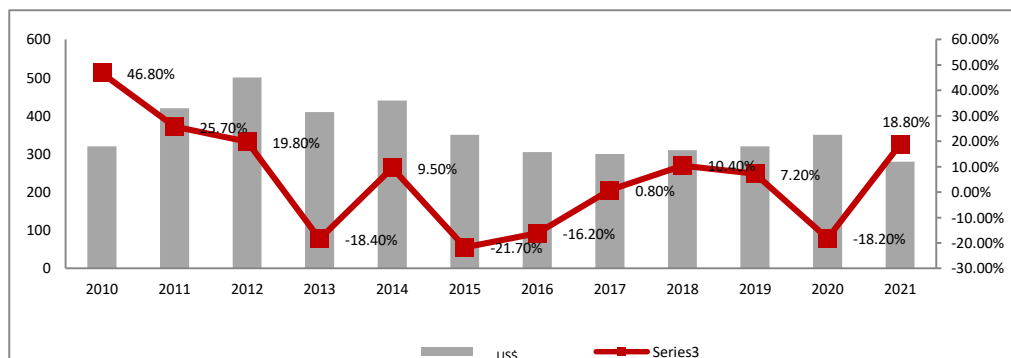
La Organización Internacional del Trabajo (2020) señala que la caída de la producción y de las ventas a nivel mundial ha tenido importantes repercusiones en la fuerza laboral, tanto en el empleo y en las condiciones de trabajo como en las familias. Las cifras señalan que el 7.4% de trabajadores suspendidos volvieron a casa sin recibir su remuneración correspondiente y el 80.4% de trabajadores despedidos no recibieron ningún tipo de indemnización.

Con respecto a los avances que el país ha mostrado en el 2021, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (21 de mayo de 2021), reportó que la economía peruana evidenció un crecimiento de 3,8% durante el primer trimestre del año. Si bien esta cifra no refleja la superación del nivel de producción alcanzado en marzo de 2019 (nivel prepandemia), el ritmo de crecimiento tiene un comportamiento sostenido y en progreso.

El primer trimestre del año 2021 ha mostrado una recuperación en el sector de manufacturas. Según un estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector alcanzó un crecimiento del 16.1%, el cuarto más alto luego de los sectores de construcción (+41.9%), pesca (+38.6%) y financiero-seguros (+18%). Como parte de esta industria, se destacan la producción de bienes intermedios, como la preparación e hilado de fibras textiles que alcanzan el 40.94% (Sociedad de Comercio Exterior de Perú, 28 de mayo de 2021).

En cuanto al comercio internacional, las exportaciones en el sector textil mostraron resultados alentadores: según cifras de la Sunat, en los tres primeros meses del 2021 las exportaciones alcanzaron US\$ 341 millones, un 18.8% más que el valor exportado en comparación al primer trimestre del 2020 (US\$ 287 millones). Cabe mencionar que representaron un 9.7% respecto al total de las exportaciones no tradicionales.

**Gráfico 7.** Evolución de las exportaciones textiles en el periodo a marzo 2021



Según la Asociación de Exportadores, la producción textil de prendas de vestir sumó \$ 478 670 000 entre el periodo de enero a julio de 2020, cifra que muestra una contracción de -41% respecto al mismo periodo del año anterior (\$ 812 510 000). Esto se debe en parte a la crisis sanitaria mundial. Asimismo, la nota indica que la reactivación de la exportación se irá dando de manera paulatina, a medida que la economía del país logre una mayor estabilidad, lo que permitirá que las ventas al exterior puedan ir recuperándose a ritmos históricos (*Gestión*, 4 de octubre del 2020).

En esta misma nota, la presidencia del comité de confecciones de ADEX señala:

Aunque se aprecia una mejora en los mercados hacia donde exportamos, será difícil recuperar los más de \$330 millones de diferencia, con lo cual, por primera vez desde el año 2003, la cadena textil-confecciones no podrá superar los \$ 1000 millones en despachos al exterior (*Gestión*, 4 de octubre de 2020).

### **C) Social**

El Perú es un país en vías de inclusión y equidad. Pese a ello, la Organización Internacional del Trabajo (2021) señala que los avances en materia de igualdad de género se han visto mermados; ya que, en el contexto actual, las mujeres han sufrido de forma más aguda una serie de problemáticas sociales y económicas, principalmente la pérdida de sus empleos, a la vez que ha aumentado el tiempo de trabajo no remunerado. Si bien es cierto que la situación actual del mercado laboral ha tenido consecuencias negativas tanto para hombres como para mujeres, el empleo femenino se redujo en un 5% en el 2020, frente a un 3.9% en el caso del empleo masculino.

Por otro lado, muchos jóvenes han interrumpido su transición de la escuela o universidad al trabajo. Los datos de crisis anteriores muestran que esta dilatación del ingreso al mercado laboral reduce, a largo plazo, sus probabilidades de empleo, sus salarios y sus perspectivas en cuanto al desarrollo de competencias laborales. Si bien es cierto que recesiones como esta podrían motivar a los jóvenes a invertir más para impulsar su educación formal, la proporción de jóvenes que no tienen empleo, estudios o formación educativa aumentó en el 2019 y 2020 en 24 de los 33 países de los que se dispone de datos. Asimismo, la pandemia ha perturbado gravemente las oportunidades educativas en Latinoamérica, sobre todo en las regiones del mundo que carecen de infraestructura digital y de recursos necesarios para pasar al aprendizaje a distancia (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

Respecto a cifras locales, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana pasó de 6,6% a 13,0% entre el 2019 y 2020; mientras que la población no activa pasó de 32,6% a 45,1%. Frente a ello, los programas sociales, que buscan mejorar las condiciones de vida de la población, deberán estar dirigidos a la lucha contra la pobreza, apoyo a poblaciones vulnerables o el desarrollo de una

mejor infraestructura. Por ello, el reto del gobierno es mejorar, paralelamente, la eficiencia y eficacia de cada programa social, cuyos recursos asignados para el 2021 fueron incrementados alrededor de 34,1%, según señala el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial – CCL (IEDEP) (*La Cámara*, 15 de febrero de 2021).

#### **D) Tecnológico**

La Cámara de Comercio de Lima ha manifestado que el sector textil ya se encuentra en la vanguardia de la fabricación de materiales con alta tecnología, pues en la actualidad se emplea la mecatrónica avanzada, la robótica y la tecnología artificial que hace que la producción sea más eficiente y precisa (Chávez, 19 de agosto de 2019).

La tecnología empleada para la atención al cliente también es un factor determinante, pues a medida que se generan las órdenes de productos, con ciertas especificaciones en la fabricación de la tela y la muestra de la prenda; se ha perfeccionado un software que facilita la corroboración de las fichas técnicas de cada producto y lo estipulado por el cliente desde el primer acercamiento con el área comercial.

#### **E) Ecológico**

Las prácticas sostenibles que se gestionan en las empresas, como una ventaja competitiva, ofrecen una alternativa de desarrollo en países como Perú. Entre las certificaciones que validan prácticas de sostenibilidad dentro de una organización se encuentran las siguientes: Fairtrade - Comercio Justo, Global Organic Textile Standard (GOTS), Better Cotton Initiative (BCI) y B Corporation Certification, entre otras.

La Cámara de Comercio de Lima (2020) informa que la U.S. Cotton Trust Protocol ha realizado un reciente estudio a 150 representantes de la alta dirección del sector de la moda, el *retail* y la industria textil de Europa y Estados Unidos, y a líderes de marcas como Adidas, H&M y Puma. En este informe se señala que la sostenibilidad representa el segundo objetivo estratégico más importante para los líderes empresariales de la moda, el *retail* y la industria textil. Ante ello, la Cámara de Comercio de Lima manifiesta la importancia de tomar medidas sostenibles en toda la cadena de suministro, a fin de garantizar que la trazabilidad, que parte desde la producción de la prenda hasta la entrega al cliente final, no solo favorezca el abastecimiento de materias primas obtenidas de forma sostenible, sino también el uso de métodos de economía circular y la reducción de emisión de gases de efecto invernadero, así como la implementación de nuevas tecnologías, la impresión en 3D, entre otros.

Las empresas textiles exportadoras están sujetas a una serie de certificaciones internacionales, una de las principales es The Higg Index, la cual brinda herramientas de medición estandarizada para la sostenibilidad en el desempeño social y ambiental de la cadena de valor y los impactos ambientales de los productos con su módulo ambiental HIGG FEM, enfocándose en específico en el uso racional del agua, las emisiones de carbono y las condiciones laborales.

De igual manera, un vocero del Gobierno del Perú (2021) afirmó, durante la clausura del III Foro Internacional de Economía Circular, que los avances en la implementación de la economía circular en el Perú se evidencian en los diez Acuerdos de Producción Limpia (APL) que tienen como objetivo desarrollar una producción limpia a través de diferentes acciones como mejorar los procesos productivos de menor impacto ambiental y mayor seguridad laboral, hacer más eficiente el uso de la energía y el agua, entre otras acciones. Asimismo, resaltó que desde el Estado se ha impulsado la creación del Pacto Peruano por una Economía Circular, para consolidar el trabajo de los diez APL, y de un proyecto para la creación de la plataforma Perú Circular, con el objetivo de generar información y evidencia para monitorear avances y compromisos sobre estos acuerdos y sus resultados. Los acuerdos considerados brindan beneficios a las empresas que los suscriben: beneficios internos, como el ahorro económico, la eficiencia en sus procesos y la identificación de oportunidades de mejora; así como beneficios externos, a través de la difusión de la suscripción, la obtención de un diploma de cumplimiento y un sello de reconocimiento que puede ser utilizado en sus productos, etc.

Con proyección a los próximos años, el Perú tiene planeado desarrollar una Plataforma Climática Indígena que, utilizando contribuciones nacionalmente determinadas, buscará pasar de un 30% a un 35% la reducción de gases de efecto invernadero al año 2030. Entre sus próximos pasos se encuentran el desarrollo de la Propuesta Técnica de Carbono Neutralidad y el Plan Nacional de Adaptación, que son elemento indispensables para la construcción de la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático al 2050.

## **F) Legal**

En 1998, Perú se incorporó al Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) lo que le permitió iniciar un comercio exterior con mercados como EE. UU., Canadá, China, Singapur, Japón, Tailandia, Corea, México y el sur de Chile, y maximizar el alcance de sus exportaciones. En consecuencia, se agilizó su estrategia de distribución, lo cual impactó en la generación de nuevos empleos. Poco después, en 2001, con la Ley de Promoción Comercial y Erradicación de la Droga (ATPDEA) decretada por EE. UU., Perú logró ampliar los beneficios comerciales para el mercado de prendas de vestir.



A inicios de 2004, comenzaron las primeras negociaciones del Tratado de Libre Comercio, que tenía como objetivo lograr un comercio integral y estable que permitiera fomentar e incrementar la inversión a favor de las exportaciones. El acuerdo se logró en 2006 y entró en vigencia en 2009.

Otro acuerdo comercial importante fue el suscrito en 2005. El Acuerdo de Complementación Económica entre Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay, que tiene como objetivo generar un impacto económico a través de una gestión de exportación más dinámica de bienes y servicios entre los países.

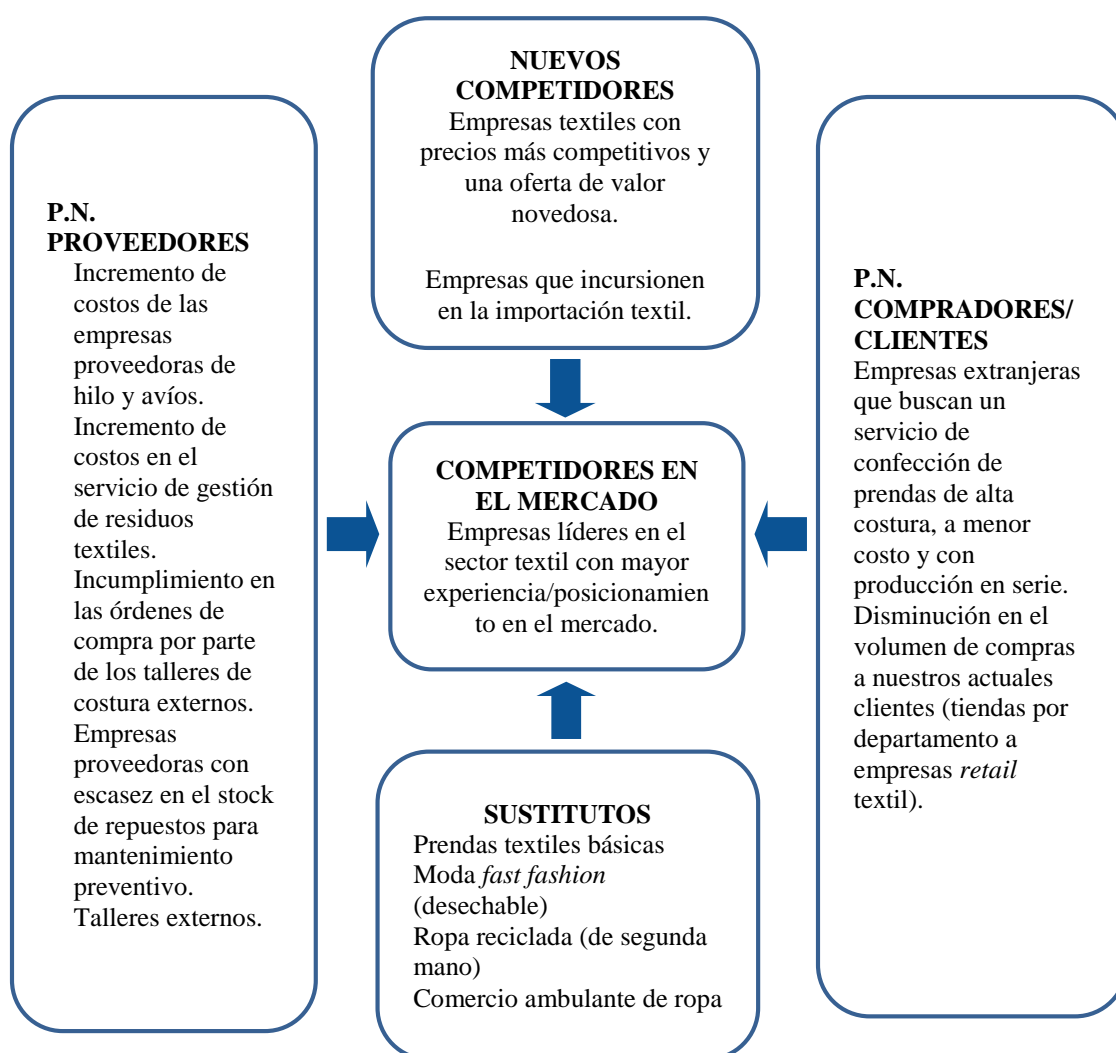
En 2008, Perú y Singapur establecieron un acuerdo que permitió que prendas de vestir como camisas y polos hechas en nuestro país sean exportadas con mejores beneficios arancelarios al país asiático. Finalmente, en 2012, Perú suscribió con Venezuela el Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial (AAP), cuyo objetivo era otorgar ventajas arancelarias para ambas partes, y fortalecer el intercambio comercial bilateral transparente, justo y equilibrado; promoviendo así la productividad y el desarrollo de ambas economías. Este acuerdo entró en vigencia en 2013.

Según lo expuesto, existe una serie de problemáticas en distintos niveles producto del contexto que atraviesa el mundo actualmente; sin embargo, también están presentes diversas oportunidades que han surgido gracias al avance tecnológico y a las alianzas estratégicas con países con mayor desarrollo que no se deben desperdiciar para el bien de nuestra economía.

#### ***1.4.2. Análisis PORTER***

Teniendo en cuenta la visión de La Empresa, que tiene como propuesta de valor contar con un servicio de confección de prendas exclusivas y de alta calidad en constante innovación, se han establecido las siguientes fuerzas competitivas que entran en juego:

Gráfico 8. Las cinco fuerzas de Porter de La Empresa



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Poder de negociación de los clientes.** Este factor se ve amenazado, ya que existe un potencial incremento de empresas competidoras del rubro textil que brindan el mismo servicio y que obligan a La Empresa a abaratar sus costos, puesto que los clientes tendrían mayores ofertas disponibles en el mercado.

Además, otro riesgo latente es el cambio en las conductas de compra del consumidor, lo que podría repercutir en la contracción de las empresas clientes extranjeras haciendo que disminuya el volumen de compra.

**Poder de negociación de los proveedores.** Para su operación, La Empresa necesita proveedores de hilos y avíos extranjeros. Así, existe un riesgo respecto al aumento de precios para la compra de estos insumos, en caso de que se genere un contexto de inestabilidad económica y política de índole internacional, lo cual significaría un menor margen de ganancia. Asimismo, otro riesgo

existente está relacionado a la posibilidad de adquisición de repuestos extranjeros para las maquinarias empleadas en el rubro textil: los equipos de hilado, lavandería y confección podrían requerir repuestos especiales para las líneas productivas, generando una mayor dependencia de los proveedores de estos suministros.

**Nuevos competidores entrantes.** Para La Empresa, esta fuerza competitiva guarda relación con la amenaza existente del negocio frente a las demás empresas competidoras y con el poder de negociación de los clientes, ya que, si se produce un incremento en el número de empresas competidoras, estas expandirían sus segmentos de mercado con productos diversificados y podrían abarcar parte de la cartera de clientes con la que actualmente cuenta La Empresa. De igual modo, otro riesgo latente es el ingreso al mercado de nuevas empresas que se dediquen a la importación textil, las cuales, al importar sus productos con un valor mucho menor al de la producción local, ofrecerían precios más competitivos y, por ende, generarían un mejor margen de ganancia.

**Amenaza de productos sustitutos.** Esta fuerza competitiva está relacionada a la posible amenaza de prescindir de productos de alta costura, para ser reemplazados por prendas textiles básicas, ropa desechable, ropa de segunda mano o adquisición de ropa comercializada de manera informal, lo cual podría ser consumido en mayor medida por clientes finales (ejemplo: clientes de las tiendas por departamento).

**Rivalidad entre los competidores en el mercado.** Finalmente, esta fuerza competitiva es la resultante de las cuatro anteriores e implica la generación de una estrategia específica que permita a La Empresa hacer frente a alguna posible situación que pudiera atravesar la organización. Al contar con empresas competidoras textiles de alta competitividad y calidad que también atienden a clientes extranjeros, será necesario contar con una ventaja competitiva significativa que logre la preferencia y fidelización de los clientes actuales a lo largo del tiempo, así como la captación de nuevos clientes.

En conclusión, el modelo de las cinco fuerzas de Porter ha permitido contar con un escenario claro respecto a todos los factores posibles que podrían impactar en corto, mediano o largo plazo en la estrategia de negocio. Por lo tanto, es necesario que La Empresa empiece a implementar planes de acción adaptados a la realidad cambiante del negocio, que evolucionen en el tiempo y que mitiguen en suficiente medida las amenazas externas (como el alza de precios de proveedores, la pérdida de segmento de mercado o el ingreso de productos sustitutos o nuevos competidores), trabajando en el desarrollo de sus fortalezas, que serán expuestas con mayor profundidad en esta investigación.

### 1.4.3. Análisis CANVAS

Tabla 1. Modelo CANVAS de La Empresa

<p><b><u>SOCIOS CLAVE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aduana</li> <li>● Comité de accionistas</li> <li>● Alta Dirección</li> <li>● Clientes internacionales que venden moda textil.</li> <li>● Proveedores de hilo y avíos</li> <li>● Empresas de tercerización aliadas (Ej.: reciclaje)</li> <li>● Empresas certificadoras (WRAP, GOTS y BASC)</li> </ul>	<p><b><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos de producción en planta.</li> <li>● Procesos de logística</li> <li>● Procesos para el control de calidad</li> <li>● Procesos para gestión de personas (inducción, capacitación)</li> </ul>	<p><b><u>PROPUESTA DE VALOR</u></b></p> <p>Empresa especializada en tejido de punto; su proceso productivo inicia desde la fabricación de telas hasta la realización de productos textiles <b>exclusivos</b> para exportación, de alta calidad en materia prima, confección, estilo y de <b>alta costura</b>.</p>	<p><b><u>COMUNICACIÓN</u></b></p> <p>El área comercial y los <i>brókers</i>, en constante coordinación para la aprobación de las fichas técnicas y muestras de prendas.</p> <p>La Gerencia de Desarrollo de Muestras, que cuenta con especialistas de moda y dominio del inglés, quienes son el nexo de comunicación entre el cliente y el área de producción de la organización.</p>	<p><b><u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u></b></p> <p>Empresas distribuidoras/comercializadoras de prendas de vestir para el mercado internacional, siendo los de mayor demanda: Estados Unidos, Europa, Italia y Japón.</p> <p>Clientes con alto poder adquisitivo.</p>
	<p><b><u>RECURSOS CLAVE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capital Humano: <b>Costureros</b></li> <li>● Talleres externos</li> <li>● Planta textil propia</li> <li>● Infraestructura operativa</li> <li>● Proveedores de avíos*</li> <li>● Hilandería</li> </ul>		<p><b><u>CANALES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ventas directas según órdenes de pedido con los ejecutivos comerciales.</li> <li>● Correo electrónico</li> <li>● Atención telefónica</li> </ul>	
<p><b><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></b></p> <p><i>Costos fijos:</i> Plantas de producción y planta textil propias. Almacenes propios, fuerza laboral directa e indirecta, planilla, infraestructura, mantenimiento, pago a proveedores y servicios básicos.  <i>Costos variables:</i> Fuerza laboral a destajo y talleres externos (tercerización).</p>			<p><b><u>ESTRUCTURA DE INGRESOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Margen de ventas por prenda</li> <li>● Venta de mermas o residuos</li> </ul>	

Para el análisis de las características estratégicas de la organización, se ha empleado la herramienta CANVAS con la finalidad de describir el modelo de negocio de manera rápida, teniendo en cuenta los nueve factores que lo componen, los cuales se describen a continuación:

**A) Segmento cliente:**

La Empresa cuenta con clientes internacionales en el sector de comercialización de prendas de alta costura, quienes requieren de socios estratégicos para confeccionar productos de acuerdo con sus especificaciones o requerimientos de calidad.

Por otro lado, el usuario final, a quienes van dirigidas las prendas, es una población de poder adquisitivo alto.

**B) Propuesta de valor:**

La Empresa se caracteriza por un proceso productivo de alta calidad que va desde la fabricación de telas hasta la confección de productos a la medida de las necesidades del cliente y su posterior exportación. Cuenta con una amplia diversidad de telas según color, grosor, trama, elasticidad, etc., y trabaja con diferentes técnicas de confección (recta, remalle y recubierto).

**C) Canales:**

La Empresa cuenta con página web, redes sociales, catálogo de productos, etc., a través de los cuales da a conocer sus servicios y productos a sus clientes.

Los ejecutivos comerciales son el primer canal de contacto entre La Empresa y los clientes, y su función principal es ingresar las órdenes de compra para, posteriormente, elevar la solicitud de pedido a las áreas de Desarrollo de Muestras y Producción.

**D) Comunicación:**

Las solicitudes llegan a través de ventas directas, las cuales son requeridas por brókeres (gestores intermediarios entre el cliente y La Empresa), quienes son asignados por el cliente y cumplen la función de coordinar todo lo referente a las prendas (fichas técnicas, protos, cantidad y fechas de despacho). Ellos se relacionan directamente con el área comercial, para realizar las órdenes de pedido, con el área de muestras, para revisar los prototipos del producto, y con el área de calidad, para validar el cumplimiento de los estándares de este.

**E) Estructura de ingresos:**

La Empresa percibe sus ingresos mediante la venta de telas (15%), la confección de prendas de vestir (80%) y el hilado de telas para el mercado local (5%).

**F) Recursos claves:**

La Empresa, al producir moda a la medida del cliente, requiere contar con una fuerza laboral especializada: muestristas, modelistas y costureros que cumplan con las demandas del cliente. El perfil de costureros es la posición con mayor número de fuerza laboral que se requiere, pues son los encargados de confeccionar las prendas con el material que se les entrega, empleando máquinas y herramientas de coser de diferentes tipos según cada proceso de confección. Por otro lado, son importantes los equipos que soportan los principales procesos productivos (ej.: máquinas de coser para confecciones recta, remalle y recubierto, máquina cortadora que optimiza la tela a su máximo metraje, etc.). La Empresa cuenta con un software interno que integra los diferentes procesos productivos y administrativos.

Asimismo, posee su propia planta textil (hilandería) que le permite brindar un valor agregado a sus clientes ya que se hilan las telas según sus especificaciones. Además, se cuenta con un almacén de avíos, encargado de comprar todos los insumos que complementan la prenda para darle un mejor acabado (cierres, botones, hilos, etiquetas, broches, etc.). Ante la alta demanda de la producción se trabaja con talleres externos para atender la producción de prendas básicas.

**G) Actividades clave:**

Las actividades principales del negocio son el hilado de telas para mercado extranjero y la confección de prendas de vestir, los cuales incluyen los siguientes procesos:

*a. Procesos comerciales*

- Prospección de nuevos clientes
- Negociación con clientes en precio y tiempo
- Concretización de órdenes de compra

*b. Procesos de producción en planta*

- Hilado de tela con las características de la prenda y su análisis de calidad
- Diseño de prenda a razón del requerimiento del cliente
- Confección y armado de prendas
- Acabado y rotulado de la prenda
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos

*c. Procesos de logística*

- Órdenes de compra concretada
- Almacenamiento de avíos, telas y productos terminados
- Despacho de pedidos

*d. Procesos de control de calidad*

- Medición y certificación de estándares de calidad según estándares internacionales
- Seguimiento a los proyectos de SSO y Medio Ambiente
- Sistema Integrado de Gestión
- Asegurar las certificaciones WRAP, GOTS y BASC, las cuales se detallan a continuación.

- **WRAP**. Empresa independiente sin fines de lucro que certifica empresas de los sectores de ropa, calzado y productos cosidos, las cuales deben de cumplir sus 12 principios basados en estándares laborales internacionales que promueven la fabricación segura, legal, humana y ética. Tales principios son los siguientes: cumplimiento de leyes laborales, prohibición de trabajo forzado, prohibición de trabajo de menores, prohibición del acoso y del abuso, compensación y beneficios, horas de trabajo, prohibición de discriminación, salud y seguridad, libertad de asociación y negociación colectiva, medio ambiente, cumplimiento de leyes aduaneras y seguridad de la carga.

- **GOTS (Global Organic Textile Standard)**. Basada en certificación para empresas sostenibles. Permite que las prendas y tejidos puedan certificarse como un producto textil orgánico. Se basa en 2 principios: el primero indica que las fibras deben ser naturales o provenir de cultivos orgánicos, y el segundo principio es que el proceso productivo debe cumplir con estándares en el hilado, tejido, lavado, teñido, etc.

- **BASC (Business Alliance for Secure Commerce)**. Es una alianza empresarial a nivel internacional que promueve prácticas seguras y mecanismos de simplificación en la cadena de suministro del comercio exterior peruano, en cooperación con autoridades del sector público, privado y organismos internacionales. Se basa en propiciar una cultura de seguridad y protección del comercio internacional, evitando los riesgos de narcotráfico, terrorismo, lavado de activos, contrabando, conspiraciones internas y otras actividades ilícitas.

*e. Procesos para gestión de personas*

- Inducción a nuevos colaboradores
- Capacitación de los principales procesos de producción a colaboradores

**H) Socios claves:**

Para lograr un modelo de negocio exitoso, La Empresa cuenta con un comité de accionistas conformado por los inversionistas, quienes tienen vínculo familiar y una amplia experiencia en el rubro textil, poseen vastos conocimientos en manejo y proyección en los procesos de

hilandería, textilería y confecciones. Este comité se reúne cada quince días para revisar los indicadores financieros y de producción.

Las directrices son canalizadas por el Gerente de Operaciones, quien deriva a las gerencias.

La finalidad del comité de accionistas es proponer estrategias que aseguren la rentabilidad de la compañía. Por su parte, los miembros de la Alta Dirección son los encargados de delegar las acciones para el logro de los objetivos estratégicos, siempre impartiendo el desarrollo de un clima de trabajo adecuado.

Los clientes internacionales son piezas clave para el desarrollo de La Empresa. Por ello, se busca que los proveedores responsables brinden productos y servicios de alta calidad con el fin de fidelizar permanentemente a estos clientes internacionales.

Las empresas certificadoras cumplen un rol fundamental para lograr el cumplimiento de los estándares solicitados por los clientes.

#### **I) Estructura de costos:**

- Costos fijos: plantas de producción y planta textil propias, almacenes propios, fuerza laboral operativa directa o indirecta, planilla, infraestructura, mantenimiento, pago a proveedores y servicios básicos.
- Costos variables: fuerza laboral a destajo y talleres externos.

De lo expuesto, se puede determinar que la propuesta diferenciadora de La Empresa es la elaboración de prendas de alta costura a demanda, confeccionadas en alta calidad, hecha con una tela que cumple los requisitos del cliente. Para ello, es necesario contar con una fuerza laboral fidelizada que permita entregar a nuestros compradores los productos a tiempo y cumpliendo los estándares establecidos.

#### ***1.4.4. Análisis VRIO***

La herramienta VRIO evalúa qué recursos internos proporcionan ventaja competitiva, cuáles deben considerarse como vitales y reconoce aquellos que son más prescindibles. En la tabla inferior se encuentra el análisis de La Empresa en el cual se observa cuáles son los factores que los hacen diferentes de la competencia.



**Tabla 2. Análisis VRIO**

<b>FACTORES</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>RESULTADO DE ANÁLISIS</b>	
<b>TALENTOS</b>						
<b>Costureros con amplia experiencia en confecciones de alta costura</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	4	<b>Ventaja competitiva por explotar</b>
Modelistas con alto conocimiento técnico	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva
Muestristas con alto conocimiento técnico	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva
Directorio ejecutivo con amplia visión del negocio	Sí	Sí	No	Sí	3	Ventaja competitiva por explotar
<b>PROCESOS</b>						
<b>Procesos productivos a la medida del cliente</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	4	<b>Ventaja competitiva sostenible</b>
Procesos del área comercial para captación de pedidos y/o clientes	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva
<b>Diseño de las prendas</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	4	<b>Ventaja competitiva sostenible</b>
Procesos estandarizados en las líneas de producción.	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva
Procesos de experiencia del colaborador	Sí	No	Sí	Sí	3	Ventaja competitiva por explotar
Proceso de estrategias para la atracción del talento	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva
Sistema de bonos de productividad por eficiencia	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva
<b>RECURSOS</b>						
Planta textil propia	Sí	Sí	No	Sí	3	Ventaja competitiva por explotar
Planta de producción propia	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva
Maquinarias para los principales procesos	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva
Almacén de avíos para la compra de insumos	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva
Talleres externos para la producción de prendas básicas	Sí	No	No	Sí	2	Igualdad competitiva

Tal como se señala en la tabla, La Empresa cuenta con las siguientes ventajas competitivas sostenibles: costureros con amplia experiencia en confecciones de alta costura, procesos productivos a la medida del cliente y el diseño de las prendas, las cuales se explicarán a detalle.

**A) Costureros con amplia experiencia en confecciones de alta costura:**

La principal fuerza laboral de La Empresa son los costureros, debido a su experiencia en la confección de prendas que cumplen los altos estándares de calidad. Ellos cuentan con habilidades manuales como la rapidez, precisión, orientación al detalle y conocimientos para la manipulación de todo tipo de tela empleada para la confección de prendas. Su rol es sumamente importante, pues un error en el proceso productivo podría significar una pérdida económica para La Empresa: una prenda mal confeccionada pasaría a ser prenda de segunda y se venderían con un menor margen de ganancia.

#### **B) Los procesos productivos a la medida del cliente:**

Debido a que el requerimiento del cliente llega directamente a un área que cuenta con personal altamente calificado para diseñar prendas de alta costura, este garantiza que las especificaciones demandadas por el cliente sean cubiertas en su totalidad, logrando que la prenda sea confeccionada según los estándares de calidad; generando así, el valor agregado de la organización.

#### **C) El diseño de las prendas**

La actividad principal del negocio es la producción de prendas exclusivas. En ese sentido, se tienen profesionales capacitados para sacar en línea los diseños solicitados por los clientes a demanda, es decir, con un volumen de producción menor debido a que son productos de alta costura. El diseño de alta costura es la confección de ropa a medida de un cliente, de forma exclusiva y con técnicas definidas. También puede implicar el uso de diseños vanguardistas y de tendencia. El cliente no busca que sean fáciles de replicar; por el contrario, desea que cada prenda sea original.

## CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Definición de la problemática

El Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (2020) indica que, en los últimos años, las exportaciones han tomado una mayor importancia como componente del PBI pasando de un 17% en el 2000 a un 24% en el 2019, traduciéndose en un incremento del empleo y de la producción nacional.

En el 2019, el PBI asociado a las exportaciones generó cerca de \$ 74 000 millones, evidenciándose que la actividad de confección de prendas de vestir mantuvo un crecimiento sostenido en comparación con el 2018.

**Tabla 3. PBI asociado a las exportaciones**

	Enero - Diciembre				Var. % 2019/2018	Aporte al Crecimiento o Decrecimiento
	Millones de US\$		Participación %			
	2018	2019	2018	2019		
PBI Asociado a las Exportaciones Totales	76 886	73 951	1000%	1000%	-3.8%	-3.8%
PBI Asociado a las Exportaciones Tradicionales	59 233	55 424	77%	74.9%	-6.4%	-5.0%
Agro Tradicional	1 050	1067	1.4%	1.4%	1.6%	0.0%
Pesca Tradicional	3 263	3 248	4.2%	4.4%	-0.5%	0.0%
Petróleo y Gas Natural	4 250	3 134	5.5%	4.3%	-3.8%	-1.4%
Minería Tradicional	50 670	47 966	65.9%	64.9%	-3.8%	-3.5%
PBI Asociado a las Exportaciones No Tradicionales	17 653	18 527	23%	25.1%	5.0%	1.1%
Agroindustrias	8 490	9 111	11.0%	12.3%	7.3%	0.8%
Textil	577	495	0.8%	0.7%	-14.3%	-0.1%
Prendas de Vestir	1 422	1 446	0.8%	2.0%	1.7%	0.0%
Pesca	2 188	2 593	2.8%	3.5%	18.5%	0.5%
Metal – Mecánico	491	460	0.6%	0.6%	-3.8%	0.0%
Químico	1 351	1 386	1.8%	1.9%	-3.8%	0.0%
Siderúrgico y Metalúrgico	1 436	1 431	1.9%	1.9%	-3.8%	0.0%
Minería no Metálica	988	988	1.3%	1.3%	-3.8%	-0.1%
Maderas	190	-190	0.2%	0.3%	-3.8%	0.0%
Varios	581	469	0.7%	0.6%	-3.8%	-0.1%

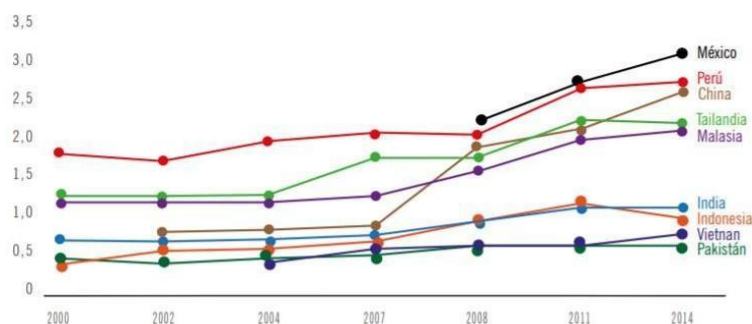
En base a la Matriz de Insumo Producto 2017

Fuente: INEI, BCRP, SUNAT

Elaboración: Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales

El Ministerio de la Producción (2015), señala que el costo de la mano de obra de la industria textil es uno de los más elevados en comparación con los principales productores mundiales. El costo en Perú para este sector fue equivalente a \$2.78 por horas de trabajo en el 2014, según la consultora Werner International.

**Gráfico 9.** Costo de mano de obra en la industria textil, 2000-2014



Fuente: Werner International  
Elaboración: DEMI - PRODUCE

Fuente: Werner International  
Elaboración: DEMI-PRODUCE

Según la información recopilada, la industria peruana de prendas de vestir es más competitiva que México y, aunque la diferencia no es altamente significativa, es fundamental poder fomentar valores diferenciales en términos de inversión en tecnología, capacitación de empleados y mejora en la gestión administrativa para continuar generando un impacto positivo en el crecimiento del sector.

Según el Ministerio de Trabajo y Producción del Empleo (2016), la tasa de rotación laboral de Lima Metropolitana fue 3%, producto de una tasa de entrada y de salida de 1% y 5%, respectivamente. Y la rama industria manufacturera es una de las actividades económicas con mayor tasa de rotación (2,3%).

Específicamente en el rubro textil, Vásquez et al. (Julio, 2018) identificó que las personas renuncian a la empresa luego de un mes de labores, y uno de los principales motivos de estas renuncias es el no sentirse cómodos en el lugar del trabajo. En el análisis se determina que aproximadamente el 78% de la fuerza laboral que renuncia pertenece a las áreas de costura y acabados. El estudio también señala que otro de los factores que afectan la decisión sobre el abandono de trabajo está relacionado con el horario laboral necesario para cumplir con los objetivos de producción.

**Tabla 4. Porcentaje de la fuerza laboral que renuncia a la empresa por área productiva**

Área	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
Hilandería	3.61%	2.22%	0%	3.39%	0%	0%	<b>1.54%</b>
Tejeduría	4.82%	2.22%	0%	3.39%	1.89%	1.89%	<b>2.38%</b>
Tintorería	3.61%	0%	3.70%	3.39%	1.89%	1.89%	<b>2.43%</b>
Lavandería	2.41%	0%	0%	1.69%	0%	0%	<b>0.68%</b>
Corte y Habilitado	7.23%	8.89%	5.6%	8.47%	5.66%	5.66%	<b>6.95%</b>
Costura	40.96%	46.67%	55.56%	45.76%	56.60%	56.60%	<b>48.44%</b>
Acabados	30.12%	31.11%	27.78%	25.42%	24.53%	24.53%	<b>29.70%</b>
Embalaje	7.23%	8.89%	7.41%	8.47%	9.43%	9.43%	<b>7.89%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\*Elaboración propia sobre la base del estudio de Vásquez et al. (Julio, 2018).

Ante la importancia del rubro textil para la economía peruana, este estudio se centrará en el análisis de rotación del perfil costureros en el área de confecciones, no sin antes mencionar que ante un levantamiento del prediagnóstico, se ha analizado las siguientes fuentes: Indicador de rotación 2019 a agosto 2021, encuesta de clima laboral 2020, indicador de rotación de costureros 2021 y análisis de ceses 2021, de los cuales se pudo visualizar los siguientes hallazgos:

Con respecto a la rotación de la fuerza laboral general y de los costureros, se ha efectuado un análisis de la data para identificar cuál es el flujo de esta en los últimos tres años.

Así, La Empresa durante 2019 tuvo una rotación de la fuerza laboral general de 105.9% vs. un 97.3% de rotación de costureros. Además, en 2020 el indicador anual fue de 73.9% vs. un 121.5% de rotación de costureros. Finalmente, entre los meses de enero a junio de 2021, el indicador de rotación general fue de 34.7% vs. un 67% de rotación de costureros.

**Tabla 5. Rotación general de la fuerza laboral 2019**

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	1107	1141	1115	1088	1105	1115	1091	1051	1054	1018	1002	859
INGRESOS MENSUALES	128	71	100	77	73	54	54	75	48	38	8	15
CESES MENSUALES	94	97	127	60	63	78	94	72	84	54	151	67
SALDO FINAL	1141	1115	1088	1105	1115	1091	1051	1054	1018	1002	859	807
ROTACIÓN MENSUAL	<b>8.4%</b>	<b>8.6%</b>	<b>11.5%</b>	<b>5.5%</b>	<b>5.7%</b>	<b>7.1%</b>	<b>8.8%</b>	<b>6.8%</b>	<b>8.1%</b>	<b>5.3%</b>	<b>16.2%</b>	<b>8.0%</b>
ROTACIÓN ANUAL	<b>105.9%</b>											

**Tabla 6. Rotación de costureros 2019**

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	242	268	261	260	269	276	265	253	251	246	234	231
INGRESOS MENSUALES	50	22	21	20	26	12	8	12	9	5	1	10
CESES MENSUALES	24	29	22	11	19	23	20	14	14	17	4	33
SALDO FINAL	268	261	260	269	276	265	253	251	246	234	231	208
ROTACIÓN MENSUAL	9.4%	11.0%	8.4%	4.2%	7.0%	8.5%	7.7%	5.6%	5.6%	7.1%	1.7%	15.0%
ROTACIÓN ANUAL	97.3%											

**Tabla 7. Rotación general de la fuerza laboral 2020**

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	906	886	817	821	829	808	818	834	775	699	706	720
INGRESOS MENSUALES	57	28	14	20	66	59	60	5	6	21	39	30
CESES MENSUALES	77	97	10	12	87	49	44	64	82	14	25	40
SALDO FINAL	886	817	821	829	808	818	834	775	699	706	720	710
ROTACIÓN MENSUAL	8.6%	11.4%	1.2%	1.5%	10.6%	6.0%	5.3%	8.0%	11.1%	2.0%	3.5%	5.6%
ROTACIÓN ANUAL	73.9%											

**Tabla 8. Rotación de costureros 2020**

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	208	207	184	180	194	219	229	255	223	169	168	164
INGRESOS MENSUALES	25	11	1	18	43	29	41	0	1	3	5	6
CESES MENSUALES	26	34	5	4	18	19	15	32	55	4	9	5
SALDO FINAL	207	184	180	194	219	229	255	223	169	168	164	165
ROTACIÓN MENSUAL	12.5%	17.4%	2.7%	2.1%	8.7%	8.5%	6.2%	13.4%	28.1%	2.4%	5.4%	3.0%
ROTACIÓN ANUAL	121.5%											

**Tabla 9. Rotación general de la fuerza laboral agosto 2021**

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
SALDO INICIAL	710	739	793	780	807	796	820	818
INGRESOS MENSUALES	77	85	67	60	29	44	24	47
CESES MENSUALES	48	31	80	33	40	20	26	62
SALDO FINAL	739	793	780	807	796	820	818	803
ROTACIÓN MENSUAL	6.6%	4.0%	10.2%	4.2%	5.0%	2.5%	3.2%	7.6%
ROTACIÓN ANUAL	44.5%							

**Tabla 10. Rotación de costureros agosto 2021**

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
SALDO INICIAL	165	172	197	185	176	185	191	186
INGRESOS MENSUALES	24	32	15	14	26	23	6	18
CESES MENSUALES	17	7	27	23	17	17	11	26
SALDO FINAL	172	197	185	176	185	191	186	178
ROTACIÓN MENSUAL	10.1%	3.8%	14.1%	12.7%	9.4%	9.0%	5.8%	14.3%
ROTACIÓN ANUAL	82.6%							

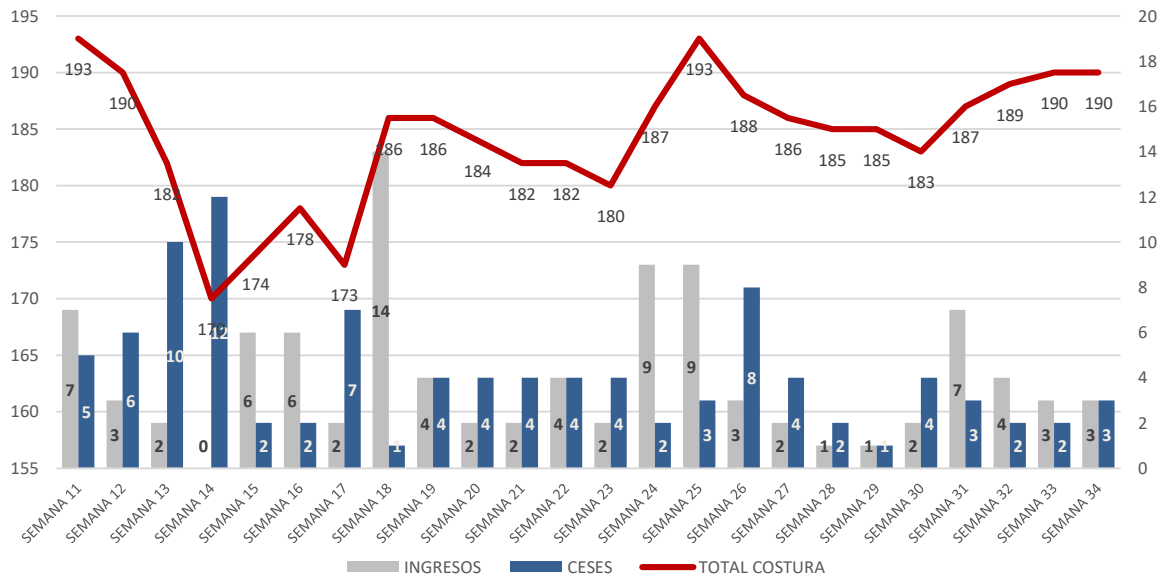
Fórmulas:

$$\text{Saldo Final (SF)} = (\text{Total de trabajadores} + \text{ingresos}) - \text{ceses mensuales}$$

$$\text{Rotación mensual (RM)} = \text{Ceses mensuales} / ((\text{Saldo inicial} + \text{saldo final}) / 2)$$

Teniendo en cuenta que el área de confecciones es el foco de análisis de esta investigación y, a la vez, el área que presenta mayor número de colaboradores que rotan, a continuación, se muestra un indicador con el número de costureros que cesa de manera semanal. Este indicador muestra los movimientos del perfil en las últimas 24 semanas.

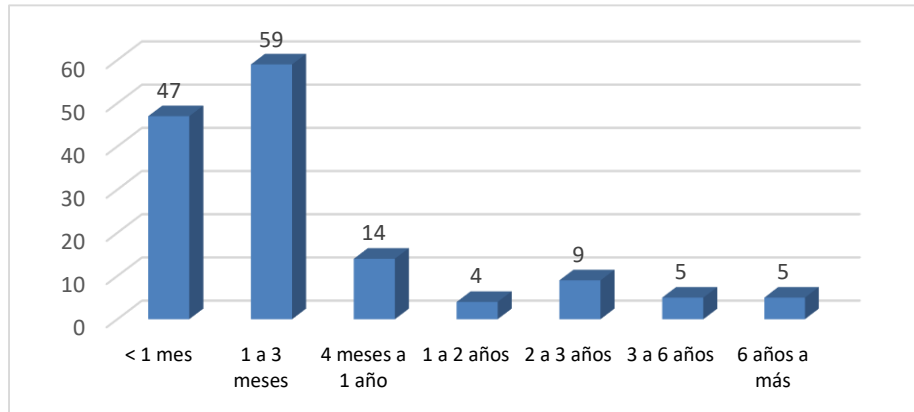
**Gráfico 10.** Seguimiento de rotación semanal de costureros



Fuente: Indicador de rotación semanal costureros (2021)

Asimismo, existe una alta cantidad de colaboradores costureros que rotan en el periodo de uno a tres meses en La Empresa, y cuyos rangos de edades se encuentran entre los 18 a 34 años:

**Gráfico 11. Tiempo de permanencia de costureros 2021**



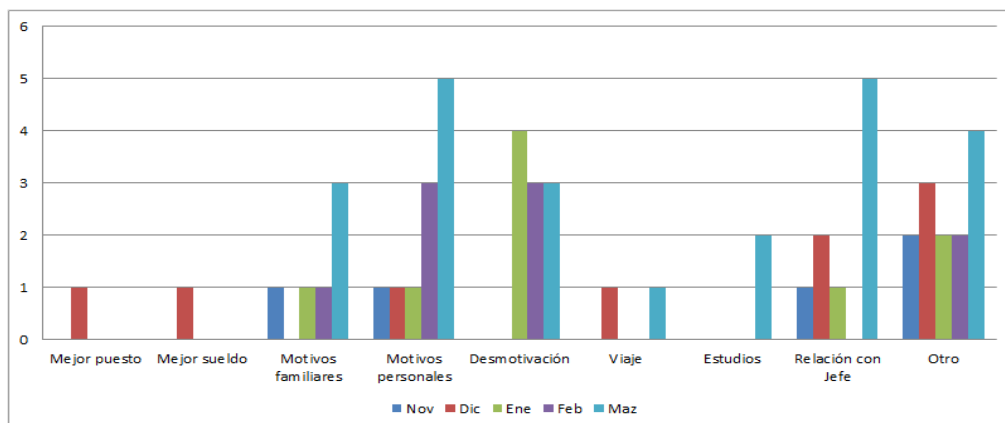
Por lo tanto, se puede inferir que más del 80% de colaboradores que se incorporan a La Empresa, no llegan a cumplir el año de permanencia.

**Gráfico 12. Tiempo de permanencia por años en costureros 2021**



Asimismo, se analizaron las encuestas de salida realizadas hasta julio de 2021, con el fin de identificar cuáles eran los motivos que impulsaron a los colaboradores a no continuar en La Empresa. Como se puede advertir en el siguiente gráfico, los motivos más relevantes están relacionados a la jefatura directa y a la satisfacción laboral.

**Gráfico 13. Motivos de salida**



Fuente: Indicador de motivos de salida La Empresa (2021)



Por otro lado, el análisis de los resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2020 evidenció que tres dimensiones están por debajo del promedio solicitado por La Empresa: respeto (38.9%), imparcialidad (39.9%) y credibilidad (45%). Esto guarda relación directa con los resultados de la encuesta de salida anteriormente señalados, la cual indica que los motivos de cese se dan por la relación con su jefe directo y la desmotivación. Por ello, es necesario y perentorio proponer un plan de acción que impacte positivamente en la mejora de estos indicadores.

Esta encuesta también incluye una pregunta denominada Gestalt, la cual tiene por finalidad resumir todas las dimensiones y cuyo objetivo es medir el índice de satisfacción laboral de los colaboradores. Por su parte, el área de confecciones obtuvo una puntuación de 52.2%, el menor indicador de toda el área de producción; cifra que debe ser analizada y trabajada por ser el área más crítica para el negocio.

**Tabla 11.** Resultados de Clima Laboral 2020 - Gerencia Producción

Factores Evaluados	% Favorabilidad					
	Emp.	Producción				
		GP	CORTE	MANT	ACABADO	CONFEC
Camaradería	58,5%	57,5%	74,4%	70,8%	61,5%	51,5%
Credibilidad	52,8%	49,5%	70,5%	53,3%	46,7%	45,0%
Imparcialidad	44,8%	43,4%	57,7%	44,3%	46,6%	39,9%
Orgullo	63,4%	61,2%	76,6%	72,7%	61,9%	57,1%
Perú	49,1%	47,3%	62,8%	52,8%	45,8%	44,9%
COVID – 19	70,1%	70,6%	86,9%	60,0%	65,5%	69,4%
Respecto	43,7%	42,2%	59,1%	38,4%	44,0%	38,9%
Gestalt	59,4%	58,8%	92,3%	56,3%	62,5%	52,2%
Clima Laboral por área	52,30%	50,60%	67,4%	53,7%	50,8%	47,0%
<50						
>=50 a <70						
>=70						

Fuente: Encuesta de Clima Laboral (2020)

Finalmente, luego de revisar la información disponible respecto a la gestión de los colaboradores del área de confecciones (datos demográficos, indicadores de rotación, entrevistas de salida y resultados de satisfacción laboral), se puede inferir que existen numerosos motivos, tanto intrínsecos como extrínsecos, que vienen impactando negativamente en los altos índices de rotación de La Empresa, los cuales deberán ser analizados a profundidad para determinar estrategias coherentes y eficientes que permitan mitigar su impacto.

En tal sentido, esta investigación dirigirá sus esfuerzos a aplicar herramientas de estudio, con el objetivo de identificar las principales causas que originan los altos índices de rotación antes mencionados.

## **2.2. Objetivo de la investigación**

### ***2.2.1. Objetivo general***

Plantear una propuesta de mejora que impacte positivamente en la satisfacción laboral con el propósito de contribuir en la disminución de la rotación de los costureros del área de confecciones de una empresa del sector textil peruano.

### ***2.2.2. Objetivos específicos***

- Identificar las variables que impactan en el índice de rotación de los costureros del área de confecciones de La Empresa.
- Elaborar un plan de acción que contemple iniciativas en pro de la satisfacción laboral, desde la perspectiva intrínseca y extrínseca, con la finalidad de contribuir a la disminución de los niveles de rotación de los costureros del área de confecciones de La Empresa.

## **2.3. Justificación**

La investigación propuesta busca identificar las variables que impactan en el índice de rotación de La Empresa para generar una propuesta de mejora que permita alcanzar los objetivos corporativos establecidos, a mediano y a largo plazo. Contar con una fuerza laboral altamente comprometida y especializada, impactará positivamente en las proyecciones económicas organizacionales, ya que se mitigarán los altos costes que generan los procesos de contratación masivos, así como la formación y desarrollo del colaborador durante sus primeros meses en La Empresa, por lo que la propuesta de consultoría que se presentará a continuación, permitirá disminuir la rotación voluntaria para asegurar la continuidad de las operaciones así como el logro de las proyecciones económicas esperadas para el negocio.

## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

La presente investigación estará enmarcada, principalmente, en el desarrollo de dos variables: la rotación y la satisfacción laboral. Por este motivo, se compartirán definiciones, teorías y modelos referentes a las variables en mención, de tal manera que sea contenido base para el análisis y desarrollo de este estudio.

Este capítulo iniciará con la exposición de las definiciones de rotación y satisfacción laboral, para luego abordar los principales modelos y teorías que se relacionen con esta investigación. Finalmente, se expondrá la correlación entre ambas variables.

Cabe resaltar que esta investigación tiene como finalidad elaborar una propuesta de consultoría que atienda las principales problemáticas expuestas en el primer capítulo, con el fin de minimizar el impacto negativo que genera la rotación de los costureros del área de confecciones de La Empresa.

### **3.1. Rotación**

#### ***3.1.1. Definición conceptual***

Chiavenato (1999) señala que el termino rotación de personal se define como:

“la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; lo que significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (p. 188).

Varios investigadores han proporcionado definiciones más amplias de rotación. Harkins (1998, citado por Arokiasamy, 2013), define a la rotación como la “entrada de nuevos empleados en la organización y la salida de los empleados existentes de la organización” (p. 1532). Para Rahman y Nas (2013), la rotación se percibe como un “movimiento permanente del empleado más allá del límite de la organización” (p. 568). Kaur et al. (2013) describen la rotación como el cambio en la fuerza laboral durante un período de tiempo definido (p. 1219).

Según Ellett et al. (2007, citados por Shim, 2010), la rotación de empleados se puede clasificar en tres diferentes categorías: rotación inevitable, rotación indeseable y rotación deseable (p. 848). La rotación inevitable generalmente ocurre debido a la jubilación, enfermedad o a veces, por problemas familiares. La rotación indeseable se refiere al momento en el que los empleados talentosos, capacitados y competentes abandonan la organización. Este tipo de rotación parece ser motivo de preocupación para muchas organizaciones. Por lo general, las organizaciones no quieren perder a sus empleados más talentosos. En ese sentido, Johnsrud y Rosser (2002) afirman que “con alta frecuencia, los miembros de la organización que se van son aquellos a los que la

organización preferiría conservar" (p. 518). Finalmente la rotación deseable hace referencia a cuando la organización desvincula a un colaborador por bajo rendimiento.

Por otra parte, es importante señalar que March y Simon (1958) sentaron las bases para las discusiones sobre cómo los factores fuera del trabajo influyen en la decisión de dejar el puesto laboral. En la actualidad, autores como Thome y Greenwald (2019) señalan que con el tiempo la mayor parte de las investigaciones realizadas se han centrado en cómo se ha vinculado la rotación a las actitudes laborales (ej.: satisfacción laboral y organización, compromiso).

En los últimos años, el tema de la rotación de empleados ha atraído la atención de empresas e investigadores durante algunos tiempos (Hom et al., 2017), debido a que tiene efectos perjudiciales en la productividad de la empresa, desempeño financiero, habilidades de los empleados actuales y la moral de los empleados (Felps et al., 2009; Heavey et al., 2013).

### ***3.1.2. Tipos de Rotación***

Existen dos tipos: la rotación voluntaria y la involuntaria. La rotación voluntaria hace referencia a cuando los empleados renuncian, es decir, cuando deciden poner fin a su relación con las organizaciones por su cuenta, mientras que involuntariamente la rotación se produce cuando los empleadores despiden a los colaboradores (Hausknecht y Trevor, 2011; Selden y Moynihan, 2000; Shaw et al., 1998). Por lo tanto, la distinción clave entre los dos tipos de rotación radica en quién inició el proceso (An, 2019).

### ***3.1.3. Causas de la rotación voluntaria***

Las razones de rotación voluntaria han sido estudiadas por diferentes autores. Liu y Wang, (2006) señalan que aspectos como la edad, género, matrimonio, niveles de educación y años de trabajo en la organización influyen directamente en la permanencia de los colaboradores en una compañía.

Chowdhury y Nazmul (2017) señalan que la rotación puede deberse a factores como:

- Factores gerenciales: la alta rotación de empleados es causada por la inestabilidad en la gestión de una organización. Los empleados están más dispuestos a quedarse y trabajar cuando la organización es amigable y estable.
- Ambiente de trabajo: si el entorno de trabajo carece de instalaciones básicas (baja iluminación, escasa luz natural, poca ventilación, etc.), los colaboradores no serán capaces de afrontar la escasez durante mucho tiempo.
- Salario: ha jugado un papel importante en retener y recompensar a los colaboradores. Uno de los factores críticos de la rotación de empleados es el salario bajo.

- Beneficio adicional: Es un incentivo agregado para los colaboradores, este ejerce un efecto sobre el desempeño y la retención de empleados.

Habib et al. (2018) analizaron el impacto que la rotación ejerce sobre el nivel de la producción de una compañía del sector textil de Bangladesh. Tuvieron como población a 50 colaboradores en el área de costura e identificaron varios factores que influyen en sus altos niveles de rotación:

- La economía: en las entrevistas de salida, una de las razones más comunes dadas para dejar el trabajo fue la disponibilidad de trabajos mejores pagados.
- Las características del trabajo: algunos trabajos son intrínsecamente más atractivos que otros por las funciones que se realizan.
- Demografía: los estudios empíricos han demostrado que la rotación está asociada en situaciones particulares con las características sociodemográficas de los colaboradores como grupo poblacional.
- La persona: factores específicos del individuo que pueden influir en las tasas de rotación. Estos incluyen tanto fuerza laboral y factores basados en rasgos.
- Una mala correspondencia entre las habilidades del empleado y el trabajo: colaboradores ubicados en puestos de trabajos difícil para ellos o cuyas habilidades están infrautilizadas.
- Equipo, herramientas o instalaciones de calidad inferior: si las condiciones son deficientes o el lugar de trabajo carece de instalaciones importantes como iluminación adecuada, mobiliario, baños y otras disposiciones de salud y seguridad, los empleados no estarán dispuestos a permanecer durante mucho tiempo.
- Falta de oportunidades de crecimiento: la falta de línea de carrera clara genera desmotivación en los colaboradores generando así una rotación anticipada.
- Sentimientos de no ser apreciados: dado que los empleados generalmente quieren hacer un buen trabajo, se deduce que ellos también quieren ser apreciados y reconocidos por sus obras.
- Supervisión y capacitación inadecuadas: la ausencia de un programa de formación puede hacer que los colaboradores no se desempeñen de manera eficaz y sientan que no desarrollan sus habilidades.
- Estructuras salariales desiguales o deficientes: la desigualdad en las estructuras salariales o los salarios bajos son grandes causas de insatisfacción y puede llevar a algunos empleados a renunciar.

Otra teoría es la propuesta por Olubiyi et al. (2019) quien menciona a la teoría del ajuste persona-organización (PO) como crucial para disminuir la rotación de la fuerza laboral en empresas del comercio, pues describe la compatibilidad entre los individuos y las organizaciones, entre sus valores personales y los de la organización y cuando éstos se perciben en congruencia los

resultados influyen en la satisfacción laboral y reducción de la rotación de empleados (Schwartz, 2012).

### **3.1.4. Modelos de Rotación**

#### **3.1.4.1. Modelo de Mobley (1977)**

El modelo de Mobley ha sido influenciado por las investigaciones de March y Simon (1958) y Price (1977). Mobley (1977) se interesó por encontrar la explicación de cómo el colaborador percibe y evalúa la satisfacción, el ambiente laboral y los aspectos individuales afectan su percepción. Así, define la rotación como “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario” (p. 237).

Las consecuencias negativas de la rotación de este modelo son las siguientes: costos laborales, perturbaciones del desempeño, aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Por otra parte, las consecuencias positivas son: desplazamiento de colaboradores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y disminución de conflictos en el ambiente laboral.

Así mismo, señala que los costos de la rotación pueden ser altos o bajos. Si son altos, el colaborador reevaluará su trabajo actual, limitándose a adoptar estrategias de conducta de abandono (retrasos, absentismo, etc.). Por su parte, si es baja, analizará exhaustivamente la alternativa concreta, comparando el trabajo actual con la nueva situación evaluada. Si la alternativa no satisface sus expectativas, reevaluará su puesto actual y continuará en la búsqueda de otras alternativas o formas indirectas de abandono. Por el contrario, si la comparación resulta favorable a la nueva alternativa, se inclinará hacia la intención de marcha.

Este modelo reconoce que existen diferentes individuales en la secuencia de las fases que sigue cada sujeto para llegar a la decisión de rotación. Es un modelo heurístico descriptivo en el que predominan los componentes de tipo impulsivo que los de corte racional.

#### **3.1.4.2. Modelo de Price (1977)**

Este modelo toma de March y Simon (1958) las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción a la que define como el “grado de actitud positiva que tiene el colaborador hacia la organización” (p. 6).

De este modo, Price (1977) las variables asociadas a la satisfacción del colaborador son: salario (pago económico el trabajo realizado), integración (participación en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos propuestos), comunicación informal (la que recibe

respecto de su desempeño a través de sus compañeros), comunicación formal (la que recibe oficialmente por parte de la organización con respecto a su desempeño), y centralización (nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización).

El aporte de Price (1977) integra variables organizacionales como el salario, la integración, la comunicación formal e informal y la centralización como factores fundamentales de la satisfacción del colaborador. Cabe resaltar que la decisión de un colaborador de retirarse de la empresa se puede ver afectada de forma positiva o negativa según las opciones que este encuentre en el mercado laboral.

El modelo señala que la satisfacción es analizada por los empleados de acuerdo con sus percepciones de la organización y que los individuos poseen conocimiento de las alternativas que ofrece el mercado laboral y no son restringidos a obtenerlas (Griffeth y Hom, 1995). Estudios basados en pruebas científicas Bluedorn (1982) concluyen que las oportunidades actúan como pronosticador de la satisfacción y no como una variable de intervención entre la rotación de la fuerza laboral y la satisfacción.

#### **3.1.4.3. Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988)**

Fichman (1988) refiere que toda persona está motivada en realizar una acción determinada y que la motivación puede variar en intensidad según qué tan atractivos sean los resultados obtenidos. Lo más relevante del modelo se basa en el entendimiento de las necesidades de los empleados para disminuir la rotación de la fuerza laboral, por lo que emplea la teoría de Maslow y la teoría económica para entender la rotación de la fuerza laboral.

De la teoría de Maslow (1954) toma el concepto de que es importante identificar las necesidades del colaborador, las cuales pueden clasificarse en necesidades físicas básicas (necesidades primarias) y necesidades sociales y psicológicas (necesidades secundarias). Para Fichman (1988) las necesidades secundarias son las que dificultan los esfuerzos motivacionales para manejar la rotación, además de considerar las necesidades primarias como básicas para la retención de los colaboradores.

De la teoría económica obtiene el concepto de costo de oportunidad, definiéndolo “como los costos de utilizar recursos de capital humano capacitados y experimentados para que rindan en un desempeño adecuado, que beneficie tanto a la organización como a la persona” (Hernández et al., 2013). Utilizar una fuerza laboral no adecuada en la empresa representa un costo de eficiencia y eficacia. En el colaborador, un costo de oportunidad al no haber entrado en una organización de acuerdo con sus aptitudes y conocimientos.

Al no haber tomado en cuenta lo anterior, propicia en la organización gastos innecesarios (contratación de una nueva fuerza laboral, desmotivación y/o abandono de su trabajo).

Los aportes de Fichman (1988) generaron futuras investigaciones sobre los impulsos y las necesidades de los empleados con la finalidad de entender el complejo manejo de la rotación laboral. Entre dichas investigaciones se encuentra la de McClelland (1961), quién desarrolló, un esquema de clasificación en el que resaltan tres de los impulsos más dominantes, logros, asociación y poder que influyen significativamente en la motivación y su efecto en la rotación laboral.

#### **3.1.4.4. Modelo de medida estructural utilizando una muestra nacional de trabajadores (Lambert, Hogan y Barton, 2001)**

El modelo de Lambert et al. (2001) considera cuatro variables: el medio ambiente laboral, las características demográficas, la intención de rotación y la satisfacción. Este modelo tomó una muestra nacional de colaboradores estadounidenses, concluyendo en la investigación que, el medio ambiente laboral es más relevante en la satisfacción laboral para el colaborador que las características demográficas. Asimismo, concluye que la satisfacción laboral es un antecedente primordial en la intención de la rotación de la fuerza laboral. Por otra parte, la satisfacción laboral es la variable fundamental entre la intención de rotación de la fuerza laboral y el medio ambiente laboral. Finalmente, consideraron que las características demográficas están comúnmente incluidas en los estudios sobre la satisfacción laboral como variables de control, de ahí la justificación en la inclusión dentro de su estudio de las variables de la edad, el género, la educación y la permanencia del empleado.

## **3.2. Satisfacción laboral**

### ***3.2.1. Definición conceptual***

Las investigaciones sobre el tema de satisfacción laboral comenzaron a desarrollarse con más frecuencia en la década de 1970. Revisando la literatura, se evidencia que no existe una definición única sobre su significado.

Para algunos autores, la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Como por ejemplo Locke (1976) que la define como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”, y para Muchinsky (2000) es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo” (p. 238). De esta forma, afirman que un colaborador se siente satisfecho con su trabajo cuando experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad (Leal et al.,



2004, p. 115).

Otros autores orientan el concepto está más orientado a una actitud generalizada ante el trabajo y no necesariamente ligado a las emociones. De esta manera, Bravo et al. (2002) la define como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo” (p. 347). En concordancia con lo mencionado, Gamero (2005) señala que “una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una condición previa del comportamiento” (p. 21).

Para Gibson et al. (2011) la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos y resulta de las percepciones de sus puestos influenciados por el ambiente, el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y las prestaciones (p. 138). Aunque se han asociado numerosas dimensiones con la satisfacción laboral, hay cinco en particular que tienen características fundamentales:

- Pago: La cantidad recibida y la equidad de la retribución percibida.
- Puesto: Grado en que las funciones del puesto son consideradas interesantes y brindan oportunidades para aprender y asumir responsabilidad.
- Oportunidades de ascenso: la posibilidad de asumir nuevos roles.
- Supervisor: las capacidades del líder para mostrar interés y preocupación por los colaboradores.
- Compañeros de trabajo: grado en que los integrantes de una empresa son empáticos, competentes y cooperadores.

Según Newstrom (2011), la satisfacción laboral es el conjunto de percepciones, pensamientos y emociones que los empleados han construido acerca de la empresa. Esta imagen preconcebida, suele influir en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa y se puede ir moldeando a lo largo del tiempo, a medida que vayan surgiendo emociones positivas o negativas en relación con las experiencias vividas y, en consecuencia, modular los niveles de satisfacción del individuo.

Para Chiang et al. (2017), la satisfacción laboral es un conjunto de factores que influyen en el individuo, como las características del trabajo que se desempeña, la relación con los colegas, las condiciones salariales, el tipo de gerenciamiento, las oportunidades de desarrollo, las condiciones del empleo, entre otros, lo cual determina su confort y nivel de compromiso con las organizaciones.

Por otro lado, Villalba (2001) señala que es frecuente que los empleados piensen en renunciar a sus puestos de trabajo y dejar la empresa cuando se sienten insatisfechos con su centro de labores y no son apreciados ni reconocidos por sus líderes, lo que a su vez además de impactar en su

satisfacción laboral, repercute en su compromiso organizacional.

Cabe resaltar que, una de las teorías que mayor acogida ha tenido a lo largo del tiempo ha sido la formulada por Herzberg (1959), la cual plantea que la satisfacción laboral está compuesta por dos factores que impactan directamente en el bienestar del empleado: la perspectiva extrínseca (o factores higiénicos) y la perspectiva intrínseca (o factores motivadores). La primera hace alusión a las condiciones laborales, entre ellas el salario, la seguridad y salud en el trabajo, el espacio físico, etc. La perspectiva intrínseca corresponde a los niveles de motivación del empleado que guardan relación con la satisfacción de la fuerza laboral como la relación con el jefe directo, los roles y niveles de responsabilidad, la autorrealización en la empresa, el reconocimiento laboral, las oportunidades de crecimiento profesional, entre otros.

A partir de la teoría de Herzberg, existen investigaciones más recientes que han analizado la satisfacción laboral desde sus factores extrínsecos e intrínsecos. Por ejemplo, Wayne (2020) afirma la existencia de un vínculo entre la satisfacción laboral y la decisión de los empleados de irse de las organizaciones. Así, señala que uno de sus principales objetivos de estudio es analizar en qué medida los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral impactan en la intención de rotación de los empleados de un casino. Asimismo, indica, basándose en los hallazgos de Goetz et al. (2012), que existen factores internos o intrínsecos en la labor que desempeña un empleado de una compañía, los cuales impactan en sus niveles de satisfacción. En esta misma línea, Bektas (2017) sostiene que los factores intrínsecos y extrínsecos influyen positivamente en el desempeño organizacional y en consecuencia, también impactan en los niveles de motivación, el aprendizaje y la satisfacción laboral.

Teorías más recientes citadas por Salessi y Omar (2017), enmarcan a la satisfacción laboral como un conjunto de variables interconectadas, tales como el capital psicológico (Luthans y Youssef, 2013), la inteligencia emocional (Mayer et al., 2011), el cinismo organizacional (Brandes & Das, 2006), la regulación de las emociones en el entorno laboral (Grandey et al., 2013) y las características de la personalidad de cada individuo (Eysenck, 1991).

Para esta investigación, se tomará en cuenta el planteamiento base de Herzberg (1959) en la teoría bifactorial de la satisfacción y a los autores más recientes anteriormente mencionados, Wayne (2020), Goetz et al. (2012) y Bektas (2017), quienes manifiestan en sus estudios la relación que existe entre la satisfacción laboral del empleado y la decisión de dejar una organización. Cabe resaltar que, bajo la misma línea, se encuentran las teorías de Salessi y Omar (2017) en su modelo de variables disposicionales, ya que sostienen que la satisfacción laboral se ve influenciada por un conjunto de factores interconectados que impactan positiva o negativamente en el comportamiento del empleado. Con ello, es posible considerar que es altamente necesario conocer

los factores reales que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa. En el caso de La Empresa, es necesario tomar en cuenta el público interno e indagar sobre cuáles son los factores específicos que deben ser considerados, con el fin de plantear un plan de acción en pro del bienestar de los empleados y la empresa, con medidas viables, de corto y largo plazo, que permitan mejorar los indicadores de intención de rotación de sus empleados.

### **3.2.2. Modelos de satisfacción laboral**

#### **3.2.2.1. Modelo de Frederik Herzberg (1959)**

Uno de los modelos ampliamente utilizados hoy en día y anteriormente mencionado en este estudio es el planteado por Herzberg (1959). Este modelo expone la teoría bifactorial, según la cual la insatisfacción laboral sería generada por dos tipos de factores que impactan de forma diferente en el empleado. Herzberg sostiene que la satisfacción laboral solamente puede provenir de los factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción laboral es afectada por los factores extrínsecos o higiénicos. Es decir, los factores intrínsecos podrían aprovecharse para producir altos niveles de satisfacción ya que se dan cuando se ejerce la actividad laboral en sí misma; mientras que los factores extrínsecos no podrían elevar su satisfacción, ya que son aquellos factores que deben estar cubiertos y evaluados como aceptables por los colaboradores, para que no generen insatisfacción. Sin embargo, desde esta arista es imposible generar satisfacción laboral ya que representan condiciones básicas que deben haber sido atendidas mínimamente por la empresa, lo cual significa la atención de necesidades mas no aspectos que generen satisfacción.

**Tabla 12.** *Extraído de la NTP 394: Escala general de satisfacción (Pérez-Bilbao y Fidalgo, 1995)*

<b>FACTORES MOTIVADORES</b>	<b>FACTORES HIGIÉNICOS</b>
-----------------------------	----------------------------

	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
S A T I S F A C T O R E S	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización exitosa del trabajo.</li> <li>● Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>● Promociones en la empresa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de responsabilidad</li> <li>● Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul>	I N S A T I S F A C T O R E S	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estatus elevado.</li> <li>● Incremento del salario.</li> <li>● Seguridad en el trabajo, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Malas relaciones interpersonales.</li> <li>● Bajo salario.</li> <li>● Malas condiciones de trabajo, etc.</li> </ul>

### 3.3. Rotación y Satisfacción Laboral

La investigación realizada por Victor Chang, Yeqing Mou, Qianwen Ariel Xu & Yue Xu (2022), se basa en un análisis de data, construido a partir de un modelo de predicción del riesgo de rotación, para comprender los factores por los que los individuos abandonan las organizaciones, así como el nivel de riesgo de rotación existente. En base a una muestra de 17,724 valoraciones en línea de ex colaboradores de una empresa del sector Internet, se empleó la técnica “The random forest algorithm” Dicho estudio menciona a otras investigaciones basadas en tendencias y la posible intención de rotar de los colaboradores; sin embargo, la considera subjetiva e imprecisa, en contraposición a los casos reales de renuncia y los datos objetivos citados en el estudio. Asimismo, esta investigación señala que es más ventajoso considerar la variable de rotación frente a la variable de intención de rotar para hallar los factores reales que influyen en la rotación de los colaboradores.

Por otro lado, plantea la importancia del uso de la tecnología de datos en la gestión de recursos humanos, ya que gracias a éstos se puede lograr la predicción del riesgo de rotación de los colaboradores de forma precisa y anticipada para aminorar el impacto. Afirma que los algoritmos utilizados para identificar los niveles de riesgo de rotación son certeros y también señala, apoyándose en estudios de March, Simon y Price, que “ la satisfacción laboral es la variable mediadora entre los factores de la experiencia en el lugar de trabajo, como el equilibrio entre la vida laboral y personal y la acción de rotación”.

Entre las principales conclusiones del estudio encontramos que la satisfacción laboral tiene la

mayor influencia en la predicción de la decisión de rotación, lo que sustenta el nivel de importancia de la satisfacción laboral sobre la rotación de los colaboradores. Además, señala que la baja satisfacción laboral tiende a dar lugar a la decisión de rotación de los empleados, lo que evidencia una relación inversamente proporcional entre la satisfacción laboral y la rotación; ya que, a mayor satisfacción laboral, menor impacto en la rotación. Por otro lado, las tres variables con mayor impacto en la satisfacción laboral de acuerdo a este estudio fueron: “el estilo de gestión”, “la cultura saludable” y la “oportunidad de carrera”. Asimismo, señala que la satisfacción laboral también se ve altamente influenciada por la adaptación del colaborador a la cultura corporativa. Finalmente, otro resultado obtenido fue que la compensación tiene un impacto moderado en la decisión de rotar del colaborador, siendo el factor menos influyente en la decisión de rotar del colaborador.

Luego de la revisión de los estudios anteriormente mencionados, para efectos de esta investigación, se tomará el planteamiento de Herzberg (1959) en la teoría bifactorial de la satisfacción y a los autores más recientes anteriormente mencionados, Wayne (2020), Goetz et al. (2012) y Bektas (2017), quienes manifiestan en sus estudios la relación que existe entre la satisfacción laboral del empleado y la decisión de dejar una organización. Con ello, es posible considerar que es altamente necesario conocer los factores reales que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa. En el caso de La Empresa, es necesario tomar en cuenta el público interno e indagar sobre cuáles son los factores específicos que deben ser considerados, con el fin de plantear un plan de acción en pro del bienestar de los empleados y la empresa, con medidas viables, de corto y largo plazo, que permitan mejorar los indicadores de intención de rotación de sus empleados.

#### **3.4. Definición operacional**

Para esta investigación se ha seleccionado trabajar con el instrumento de satisfacción general de Warr et al. (1979) traducido y adaptado en el formulario NTP 394 “Escala general de satisfacción laboral” de Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995). Esta herramienta guarda relación con el modelo de factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg (1959), quien a su vez es citado en investigaciones recientes (Wayne, 2020) respecto a la relación entre la satisfacción laboral y la rotación.

## CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño

La presente investigación busca analizar la relación que existe entre la rotación y satisfacción laboral en el área de confecciones de La Empresa asesorada.

Al respecto, la investigación tiene un enfoque mixto, pues representa un conjunto de procedimientos sistemáticos, críticos y empíricos de investigación e involucran la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para establecer inferencias producto de toda la información recopilada y lograr así, un mayor entendimiento del fenómeno en estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, citados en Hernández et al., 2014).

El alcance de la investigación es de tipo correlacional, debido a que la finalidad es determinar las relaciones que existen entre ambas variables expuestas y proponer de este modo, una explicación parcial del fenómeno (Curtis et al., 2016).

El diseño de la investigación es no experimental porque se recolectan los datos de La Empresa sin manipular intencionalmente las variables de la investigación (Creswell, 2013). Finalmente, es de corte transaccional debido a que la recolección de los datos de investigación tiene un tiempo de ejecución de 6 meses.

### 4.2. Población

Para Hernández et al. (2014) una población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común.

El estudio se realizó en La Empresa del sector textil con una población laboral compuesta por 720 colaboradores. Dicha cifra es al corte del mes de septiembre de 2021. El rango de edades de esta población fluctúa entre 18 y 65 años, y el nivel académico que prevalece es secundaria completa.

### 4.3. Muestra

La muestra es una porción de la población. Podría decirse que “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández et al., 2014, p.175). El muestreo es de tipo no probabilístico, bajo el método por juicio u opinión: el presente estudio está dirigido a los costureros del área de confecciones de La

Empresa. Cabe destacar que se tomaron 175 encuestas y se realizaron 9 entrevistas (a 6 costureros y a 3 supervisores de línea productiva).

#### **4.4. Instrumentos**

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó la Escala General de Satisfacción (*Overall Job Satisfaction Scale*) (Anexo 1) y entrevistas semiestructuradas con el objetivo de ampliar la información obtenida en la escala.

##### ***4.4.1. Escala de satisfacción laboral***

Se realizó a través de Escala General de Satisfacción (*Overall Job Satisfaction Scale*), elaborada por Warr et al. (1979) en la versión en español (NTP 394) traducida y adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995). Dicha escala agrupa quince ítems en dos factores: extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos indagan sobre aspectos como el horario, la remuneración y las condiciones físicas de trabajo; se compone por los ítems 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15. Los factores intrínsecos miden aspectos como el reconocimiento laboral, la responsabilidad, la promoción, los aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. y están conformados por los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14. El ítem 16 es la pregunta Gestalt de la herramienta que trata específicamente de la satisfacción laboral y la relación de esta con las variables anteriores.

Las investigaciones realizadas por Heritage et al. (2015) y Ramos et al. (2020) proponen un agrupamiento alternativo de ítems en base a tres factores: a) interacción en el trabajo, b) relaciones laborales y c) condiciones laborales, concluyendo que, en términos de coeficientes de adecuación, el modelo tiene un adecuado ajuste.

##### ***4.4.2. Entrevista semi estructurada***

Se realizaron entrevistas semiestructuradas como parte de la investigación, con la finalidad de ahondar y validar los resultados obtenidos en las correlaciones entre los ítems empleados en las encuestas previas. Este instrumento permitió sondear a los encuestados y mantener una estructura flexible durante la entrevista.

Con respecto al diseño de las preguntas, se simplificaron algunos términos utilizados para facilitar su comprensión, con la finalidad de recopilar más información de los ítems con mayor correlación obtenidos en el análisis factorial de la encuesta aplicada.

## **4.5. Procedimientos de recolección y análisis de datos**

### ***4.5.1. Escala de satisfacción laboral***

Para la aplicación de la encuesta, se dividió al total de la muestra en grupos de 15 costureros, a los cuales, inicialmente, se les explicó el motivo, la finalidad, y las instrucciones básicas del llenado. Se les brindó dispositivos móviles (*tablets*) que se configuraron con un acceso a la encuesta mediante Google Forms. El proceso de llenado duró alrededor de 45 minutos por grupo. Teniendo en cuenta la disponibilidad del personal y la autorización de los supervisores, la aplicación tomó 5 días hábiles. Posteriormente, se procedió al análisis de los datos utilizando el programa SPSS, para identificar la correlación de las variables empleadas.

### ***4.5.2. Entrevista semiestructurada***

Se realizaron entrevistas a seis costureros seleccionados al azar, que tenían más de cinco años de servicio en la organización, y a tres supervisores de líneas productivas del área de confecciones. Mediante el empleo de videollamadas, un entrevistador recopiló la información a través de una guía de entrevista que le sirvió de apoyo para la futura interpretación de resultados.

## **4.6. Análisis de resultados**

Con los resultados obtenidos por el test de Satisfacción Laboral, se realizó el análisis de las variables con la finalidad de identificar la relación que existe entre las variables definidas en el estudio. Para ello, se procedió inicialmente a probar el modelo de dos factores de Warr et al. (1979) y el modelo de tres factores de Heritage (2015) y de Ramos et al. (2020) mediante el Análisis Factorial Confirmatorio; sin embargo, al no obtener los indicadores que respaldan el modelo, se procedió a plantear un nuevo modelo, bajo el Análisis Exploratorio, el cual se adapta únicamente a población estudiada.

### ***4.6.1. Análisis cuantitativo***

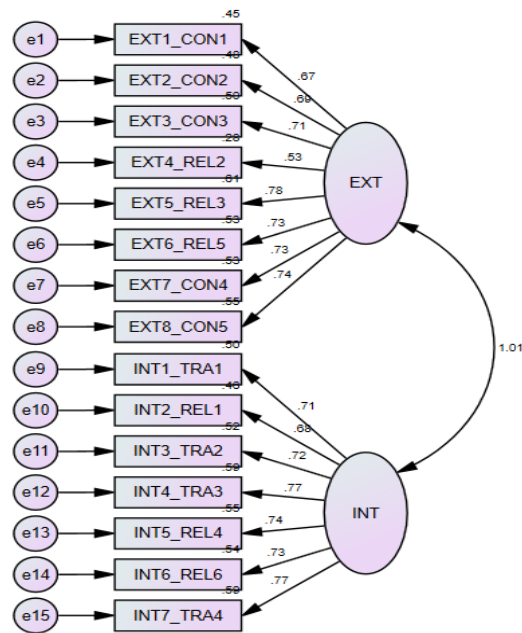
#### **4.6.1.1. Análisis factorial confirmatorio de dos factores.**

Para Chión y Charles (2016), el punto de partida del Análisis Factorial Confirmatorio se da a través del análisis de factores previamente determinados y sustentados por una teoría que lo respalde, lo cual permitirá estimar y validar el modelo propuesto.

De este modo, bajo el modelo propuesto por Warr et al. (1979), se procedió a agrupar a los factores en extrínsecos e intrínsecos para analizar el nivel de ajuste al modelo propuesto; sin embargo, los resultados de los indicadores de ajuste del modelo (CMIN, GFI, AGFI, etc.) no cumplen con los valores aceptables determinados por Chión y Charles, por lo que el modelo propuesto no se ajusta a los datos recogidos.



**Gráfico 14.** Análisis factorial confirmatorio de dos factores

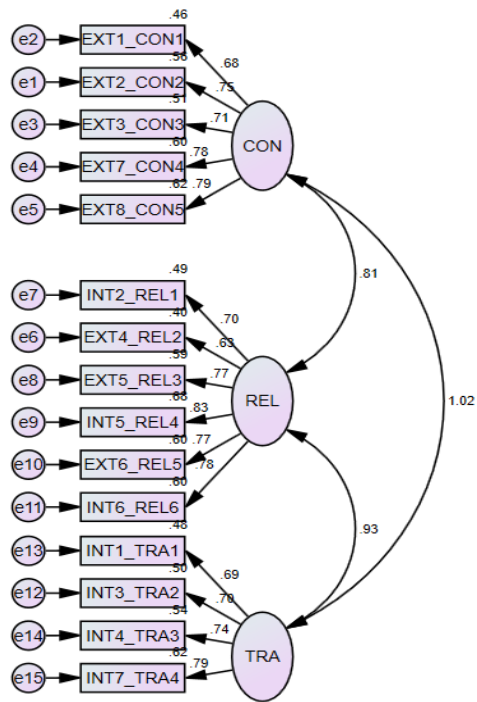


Ante ello, se realizó un segundo análisis basado en el modelo basado en tres factores descrito en las investigaciones previamente revisadas.

#### 4.6.1.2. Análisis factorial confirmatorio de tres factores.

Los estudios de Heritage et al. (2015) y de Ramos et al. (2020) sugieren agrupar los factores en tres categorías denominadas: a) interacción en el trabajo, b) relaciones laborales y c) condiciones Laborales. De este modo se procedió a dicho análisis; sin embargo, los resultados de los indicadores de ajuste del modelo (CMIN, GFI, AGFI, etc.) no cumplen con los valores aceptables determinados por Chión y Charles, por lo que el modelo propuesto no se ajusta a los datos recogidos.

**Gráfico 15.** Análisis factorial confirmatorio de tres factores



Debido a que los datos recogidos no se adaptan a los modelos propuestos, se procedió a proponer un nuevo modelo, el cual se adapta únicamente al modelo del presente estudio.

#### 4.6.1.3. Análisis exploratorio.

Para Chión y Charles (2016) el Análisis Factorial Exploratorio busca modelar la correlación que existe entre las variables a través del modelo de factores comunes identificando qué factores influyen sobre las variables de estudio. De esta forma, con este tipo de análisis, se inicia el proceso de modelación de los datos y la generación de teorías.

De esta forma, se procedió a establecer una matriz de correlación entre los factores “interacción en el trabajo”, “relaciones laborales” y “condiciones laborales” definidos en los estudios desarrollados por Heritage et al. (2015) y Ramos et al. (2020).

Una vez establecida la matriz se procedió a la extracción de factores mediante el modelo de máxima verosimilitud (metodología que se ha utilizado posteriormente en el análisis confirmatorio) y para la rotación de las variables, se aplicó el criterio de Oblimin directo debido a que el modelo resultante estará compuesto por factores que se relacionan significativamente entre sí. Así, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Matriz de patrón(a): esta matriz nos indica que la tendencia de la data se orienta a la formación de 2 factores: “condiciones laborales” y “relaciones laborales”, que a su vez combinan los factores intrínsecos y extrínsecos.

Matriz de patrón <sup>a</sup>		
	Factor	
	Condiciones de Trabajo	Relaciones de Trabajo
INT7_TRA4	0,931	
EXT8_CON5	0,814	
EXT7_CON4	0,785	
EXT2_CON2	0,735	
EXT3_CON3	0,586	
EXT1_CON1	0,498	
INT5_REL2		0,862
INT5_REL4		0,717
INT6_REL6		0,634
EXT6_REL5		0,625
INT2_REL1		0,561

- Matriz de correlación: al ser 0.001 nos valida que existe una fuerte correlación entre los dos factores identificados.

Matriz de Correlaciones	
Determinante	0,001

- Prueba de KMO Bartlett: responde a la existencia de una excelente adecuación muestral.

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida kaiser-meyer-olkin de adecuación de muestreo	0,902
Sig.	0,000

- Varianza total explicada: confirma que puede ser explicada adecuadamente por el modelo.

Varianza Total Explicada		
Factor	Autovalores Iniciales	Suma de Cargas al cuadrado de la extracción

	Total	% de Varianza	% acumulado	Total	% de avanzada	% acumulado
<b>1</b>	5,989	54,449	54,449	5,573	50,662	50,662
<b>2</b>	1,359	12,359	66,808	0,986	8,962	59,624

<b>Estadísticos Exploratorios</b>			
		<b>Condiciones laborales</b>	<b>Relaciones laborales</b>
<b>N</b>	<b>Válido</b>	175	175
	<b>Perdidos</b>	0	0
<b>Media</b>		3,6942	3,9886
<b>Mediana</b>		3,7217	4,1973
<b>Desv. Desviación</b>		1,22966	1,18288
<b>Rango</b>		5,44	5,27
<b>Mínimo</b>		0,94	0,91
<b>Máximo</b>		6,38	6,19

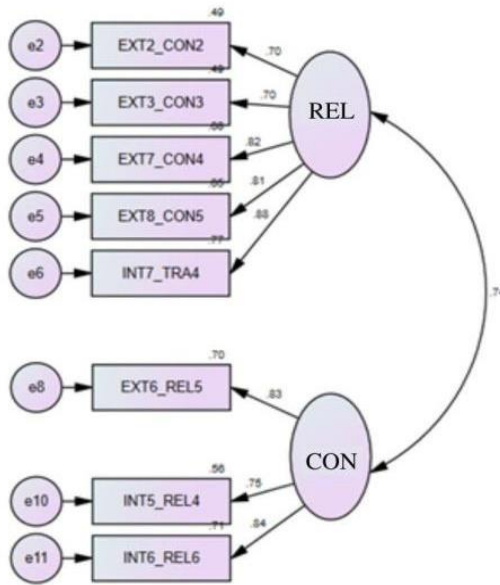
De esta manera, el análisis exploratorio nos permite corroborar que la agrupación de los factores de condiciones laborales y relaciones laborales cuentan con una adecuada validez y confiabilidad.

Con la información obtenida, se procedió a confirmar la formación de los factores identificados

a) Análisis factorial confirmatorio - nuevo modelo

La propuesta del análisis de la data propone una agrupación condiciones laborales y relaciones laborales en la que los dos indicadores de ajuste del modelo (CMIN, GFI, AGFI, etc.) sí cumplen con los valores aceptables determinados por Chión y Charles, por lo que el modelo propuesto no se ajusta a los datos recogidos.

**Gráfico 16.** Análisis Factorial confirmatorio - Nuevo Modelo

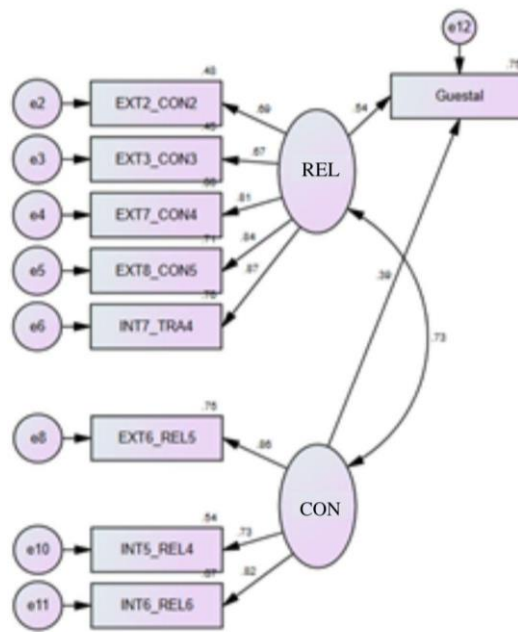


Con la información obtenida, se procedió a desarrollar un Modelo de Ecuaciones Estructural, el cual se centra en la estimación y la validación estadística de relaciones entre variables latentes (Chiñón y Charles, 2016).

b) Modelo de Ecuación Estructural:

Una vez establecido el análisis factorial se procedió a probar y estimar relaciones causales que existen entre los factores “condiciones laborales” y “relaciones laborales” con la variable dependiente Gestalt (Satisfacción Laboral). Como resultado se obtuvo un  $p < 0.05$ , lo cual evidencia que existe una relación significativa entre ambas variables y la variable dependiente de satisfacción laboral. Así mismo, se señala que el comportamiento de la variable dependiente Gestalt impacta en un 75% por el modelo.

**Gráfico 17.** Modelo de Ecuación Estructural:



De este modo, el agrupamiento del factor “condiciones laborales” estaría conformado por los siguientes ítems: relación con los compañeros de trabajo, relación con mi superior inmediato, el horario de trabajo, la variedad de tareas a realizar y la estabilidad del puesto de trabajo. Por su parte, el factor “relaciones laborales” estaría compuesto por los siguientes ítems: la posibilidad de ascenso, la forma en que se gestiona el trabajo en la empresa y la posibilidad de ser escuchado.

**Tabla 13.** Modelo propuesto para la muestra de estudio

Pregunta	2 Factores Iniciales		2 Factores Propuestos	
	Intrínseco	Extrínseco	FACTOR 1 (CON) Condiciones laborales	FACTOR 2 (REL) Relaciones Laborales
Las condiciones físicas del trabajo	-	X	-	-
La libertad para elegir mi forma de trabajar	X	-	-	-
La relación con mis compañeros de trabajo	-	X	<input checked="" type="checkbox"/>	-
El reconocimiento que obtengo por el trabajo bien hecho	X	-	-	-
Mi superior inmediato	-	X	<input checked="" type="checkbox"/>	-
La carga laboral que me dan	X	-	-	-
El salario que recibo	-	X	-	-
La posibilidad para aplicar mis capacidades	X	-	-	-
Las relaciones entre los líderes y los colaboradores	-	X	-	-
La posibilidad de ascenso	X	-	-	<input checked="" type="checkbox"/>
La forma en que se gestiona la empresa	-	X	-	<input checked="" type="checkbox"/>
Mi posibilidad de ser escuchado	X	-	-	<input checked="" type="checkbox"/>
Tu horario de trabajo	-	X	<input checked="" type="checkbox"/>	-
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	X	-	<input checked="" type="checkbox"/>	-
Tu estabilidad en el puesto de trabajo	-	X	<input checked="" type="checkbox"/>	-
Guestal	-	-	-	-

Finalmente, el análisis estructural permite señalar que el factor de Condiciones Laborales tiene un efecto de mayor magnitud sobre la variable Gestalt. Por ello, la propuesta se enfocará principalmente en los ítems que lo incluyen.

#### ***4.6.2. Análisis cualitativo***

A través de las entrevistas realizadas a un grupo de seis costureras y tres supervisores, se pudo recoger la siguiente información:

Las costureras reconocen que en planta existen supervisores con un buen estilo de liderazgo, inclusivo, empático y de comunicación constante, que les permite sentirse respaldadas en su trabajo diario, así como en nuevos aprendizajes. Sin embargo, también señalan que existen líderes que son poco asertivos con el error, y cuyo aprendizaje se basa en la teoría y no la práctica; por lo general, se trata de líderes con poca experiencia en planta y que desconocen las limitaciones. Las costureras señalan que este liderazgo está orientado únicamente a dar órdenes, muchas veces utilizando formas de comunicación impositivas.

Asimismo, señalan que no están a gusto con los cambios actuales: consideran que los objetivos de producción son altos y que llegar a la meta es cada vez más complicado, lo cual genera que reciban más presión por parte de sus líderes.

Además, comentan que antes del inicio de la pandemia por la COVID-19, los gerentes tenían más participación y comunicación con los colaboradores en planta: les preguntaban cómo les iba o cómo se sentían en el trabajo. Sin embargo, esto ha cambiado: ahora sienten que el trato de sus jefes es mucho más distante, por lo que no siempre se sienten escuchados o tomados en cuenta para generar nuevas iniciativas o alcanzar reconocimientos. Finalmente, refieren que les gustaría contar con más oportunidades relacionadas a capacitaciones y crecimiento profesional, porque quisieran fortalecer sus conocimientos y aprender nuevos temas que les permitan seguir creciendo en la organización.

En relación con la línea de carrera, consideran que la formación educativa es un paso importante para poder asumir nuevos retos profesionales. Toman como referencia a los supervisores que iniciaron sus labores en el área de costura y que, luego de estudiar, lograron alcanzar cargos más altos, sin embargo, saben que, debido al modelo y la estructura del negocio, estas oportunidades de crecimiento son escasas.

Por otra parte, las horas de jornada laboral no se corresponden con el salario que perciben. Actualmente, se produjo un incremento en la cuota, lo cual dificulta alcanzar el bono que complementa su salario básico. La bonificación del área de costura depende de la cantidad de prendas producidas diariamente. Las costureras consideran que esta meta se ha vuelto más alta, lo cual les impide alcanzar una mejor remuneración.

Respecto a las entrevistas realizadas a los supervisores, se recogió información complementaria respecto a los mismos temas abordados con los colaboradores del área de costura: los supervisores señalan que no existen estrategias que impulsen el reconocimiento en las labores que realiza el equipo de costureros. Además, producto de la pandemia se han suprimido acciones y espacios de integración para la celebración de fechas especiales como el día de la madre, fiestas patrias, Navidad, entre otras, las cuales ayudaban a generar un ambiente de distensión y camaradería, y fomentaban las relaciones positivas entre pares.

Con respecto a las metas definidas por el negocio, señalan que La Empresa ha propuesto objetivos altos y con tiempos justos, lo que dificulta acceder a su eficiencia. Los supervisores señalan que esta presión genera agotamiento y desmotivación en el colaborador, lo que genera una gran influencia en su decisión de renunciar a la compañía. Además, manifiestan que La Empresa no apoya ni reconoce al colaborador y que aplica muchos más altos niveles de exigencia con los colaboradores que logran resultados satisfactorios.

Finalmente, expresan que existen colaboradores que generan conflictos con sus compañeros de trabajo, y en muchas ocasiones se muestran irritables con el entorno, trasladando problemáticas personales al entorno laboral y de este modo influyen negativamente en el clima laboral. Esto hace evidente la importancia de realizar acciones que impacten en el bienestar emocional y en la motivación laboral de los colaboradores.



## CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA

A partir de la información recogida en las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores que forman parte de esta investigación, y de acuerdo con la herramienta definida para el análisis de esta, se ha considerado conveniente plantear una propuesta de mejora que atienda principalmente los factores que más impactan en la satisfacción laboral de los costureros.

**Tabla 14.** Factores que impactan en la rotación laboral de los costureros

Condiciones laborales	Relaciones laborales
<ul style="list-style-type: none"><li>● La relación con mis compañeros de trabajo</li><li>● La relación con mi superior inmediato</li><li>● Mi horario de trabajo</li><li>● La variedad de tareas que realizas en tu trabajo</li><li>● Tu estabilidad en el puesto de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● La posibilidad de ascenso</li><li>● La forma en la que se gestiona la empresa</li><li>● Mi posibilidad de ser escuchado</li></ul>

A continuación, se presenta el plan de acción que atenderá cada uno de los ítems mencionados.

### 5.1. Propuesta de solución al problema

Elaborar una propuesta de mejora que contribuya con el incremento de la satisfacción laboral y la disminución de la rotación laboral del perfil de costureros de La Empresa.

#### 5.1.1. Objetivo general

Plantear una propuesta de mejora que impacte positivamente en la satisfacción laboral con el propósito de contribuir en la disminución de la rotación de los costureros del área de confecciones de una empresa del sector textil peruano.

#### 5.1.2. Objetivos específicos

- Generar un plan de desarrollo acorde a la necesidad del área de confecciones, en el que se incluya la participación de los líderes del área e impulse su crecimiento personal y profesional.
- Diseñar e implementar un programa de reconocimiento para incrementar el compromiso de los colaboradores del área de confecciones, la práctica de los valores corporativos y el involucramiento objetivo de cada uno de sus líderes.
- Diseñar un programa de bienestar integral según las necesidades de los colaboradores del área de confecciones.

## **5.2. Líneas de acción**

Para el desarrollo de la propuesta, se han definido dos líneas de acción, las cuales estarán enfocadas en el desarrollo personal y profesional del colaborador costurero y su líder directo, así como en la mejora de interrelaciones personales de los perfiles mencionados.

### **5.2.1. Plan de desarrollo**

Se propone implementar acciones que correspondan al desarrollo personal y profesional del colaborador dentro de La Empresa, basadas en la realización de talleres dirigidos a los supervisores del área de confecciones. Estos talleres serán dinámicos e interactivos con el fin de asegurar la participación de todos sus integrantes, quienes serán evaluados periódicamente para garantizar el aprendizaje e interiorización de este. Los principales temas abordados durante este programa serán los siguientes:

#### **5.2.1.1. Taller de liderazgo y habilidades blandas.**

Estos talleres tendrán como objetivo desarrollar y fortalecer las competencias que requiere el supervisor del área de confecciones para la gestión de sus equipos. Asimismo, brindarán las herramientas necesarias para el autoconocimiento, la identificación del estilo de liderazgo y las habilidades blandas que se requieren para una mejor gestión de los colaboradores.

El taller de liderazgo busca desarrollar la capacidad de dirigir, motivar y desarrollar equipos, velando por el cumplimiento de los objetivos de la organización. En tal sentido, los supervisores podrán comprender la importancia de un buen liderazgo para el logro de metas, y podrán poner en práctica las herramientas y conocimientos obtenidos en el taller de habilidades blandas mencionado anteriormente.

Podrán conocer los diferentes tipos de liderazgo y sabrán cuál aplicar según la situación en la que se encuentren; de esta manera, se adaptarán mejor a los requerimientos de La Empresa.

El taller de habilidades blandas tendrá por objetivo desarrollar y fortalecer las competencias que se requieren en el rol del supervisor para la gestión de los equipos. Está enfocado en la formación de líderes de línea para un mejor manejo de emociones y gestión de relaciones interpersonales frente a situaciones adversas que se puedan presentar en el desarrollo de sus funciones.

Ambos talleres se llevarán a cabo a través de los siguientes módulos intensivos y tendrán una duración de ocho horas semanales (64 horas):

**Gráfico 18.** Taller de liderazgo y habilidades blandas



#### 5.2.1.2. Programa de mentoría

Este programa está basado en un enfoque de mentoría, donde se busca conectar al costurero(a) con amplios conocimientos técnicos y sea altamente motivado para que comparta sus conocimientos y experiencias laborales con un costurero junior; convirtiéndose en un(a) guía que represente un soporte constante para resolver las dudas o inquietudes del colaborador en formación. Este colaborador guía contribuirá con el perfeccionamiento de las técnicas y la mejora de indicadores de control de producción; además fortalecerá las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

Como estrategia de acción, se iniciará con un grupo piloto de cinco costureros previamente seleccionados que deseen formar parte de un programa de cuatro semanas en el que se les brindarán charlas, dinámicas e interactivas, que buscarán fortalecer las siguientes habilidades: comunicación asertiva, trabajo en equipo y resolución de problemas. Una vez concluido el programa, a los mentores se les asignará un *mentee*, quien recibirá orientación por un periodo de ocho semanas (una hora diaria). Como medición de la eficiencia del programa, se utilizará una encuesta de satisfacción a los *mentees* que ayudará a medir el impacto del trabajo desarrollado.

Posteriormente, se realizará una sesión de cierre donde los mentores expondrán frente a la gerencia general las fortalezas y oportunidades de mejora del programa, a fin de poder optimizarlo para futuras promociones, además de brindarles un incentivo económico por su participación en el programa.

Gráfico 19. Programa de mentoría



### 5.2.1.3. Escuela técnica máster

Teniendo en consideración que La Empresa cuenta con una escuela técnica de formación base, se plantea reformular la currícula orientándola a la formación de costureros especializados en procesos determinados. Esta currícula será diseñada por un asesor especializado, quien será seleccionado de la base de profesionales con la que cuenta la consultora. Uno de los requisitos del perfil será contar con experiencia en las diferentes técnicas de confección y conocer todos los procesos que demanda cada tipo de prenda a confeccionar, así como experiencia en la docencia, lo cual permitirá una mayor facilidad para la capacitación de los costureros polivalentes.

Una vez que la nueva currícula haya sido validada por La Empresa, se iniciará el programa de capacitación, el cual contará con la participación de sesenta costureros divididos en seis promociones de diez colaboradores, quienes serán previamente seleccionados por su experiencia, nivel de eficiencia y calidad de procesos. Esta selección se realizará en coordinación con las jefaturas del área de ingeniería, confecciones y recursos humanos. Se incluirán horas de capacitación remuneradas durante la jornada de trabajo; en tal sentido, se plantearán tres horas semanales adicionales de enseñanza por un periodo de seis semanas, tiempo estimado según el proceso de capacitación.

## 5.2.2. Mejora de relaciones interpersonales

**5.2.2.1. Charlas de cinco minutos** Esta propuesta deberá realizarse de manera diaria al inicio de la jornada laboral y durará entre cinco y diez minutos. El supervisor de cada línea productiva convocará a todo su equipo a una charla *in situ*. Este espacio permitirá una mayor organización de la línea productiva, así como la apertura de los colaboradores para manifestar sus comentarios, sugerencias y propuestas de mejora para el equipo de trabajo.

Además, estas reuniones reforzarán la relación con el jefe inmediato y con los compañeros, y permitirán la posibilidad de que cada colaborador se exprese y sea escuchado. Asimismo, a través de estas reuniones se podrán coordinar las tareas a ejecutar y se podrán dar a conocer todas las novedades organizacionales y reforzar la cultura corporativa.

El desarrollo del programa contará con una etapa inicial de 4 semanas en las que se prepararán los temas a tratar, los indicadores para la medición de los objetivos y la efectividad del programa. Además, se deberá llevar una lista de asistencia y una evaluación mensual que se plantea realizar de manera aleatoria a los colaboradores participantes, de tal modo que expresen su satisfacción respecto a la efectividad del programa.

### **5.3. Valor agregado de consultoría**

#### ***5.3.1. Diseño del programa de reconocimiento***

A razón de los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas de investigación, se sugiere el diseño de un programa de reconocimiento para los costureros, el cual premie a los colaboradores que cumplan con los siguientes indicadores: comportamientos alineados a los valores corporativos, puntualidad y asistencia. Este programa también implicará la participación objetiva del área de recursos humanos y de los líderes (supervisores de línea). La publicación de los resultados será coordinada con las áreas que sean designadas de manera interna por La Empresa.

#### ***5.3.2. Diseño del programa de bienestar integral del colaborador***

Otro de los puntos importantes a abordar es la necesidad de contar con un programa que mejore la calidad de vida de los colaboradores y su bienestar personal-laboral. Por tal motivo, como parte de la propuesta de mejora planteada, se sugiere la implementación de un programa de bienestar integral para el colaborador, que no solo atienda las necesidades que se puedan presentar durante la jornada laboral del colaborador, sino que vaya más allá y lo acompañe en su vida personal, brindándole las herramientas necesarias y los canales accesibles (gestionados por el área de recursos humanos) para atender situaciones que puedan estar afectando su bienestar en general.

A nivel de marca empleadora, este programa también representará una atractiva y potente propuesta de valor, que impactará directamente en la disminución de la rotación laboral y, por

ende, en la permanencia del colaborador gracias a los beneficios ofrecidos y acordes a sus necesidades.

El programa será desplegado abordando los principales focos:

- Formación académica: alianzas con instituciones educativas técnicas de enseñanza especializada en los rubros textiles, que permitan que el colaborador acceda a descuentos especiales para potenciar sus habilidades y formación técnica.
- Atención médica: soporte al colaborador en temas relacionados a su salud con descuentos especiales para su atención y la de sus familiares.
- Orientación psicológica y soporte emocional: canal telefónico y WhatsApp gratuito con profesionales de psicología capacitados para atender diversas problemáticas que puedan presentarse de forma cotidiana en el entorno laboral o familiar del colaborador.
- Asistencia financiero contable: charlas periódicas y gratuitas orientadas a fomentar la buena toma de decisiones financieras, control de ingresos y gastos, identificación de oportunidades de ahorro y cuidado de las finanzas personales de los colaboradores.
- Asesoría legal: soporte a cargo de profesionales especializados en derecho de familia, quienes apoyarán de forma gratuita a los colaboradores que necesiten asesoría en temas judiciales relacionados a asuntos familiares, además de hacerse cargo de la documentación requerida para procesos legales.

#### 5.4. Plan de comunicación de las líneas de acción

LÍNEAS DE ACCIÓN	DETALLE	PÚBLICO OBJETIVO INTERNO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Plan de desarrollo	Taller de habilidades blandas y liderazgo	Supervisores Colaboradores costureros	<b>Espacios:</b> Capacitaciones presenciales Reuniones mentor/mentee (1 to 1) <b>Canales:</b> Grupos de WhatsApp Material impreso para campaña de comunicación (volantes, afiches en planta) Material impreso para ceremonia de reconocimiento	X	X											
	Programa de mentoría				X	X	X	X	X	X	X					
	Escuela técnica máster			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejora de relaciones interpersonales	Charlas de 5 minutos	Supervisores Colaboradores costureros	Material impreso para cada campaña de comunicación (ránkings mensuales, volantes y afiches en planta) Material de soporte al líder (ejecución de las charlas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

- Para hacer posible la propuesta de consultoría, es necesario contar con un plan de comunicación que soporte al plan de acción definido. Por eso, se ha considerado conveniente partir de cada línea de acción definida para establecer el plan de comunicación para cada una.
- Cabe señalar que, para lograr estos objetivos, es necesario seguir una serie de pasos como la realización de un diagnóstico inicial de comunicación interna que permita conocer el estado en el que se encuentra la gestión de esta.
- Otro factor importante será contar con colaboradores referentes de diversos cargos (entre costureros, supervisores, jefes de producción, técnicos, etc.), quienes ejerzan influencia entre sus compañeros, de tal modo que, con su opinión, den validez y voto a las iniciativas implementadas.
- Finalmente, hay que señalar que todas estas acciones se irán implementando de forma paulatina en los siguientes meses, con un cronograma de actividades diseñado para cada una y se definirán *quick wins* que responderán al avance del plan presentado. Además, se contará con indicadores diseñados a la medida, para ir ajustando o proponiendo mejoras a partir de cada buena práctica implementada.





## 5.6. Inversión para la propuesta de mejora

En este punto se determina la viabilidad económica de la propuesta y pondera el impacto de las acciones bajo parámetros económicos, teniendo en consideración lo siguiente.

Actividad	Detalle	Alcance	N.º participantes	Valor total (anual)
<b>Taller de habilidades blandas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y ejecución del Programa de capacitación</li> <li>- Equipo de consultores para la ejecución del programa</li> <li>- Campaña de comunicación</li> <li>- Materiales capacitación para la ejecución del programa</li> <li>- Otros materiales de apoyo</li> </ul>	Supervisores de línea	7	S/ 14 567
<b>Taller de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y ejecución del Programa de liderazgo</li> <li>- Equipo de consultores para la ejecución del programa</li> <li>- Campaña de comunicación</li> <li>- Materiales de apoyo para cada asistente</li> <li>- Otros materiales de apoyo</li> </ul>	Supervisores de línea	7	S/ 18 353
<b>Programa de mentoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de consultores para la ejecución del programa</li> <li>- Campaña de comunicación</li> <li>- Ceremonia final de agradecimiento a los participantes</li> <li>- Incentivos y premios para colaboradores participantes</li> </ul>	Costureros experimentados	10	S/ 15 820
<b>Escuela Técnica Máster</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y ejecución del programa por parte del asesor experto</li> <li>- Incentivos por participación y agradecimiento a colaboradores docentes</li> <li>- Ceremonia de clausura (promoción)</li> </ul>	Costureros destacados	50	S/ 22 310
<b>Total</b>				<b>S/ 71 050</b>

## 5.7. Análisis del beneficio/costo de la rotación

Teniendo en consideración que la rotación de costureros en el año 2020 fue de 121% anual (lo cual significa un promedio de 20 costureros que rotaron al mes), se plantea el siguiente costo de rotación:

N.º	Concepto	Costo mensual	Costo anual
1	Bolsas laborales	S/ 500	S/ 6 000
2	Personal de atracción de talento	S/ 2 500	S/ 37 500
3	Almuerzo al 50%	S/ 144	S/ 34 560
4	Gastos de planilla (curva de aprendizaje)	S/ 1 020	S/ 306 000
5	Gastos fábrica (servicios, artículos de desinfección, papelería, <i>fotocheck</i> , enfermería, etc.)	S/ 100	S/ 24 000
6	Actividades de confraternidad	S/ 150	S/ 36 000
		S/ 4 414	<b>S/ 444 060</b>

La meta de rotación para La Empresa en el año 2022 es de 70%, lo que representa un promedio de 12 costureros que rotan al mes. Por lo tanto, se proyecta el siguiente Análisis Beneficio Costo:

	Costo
Costo anual por colaborador retenido	S/ 177 624
Inversión de la propuesta de mejora (tabla 22)	S/ 71 050
Beneficio (primer año)	S/ 106 574

La propuesta de mejora ha sido elaborada a partir de la inversión en capital humano y está enfocada en las principales necesidades de los colaboradores del área de confecciones, sobre la base de los modelos e instrumentos considerados en el trabajo de investigación, lo cual permitirá impulsar la generación de valor y sostenibilidad del negocio.

Teniendo en consideración que la rotación de costureros en el año 2020 fue de 121% anual (lo cual significa un promedio de 20 costureros que rotaron al mes), se plantea el siguiente costo de rotación:

N.º	Concepto	Costo mensual	Costo anual
1	Bolsas laborales	S/ 500	S/ 6 000
2	Personal de atracción de talento	S/ 2 500	S/ 37 500
3	Almuerzo al 50%	S/ 144	S/ 34 560
4	Gastos de planilla (curva de aprendizaje)	S/ 1 020	S/ 306 000
5	Gastos fábrica (servicios, artículos de desinfección, papelería, <i>fotochecks</i> , enfermería etc.)	S/ 100	S/ 24 000
6	Actividades de confraternidad	S/ 150	S/ 36 000
		S/ 4 414	<b>S/ 444 060</b>

La meta de rotación para La Empresa en el año 2022 es de 70%, lo que representa un promedio de 12 costureros que rotan al mes. Por lo tanto, se calcula el ahorro que se proyecta con la implementación de la propuesta de mejora:

	Costo
Costo anual por colaborador retenido	S/ 177 624
Inversión de la propuesta de mejora (tabla 22)	S/ 71 050
Beneficio (primer año)	S/ 106 574

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- La población objetivo es predominantemente del género femenino, cuyas edades oscilan principalmente en el rango de los 26 y 35 años de edad. Además, del total de la población se ha identificado que el 80% de los nuevos ingresos no cumplen el año de permanencia laboral, por ende, la propuesta se debe enfocar en impulsar el desarrollo profesional del costurero, incluyendo indicadores que consideren tiempo de servicio, conocimiento técnico y récord de asistencia, así como en incrementar el bienestar laboral y personal del colaborador.
- La rotación laboral no se trata únicamente de ahorro de costos para La Empresa, sino que también repercute de forma significativa en los niveles de satisfacción laboral y bienestar de la fuerza laboral; por ende, es necesario impulsar desde los diversos frentes de acción y con el apoyo de la Alta Gerencia, la implementación del plan de mejora propuesto.
- Los resultados del análisis cuantitativo señalan que el factor de “condiciones laborales” tiene una mayor vinculación con la satisfacción laboral, a diferencia del factor de “relaciones laborales”. De esta manera, las principales causas que motivan la renuncia en los colaboradores costureros son la relación con su superior inmediato, la relación con sus compañeros de trabajo, la variedad de tareas, la poca estabilidad en el puesto y su horario laboral.
- La rotación en La Empresa responde tanto a factores internos como externos, por lo que es importante considerar principalmente aquellos que se puedan gestionar desde el área de recursos humanos. En línea con lo expuesto, se ha determinado que los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores del área de confecciones de La Empresa son “condiciones laborales” y “relaciones laborales”.
- Los colaboradores entrevistados mencionaron que las nuevas métricas para el cálculo de sus objetivos productivos son muy altos, lo que implica que los líderes presionen en mayor proporción a sus equipos para el cumplimiento de los mismos. Esto sumado al poco manejo de emociones en los líderes conlleva que los costureros se desmotiven y vean como opción el de buscar nuevas opciones laborales.
- En el análisis cualitativo se resalta la motivación que tienen los colaboradores respecto a fortalecer nuevos aprendizajes dentro del entorno laboral. En línea con ello, el fomentar una escuela interna que favorezca el crecimiento técnico-profesional de los colaboradores generará un impacto positivo en ellos.
- En las entrevistas se destaca la preocupación de los costureros respecto al estilo de liderazgo de sus jefaturas directas, pues si bien existe una influencia positiva en algunos

líderes, otros emplean estrategias impositivas. De esta manera generar un espacio que mejore los estilos de liderazgo en La Empresa es un punto relevante en la propuesta presentada.

- Los entrevistados manifiestan que en el entorno laboral se presentan tensiones entre los costureros, producto de la exigencia por el cumplimiento de la producción y/o por problemas personales. Esto hace evidente la importancia de realizar acciones que impacten en el bienestar emocional y en la motivación laboral de los colaboradores.

## Recomendaciones

- Establecer un comité multidisciplinario que incluya al área de Recursos Humanos y a la Gerencia de Operaciones, el cual se enfoque en realizar el seguimiento de manera formal de la implementación del proyecto de mejora.
- Fomentar la participación de la Alta Gerencia de La Empresa brindando la debida importancia a los procesos de gestión de personas, siendo los principales aliados estratégicos y patrocinadores de todas las futuras acciones de mejora a implementarse
- Revalidar los procesos de gestión de personas, principalmente el de reclutamiento y selección, para asegurar que se cumpla con la contratación de talento idóneo para La Empresa y ajustado a la realidad de la misma.
- Asegurar que todos los supervisores y los costureros participen de todos los programas propuestos para que así obtengan todos los conocimientos que se desarrollarán.
- Implementar un plan de incentivos no económicos para la retención del colaborador mencionado en la propuesta: el plan de beneficios integral detallado, que involucre diversos ámbitos de la vida personal y profesional del colaborador e impacte en su bienestar y en el de sus familiares.
- Implementar un programa de reconocimiento *ad hoc* para La Empresa, que motive al colaborador a alcanzar sus metas y que estas sean percibidas como factibles para todos en la organización. Asimismo, mantener informados a los colaboradores respecto a sus indicadores de avance mes a mes, lo cual hará que pueda hacerle seguimiento a su desempeño a lo largo del año y, en consecuencia, esta acción potenciará el buen desempeño y compromiso constante con La Empresa.

## ANEXOS

### Anexo 1. Escala General de Satisfacción

A continuación, se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de indagar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra usted con respecto a diversos factores dentro de su entorno laboral. Para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad. Lea atentamente cada afirmación y seleccione solo una alternativa que considere que refleja mejor su situación actual, marcando con una “X” la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala de 7 puntos ofrecida a continuación.

	1. Extremadamente insatisfecho	2. Muy insatisfecho	3. Moderadamente insatisfecho	4. No estoy seguro	5. Moderada- mente satisfecho	6. Muy satisfecho	7. Extremadamente satisfecho
1	Las condiciones físicas del trabajo						1 2 3 4 5 6 7
2	La libertad para elegir tu propio método de trabajo						1 2 3 4 5 6 7
3	La relación con sus compañeros de trabajo						1 2 3 4 5 6 7
4	El reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho						1 2 3 4 5 6 7
5	Su superior inmediato						1 2 3 4 5 6 7
6	La cantidad de responsabilidad que le dan						1 2 3 4 5 6 7
7	El dinero que le pagan						1 2 3 4 5 6 7
8	La oportunidad para emplear sus capacidades						1 2 3 4 5 6 7
9	Las relaciones sociales entre los directivos y los trabajadores						1 2 3 4 5 6 7
10	Las oportunidades de promoción						1 2 3 4 5 6 7
11	La forma en que está dirigida su empresa						1 2 3 4 5 6 7
12	La atención que prestan a sus sugerencias						1 2 3 4 5 6 7



13	Sus horas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14	Las diferentes actividades para realizar en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
15	La seguridad en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
16	Considerando todos los aspectos, ¿cómo se encuentra en su trabajo en general?	1	2	3	4	5	6	7
Fuente: Warr, Cook y Wall, 1979.								

## GLOSARIO

**Tejido de punto:** Técnica de elaboración de tejidos entrelazando bucles de hilos de manera horizontal.

**Alta costura:** Moda hecha a medida y con diseños exclusivos requeridos por el cliente, con una visión vanguardista en su presentación para generar tendencia.

**Prenda de segunda:** Prenda con errores en su confección o tela que se vende a un menor costo por presentar fallas.

**Trama:** Conjunto de hilos que conforman una tela.

**Remalle:** Actividad que ensambla una prenda.

**Recubierta:** máquina que teje con elasticidad (tejido flexible) maneja de 1 a 3 agujas.

**Recta:** Máquina que solo maneja una aguja.

**Muestristas:** Personal calificado para la construcción de una prenda de alta costura

**Modelistas:** Profesionales capacitados para el manejo y construcción de prendas de vestir de alta costura, con un conocimiento completo en todas las máquinas de costura y sus operaciones.

**Costureros:** Personas que están en la capacidad para realizar operaciones en prendas de vestir.

**Avíos:** Materiales que se utilizan para la construcción de una prenda.

**WRAP:** Certificación de Responsabilidad Socio – Laboral

**GOTS:** Certificación de Sostenibilidad (Norma textil orgánica global).

**BASC:** Certificación de Gestión y Centro de Seguridad.

**Talleres externos:** Servicio externo contratado para realizar un proceso productivo de confección de prendas determinado y por un periodo específico, siguiendo los estándares del cliente. Son monitoreados por personal de calidad y planeamiento para el cumplimiento del plan de entrega.

**Bróker:** Intermediario entre el cliente (contratante) y La Empresa. Encargado de controlar la producción de la prenda y monitoreo de la calidad de esta. Con este representante se puede determinar el prototipo de la prenda, empaque, costo de prenda, tiempo de confección y entrega.

**Ejecutivos comerciales:** Son colaboradores propios de La Empresa y se encargan de ser el primer contacto con el cliente. Su función principal es ingresar los pedidos, costearlos y determinar la fecha de entrega a razón de la ficha técnica elaborada por la Gerencia de desarrollo de muestras.

**Proveedores de avíos:** Facilitadores de materiales para la construcción de una prenda.

**Hilandería:** Espacio en el que se realiza el hilado de las fibras textiles.

**Venta de saldos o de segunda:** Actividad que se realiza cuando sobran prendas o material que no ha sido utilizado en su producción.

**Venta de mermas o residuos:** Actividad realizada para la venta de materiales que presentan algún desperfecto en su composición.

**Gestalt:** pregunta que resume el sentimiento general hacia la organización, según la metodología del Instituto Great Place to Work.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- An, S. (2019). Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance: Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration. *Forthcoming, International Public Management Journal*, 22(3), 444-469. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1549629>
- Arokiasamy, A. (2013). A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1532-1541. [https://www.idosi.org/mejsr/mejsr16\(11\)13/14.pdf](https://www.idosi.org/mejsr/mejsr16(11)13/14.pdf)
- Asociación de Exportadores. (4 de octubre de 2020). A pesar de una ligera mejora, envíos de textiles y confecciones siguen en caída (Nota de prensa). <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/a-pesar-de-una-ligera-mejora-envios-de-textiles-y-confecciones-siguen-en-caida/#:~:text=%E2%80%9CAunque%20ya%20se%20aprecia%20una,despachos%20al%20exterior%E2%80%9D%2C%20coment%C3%B3.>
- Bektas, C. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business and Management Studies. An International Journal*, 5(3), 627–639. DOI:10.15295/bmij.v5i3.118
- Bluedorn, A. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153. <https://doi.org/10.1177/001872678203500204>
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioural cynicism at work: Construct issues and performance implications. En P. Perrewé & D. Ganster (Eds.), *Employee health, coping and methodologies* (pp. 233-266). Elsevier. DOI: 10.1016/ s1479-3555(05)05007-9
- Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral. En J. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I: La actividad laboral en su contexto (pp. 343-394). Síntesis.
- Cámara de Comercio de Lima. (2020). El boom de la moda sostenible. *La Cámara*, s.d. <https://lacamara.pe/tag/comercio-exterior/?print=print-search>
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (2020). Impacto de las exportaciones en el PBI y en el empleo. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales / ADEX. <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/03/Impacto-de-las-Exportaciones-en-el-PBI-y-Empleo-DT-2020-02.pdf>
- Chang, V., Mou, Y., Xu, Q & Xu, Y. (2022). Job satisfaction and turnover decision of employees

- in the Internet sector in the US, *Enterprise Information Systems*.  
<https://doi.org/10.1080/17517575.2022.2130013>
- Chávez, M. (19 de agosto de 2019). Innovaciones en el sector textil y confecciones. *La Cámara*.  
[https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r892\\_3/ccex.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r892_3/ccex.pdf)
- Chiang, M., Gómez, N., & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración*, 33(57), 48-60. DOI:10.25100/cdea.v33i57.4538
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.
- Chión, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural*. Pearson.
- Chowdhury, A., & Nazmul, H. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Creswell, J. (2013). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Curtis, E., Comiskey, C., & Dempsey, O. (2016). Importance and use of correlational research. *Nurse Researcher*, 23(6), 20-25. DOI:10.7748/nr.2016.e1382
- Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5 or 3? Criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and Individual Differences*, 12, 773-780. DOI: 10.1016/0191-8869(91)90144-z
- Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B. & Harman, W. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331075>
- Fichman, M. (1988). Motivational consequences of absence and attendance: Proportional hazard estimation of a dynamic motivation model. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 119-134. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.119>
- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Consejo Económico y Social.
- Gestión* (4 de octubre de 2020). Exportaciones de confecciones y textiles cerrarían en menos de US\$ 1,000 millones, la menor cifra en 17 años. <https://gestion.pe/economia/exportaciones-de-confecciones-y-textiles-cerrarian-en-menos-de-us-1000-millones-la-menor-cifra-en-17-anos->

[noticia/#:~:text=%E2%80%9CAunque%20ya%20se%20aprecia%20una.despachos%20al%20exterior%E2%80%9D%2C%20manifest%C3%B3.](#)

- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. (13.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Gobierno del Perú. (2021). “Ministro Gabriel Quijandría: ‘Avances de la economía circular en el Perú se reflejan en los Acuerdos de Producción Limpia’” (Nota de prensa). <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/343022-ministro-gabriel-quijandria-avances-de-la-economia-circular-en-el-peru-se-reflejan-en-los-acuerdos-de-produccion-limpia>
- Goetz, K., Campbell, S., Broge, B., Dorfer, C., Brodowski, M., & Szecsenyi, J. (2012). The impact of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of dentists. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 40(5), 474-480. DOI: 10.1111/j.1600-0528.2012.00693.x
- Grandey, A., Diefendorff, J., & Rupp, D. (2013). *Emotional labour in the 21st century. Diverse perspectives on the psychology of emotion regulation at work*. Routledge Academic Taylor & Francis. DOI: 10.4324/9780203100851
- Griffeth, R., & Hom, P. (1995). *Employee Turnover*. South-Western College Publishing.
- Habib, A., Sheikh, H., & Nabi, N. (2018). Employee Turnover & It’s Impact on Apparel Industry in Bangladesh: A Case Study of Mondol Group. *Human Resource Management Research*, 8(3), 63-68. DOI:10.5923/j.hrmr.20180803.03
- Hausknecht, J., & Trevor, C. (2011). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Heavey, A., Holwerda, J., & Hausknecht, J. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2015) Confirmatory factor analysis of Warr, Cook, and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale. *Australian Psychologist*, 50(2), 122-129. <http://dx.doi.org/10.1111/ap.12103>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)

- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J. & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (21 de mayo de 2021). Producto Bruto Interno creció 3,8% durante el primer trimestre del 2021. (Nota de prensa). <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-crecio-38-durante-el-primer-trimestre-del-2021-12887/>
- Johnsrud, L. & Rosser, V. (2002). Faculty Members' Morale and Their Intention to Leave: A Multilevel Explanation. *The Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542. <https://doi.org/10.1023/B:RIHE.0000019591.74425.f1>.
- Kaur, B., Mohindru & Pankaj. (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230. [http://www.ripublication.com/gjmbsspl/gjmbssv3n10\\_26.pdf](http://www.ripublication.com/gjmbsspl/gjmbssv3n10_26.pdf)
- La Cámara. (15 de febrero de 2021). Programas sociales son fundamentales en tiempos de pandemia. <https://lacamara.pe/programas-sociales-son-fundamentales-en-tiempos-de-pandemia/>
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Leal, A., Román, M., Alfaro, A., & Rodríguez, L. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Pirámide.
- Liu, Y., & Wang, F. (2006). A Study on the Influence Factors of Employee Turnover Intention. *Enterprise Economy*, 6, 42-44.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally College.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2013). Psychological capital: Toward a positive holistic model. En A. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 145-166). Emerald Group. DOI: 10.1108/s2046-410x(2013)0000001009
- March, G., & Simon, A. (1958). *Organizations*. John Wiley.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.

- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence. En R. Sternberg & S. Kaufman (Eds.), *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 528-549). Cambridge University Press. DOI: 10.1017/cbo9780511977244.027
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. A Free Press Paperback.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Industria textil y confecciones. Estudio de investigación sectorial*. Nanuk. [https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab\\_Textil.pdf](https://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/docTrab_Textil.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *Informe estadístico mensual, 20(236)*. [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2016/IEM\\_236.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2016/IEM_236.pdf)
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson-Paraninfo.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- Olubiyi, O., Smiley, G., Lückel, H., & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon*, 5(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01796>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Panorama laboral 2020. América Latina y el Caribe*. OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_764630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Panorama laboral 2021. América Latina y el Caribe*. OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_836196.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_836196.pdf)
- Pérez-Bilbao, J., & Fidalgo, M. (1995). Job satisfaction: Overall job satisfaction scale. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/NTP-394-Satisfacci%C3%B3n-laboral-escala-general-de-satisfacci%C3%B3n.pdf>
- Price, L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Rahman, W. & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>



- Ramos L., Esteves D., Vieira I., Franco S., & Simões, V. (2020). Translation, reliability and validity of the job satisfaction scale in a sample of portuguese fitness professionals. *Curr Psychol.* <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01116-1>
- Rathi, N., & Lee, K. (2016). Emotional exhaustion and work attitudes: Moderating effect of personality among frontline hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 231-251. DOI:10.1080/15332845.2016.1147935
- Salessi, S. & Omar, A. (2016). Desarrollo y validación de una escala para medir la actuación emocional en el trabajo. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 1(41), 66-79.
- Salessi, S., & Omar, A. (2017). Capital psicológico y regulación emocional en el trabajo: el rol mediador de la satisfacción laboral. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 22(1), 89-98. <http://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20170010>
- Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Selden, S., & Moynihan, D. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 20(2), 63-74. <https://doi.org/10.1177/0734371X0002000206>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41, 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847-856. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.02.004>
- Sociedad de Comercio Exterior de Perú. (28 de mayo de 2021). Exportaciones textiles crecen un 18.8% en el primer trimestre de 2021. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-textiles-crecen-un-188-en-el-primer-trimestre-de-2021>
- Thome, M., & Greenwald, J. (2020). Job and community embeddedness on voluntary turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1573-1580. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0021>
- Unicef. (2020). COVID–19: Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de salud y educación de las niñas, niños y adolescentes en el Perú. (Documento de trabajo).

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/CE4301F3CD75554E0525872500687066/\\$FILE/12.Documento\\_pol%C3%ADtica.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/CE4301F3CD75554E0525872500687066/$FILE/12.Documento_pol%C3%ADtica.pdf)

- Vásquez, J., Rojas, J., & Cáceres, A. (Julio, 2018). Mejora de los Indicadores de productividad en una empresa textil mediante la sinergia de herramientas de Lean Manufacturing y el enfoque Sociotécnico [Presentación de paper]. 16 th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: “Innovation in Education and Inclusion”, Lima, Perú. [http://www.laccei.org/LACCEI2018-Lima/full\\_papers/FP126.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2018-Lima/full_papers/FP126.pdf)
- Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (26), 5-17.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological WellBeing. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Wayne, O. (2020). The link between job satisfaction and the intent to leave among casino employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 417-442. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763756>
- Wong, C. (2016). *Emotional intelligence at work: 18-year journey of a research*. Routledge.