



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN HUMANA PARA  
DISMINUIR LA ROTACIÓN DE OPERARIOS DE PRODUCCIÓN  
DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA**

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

**Presentado por  
Ramos Encinas, María  
Rodríguez Godínez, Claudia  
Vilca Tomaylla, Pilar  
Zavala Navarro, Gabriel**

**Asesor: Rovegno Ornano, César**

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

**Lima, julio 2022**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, César Augusto Rovegno Ornano, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN HUMANA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE OPERARIOS DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA" presentado por María Ramos Encinas, Claudia Rodríguez Godínez, Pilar Vilca Tomaylla y Gabriel Zavala Navarro para optar al Grado de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, fue sometido al análisis al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 2 de Agosto de 2022 dando el siguiente resultado:

turnitin Gabriel Zavala Tesis Metalmeccanica 1 de 1

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN HUMANA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE OPERARIOS DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA

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

Investigador:  
María Encinas, María  
Rodríguez Godínez, Claudia  
Vilca Tomaylla, Pilar  
Zavala Navarro, Gabriel

Autor: César Augusto Ornano, César  
0000-0003-2557-7474

Lima, julio 2022

Resumen de coincidencias

9 %

Rank	Source	Percentage
1	holi.hardie.net Fuente de Internet	2 %
2	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	1 %
3	ciencia.localle.edu.co Fuente de Internet	<1 %
4	biografias.es/enciclopedia... Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio.pccp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	www.archive.org Fuente de Internet	<1 %
7	expedicionepositorio.ut... Fuente de Internet	<1 %

FECHA 2 de Agosto de 2022

  
CESAR AUGUSTO ROVEGNO ORNANO

0000-0003-2557-7474

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1    Introducción .....	5
2    Objetivo de la investigación .....	5
2.1    Objetivo General .....	6
2.2    Objetivo Específicos .....	6
3    Importancia de la investigación .....	6
4    Alcance de la investigación .....	6
5    Metodología .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
1    Rotación .....	8
1.1    Definición .....	8
1.2    Clasificación de rotación de personal .....	9
1.3    Costos de rotación laboral .....	10
1.4    Modelos conceptuales relacionados con la rotación de personal.....	12
2    Aplicabilidad de los modelos y conceptos para la investigación .....	18
2.1    Modelo de Compensación Total .....	18
3    Definición de los componentes de la compensación total .....	20
3.1    Línea de carrera.....	20
3.2    Compensación.....	23
3.3    Desempeño y reconocimiento .....	26
3.4    Balance trabajo-vida .....	27
3.5    Beneficios .....	27
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	28
1    Historia .....	28
1.1    Misión.....	29
1.2    Visión.....	29
1.3    Valores.....	29
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO.....	31
1    Análisis del Macroentorno PESTEL y el impacto del COVID-19 en el Perú .....	31
1.1    Fuerzas políticas .....	32
1.2    Fuerzas económicas .....	33
1.3    Fuerzas sociales.....	35
1.4    Fuerzas tecnológicas .....	35
1.5    Fuerzas ecológicas.....	36
1.6    Fuerzas legales .....	37
1.7    Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	37
CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....	39

1	Situación operacional.....	39
2.	Modelo de negocio .....	40
3.	Planes de negocio: .....	40
4	Perfil estratégico de la empresa a analizar .....	41
4.1	Estrategia competitiva basada en la diferenciación .....	41
4.2	Estrategia comercial.....	42
4.3	Productos .....	42
4.4	Mercado .....	43
4.5	Competidores.....	43
5	Ventaja competitiva .....	44
5.1	Cadena de valor.....	44
5.2	Análisis VRIO.....	45
CAPÍTULO VI: TRABAJO DE CAMPO Y DIAGNÓSTICO .....		52
1	Objetivo.....	52
2	Segmentación.....	52
3	Metodología.....	53
3.1	Encuesta de salida .....	53
3.2	Encuesta de satisfacción a operarios .....	54
3.3	Encuesta de intención de rotación.....	55
3.4	Entrevistas a profundidad a supervisores .....	55
3.5	Análisis de resultados.....	55
3.6	Definición del problema.....	64
CAPITULO VII: DISEÑO DE LA PROPUESTA .....		64
1	Desarrollo de la propuesta.....	64
1.1	Acciones propuestas .....	64
1.2	Evaluación y selección de las acciones propuestas.....	65
1.3	Fortalecimiento de la ventaja competitiva de la empresa.....	67
2	Diseño de la propuesta .....	69
2.1	Objetivos de la propuesta .....	69
2.2	Desarrollo de la propuesta.....	69
2.3	Presupuesto de la implementación .....	73
d.	Impacto económico financiero .....	74
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		76
Conclusiones .....		76
Recomendaciones.....		77
Anexos .....		79
ANEXO A: ENCUESTA DE SALIDA.....		79
ANEXO B: INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL .....		80
ANEXO C: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL DE SONIA PALMA CARRILLO (SL-SPC) .....		81

ANEXO D: INSTRUMENTO DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE MOBLEY, W. H., HORNER, S. O., Y HOLLINGSWORTH, A. T. ....	83
ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA .....	84
ANEXO F: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SALIDA.....	85
ANEXO G: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN E INTENCIÓN DE ROTACIÓN...	87
ANEXO H: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA .....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de desarrollar un proyecto de consultoría sobre la base de un Plan de Gestión Humana para disminuir la rotación de operarios de producción de la empresa metalmecánica Tecnopress. Para ello, este estudio se basa en que, actualmente, esta posee un alto nivel de rotación, lo cual repercute negativamente en factores como la productividad, clima laboral, satisfacción e indicadores financieros de la empresa.

En ese sentido, esta propuesta busca influenciar en el tiempo de permanencia de los colaboradores y permitir aprovechar la curva de aprendizaje de los mismos. Además, aporta sugerencias de acción como la mejora en las políticas de Gestión Humana, lo que permitiría administrar de manera eficiente las áreas críticas asociadas a la rotación del personal como la selección, capacitación, desarrollo y compensaciones.

De acuerdo a lo propuesto, esta investigación se estructura en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento de la investigación. Para esto, se explica el problema, se formula el problema general y específico, se define el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos, y se realiza la justificación de la investigación. En el segundo capítulo se formula el marco teórico, donde se incluyen los conceptos relacionados a la rotación del personal, así como los modelos y las teorías a utilizar mediante la comparación y discusión.

En el tercer capítulo se describe a la empresa, lo cual permite conocer a profundidad su historia, propósito, plan de negocio, productos y situación financiera. En el cuarto capítulo se analiza el entorno externo de la empresa a través de la herramienta PESTEL y el análisis de las fuerzas competitivas de PORTER. En el quinto capítulo se estudia el entorno interno de la empresa, así como su situación operacional y de productividad, planes de negocio, perfil estratégico y ventaja competitiva.

En el sexto capítulo se presenta el trabajo de campo. Además, se explica su objetivo, segmentación, metodología y herramientas; así como el análisis de los hallazgos obtenidos. A partir de esto, se debe validar la problemática de la investigación. En el séptimo capítulo se incluye el desarrollo de la propuesta que involucra las acciones propuestas, su análisis de factibilidad, selección e impacto en la ventaja competitiva del negocio. Así mismo, se presenta el diseño del plan, su objetivo, presupuesto e impacto económico-financiero. Por último, en el octavo capítulo, se plantean las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1 Introducción**

De acuerdo a lo señalado por la teoría de Capell (2020), “la rotación impacta en diversas áreas de la empresa como: producción, comercial y finanzas”. Esta afirmación, contrastada con la realidad de la empresa metalmecánica, la información recabada a través de los gerentes de la empresa y los indicadores de gestión, permite observar que Tecnopress presenta un alto nivel de rotación de colaboradores del área operativa. Esto dificulta alcanzar los resultados financieros y metas de producción establecidos, generando altos costos y sobrecarga laboral.

La problemática de la investigación radica en que la empresa metalmecánica presenta un nivel de rotación anual de 90.8% (dato recabado por el área de Gestión Humana en el año 2019, ver Anexo B) a nivel de los colaboradores del área operativa. De acuerdo con la realidad de la empresa, se observa que este nivel de rotación impacta de manera directa en los resultados de productividad y, según manifiesta la gerencia de producción en las reuniones mensuales, afecta en la consecución de objetivos a mediano plazo, la asignación de horas hombre y la curva de aprendizaje propia del área. Para Chiavenato (2019), “El índice de rotación ideal es el que permite a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico”. De esta manera, según el autor, no hay un porcentaje adecuado de rotación, sino que va a depender de la problemática propia de cada organización y a lo que sucede en el mercado.

En la revisión de la teoría e investigaciones de los ejes conceptuales a desarrollar en este trabajo, se encuentra que las distintas variables de Gestión Humana como compensaciones, beneficios laborales, balance vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidad de línea de carrera, impactan en la rotación de los colaboradores de la empresa. Esta problemática se profundizará en el siguiente capítulo.

Por lo tanto, la presente investigación propone la elaboración de un plan que permita disminuir el nivel de rotación de los colaboradores del área operativa de la empresa metalmecánica Tecnopress.

### **2 Objetivo de la investigación**

En esta sección se presentarán tanto el objetivo general como los objetivos específicos que guían a esta investigación.

## **2.1 Objetivo General**

Desarrollar un Plan de Gestión Humana para los colaboradores del área operativa de una empresa metalmecánica a fin de contribuir con la disminución de su nivel de rotación.

## **2.2 Objetivo Específicos**

OE1: Evidenciar las causas por las que los colaboradores del área operativa de una empresa metalmecánica deciden retirarse de la empresa.

OE2: Determinar las variables relevantes de Gestión Humana, que influyen en la disminución del nivel de rotación de los colaboradores del área operativa de una empresa metalmecánica.

OE3: Definir los lineamientos que debe seguir la empresa metalmecánica para reducir el nivel de rotación de los colaboradores del área operativa.

## **3 Importancia de la investigación**

El presente trabajo de investigación otorgará información relevante a la empresa metalmecánica sobre los motivos que influyen en la rotación de los colaboradores del área operativa, a través de las distintas variables de un Plan de Gestión Humana. Asimismo, se considera que existe una relación entre dichas variables y el nivel de rotación de personal, lo cual está respaldado por las propuestas teóricas de los autores citados en la presente investigación.

Además, esta investigación le permitirá brindar determinadas sugerencias de mejora en sus políticas de Gestión Humana y beneficiará en la toma de decisiones en favor de una gestión justa, transparente, eficiente y holística del desarrollo de los colaboradores del área operativa dentro de la organización (León, 2013).

## **4 Alcance de la investigación**

Esta investigación considera al grupo de colaboradores del área operativa de una empresa del rubro metalmecánico, ubicada en Ate, Lima, Perú. Además, es de tipo descriptivo.

Por medio de la presente investigación se busca comprender los motivos por los que un colaborador del área operativa considera desvincularse de la empresa. También, desarrollar un Plan de Gestión Humana que influya en la disminución de su nivel de rotación, el cual aportará a los procesos de gestión humana y permitirá alcanzar el logro de los objetivos organizacionales alineados a la estrategia.



## **5 Metodología**

La importancia del diseño radica en su necesidad para responder a las preguntas de investigación. Asimismo, como señalan Ponce y Pasco (2018), permite “alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente planteadas, ya que implica planificar y determinar la forma en la cual la información requerida será recolectada”.

Por ello, esta investigación emplea el enfoque cualitativo. Del mismo modo, el método a utilizar será la recolección y análisis de material bibliográfico como libros, investigaciones, ensayos y estudios de autores referentes. También se considera la aplicación de entrevistas, encuestas de salida a los colaboradores del área operativa que han decidido renunciar a la empresa metalmecánica, encuestas de satisfacción a los colaboradores que se encuentran laborando en el momento de la investigación y encuestas de intención de rotación. Según indica Hernández, Fernández y Baptista (2014), “en lugar que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos”. Por ello, se ha hecho uso de distintas herramientas de recolección de investigación utilizadas en función a las respuestas obtenidas.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **1 Rotación**

#### **1.1 Definición**

La rotación laboral es un término que ha evolucionado a través del tiempo y ha ido adaptándose a la nueva realidad de las empresas. A continuación, se detallan los conceptos de sus más grandes representantes.

Pigors y Myers (1960) definieron el término “rotación” como un cambio rápido de posición a posición. Asimismo, señalan que este proceso se incrementó en gran medida debido a la revolución industrial. Además, indican que se realiza en cuatro formas, de las cuales la migración es la más relevante.

Su teoría divide la rotación laboral en dos clases:

- Temporalidad del trabajo: es decir, ingresos y salidas de la compañía. Con esto “se promueve la estabilidad, logrando una circulación óptima de empleados entre el mercado y la organización”. Asimismo, esto “aporta colaboradores que se integran a la organización con aprendizajes y experiencias externas”.
- Movilidad interna: es decir, cambio de empleados dentro de la organización. Con este tipo de rotación “se promueve la formación de equipos de trabajo integrados por colaboradores con experiencia diversa dentro de la misma organización”.

Por otro lado, Richard (1982), considera que “los primeros estudios sobre rotación de personal se desarrollaron a mediados de la década de los 1950”, donde se pone énfasis en las causas y en la medición de la rotación.

Al respecto, Reyes Ponce (1986) define la rotación laboral como “el número de colaboradores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”. Como aporte principal, fue el lograr diferenciar a los colaboradores que salen de la empresa y aquellos que son sustituidos respecto al resto. Por lo tanto, no se considera rotación, sino más bien un reajuste estructural o reducción de personal. Lo mismo sucede con los colaboradores que ingresan a la organización sin reemplazar a los anteriores; en este caso, se puede referir al crecimiento organizacional.

Por último, Rodríguez (2009), define la rotación de personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar

el estatus personal y profesional”. Así mismo añade que “es algo consustancial a la naturaleza y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”.

Para Capell (2020), la rotación es un indicador que se utiliza para referirse a aquellos colaboradores que se retiran de la empresa y se debe gestionar su reemplazo, para lo cual se requiere iniciar un proceso de selección con el fin de completar la dotación de personal requerida por la empresa, que permita cubrir la demanda del mercado. Asimismo, la rotación impacta en diversas áreas de la empresa como: producción, comercial y finanzas.

De acuerdo con Chiavenato (2011), “la rotación ideal es aquella que permita a la organización retener a los colaboradores talentosos y sustituir a aquellos que presenten dificultades comportamentales, de desempeño, en función al logro de los objetivos de la organización”. Por ello, cada organización definirá un porcentaje de rotación de personal ideal que le permita marchar adecuadamente a fin de lograr sus objetivos.

Según Bohlander (2008) el efecto de la rotación de personal en el Plan de los Recursos Humanos y el reclutamiento, se determina que no es el único factor que se debe considerar. “La calidad de los empleados que abandonan una organización es también importante. El hecho de que se vayan los empleados mediocres (o, como lo denominan los especialistas, «rotación de personal funcional» puede ser benéfico para la organización”. Esto debido a que el mantenerlos puede generar costos más altos en comparación al costo en el proceso de selección y capacitación de un nuevo personal.

## 1.2 Clasificación de rotación de personal

De acuerdo a lo indagado en esta investigación, existen varios tipos de rotación de personal, los mismos que se definen a continuación:

- **Voluntaria e involuntaria:** es importante distinguirlas a fin de identificar aquella rotación que se puede evitar. En este sentido, para Griffeth y Hom (2001) “la rotación involuntaria se refiere a los colaboradores que muestran un desempeño deficiente y que la organización no quiere retener” mientras que “la rotación voluntaria se refiere a la libre elección de los colaboradores a dejar de laborar en la organización”. Siendo la rotación voluntaria, aquella que las empresas no desean. La rotación voluntaria sucede cuando el empleado deja su trabajo por decisión propia, ya sea por cambiar de trabajo por uno mejor remunerado, por temas de estudios, etc. Por otro lado, la rotación involuntaria sucede cuando el empleado deja el trabajo por causas no planeadas como muerte, enfermedades crónicas, etc. (Mahjob, 2019).

- **Funcional o disfuncional:** para Griffeth y Hom (2001) en la rotación voluntaria se puede considerar dos subdivisiones: rotación funcional y disfuncional. La rotación funcional “hace referencia a las salidas de colaboradores poco eficientes, que no representan mayor problema para la organización y son fácilmente reemplazables”. Mientras que la rotación disfuncional “corresponde a la salida de colaboradores eficientes, de buen desempeño; estas salidas impactan en la organización generando una desventaja para mantener los mismos resultados y estándares de calidad”.
- **Inevitable o evitable:** en añadidura, para Griffeth y Hom, (2001), la rotación disfuncional se puede subdividir en inevitables y evitables. Para los autores, la rotación inevitable es aquella que se refiere a “las salidas de los colaboradores por fuerza mayor, es decir, aquellas que los empleadores no pueden controlar”. Por ejemplo, enfermedades con largos periodos de tratamiento, fallecimiento, enfermedad de algún familiar cercano, etc. Por otro lado, la rotación evitable es aquella que “se caracteriza por depender de causas que la misma organización ha podido influenciar”. Por ejemplo, insatisfacción del trabajo, falta de retos motivadores, tediosos procesos, malos tratos. Por este motivo, para Allen (2008), quien ratifica este concepto, refiere que “es una rotación que obedece a una insatisfacción del trabajo, la organización podría implementar rediseños que hagan las tareas más retadoras y motivadoras para los colaboradores”
- **Interna y externa:** la rotación interna ocurre cuando el empleado se traslada a otra ubicación dentro de la organización, mientras que la externa cuando un miembro del personal se separa de dicha organización (Mahjob, 2019).

### 1.3 Costos de rotación laboral

Según Chiavenato (2011) y Lollo y O’Rourke (2020), se pueden distinguir claramente tres tipos de costos: los primarios, secundarios y terciarios. Estos son importantes en igual medida y se distinguen por la capacidad de evidencia de cada uno de ellos.

#### 1.3.1 Primarios

Son los costos que se generan por la separación del colaborador y su sustitución.

- Costos de reclutamiento y selección:
  - Exámenes médicos
  - Gastos de anuncios en los diferentes canales de búsqueda de personal

- Material de oficina (útiles de escritorio como lapiceros, impresiones de exámenes, etc)
- Salarios del *staff* de selección: reclutadores y entrevistadores
- Costos de registro y documentación
  - Salarios de colaboradores participantes en el proceso de inducción
  - Costos incurridos en formatos y procesamientos de datos
- Costos de inducción
  - Salarios de los participantes en el proceso de inducción, *stage*, etc.
- Costos de separación
  - Gastos asociados a la separación del colaborador: entrevistas, formatos, costos de liquidación

### **1.3.2 Secundarios**

Aquí se consideran aspectos cualitativos difíciles de contabilizar con exactitud. Es decir, son situaciones colaterales relacionadas a la salida y la sustitución del colaborador.

- Repercusiones en la producción y el cumplimiento de metas
  - Pérdida de producción por falta de personal
  - Producción menor o con errores (personal nuevo)
  - Impacto en el trabajo del resto por los retrasos que incurre el personal nuevo
- Repercusiones en la actitud del personal
  - Predisposición y actitudes que generan la salida del colaborador entre el personal
  - Predisposición y actitudes que generan el ingreso del nuevo colaborador entre el personal
  - Impacto de los dos anteriores en los clientes y proveedores
- Costo extralaboral
  - Incremento del costo unitario en la producción por motivo de la disminución de la eficacia promedio por el nuevo colaborador
  - Tiempo adicional invertido para integrar y/o capacitar al nuevo colaborador
- Costos extraoperativos

- Costos adicionales causados el bajo índice productivo (combustible, energía eléctrica y otros)
- Costos adicionales causados el bajo índice productivo (planificación, control)
- Incremento de accidentes, aumento de probabilidad de accidentes
- Incremento de rechazos, control de calidad, aumento de errores involuntarios provocados por la falta de experiencia del nuevo colaborador

### **1.3.3 Terciarios**

Son aquellos que se visualizan a mediano y largo plazo. Estos casos son solo estimables.

- Costos de inversión adicionales
  - Aumento proporcional de tasas de seguros, depreciación de equipos, mantenimiento asociado a los movimientos de personal.
  - Aumento de la remuneración por la competitividad externa, a los nuevos colaboradores y en consecuencia a los demás colaboradores,
- Costos de pérdidas de negocio
  - Repercusión en la imagen de la organización por la calidad de productos o servicios de los nuevos colaboradores en etapa de adaptación.

## **1.4 Modelos conceptuales relacionados con la rotación de personal**

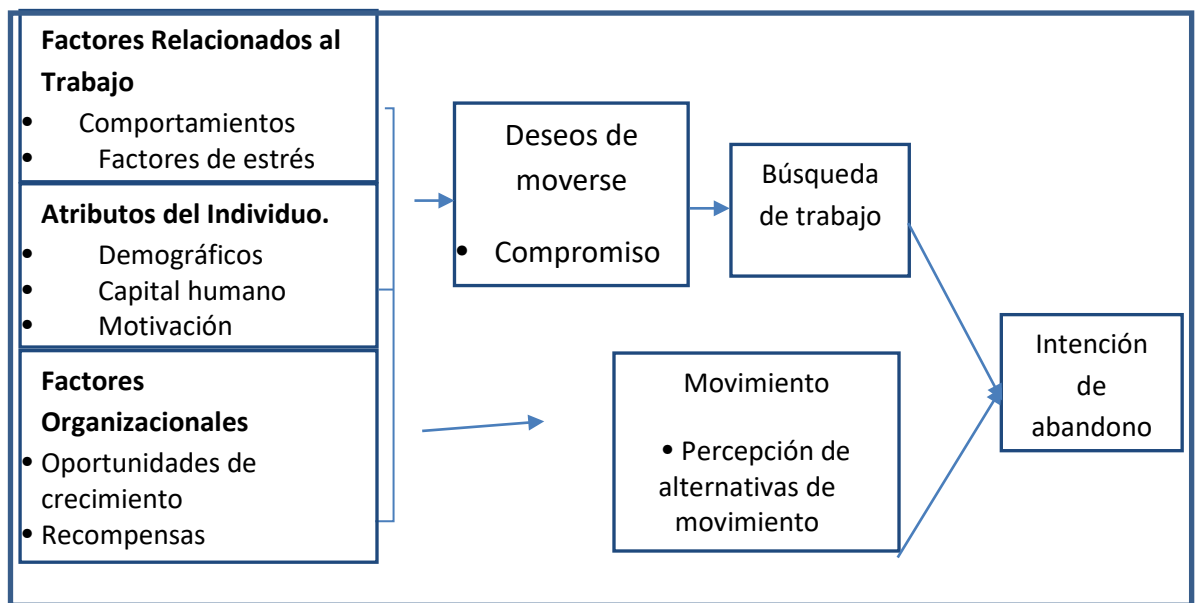
En la actualidad, existen diversos modelos que explican las posibles variables que causan la rotación de personal. Cabe mencionar que todos los modelos descritos han sido utilizados en diversas tesis y estudios de investigación en los últimos cinco años. A continuación, se desarrollan los principales modelos:

### **1.4.1 Modelo de Joseph (2007)**

El modelo planteado por Joseph en el artículo “Turnover of information technology professionals a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development” (2007), potenciado con planteamientos de otros autores, indica que “existen factores, como los relacionados con el trabajo, características del individuo y factores percibidos de la organización, que influyen en el compromiso y satisfacción en la empresa”. Por ello, son muy importantes, ya que de no reflejarse positivamente influirían en la opción de búsqueda de una nueva oportunidad laboral, lo cual conllevaría a la intención de rotación. De acuerdo a Joseph, “los factores relacionados con el trabajo

están integrados por las características propias del mismo, el comportamiento y los factores de estrés”. Asimismo, “los factores individuales incluyen las características demográficas de los empleados, la motivación y el capital humano”. Por último, “los factores organizacionales están compuestos por las oportunidades de crecimiento y las recompensas brindadas por la compañía”.

**Figura 1.** Intenciones de Movimiento – Modelo de Joseph

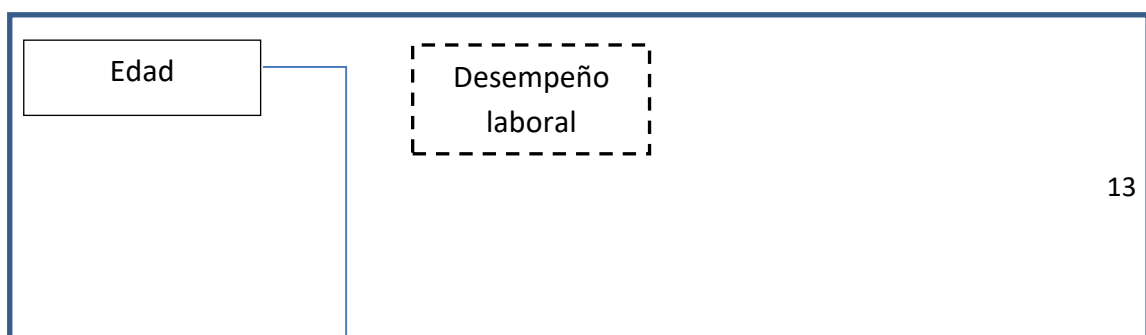


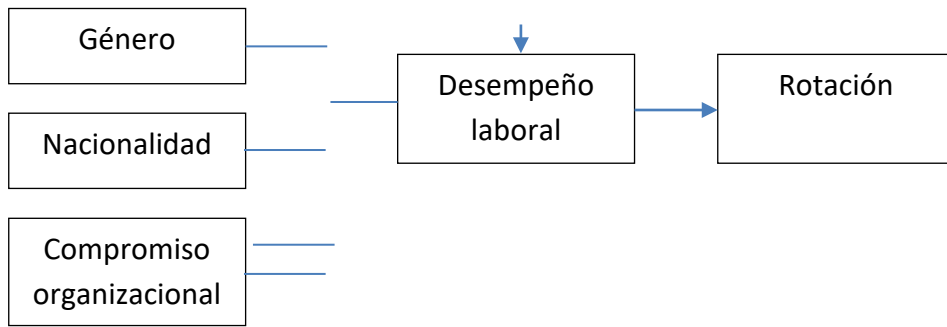
Fuente: Joseph D (2007)

#### 1.4.2 Modelo de Wei-Chiang H. y Ruey-Ming C. (2007)

Wei-Chiang y Ruey-Ming en el año 2007 propone un modelo donde indica que “la rotación de personal voluntaria se genera por cuatro factores: edad, género, nacionalidad y compromiso organizacional”; estos factores impactan de forma directa en el desempeño laboral del colaborador y, por ende, sobre la opción de buscar un nuevo trabajo. En ese sentido, si el colaborador siente que su desempeño es deficiente, estará más propenso a rotar; por otro lado, si siente que su desempeño es destacado, estará menos propenso a dejar la empresa en donde labora.

**Figura 2.** Desempeño laboral – Modelo Wei-Chiang



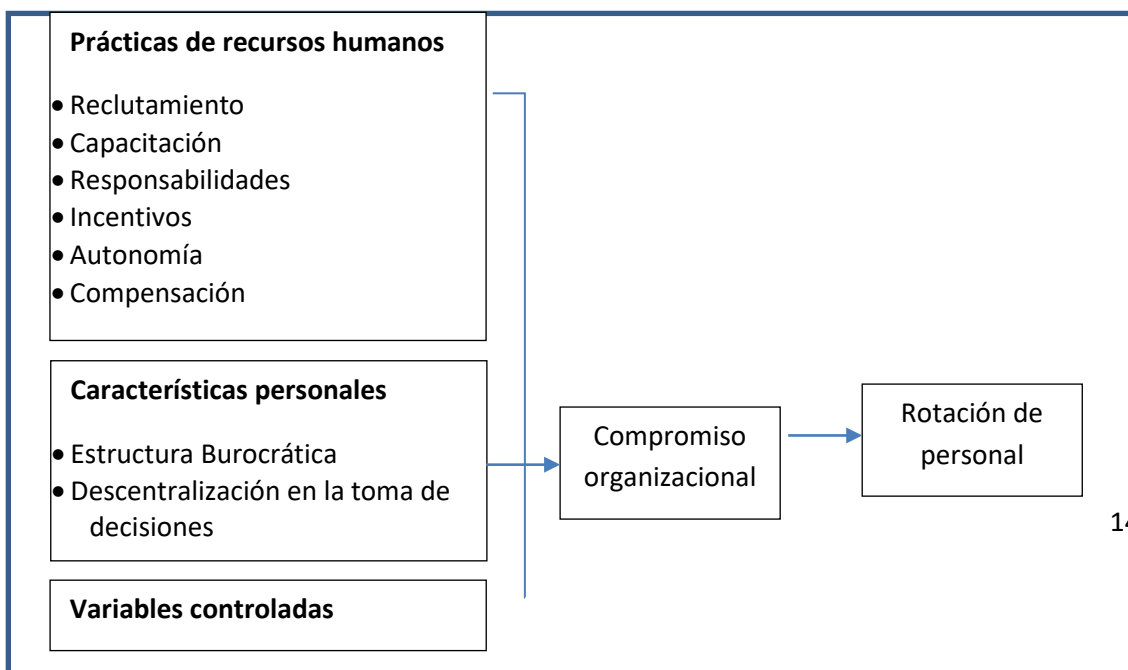


Fuente: WEI- Chiang H. Ruey Ming: (2007)

### 1.4.3 Modelo de Fiorito *et al.* (2007)

El modelo propuesto en el año 2007 por Fiorito *et al.* indican que la rotación de personal está altamente influenciada por el compromiso organizacional que presenta el colaborador. Además, que se asociará a elementos que se relacionan con las actividades de gestión humana, los aspectos personales del colaborador y por factores controlados. Así mismo, indican que las actividades de gestión humana “involucran factores como las formas de reclutamiento de personal, entrenamiento y la capacitación, las responsabilidades propias de cada cargo, la autonomía de los cargos, los incentivos brindados al personal y el sistema de compensaciones”. Por otro lado, los aspectos personales están compuestos por factores como la estructura organizacional del puesto a desempeñar y la toma de decisiones descentralizada. También, mencionan que el factor controlado se compone por variables que se inclinan a la generación de compromiso organizacional. Esto significa que se tendrá baja o nula intención de rotar, “si el compromiso organizacional es influenciado positivamente”. Sin embargo, “si es afectado de manera negativa, la intención del empleado de abandonar la organización será alta”.

Figura 3. Compromiso organizacional – Modelo de Fiorito



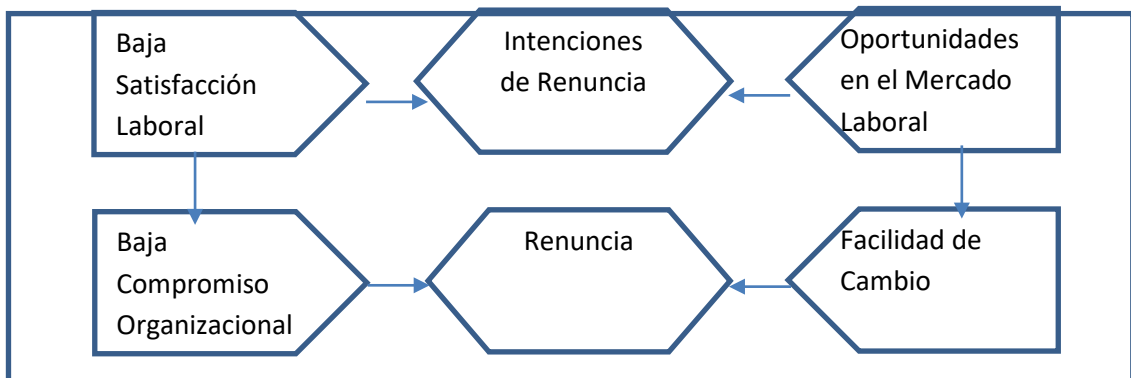


Fuente: Fiorito J. (2007)

#### 1.4.4 Modelo de Winterton (2004)

Winterton (2004) indica en su propuesta de modelo que “la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las oportunidades de trabajo existentes en el mercado laboral y la facilidad que considere el colaborador para cambiarse de empleo son, en gran medida, los motivos de renuncia del mismo”.

Figura 4- Etapas del proceso de rotación de personal – Modelo Winterton



Fuente: Winterton J. (2004)

#### 1.4.5 Modelo de Boudreau y Milkovic (1994)

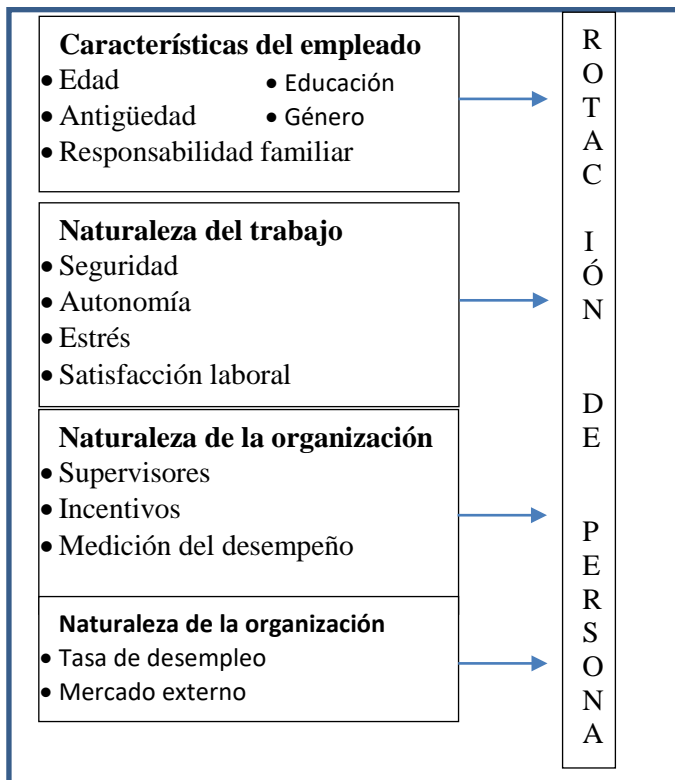
Según Boudreau y Milkovic (1994), en la rotación de personal externo sobresalen cuatro dimensiones que son la satisfacción del colaborador con relación a su trabajo, con la gente que trabaja, con sus jefes y con los incentivos. En esta última dimensión influyen los sueldos, acciones de la empresa, bonos extraordinarios y/o ganancias compartidas, las cuales repercuten directamente con la motivación del colaborador y, por lo tanto, en la rotación de personal.

### 1.4.6 El modelo de Fields *et al.* (2005)

Fields *et al.* en el 2005, proponen que la rotación del personal se afecta en gran medida debido a cuatro variables:

- Las características del colaborador como educación, antigüedad de la empresa, género y responsabilidades familiares.
- Las características laborales como autonomía del cargo, seguridad laboral, la toma de decisiones, estrés y satisfacción laboral.
- Las características organizacionales como estilo de supervisión y control, incentivos y medición del desempeño.
- Las variables externas como mercado externo y porcentaje de desempleo.

**Figura 5.** Naturaleza del trabajo y la organización – Modelo de Fields



**Fuente:** Fields D. (2005)

### 1.4.7 Modelo de compensación total

Como antecedente (Zingheim y Schuster, 1996), el concepto de recompensa total, indica que “la remuneración no debería reducirse solo a recompensas financieras, sino también deben ofrecer crecimiento personal, un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo, conformando así el paquete total de recompensa”.

Algunos años después, (Zingheim y Schuster, 2000) se presentan seis principios para la aplicación de recompensa total en las empresas: 1) crear un proceso de recompensas de forma natural con efectos, 2) alinear las recompensas con los objetivos de la empresa para obtener una asociación en la que ambas partes ganan, 3) ampliar la visión de los empleados, 4) integrar recompensa total, 5) aplicar recompensa individual al salario base y 6) aplicar recompensa variable (Turnea y Prodan, 2020).

Así mismo, Juárez (2000) indica que los principales componentes de la compensación son “el sueldo, los incentivos (siempre y cuando existan en la empresa) y las prestaciones que se otorgan al personal”. En el caso de este último componente “se le puede identificar como paquete de compensación total”. Estas prestaciones corresponden a “la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en el que se desempeña y de las condiciones ambientales del lugar de trabajo”.

De acuerdo con León (2013), este modelo se basa fundamentalmente en las recompensas transaccionales que dan lugar a la compensación total, de modo que solo se refiere a las políticas de compensaciones y no a otras como reclutamiento y selección, calidad de vida, reconocimiento, etc. Sin embargo, aun cuando la gestión de desempeño y gestión del talento no son políticas de compensaciones, se tendrán en consideración, ya que ellas les generan impacto.

Según León (2013), el modelo de compensación total incluye:

- **Compensaciones:** sueldo pagado por el empleador al colaborador por los servicios prestados.
- **Beneficios:** programas utilizados por el empleador para suplir la compensación en efectivo que recibe el colaborador.
- **Balance vida trabajo:** prácticas organizacionales, políticas, programas y filosofía que ayudan a los colaboradores a alcanzar el éxito dentro y fuera del lugar de trabajo.
- **Desempeño y reconocimiento:** considera la valoración de “los esfuerzos individuales para el logro de las metas organizacionales. El reconocimiento otorga especial atención a las acciones, esfuerzos y comportamiento de los colaboradores”.
- **Desarrollo y oportunidades de carrera:** el desarrollo considera “experiencias de aprendizaje diseñadas para aumentar las habilidades y competencias de los colaboradores. Las oportunidades de carrera involucran planes para ayudar a los colaboradores a alcanzar sus metas profesionales”.

Figura 6. Modelo de Compensación Total



**Fuente:** León V (2013)

## **2 Aplicabilidad de los modelos y conceptos para la investigación**

Luego de haber evaluado los siete modelos anteriores, para la presente investigación se ha considerado trabajar con el Modelo de Compensación Total de León (2013). Esto se debe a que es el modelo más actual que se ajusta a la realidad de la empresa metalmecánica. Además, permite relacionar de manera directa la rotación de personal y los distintos componentes de la compensación total.

### **2.1 Modelo de Compensación Total**

Cuanto más satisfechos se sienten los colaboradores de una empresa con la compensación (remuneración, beneficios, desempeño y reconocimiento) por parte de su empleador durante su permanencia, más se fortalece la decisión de los mismos en quedarse en la empresa; es decir, no piensan en dejar el trabajo ni generan la rotación en la empresa (Turnea y Prodan, 2020).

Al realizar un análisis teórico a detalle de cada uno de los componentes del modelo de Compensación Total, se observa una relación directa a la rotación de los colaboradores, uno en mayor medida que otro. Por esta razón, en los siguientes párrafos se describirán algunas de las teorías encontradas.

La relación de la rotación frente al nivel de satisfacción de los componentes de la compensación es directa, ya que como indican De la Torre-Ruiz, Vidal-Salazar y Córdón-Pozo (2019), el paquete de beneficios, que forma parte de la compensación, se relaciona positivamente con la intención de rotación. Es decir, con un mejor paquete de beneficios habrá una rotación controlada; por lo tanto, los operarios al formar parte de la planilla organizacional no estarán exentos a este concepto.

Así mismo, de acuerdo con la investigación de De la Torre-Ruiz, Vidal-Salazar y Córdón-Pozo (2019), cuando aumenta la satisfacción de los empleados respecto a su paquete de compensación, la empresa tendrá mayor capacidad para mejorar la actitud de sus empleados, aumentar su compromiso y reducir su intención de rotación.

Otras investigaciones sugieren que buenos niveles remunerativos reducen la rotación del personal (Milkovich, Newman y Gerhart, 2014). La compensación es muy valorada en la motivación y retención de los colaboradores, ya que muchas veces cuando un colaborador se quiere desvincular de una empresa, el ofrecimiento de un aumento de la compensación es utilizado como una herramienta muy efectiva de retención para el colaborador. Además, si a este se le suma un ofrecimiento de una clara línea de carrera o una promoción, es muy probable que el colaborador se mantenga por más tiempo en la organización.

Según Chiavenato (2019), todas las acciones definidas para la retención de colaboradores tales como “remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas” son vitales para lograr su retención en la organización, así como para alcanzar una constante motivación al momento de trabajar y conseguir las metas de la organización.

Por consiguiente, de acuerdo a Varela (2013), el cual menciona que hablar de compensación es similar a hablar de paquete de compensación (paquete de beneficios), y relacionándolo al estudio de De la Torre-Ruiz J. (2019), se puede afirmar que con una adecuada compensación en favor de los colaboradores, se podrá tener un adecuado índice de rotación para la organización.

Según Mahjob (2019), “los empleadores deberían ofrecer incentivos adecuados a los trabajadores existentes para reducir la rotación del trabajo en las instituciones, ya que la rotación es un costo asumido por las instituciones y puede eliminarse reteniendo al personal”.

En la actualidad, es cada vez más importante que las empresas brinden beneficios e incentivos a sus trabajadores, lo cual hace que estos se sientan más atraídos por empresas que incluyan en su estructura una política de compensación total, la cual debe estar ajustada a sus necesidades. Por ejemplo, en el componente de bienestar, en una empresa industrial donde hay operarios de producción, brindar horas libres para jugar partidos de fútbol organizados por la empresa, será más valorado que en una empresa donde no haya operarios de producción. En sentido contrario, cuando un colaborador no percibe que la empresa tiene un programa de compensación básico que cubra sus expectativas, este no

sentirá relación que lo vincule a ella, generando insatisfacción y, por ende, una alta probabilidad de rotación.

Para las nuevas generaciones, el concepto de compensación total tiene que estar arraigado al componente de balance vida-trabajo y flexibilidad, donde las metas se convierten en propósitos que les permitan trascender a través de la organización y su motivación va de la mano con procedimientos más ágiles (no monótonos), sin estructuras definidas. En ese sentido, en la compensación buscan empresas que les brinden esa misma flexibilidad. En este grupo de personas, la rotación de personal sucederá más por su afán de explorar nuevos escenarios organizacionales que por la composición del paquete de compensaciones.

### **3 Definición de los componentes de la compensación total**

#### **3.1 Línea de carrera**

“La línea de carrera es un proceso que define las prácticas de desarrollo de los colaboradores al interior de la organización”. (Carranza, 2014). Puede ser entendida también como una expectativa laboral de largo plazo, donde un colaborador de una empresa pueda desarrollarse; donde “el desarrollo humano se entiende como un proceso que aumenta las opciones y la libertad de las personas, permitiéndoles alcanzar un mayor nivel de potencial de habilidades y de bienestar”, de acuerdo con sus necesidades e intereses (Anzil, 2013).

Según Chiavenato (2019), línea de carrera es la planificación de la carrera futura para aquellos colaboradores que demuestren tener potencial para ocupar cargos más altos a lo largo de su vida profesional.

##### **3.1.1 Indicadores**

Varios autores (Werther, 2014; Chiavenato, 2011, 2019) coinciden en los siguientes indicadores:

- **Crecimiento profesional:** se refiere a todos los puestos que ocupa una persona en su vida laboral (Werther, 2014).
- **Progresión en la carrera (ascensos):** se refiere a que una persona está en la capacidad de optar por una vacante cuando cuente con el perfil requerido.
- **Proactividad (adaptación al cambio):** se refiere a afrontar nuevos retos y asumir posiciones de mayor jerarquía, determinados por la gerencia (Chiavenato, 2009).

- **Orientación de carrera:** se refiere a la asesoría individualizada que ayuda a la persona a examinar sus aspiraciones para su futuro profesional (Chiavenato, 2009).
- **Evaluación del desempeño:** se refiere a “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, Belcourt, M., Bohlander, G., Morris, S., Singh P. y Snell, S. (2016) consideran tres cambios que se pueden dar en el plan de línea de carrera de un colaborador:

- El ascenso, “la persona es promovida a un cargo más alto con más responsabilidades y requisitos de habilidades”.
- La transferencia, “un cambio horizontal en el cual la persona llega a un cargo con un nivel de responsabilidad parecido”. Dichos cambios le brindan la oportunidad de adquirir nuevos aprendizajes.
- La transferencia descendente o degradación, “las personas pasan a un cargo inferior”.

Los dos primeros movimientos, a diferencia del tercero, generan motivación y compromiso en los colaboradores.

### 3.1.2 Objetivo y beneficios

El objetivo de la implementación del Plan de carrera es “que los empleados adquieran nuevas competencias y habilidades y que se preparen para nuevas responsabilidades, así como aumentar la productividad y eficiencia en el cargo que llevan a cabo” (Guízar, 2003). Y con respecto a los beneficios, un plan de carrera impacta en la reducción de la rotación de personal, planeamiento de las necesidades futuras de talento, motivación al personal y generación de compromiso con la organización, logrando un desarrollo integral de los colaboradores, y poder identificar la idoneidad del talento para afrontar nuevos retos. (Guizar, 2003).

Otros autores también consideran como objetivos y beneficios a los siguientes:

- Incentivar a los colaboradores hacia la superación y especialización.
- Fortalecer la cultura y clima organizacional.
- Retener al personal clave.
- Incrementar la fidelización y compromiso de los colaboradores.

De igual manera, el desarrollo de un plan de línea de carrera dentro de las organizaciones reconoce el conocimiento y el talento de los colaboradores. En este sentido, tanto

empresa como colaborador se benefician aprovechando sus fortalezas y competencias, satisfaciendo sus necesidades.

Para la empresa metal mecánica, será importante definir los lineamientos del plan de línea de carrera que deben seguir los colaboradores del área operativa, con el fin de lograr que los colaboradores lo puedan realizar.

### 3.1.3 Diseño del Plan de Línea de Carrera

“La gerencia de Gestión Humana tiene un papel muy importante en todo este proceso, ya que es la responsable de desarrollar los procesos de evaluación, de capacitación y de hacer seguimiento a su cumplimiento” (Guízar, 2013). Así mismo, en el diseño se tiene que considerar las necesidades y características organizacionales tales como visión, misión, valores y propósito. Esta gerencia es la responsable de dar a conocer a los ejecutivos los resultados de la evaluación de cada colaborador para poder ponderar e identificar aquellos talentos que pueden ser considerados para otros puestos dentro de la organización.

Para Guízar (2013), la organización “necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, a fin de desarrollar la capacidad necesaria para cubrir las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo”. Por el lado de los colaboradores, al tener un plan de línea de carrera definido les ayudará a conocer las oportunidades laborales existentes. Por esta razón, las áreas de Gestión Humana dan a conocer estos planes, informando sobre estas oportunidades vigentes y los requisitos a tomar en cuenta.

Alles (2009) indica que existen tres requisitos que se deben tomar en cuenta para diseñar un plan de línea de carrera:

- **El conocimiento:** se refiere a “toda información que adquiere una persona ya sea por experiencia o por educación, por lo que la empresa debe definir qué conocimientos son necesarios para realizar algún tipo de movimiento, ya sea en el manejo de un sistema o programa específico”.
- **La competencia:** se refiere a “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.
- **La experiencia:** se refiere a la obtención de “los conocimientos, por lo que se puede establecer también como requisito los años o meses de experiencia que debe poseer la persona para poder aspirar a un cambio o movimiento”.



Por su lado, Guízar (2013) propone “cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización y que llevarán a que un plan de carrera sea diseñado e implementado con éxito”:

- Igualdad de oportunidades
- Apoyo del jefe inmediato
- Conocimiento de las oportunidades
- Interés del empleado
- Satisfacción profesional

Para la elaboración de un plan de línea de carrera es muy importante tener en consideración la transparencia del proceso, la coherencia de los niveles y la imparcialidad de las decisiones.

### **3.2 Compensación**

Chiavenato (2019) indica que la remuneración hace referencia a “la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico”.

Según Varela (2013), para definir compensación “en sentido estricto, deberíamos utilizar la palabra *estipendio* que, según el diccionario de la Real Academia Española, proviene del latín *stipendium* y significa paga o remuneración que se da a alguien por algún servicio”.

#### **3.2.1 La remuneración tradicional**

En la organización tradicional, el pago a los colaboradores se realizaba a través de salarios básicos determinados, en su mayoría, por tres características: “la tarea específica, la necesidad de mantener cierta equidad entre los colaboradores dentro de la misma organización y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos en relación al mercado, la industria y la región” (Flannery, Hofrichter y Platen, 1997).

La remuneración se basa en las habilidades inherentes que un colaborador desempeña en la ejecución de sus labores. Es decir, como lo expresa una sentencia popularizada “haga su trabajo, hágalo bien y nosotros nos haremos cargo de usted”. El aumento de salario se esperaba de manera pasiva por meritocracia, crecimiento profesional y aumento de la inflación (Flannery, Hofrichter y Platen, 1997).

Hoy, esta forma de remuneración tradicional no ayuda a que los colaboradores de las organizaciones trabajen de manera colaborativa, desarrollen nuevas habilidades y

conocimientos y descubran mejores formas de hacer su trabajo, lo que a su vez trae consigo el crecimiento de la organización. Es por ello que, a través de los años, se han ido planteando nuevas tácticas que sí aportan al crecimiento de las organizaciones y de los colaboradores como profesionales y personas.

### 3.2.2 Las compensaciones en las organizaciones modernas

De acuerdo con Varela (2013), “para el establecimiento de la filosofía de compensación se debe tener presente que al implementar un modelo de compensación el esquema general presenta dos enfoques”:

- **Compensación fija:** es la tradicional, referida a un monto fijo para la organización.
- **Compensación variable:** es aquella autofinanciada. En otras palabras, “que no es posible acercarnos a los accionistas de la empresa para solicitar un aumento de capital para echar a andar el modelo, sino que hay que preguntarse cómo compartir los excedentes a partir de los recursos disponibles”.

Según Chiavenato (2019), existen dos tipos de componentes de la compensación:

#### 1.- Monetario

- **Directa:** salario, premio, comisiones y bonos.
- **Indirecta:** por ley (gratificaciones, horas extras, seguro de desempleo, vacaciones) y voluntaria (ayuda para vivienda, seguro de vida, prestaciones sociales, servicios sociales).

#### 2.- No monetario

- **Relativa al puesto:** variedad, identificación, significado, autonomía, realimentación.
- **Relativa al ambiente de trabajo:** políticas de recursos humanos, reconocimiento, calidad de vida, seguridad de empleo, flexibilidad.

#### Aspectos considerados para calcular la remuneración

Varela (2013) indica que existen diferentes formas en las que las organizaciones se basan para determinar la remuneración adecuada para el puesto, como:

##### a) Medir internamente (equidad interna)

Una política que toda organización debe seguir es lograr la equidad al remunerar a sus colaboradores. Esto “obedece a razones muy claras que se presentan en una empresa, ya que, si algún puesto es más importante que otro, es lógico concebir que deberían pagar más al primero”.

**b) Calcular el costo de vida**

Se refiere a que “una empresa puede valerse de las publicaciones periódicas existentes, que muestran las cifras oficiales y de otras empresas”. Sin embargo, Varela (2013) indica que muchas veces “esas publicaciones consideran cálculos que se refieren al costo de la «canasta básica» o para ingresos de hasta tres salarios mínimos. El problema que se enfrenta en ese caso es que quedan sin determinarse los niveles.

**c) Analizar su capacidad de pago**

“La determinación del posicionamiento de pago en una empresa, en muchos de los casos, se fija por la capacidad económica de esta, siempre que exista una relación entre sus ingresos y el costo de la nómina”. Por ello, por el costo de su planilla, se puede distinguir una empresa con éxito y rentable, de otra que no.

**d) Definir su política de pago**

El primer paso que debe ejecutarse es identificar los objetivos y necesidades de la organización.

“Las políticas de compensación en una empresa deben plasmarse por escrito, ya que así se evidencia su claridad de valores, del interés por su personal y su compromiso con la sociedad”. Además, estas políticas deben “ser precisas en cuanto a los objetivos que se pretende cubrir, así como publicarse de manera que todo el personal las conozca y que los directivos se comprometan a respetarlas”.

**e) Evaluar el desempeño**

Se refiere a medir el desenvolvimiento profesional de un colaborador frente a las metas definidas para valorar su desempeño en un momento actual con respecto al pasado. Siendo el procedimiento de la siguiente manera:

- Definir las reglas de trabajo.
- Valorar el desempeño del colaborador con dichas reglas.
- Presentar nuevamente la información a los colaboradores con la finalidad de que sigan mejorando en sus evaluaciones, o para motivarlos en la reducción de las fallas de su desempeño.

Evaluar el desempeño significa que se definan estándares y que se brinde al colaborador la retroalimentación que le permita mejorar con supervisión o suprimir las fallas de su desempeño.

**f) Comparar contra el mercado (competitividad externa)**

Se refiere a la comparación del pago con los competidores. ¿Cuánto se quiere pagar en comparación con cuánto pagan otros empleadores? Adicionalmente a cuánto se quiere pagar, la competitividad externa también incluye la relación de los distintos elementos de pago (León, 2013).

### **3.3 Desempeño y reconocimiento**

En el 2014, la Real Academia Española, define al reconocimiento como “la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”.

Asimismo, otra definición de reconocimiento organizacional es la valoración positiva que da la organización a las formas de comportarse, esfuerzos y objetivos logrados por los colaboradores. Pereyra (2022), indica que “cuando un colaborador hace bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, necesita que el jefe se lo haga notar a través de una felicitación, un gesto amable o una atención”.

La definición de reconocimiento se elaboró en base a aportes y estudios de la psicología, permitiendo comprender la necesidad del ser humano de ser valorado en el entorno laboral. Para Robbins (2004), existen “dos tipos de reconocimiento en el plano organizacional: el informal y el formal. El reconocimiento informal, se define como un sistema sencillo, rápido y de bajo costo que refuerza el comportamiento de los colaboradores”. Cualquier colaborador con un equipo a cargo lo puede poner en práctica, pues no requiere de planificación anticipada. Por ejemplo, una tarjeta de felicitación, una comunicación institucional por los medios internos o en alguna reunión con el equipo o empresa. Por otro lado, el reconocimiento formal es aquel que construirá una cultura de reconocimiento sólida e impactará positivamente en los resultados y en la rentabilidad. Por ejemplo, se puede felicitar a un colaborador por el tiempo de servicio en la empresa, por el cumplimiento de objetivos, por su contribución con el clima laboral, por dar un valor agregado al trabajo, etc. De acuerdo a Robbins, “esta es una forma de reconocimiento que nos conduce hacia la retención de nuestros empleados y aplica la regla del 80/20, donde se representan dos partes diferenciadas”.

Robbins (2014) indica que los métodos para reconocer en las empresas son los siguientes:

- Administración por objetivos
- Programa de reconocimiento
- Programas de participación

### **3.4 Balance trabajo-vida**

Equilibrio trabajo-vida (WLB, por sus siglas en inglés) se define como la medida en que un individuo está comprometido en un papel igualmente satisfecho con su rol laboral y familiar que consiste en tres componentes del equilibrio trabajo-familia: equilibrio de tiempo (igual tiempo dedicado al trabajo y la familia), equilibrio de implicación (igual implicación en el trabajo y la familia) y equilibrio de satisfacción (igual satisfacción con el trabajo y la familia) (Greenhaus, 2003).

WLB “es la percepción individual de que las actividades laborales y no laborales son compatibles y promueven el crecimiento de acuerdo con las prioridades de la vida actual del individuo” (Poelmans, Kalliath y Brough, 2008).

De acuerdo con Armstrong (2006), «las prácticas laborales de WLB se preocupan por brindar un margen para que los empleados equilibren lo que hacen en el trabajo con las responsabilidades e intereses que tienen fuera del trabajo».

Kodz J., Harper H. y Dench S. (2002) sugieren que debería haber un equilibrio entre el trabajo y la vida fuera del trabajo de un individuo, porque este equilibrio debería ser saludable.

Work Foundation (2003) afirma que WLB se trata de que los empleados logren un equilibrio satisfactorio entre las actividades laborales y no laborales (es decir, responsabilidades parentales y deberes de cuidado más amplios, así como otras actividades e intereses).

### **3.5 Beneficios**

Machicado (2010) “menciona que los beneficios laborales hacia el colaborador contribuyen a su crecimiento económico y satisfacción, ya que mediante estos beneficios sociales se muestra el agradecimiento de la empresa con la persona”. Los beneficios sociales son aquellos pagos que las empresas otorgan a los colaboradores y que impactan en su rendimiento laboral, así como en una mejor calidad de vida. Blancas (2015) “argumenta que los beneficios sociales, son todos los pagos efectuados al colaborador, que

son distintos a la remuneración básica. Asimismo, que es otorgado por la relación laboral, la cual percibe obligatoriamente por mandato legal”.

### **3.1.1 Beneficios a la liberalidad del empleador**

Son aquellos beneficios que el empleador brinda a los colaboradores de manera voluntaria y/u opcional y dependiendo del plan definido. Algunos de los estos podrían ser obligatorios, dependiendo el rubro de la institución.

- EPS: seguro médico particular
- Vale de Alimentos
- Servicio de alimentación: desayuno
- Obsequio por maternidad
- Bono por referidos
- Descuentos corporativos: productos de la marca
- Aguinaldo por Navidad
- Convenios corporativos: alianzas con distintas instituciones las cuales brindan descuentos en sus servicios y /o Productos.

## **CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1 Historia**

Tecnopress es una empresa peruana que fabrica cerraduras de la marca Cantol. Esta inició sus actividades el 6 de marzo del 1973, por lo que cuenta con 49 años de trayectoria en el mercado. Fue fundada por don Víctor Raúl Cánepa Llanos, quien creó el producto emblemático de la marca Cantol: la «Tranca». Esta es una barra instalada en el interior de la puerta que va de lado a lado, que se activa a través de un sistema que facilita su apertura con una llave, brindando mayor seguridad a la puerta.

Años más adelante, se inventaron otros productos de seguridad tales como cerraduras especiales, cerraduras de embutir, cerraduras de sobreponer, bisagras, manijas, cerrojos y perillas.

El año 2000, tres hijos del fundador asumieron la gerencia de la empresa, lo que generó la expansión y crecimiento de la marca. De esta manera, lograron posicionarse en el mercado peruano y en el extranjero, demostrando liderazgo referido al diseño, innovación y calidad de sus productos.

### **1.1 Misión**

«Conocer, entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos innovadores en seguridad de alta calidad, con el objetivo de hacer que vivan tranquilos».

### **1.2 Visión**

«Ser reconocidos como la mejor opción en productos de seguridad en el mercado latinoamericano».

### **1.3 Valores**

- **Colaboración:** «Estamos atentos a las necesidades de nuestros clientes interno y externos para apoyarlos lo mejor posible (trabajo en equipo)».
- **Proactividad:** «Tomamos la iniciativa y generamos cambios para mejorar. Las ideas son bienvenidas, escuchadas y agradecidas, independientemente de su aplicación».
- **Respeto:** «Creemos en la condición de igualdad como persona. Valoramos y respetamos nuestro tiempo y el de las personas, el cumplimiento puntual y oportuno de nuestros compromisos. Mantenemos nuestro lugar de trabajo ordenado y limpio en armonía con un buen ambiente laboral, esto contribuye a mejores resultados».
- **Responsabilidad:** «Estamos plenamente comprometidos con el desarrollo de nuestras funciones, actuamos de forma transparente y nos oponemos a cualquier acto en contrario. Somos puntuales y cumplimos nuestros acuerdos y objetivos».
- **Deseo de superación:** «Hacemos las cosas bien, creemos en la innovación como la mejor manera de permanecer vigentes en el tiempo, porque todo puede ser mejorado. Promovemos la delegación efectiva del conocimiento y funciones, con el debido acompañamiento».

- **Comunicación:** «Transmitimos la información oportunamente con respeto, con claridad y adecuada dirección, y nos aseguramos de la buena recepción y sobre todo de la comprensión de los mensajes, dispuestos siempre a recibir opiniones y aclarar dudas».



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO**

### **1 Análisis del Macroentorno PESTEL y el impacto del COVID-19 en el Perú**

“El análisis PESTEL analiza el entorno macroeconómico y ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa para realizar un plan de negocio, estratégico, de marketing o financiero” (Trenza, 2020). Por ello, se considera de vital importancia empezar considerando la situación actual de la pandemia a causa de la COVID-19 que afecta a cada uno de los componentes del PESTEL.

A pesar de que ya transcurrieron más de doce meses “desde el inicio de la pandemia, los países continúan enfrentando importantes desafíos sanitarios, sociales y económicos en un contexto de nuevas olas y aparición de nuevas variantes de la COVID-19 que han acelerado los niveles de contagio” (MEF, 2021).

Para marzo de 2021, las infecciones por Covid ascendieron a nivel mundial a una cifra superior a los ciento cincuenta millones y a más de tres millones de fallecidos. “La aparición de nuevas cepas del virus, como las originadas en el Reino Unido, Sudáfrica, Brasil e India, ha generado récords de contagios, especialmente, en India, países europeos y de América Latina” (MEF, 2021). Siendo América Latina la región más afectada.

“En este contexto de aceleración de la COVID-19 en el mundo, los gobiernos han retomado las restricciones de movilidad y cuarentas focalizadas e incluso cuarentenas generales como en el caso de Reino Unido a inicios de año 2021” (MEF, 2021). En este complicado panorama, el retorno a la normalidad y la recuperación de las actividades económicas globales dependen del progreso de la vacunación a nivel mundial.

Para hablar de las consecuencias del Covid en el territorio peruano, se consideran dos importantes etapas. “La primera etapa se caracteriza por fuertes restricciones a la oferta laboral, consistentes con una cuarentena generalizada de la población. En la segunda etapa se levantan gradualmente buena parte de estas restricciones, pero con un nivel de actividad económica” reducido (Jaramillo y Ñopo, 2020). Asimismo, las capacidades requeridas para estas etapas son distintas. “Durante la primera etapa no es posible estimular el empleo ni el consumo, puesto que, de hecho, está prohibido trabajar en la mayor parte de actividades y los hogares consumen primordialmente alimentos” (Jaramillo y Ñopo, 2020). Por otro lado, en la segunda etapa se activa el trabajo, pero la economía continúa estancada. De acuerdo a Jaramillo y Ñopo, “el

objetivo en la primera etapa es ayudar a los hogares y a las empresas a sobrellevar las barreras que imponen las medidas sanitarias. En el caso de los hogares, esto significa apoyar directamente el consumo básico”. Además, en las organizaciones serias, “esto se traduce en medidas de apoyo a su supervivencia y a la preservación del empleo que generan. En el reticulado de las empresas, es importante asegurar que las cadenas de pagos se mantengan y evitar las quiebras” (Jaramillo y Ñopo, 2020). Según Jaramillo y Ñopo, “la segunda etapa empezaría a aplicarse después de que se hayan levantado las restricciones a la oferta laboral. Aquí se trata de estimular el crecimiento del empleo y la demanda agregada”. En el escenario peruano, el desafío será asegurar la formalidad del empleo.

Con más de un millón de infectados con el virus y más de treinta y cinco mil muertes (Minsa, 2020), Perú se constituye como el país con mayor cantidad de muertes *per cápita* del mundo. El manejo realizado por el gobierno de turno estuvo marcado por medidas drásticas, las cuales cumplieron parcialmente el objetivo de salvaguardar la vida y la salud de las personas, pero perjudicaron la economía del país.

### **1.1 Fuerzas políticas**

El 2016 se realizaron las elecciones presidenciales, donde se eligió al presidente de la República y sus dos vicepresidentes, 130 congresistas de la República y 5 parlamentarios andinos para el período gubernamental 2016-2021. Sin embargo, el 5 de junio del mismo año se realizó una segunda vuelta, ya que ningún candidato alcanzó el 50 % de los votos válidos emitidos.

El año 2018, el escándalo que involucró al gobierno de turno tuvo como consecuencia su renuncia al cargo el 21 de marzo de ese año. Por ello, asumió el cargo el vicepresidente. Tras iniciarse una investigación por lavado de activos con agravante de supuesta pertenencia a organización relacionado al caso Lava Jato, el 19 de abril de 2019 la justicia peruana ordenó 36 meses de prisión preventiva.

El 9 de noviembre del 2020, el Congreso de la República destituyó al entonces “presidente de Perú tras ser aprobada una moción de vacancia por incapacidad moral. La iniciativa fue impulsada por las acusaciones de corrupción contra el expresidente por supuestos hechos acontecidos en su etapa como gobernador de la región sureña de Moquegua (2011-2014)” (BBC News Mundo, 2020).

Entonces, el presidente del Congreso asumió la presidencia el martes 10 de noviembre. Este empresario y miembro de un partido de centro derecha, planeaba desempeñarse como presidente interino hasta julio, luego de las elecciones ya programadas

para el 11 de abril. Mientras, miles de manifestantes salieron a las calles a protestar por la destitución del anterior presidente; muchos criticaron la actuación de los legisladores que lo destituyeron, pues en ese momento el gobierno debía centrarse en solucionar la grave crisis económica y sanitaria que enfrentaba el país.

Luego de esta crisis, el 11 de abril de 2021 se realizaron las nuevas elecciones presidenciales; sin embargo, ningún candidato alcanzó el 50% de los votos válidos emitidos, quedando en un empate técnico. Después de una segunda vuelta, la ONPE proclamó el ganador el 19 de julio del 2021.

Estos últimos años fueron de crisis política en el Perú, pues tuvo tres presidentes y los últimos seis mandatarios se han visto envueltos en escándalos de corrupción. Toda esta situación de caos político y de diversas corrientes de los partidos políticos, generó incertidumbre y afectó en el entorno económico a muchas empresas privadas, sobre todo de capital extranjero. Esto desembocó en que no quieran invertir en un país con una tendencia de inestabilidad política.

## **1.2 Fuerzas económicas**

De acuerdo a lo planteado en el Informe de actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2021-2024 del MEF (2021), se puede afirmar que el panorama económico financiero, es decir, la recuperación de la actividad económica global pos-COVID-19, será influenciada directamente por el avance en el proceso de vacunación, el cual depende, principalmente, de la disponibilidad de vacunas y de la capacidad de distribución. Para abril del año 2021, solo el 2.7% de la población mundial se ha logrado inmunizar y el 6.5% cuenta con una primera dosis. América Latina es una de las regiones más afectadas por la pandemia, y ello podría repercutir en el proceso de recuperación económica.

“La actividad económica global pasaría de contraerse 3,3% en 2020 a crecer 5,8% en 2021 (MMM: 5,3%), favorecida por la continua implementación de medidas económicas y el avance en el proceso de vacunación, principalmente, en las economías avanzadas” (MEF, 2021). De acuerdo al MEF, una de las medidas es la continuación de las políticas fiscales expansivas de las potencias económicas “del mundo como EE. UU., Japón y la Zona Euro, las cuales están siendo acompañadas de bajas tasas de interés, mejora de los precios de las materias primas e implementación del proceso progresivo de vacunación contra el COVID-19”.

“En marzo de 2021, el gobierno de EE. UU. aprobó medidas fiscales por más de 9% del PBI, orientadas a reactivar el consumo privado y que contribuirán a la recuperación de la demanda global” (MEF, 2021). La crisis pandémica causó las más grandes “pérdidas económicas y de puestos laborales desde la Segunda Guerra Mundial en EE. UU., en ese contexto, el gobierno aprobó medidas fiscales sin precedentes por alrededor de 17,8% del PBI en 2020 que fueron acompañadas con una política monetaria” de gran expansión (MEF, 2021). De acuerdo al MEF, estas medidas impactan en la “demanda global, especialmente, en los principales socios comerciales como Canadá, México, Brasil, Reino Unido y China”.

Por otro lado, según el MEF en la zona Euro, el PBI “pasaría de contraerse 6,6% en 2020 a crecer 4,3% en 2021 (MMM: 5,5%)”. Asimismo, “la menor proyección responde al impacto de las medidas sanitarias y de confinamiento adoptadas por la mayoría de los países del bloque en el primer trimestre del 2021 para contener la expansión de la segunda ola de contagios” y las diferentes mutaciones del Covid (MEF, 2021).

En Latinoamérica, de acuerdo al MEF, después de registrarse un declive histórico “de 7,0% en 2020, el PBI crecería 4,5% debido a la recuperación progresiva de la demanda interna en un contexto de flexibilización gradual de las restricciones de movilidad y bajas tasas de interés, mejora de las exportaciones” y un resultado estadísticamente óptimo. Por otro lado, “la recuperación de la región será heterogénea, pues los países de América del Sur crecerían a un ritmo más acelerado que la mayoría de los países de América Central y el Caribe” (MEF, 2021).

Durante el 2021, menciona el MEF, que las actividades económicas de América Latina estarán apoyadas “por la flexibilización progresiva de las restricciones sanitarias hacia el segundo semestre y la extensión de medidas fiscales en algunos países”. Sin embargo, “el crecimiento económico se verá impactado negativamente por la expansión de la pandemia, tensiones sociales e incertidumbre política en un contexto de elecciones presidenciales en varios países de la región” (MEF, 2021).

Por su lado, según el MEF, la “mejora de la demanda externa y el aumento significativo de los precios de las principales materias primas incidirá de forma positiva en la recuperación” de América Latina. Puntualmente, la recuperación de los precios de las materias primas “impulsará las exportaciones tradicionales, siendo los más beneficiados aquellos países con mayor ventaja comparativa como Chile y Perú en las exportaciones de cobre; y Brasil, Colombia y México, en las exportaciones de petróleo” (MEF, 2021).

El MEF indica que, en relación a la “economía peruana, alcanzaría una tasa de crecimiento de 10,0% en 2021, la tasa más alta desde 1994, luego de la fuerte contracción registrada, efecto rebote, en 2020 (-11,1%)”. En el primer trimestre del 2021 una serie de medidas fueron implementadas por el Gobierno de turno de manera enfocada geográfica y económicamente con fines de evitar la proliferación del COVID-19. Por otro lado, desde marzo de 2021, la economía regresaría “al tramo positivo de crecimiento y continuaría con su senda de recuperación, favorecida por la flexibilización de las medidas restrictivas que permitirá incrementar la operatividad de los sectores, el efecto estadístico positivo desde marzo, y el entorno internacional favorable”. (MEF, 2021).

### **1.3 Fuerzas sociales**

De acuerdo a Rotary (2020), en el año 2020 el Perú se ubica en el puesto n.º 84 del Índice de Paz Global de un ranking de 163 países. Este índice mide el nivel de paz y ausencia de violencia en un país, por lo cual, de acuerdo al ranking se puede catalogar al Perú como un país inseguro. Asimismo, de acuerdo al último informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), el 18.6% de peruanos ha sido víctima de algún hecho delictivo y el 9.3% ha sufrido un robo o intento de robo en su vivienda. Esto indica que los peruanos son muy vulnerables al robo de sus viviendas. En consecuencia, debido a los indicadores mostrados, se corrobora que el Perú, en materia de seguridad ciudadana, es un país peligroso para vivir y que las viviendas son muy vulnerables.

Por otro lado, debido al constante aumento de la población de acuerdo al INEI (2021), sumados a los indicadores de delincuencia, la necesidad de la población por productos de seguridad también aumenta. En consecuencia, debido a estos factores, las empresas metalmecánicas pueden obtener un gran nicho de mercado, ya que con sus productos pueden ayudar a la población a reforzar la seguridad en sus viviendas y brindarle un mayor bienestar en su vida, así como, beneficiar a la población con mayores oportunidades de empleo.

### **1.4 Fuerzas tecnológicas**

La rapidez en la adopción tecnológica vivida en la última década en el Perú y en el extranjero ha estimulado la invención de máquinas nuevas, herramientas e insumos eficientes, que optimizan las líneas de producción en el sector y de las diferentes industrias. El surgimiento de tecnologías emergentes y la consolidación de las ya existentes permiten a las empresas desarrollar aplicaciones que ofrezcan solución a problemáticas como la inseguridad. En este sentido todas aquellas empresas metalmecánicas dedicadas a la

fabricación de piezas o sistemas de seguridad se verán impactadas de manera positiva por una mayor demanda del mercado.

De acuerdo al VIII Congreso Internacional sobre Innovación y Desarrollo Tecnológico (2010), en el mercado actual surgen cada vez más propuestas innovadoras que nos permiten fusionar distintos elementos como el candado digital y el teléfono móvil, los cuales se comunican a través del *bluetooth* permitiendo al usuario tener el control a distancia de su seguridad. Son innumerables los productos que aparecen día a día en el mercado, proponiendo a los usuarios opciones customizadas para cada necesidad. En el Perú, en el rubro metalmecánico, específicamente del mercado de seguridad, se observa que ya se encuentran incorporando productos con esta tecnología digital, como cerraduras digitales, cerraduras electro-magnéticas, cajas fuertes y otros accesorios digitales.

De acuerdo a Juanes (2021), se puede afirmar que las empresas del sector metalmecánica tienen una gran oportunidad en incorporar a su línea de seguridad elementos tecnológicos innovadores que ya se encuentran vigentes en el mercado internacional. Aún, siendo el 2020 un año atípico, la constante innovación de la industria de la seguridad no se ha estancado. “Incluso se están acelerando varios cambios importantes en el uso de la tecnología como: aumento de las tecnologías de percepción múltiple; convergencia de los sistemas de seguridad; popularidad de la inteligencia artificial y transformación de datos” (Juanes, 2021). Asimismo, Juanes menciona que, “estos cambios están expandiendo y cambiando el alcance de la industria de la seguridad: desde mantener a las personas y los activos seguros hasta crear entornos más seguros, eficientes e inteligentes”.

De cara a los próximos años, las empresas metalmecánicas deberán incursionar con mayor riesgo en las nuevas tendencias del mercado internacional e incorporar a su cartera productos tecnológicos de amplia gama. Probablemente sea necesario fraccionar el mercado en dos grandes segmentos: el tradicional y el moderno, cuya tecnología es muy cambiante y exigente.

### **1.5 Fuerzas ecológicas**

En el Perú existe una consciencia de protección con el medio ambiente respecto al cuidado que debe tener toda empresa en preservarlo. Esto se refleja en diversas normativas como la Ley 28611, Ley General del Ambiente y los Decretos Supremos que la reglamentan. Por ello, dentro de cada organización existe un proceso que regula de manera interna el impacto de sus actividades respecto al medio ambiente y la población, que está a cargo de SSOMA (Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente).

En el caso del sector manufacturero, se trabaja cuidando el medio ambiente y la salud pública, siendo una de las actividades principales la primera, por lo que se adoptan prácticas de reciclaje, separación de desechos y la constante búsqueda de nuevos procesos y tecnologías que disminuyan la generación de residuos que se producen en la fabricación de sus productos. Así mismo, dichas empresas manufactureras deben asegurarse de contratar empresas especializadas en transporte, seguro de materiales y residuos generados en todo su proceso de fabricación y su posterior tratamiento de reciclaje. De esta manera se cumple con las reglamentaciones medioambientales determinadas por el Estado peruano.

### **1.6 Fuerzas legales**

En el Perú, existen distintas leyes que regulan el trabajo y protegen a sus colaboradores cualquiera sea el rubro de la empresa. Dentro de las últimas leyes promulgadas en estos últimos años están:

- Ley 28983 – Ley de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Ley 30709 – Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres.
- Ley 27942 Ley de prevención y sanción del hostigamiento sexual, la cual incluye la formación de un Comité de intervención frente al hostigamiento sexual, que es el encargado de recibir las denuncias o quejas.
- Ley 688 – Ley de seguro vida ley, DS 009-2020-TR, la cual tiene por objeto normar la obligatoriedad del seguro para todos los colaboradores de la organización.

### **1.7 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter**

El Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite analizar el nivel de competencia de Tecnopress dentro del sector metalmecánico peruano y la interacción de las fuerzas dentro de ella. La coexistencia de cuatro de las fuerzas de Porter (amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes) influyen para determinar la quinta fuerza que es la rivalidad entre los competidores actuales.

El objetivo de este análisis es identificar la estrategia a utilizar, debido a que proporciona claridad sobre la rentabilidad en el sector. Luego del análisis que nos antecede, se puede concluir la existencia de grandes competidores, donde el precio y la calidad del producto adquieren mayor valor para el cliente. Asimismo, se reconoce como insumo principal al acero, siendo el sector idóneo para competidores extranjeros y nacionales. Es por ello, la necesidad que la organización elija la estrategia de liderazgo en Innovación y Desarrollo de nuevos productos donde prime la calidad.

**Figura 7.** Análisis de las cinco fuerzas de Porter.



**Fuente:** Elaboración propia



## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

### **1 Situación operacional**

Desde el año 1973 a la fecha, la empresa Tecnopress ha crecido considerablemente, pasando de ser un taller a ser una mediana empresa que logró posicionarse en el mercado como líder en la línea de cerraduras *premium*.

Hasta mediados del año 2020, la empresa producía 3000 cerraduras al día; sin embargo, al iniciar operaciones después de la cuarentena de junio de 2020, la demanda de las cerraduras fue aumentando. En enero del 2021 se llegó a un nuevo récord de producción en la historia de Cantol, ya que la producción que normalmente se realiza, no abastecía la demanda de los clientes (retail, ferreteros y cliente final), llegando a producir 4000 cerraduras al día. Esto representa a un total de 33 % en incremento de la producción.

Este aumento de la demanda sucedió debido a que el competidor directo, en la línea Premium, tenía planeado abrir operaciones desde enero 2020. Esto implicó una gran inversión para dicha empresa, que por la coyuntura del Covid-19, no logró concretar su plan. En la actualidad, el competidor directo tiene dificultades para importar sus productos a Perú. Este hecho ha generado que las ventas aumenten de manera considerable para la empresa Tecnopress.

Este crecimiento de productividad está acompañado de algunos proyectos que se están programado para este año, que son a) la adquisición de una nueva sede de 3 000 metros cuadrados, que estará operativo para junio del 2021, b) la finalización de la implementación del SAP para mayo 2021 y c) el término de automatización del área productiva de Prensas en junio 2021. Esto es un gran desafío para toda la empresa, ya que nunca se había producido esta cantidad, lo cual implica un gran compromiso de muchas áreas para lograr los objetivos.

Otro de los grandes desafíos que ha tenido que enfrentar la empresa metalmecánica es respecto a los últimos aumentos de la remuneración mínima vital. Durante los años 2016 y 2018 se aumentó la remuneración de 750 a 850 soles y de 850 a 930 soles, respectivamente. Esto afectó a la empresa Tecnopress, ya que ambos aumentos se dieron de manera inesperada, sin dar tiempo suficiente para ser presupuestado y manejar las bandas salariales de manera adecuada, sobre todo para los puestos que se acercaban a la remuneración mínima, lo cual trajo como consecuencia la salida de colaboradores talentosos.

## 2. Modelo de negocio

El siguiente cuadro es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Presenta los principales procesos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece y por la que se diferencia de la competencia.

Figura 8. Business Model Canvas

BUSINESS MODEL CANVAS		ORGANIZACIÓN: TECNOPRESS		
<u>PARTNERS / PROVEEDORES CLAVE</u>  Proveedores: Empresas siderúrgicas Empresas de fundición Empresas de afilado de herramientas. Proveedor de llaves  Socio Estratégico Empresa distribuidora - Distrimax Empresas Comercializadoras Retail	<u>ACTIVIDADES CLAVE</u> Fabricación Distribución Comercialización I+D Matricería	<u>PROPUESTA DE VALOR</u>  Productos innovadores que se ajustan a la necesidad del cliente y a la coyuntura actual. Donde la seguridad de nuestros hogares y/o negocios son nuestra prioridad.	<u>RELACIÓN CON CLIENTES</u> Innovación, calidad, variedad en los productos y buen servicio. Mantener una relación sólida y de confianza que perdure y se fortalezca en el tiempo.	<u>SEGMENTOS CLIENTES</u>  Ferreterías tradicionales Tiendas retail Empresas constructoras Venta directa Siendo los ferreteros nuestros clientes más importantes.
	<u>RECURSOS CLAVE</u> Mano de obra Técnicos especializados en matrices de corte y embutidos. Planta y maquinaria automatizada de alta tecnología Máquina codificadora.		<u>CANALES</u>  Canal Tradicional - Ferreterías Canal Moderno - Retail Venta directa Canal digital Siendo el tradicional el que genera mayor rentabilidad.	
<u>COSTES DE ESTRUCTURA</u> Gastos administrativos Alquiler de locales Inversión en I+D Inversión de infraestructura y proyectos de mejora en general.		<u>FUENTES DE INGRESOS</u> Ventas directas Ventas retail Ventas digitales Ventas a través de ferreterías o ferias		

Fuente: Elaboración propia

## 3. Planes de negocio:

En la actualidad, bajo la coyuntura del COVID-19, Tecnopress incrementó su producción, esto a raíz de que el principal competidor en la línea Premium, tiene dificultades para importar sus productos a Perú. Este hecho ha generado que las ventas aumenten de manera considerable.

El proceso de producción que normalmente se realiza no abastece la demanda de los clientes (*retail*, ferreteros y cliente final). Por ello, Cantol aumentó su producción en un 33% en referencia a fechas antes de la pandemia. Esto es un gran desafío para toda la empresa, ya que nunca antes se había tenido que producir a ese nivel de demanda. Asimismo, implica mayor compromiso de todas las áreas involucradas, tanto en la línea de logística interna, producción y distribución, así como en las áreas de soporte y servicio al cliente para lograr cumplir con la demanda actual.

#### 4 Perfil estratégico de la empresa a analizar

Para entender el perfil estratégico de Tecnopress, se debe tener claro el modelo de gestión utilizado por la empresa, el cual es un Modelo de Gestión Dinámico, ya que empezó a enfocarse en lanzar nuevos productos cada cierto período de tiempo.

Por Modelo de gestión Dinámico se entiende a aquel que modifica la estrategia y la estructura tradicional de la organización, dado que el paradigma «más de lo mismo» ya no surte efecto (Flores, 2020).

**Figura 9.** Perfil Estratégico.



**Fuente:** Elaboración propia

- **Estrategia:** brindar productos de alta calidad que garanticen la seguridad y el bienestar en las personas.
- **Estructura:** contar con procesos de manufactura bien definidos, eficientes y personal especializado en el campo, basándose en la mejora continua. Apoyándose en sus áreas de logística, producción y control de calidad como eje principal.
- **Innovación:** la empresa busca la innovación en los productos de manera constante, brindando a los clientes una variada cartera que le permite estar siempre a la vanguardia.

##### 4.1 Estrategia competitiva basada en la diferenciación

Se dice que se utiliza una Estrategia competitiva basada en la diferenciación cuando sus productos son de una calidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y permite cobrar precios superiores, orientados a las necesidades del cliente, analizando constantemente el mercado en busca de las necesidades por cubrir. Asimismo, en el año 2018, la empresa invirtió en la implementación del área de investigación y desarrollo

(I+D), potenciando las capacidades de los colaboradores para lanzar productos modernos de acuerdo con las necesidades del mercado.

**Figura 10:** Estrategia Competitiva basada en la diferenciación



**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico muestra la predominancia de la diferenciación como estrategia de capacidad innovadora en la empresa Tecnopress.

#### 4.2 Estrategia comercial

La empresa Tecnopress, como estrategia comercial, se alió con la empresa especializada en comercialización y distribución Distrimax, quien es la encargada de realizar la parte comercializadora y distribuidora de productos de la marca Cantol. Esta empresa distribuye a nivel nacional y está orientada principalmente al canal tradicional: ferreterías, mercados ferreteros, mayoristas, entre otros. Asimismo, está enfocada en atender a su cartera de clientes, así como el correcto almacenaje, manipulación y distribución a los puntos de venta. Todo esto es realizado en el tiempo oportuno.

#### 4.3 Productos

Los productos que fabrica Tecnopress se comercializan con la marca Cantol y son los siguientes:

- **La Tranca:** diseñada para puertas principales. Este producto consta de tres partes: la barra, el soporte de la barra y el mecanismo de cerradura de tres golpes.

- **Cerraduras de sobreponer:** usada para puertas principales de madera. La más conocida es la cerradura máxima 1000, cerradura de tres golpes.
- **Cerraduras especiales:** usadas como complemento de seguridad. Por ejemplo, las cerraduras de seis golpes,
- **Cerraduras de embutir:** se usa comúnmente en puertas principales de madera maciza. Consiste en cerradura de tres golpes y cuenta con toda la seguridad de las cerraduras de sobreponer, pero con un diseño más sofisticado.
- **Otros productos:** perillas, manijas, bisagras y cerrojos.

#### **4.4 Mercado**

Los productos de la marca se comercializan a nivel nacional y en el extranjero (Ecuador, Puerto Rico y Bolivia). El mercado de los productos de la marca Cantol incluye:

- Canal tradicional: ferreterías, mercados ferreteros mayoristas y ferias
- Canal Moderno: tiendas *retail*
- Tienda virtual
- Constructoras

#### **4.5 Competidores**

Los principales competidores son Yale, Forte y Travex. Dentro de las características que destacan a la Marca Cantol es estar posicionados como un producto de buena calidad y marca tradicional, a diferencia de sus competidores que se encuentran como productos de marca joven y de menor calidad.

**Figura 11.** Competidores

**Fuente:** Elaboración propia

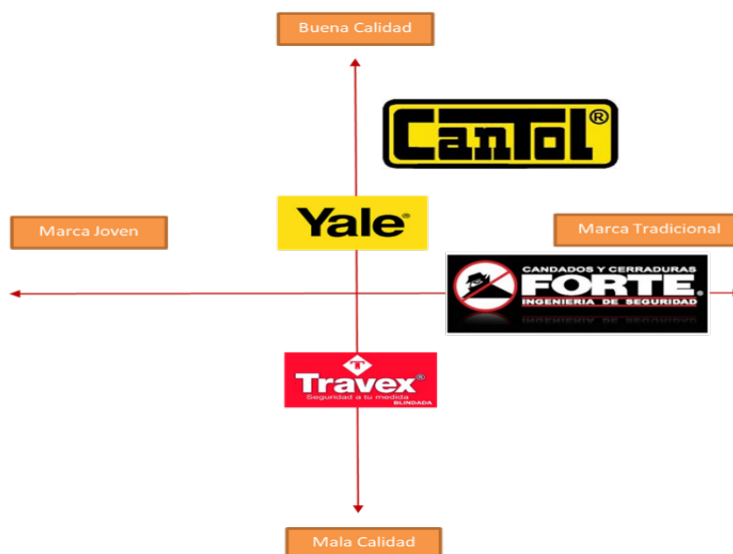
## 5 Ventaja competitiva

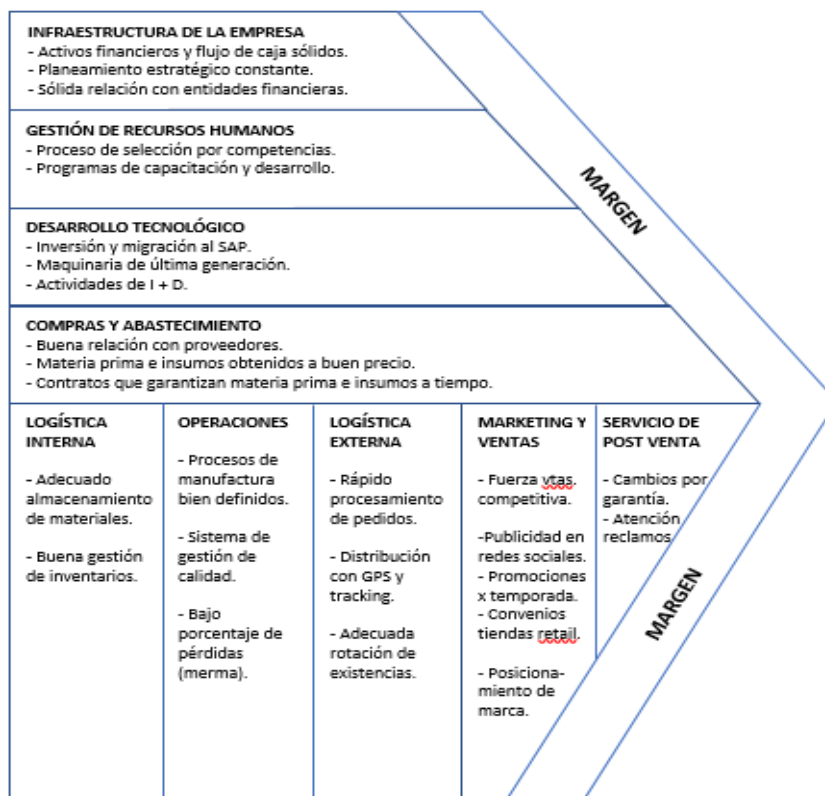
Se desarrollarán dos herramientas de análisis estratégico que ayudarán a determinar la ventaja competitiva de Tecnopress. Con ellas se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes, recursos y capacidades, a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación y ventaja competitiva sobre sus competidores.

### 5.1 Cadena de valor

“Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Estas pueden ser representadas usando una cadena de valor” (Porter, M., 1991). De acuerdo a Porter, “la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades”. Además, Porter menciona que, “en términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”.

**Figura 12.** Cadena de valor





Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Análisis VRIO

VRIO es un mecanismo que integra dos marcos teóricos existentes: la perspectiva de posicionamiento y la vista basada en recursos. Es la herramienta principal para la realización de análisis internos. Además, representa cuatro preguntas que uno debe hacer sobre un recurso o capacidad para determinar su potencial competitivo:

- 1. La cuestión del valor:** ¿Un recurso permite a una empresa explotar una oportunidad ambiental y/o neutralizar una amenaza ambiental?
- 2. La cuestión de la rareza:** ¿Es un recurso actualmente controlado por solo un pequeño número de empresas competidoras?
- 3. La cuestión de la imitabilidad:** ¿Las empresas sin recursos afrontan una desventaja de costos en obtenerlo o desarrollarlo?
- 4. La cuestión de la organización:** ¿Están las otras políticas y procedimientos de una empresa organizadas para apoyar la explotación de sus valiosos, raros y costosos recursos de imitar?

El beneficio de realizar un análisis VRIO es crear un marco de toma de decisiones para que sea utilizado en el análisis de casos y situaciones de negocios (Barney J., Hesterly W., 2019).

**Figura 13.** Análisis VRIO.

<b>INTRODUCCIÓN</b>					
	<b>VALIOS O</b>	<b>RAR O</b>	<b>INIMITAB LE</b>	<b>ORGANIZAB LE</b>	<b>VENTAJA COMPETITI VA</b>
<b>TALENTOS</b>					
Fundador	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Personal especializado en fabricación	Sí	Sí	No	Sí	3
<b>PROCESOS</b>					
Proceso de fabricación	Sí	Sí	No	Sí	3
Proceso de compra de insumos y materia prima	Sí	No	No	Sí	2
Proceso de ventas	Sí	No	No	v	2
<b>RECURSOS</b>					
Producto nuevo y único en el mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Maquinaria y herramientas rudimentarias	Sí	No	No	Sí	2
Taller de producción	Sí	No	No	v	2

<b>CRECIMIENTO</b>					
	<b>VALIOS O</b>	<b>RAR O</b>	<b>INIMITABL E</b>	<b>ORGANIZAB LE</b>	<b>VENTAJA COMPETITI VA</b>
<b>TALENTOS</b>					
Fundador	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Alta Dirección	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Personal especializado en fabricación	Sí	Sí	No	Sí	3



<b>PROCESOS</b>					
Proceso de producción (innovador)	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Proceso de compra de insumos y materia prima	Sí	No	No	Sí	2
Proceso de ventas	Sí	No	No	Sí	2
Servicio postventa	Sí	No	No	Sí	2
Administración de personal	Sí	No	No	Sí	2
Importación de insumos y materia prima	Sí	No	No	Sí	2
Mantenimiento correctivo de máquinas	Sí	No	No	Sí	2
<b>RECURSOS</b>					
Maquinaria sofisticada	Sí	No	No	Sí	2
Planta de producción	Sí	No	No	Sí	2
Marca posicionada	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Cultura sólida	Sí	Sí	Sí	Sí	4

<b>MADUREZ</b>					
	<b>VALIOS O</b>	<b>RAR O</b>	<b>INIMITAB LE</b>	<b>ORGANIZAB LE</b>	<b>VENTAJA COMPETITI VA</b>
<b>TALENTOS</b>					
Fundador	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Alta Dirección	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Personal especializado en fabricación.	Sí	Sí	No	Sí	3
Gerentes especializados	Sí	No	No	Sí	2
Equipo de I + D	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Directorio ejecutivo	Sí	No	No	Sí	2
<b>PROCESOS</b>					
Proceso de producción	Sí	Sí	Sí	Sí	4

(innovador)					
Proceso de compra de insumos y materia prima	Sí	No	No	Sí	2
Proceso de ventas	Sí	No	No	Sí	2
Servicio postventa	Sí	No	No	Sí	2
Gestión Humana	Sí	No	No	Sí	2
Importación de insumos y materia prima	Sí	No	No	Sí	2
Importación de productos	Sí	No	No	Sí	2
Mantenimiento correctivo y preventivo de máquinas	Sí	No	No	Sí	2
Proceso de control de calidad	Sí	No	No	Sí	2
Finanzas, legal, control interno	Sí	No	No	Sí	2
Desarrollo de productos nuevos	Sí	Si	No	Sí	3
<b>RECURSOS</b>					
Marca reconocida	Sí	Sí	Sí	Sí	4
ERP SAP BO	Sí	No	No	Sí	2
Página Web y Redes Sociales	Sí	No	No	Sí	2
Tienda virtual	Sí	Sí	No	Sí	3
Maquinaria sofisticada	Sí	No	No	Sí	2
Planta de producción	Sí	No	No	Sí	2
Cultura sólida	Sí	No	Sí	Sí	3

<b>FUTURO</b>					
	<b>VALIOSO</b>	<b>RARO</b>	<b>INIMITABLE</b>	<b>ORGANIZABLE</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
<b>TALENTOS</b>					
Alta Dirección	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Personal	Sí	Sí	No	Sí	3

especializado en fabricación					
Gerentes especializados	Sí	No	No	Sí	2
Equipo de I + D	Sí	Si	No	Sí	3
Directorio ejecutivo	Sí	No	No	Sí	2
Personal especializado en TI y Robótica.	Sí	No	No	Sí	2
<b>PROCESOS</b>					
Proceso de producción	Sí	Sí	No	Sí	3
Proceso de compra de insumos y materia prima	Sí	No	No	Sí	2
Proceso de ventas	Sí	No	No	Sí	2
Servicio postventa	Sí	No	No	Sí	2
Gestión Humana	Sí	No	No	Sí	2
Importación de insumos y materia prima	Sí	No	No	Sí	2
Importación de productos	Sí	No	No	Sí	2
Mantenimiento correctivo y preventivo de máquinas	Sí	No	No	Sí	2
Proceso de control de calidad	Sí	No	No	Sí	2
Finanzas, legal, control interno	Sí	No	No	Sí	2
Desarrollo de	Sí	Sí	No	Sí	3

productos nuevos. (alarmas, cerco eléctrico, videovigilancia)					
Desarrollo de productos y servicios digitalizados. (pólizas de seguros de casas)	Sí	Sí	No	Sí	3
<b>RECURSOS</b>					
Marca reconocida	Sí	Sí	Sí	Sí	4
ERP en la nube	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Big Data	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Página Web y Redes Sociales	Sí	No	No	Sí	2
Tienda virtual	Sí	Sí	No	Sí	3
Maquinaria automatizada y/o robotizada (menor intervención de M.O.D.)	Sí	Sí	Sí	Sí	4
Planta de producción	Sí	No	No	v	2
Cultura sólida	Sí	Sí	Sí	Si	4
Marca empleadora	Sí	Sí	No	Si	3

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 13:** Conclusiones análisis VRIO

### **ANÁLISIS VRIO (MADUREZ)**

La ventaja competitiva sostenible en la etapa de la madurez de Tecnopress es

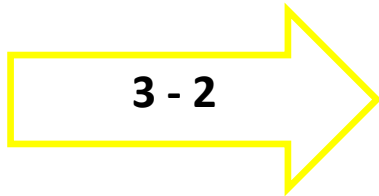
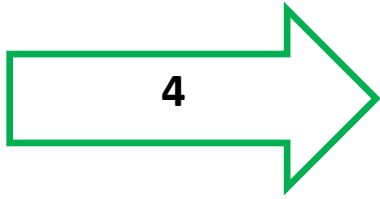
**Talento:**

- Fundador
- Directores
- Equipo de I +D

**Procesos:**

- Proceso de producción (Innovador)

**Recursos**



La ventaja competitiva temporal es la señalada en el formato de análisis VRIO con los números 2 y 3. El reto sería desarrollarlo y, de ser posible, innovarlos para que logren convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede identificar que la ventaja competitiva principal de Tecnopress, y la que le ha permitido su crecimiento a través del tiempo liderando el mercado frente a sus competidores, es el talento en sus directivos y colaboradores y el proceso de producción innovador, que ha logrado reflejarlo a sus clientes como una marca tradicional que se mantiene vigente en el mercado.

Si bien el proceso de compras y abastecimiento se encuentra en un nivel aceptable, se puede identificar que este mismo proceso debería ser mejorado por Tecnopress para que pase a ser una ventaja destacable, así como el mantenimiento de máquinas, cultura organizacional, entre otros.

## CAPÍTULO VI: TRABAJO DE CAMPO Y DIAGNÓSTICO

### 1 Objetivo

El objetivo del trabajo de campo consiste en observar y recopilar datos e información a través de herramientas certificadas como entrevistas y encuestas, con el fin de analizar y comprender los motivos de la alta rotación que presentan los operarios de producción de la empresa metalmecánica.

A partir de estos hallazgos se propondrán acciones de alto impacto y sugerencias de mejora a fin de reducir el nivel de rotación que actualmente presenta la empresa, lo que a la vez impacta sobre su rentabilidad, crecimiento, cultura y clima laboral.

### 2 Segmentación

Para el trabajo de campo se identificó al grupo de colaboradores de la empresa metalmecánica, el cual ha sido clasificado por área de trabajo y cargo.

- **Área de trabajo:** se han considerado catorce grupos del área productiva.
  - **Almacén:** responsable de la custodia de los insumos, materia prima y productos intermedios.
  - **Control de calidad:** responsable de asegurar que los insumos que ingresan a la empresa cumplan con los requerimientos necesarios para su uso y velar por el cumplimiento de los estándares de calidad en los procesos de fabricación.
  - **Ensamble de candados:** responsable del ensamblado y empaquetado de los candados.
  - **Ensamble de cerraduras:** responsable del ensamblado y empaquetado de las cerraduras de sobreponer.
  - **Forja:** responsable del proceso de forjado del tambor de la cerradura.
  - **Mantenimiento:** responsable de asegurar el buen funcionamiento de las máquinas del área de producción, tanto de manera preventiva como correctiva.
  - **Máquina de candados:** responsable de la codificación automatizada de las perillas de los candados
  - **Máquinas automáticas:** responsable de la codificación automatizada de las perillas de las cerraduras.
  - **Matricería:** responsable de la fabricación y reparación de las matrices de las prensas hidráulicas y neumáticas, así como de la creación e innovación de nuevos productos.

- **Pintura:** responsable del proceso de pintado y laqueado de las piezas de las cerraduras y candados.
  - **Prensa:** responsable de realizar las piezas de corte y embutido de las cerraduras.
  - **Taladro:** responsable de realizar las perforaciones en las piezas de metal para el proceso de ensamblaje.
  - **Tambores:** responsable del armado del tambor de la cerradura.
  - **Torno:** responsable del torneado de las piezas de metal para el proceso de producción de las cerraduras.
- **Cargo:** se han considerado cuatro grupos, a fin de tener una lectura más general en la investigación.
    - Encargado de producción
    - Operario de producción
    - Operario especializado
    - Técnico

### 3 Metodología

Se recogerá la información a través de la aplicación de encuestas de salida a los colaboradores del área operativa que han decidido renunciar a la empresa metalmecánica. Asimismo, encuestas de satisfacción e intención de rotación a los colaboradores que se encuentran laborando en el momento de la investigación. Por último, entrevistas a profundidad a los encargados de equipos del área operativa. Posteriormente, la información será presentada a través de estadística descriptiva, utilizando tablas y gráficos con una respectiva descripción que interpretará los hallazgos.

#### 3.1 Encuesta de salida

Es un formato de elaboración propia de la empresa, el cual es utilizado hace más de cinco años, cuya finalidad es obtener información de las razones por las cuales se está retirando a un colaborador (ver Anexo A). Para llenar esta encuesta se piden los siguientes datos: nombre (es opcional), fecha en la que se realiza la encuesta, área, puesto, fecha de ingreso y de retiro.

La encuesta consta de cuatro variables: dos con alternativas cerradas y dos abiertas. En la primera variable se le pregunta directamente las razones por las cuales decide retirarse de la empresa. Para ello, se le presentan alternativas como baja

remuneración, falta de reconocimiento a su labor, ambiente físico de trabajo, problemas con el jefe directo, falta de motivación del grupo, relaciones laborales, problemas personales y/o enfermedad, demasiada presión laboral o estrés, incumplimiento de lo ofrecido al ingresar, falta de oportunidad de desarrollo profesional, horario de trabajo o mejoras laborales. Seguidamente, se le pide profundizar la alternativa marcada con la finalidad de tener más detalle del motivo de retiro.

En la segunda variable, se le pide calificar aspectos de la empresa en una escala de Likert, con 5 alternativas: muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo. Los aspectos a calificar son los siguientes: ambiente físico, inducción, capacitación, clima laboral, reconocimiento a su labor, remuneración y comisiones, trato por parte del supervisor y/o jefe, comunicación y facilidad para escuchar y beneficios que otorga la empresa.

La tercera variable consta en indagar si las responsabilidades y labores del puesto corresponden a lo que el colaborador esperaba, donde tiene que marcar sí o no, y especificar el porqué. La última variable permite conocer la opinión del colaborador si considera que la empresa es diversa e inclusiva.

La encuesta de salida es la primera herramienta que se utiliza para identificar de manera inicial las posibles causas por las que se retiran los operarios de producción de la empresa metalmecánica. A partir del análisis de los resultados obtenidos con esta herramienta, se identifican las variables que influyen en la rotación y se eligen las siguientes herramientas a utilizar. A efectos de la presente investigación, se ha considerado el año 2018, 2019 y el primer semestre del año 2021.

### **3.2 Encuesta de satisfacción a operarios**

Para esta parte, el instrumento a utilizar es la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo SL-SPC (2005), la cual consta de 27 ítems, valorados por la escala de Likert 1-5. Además, considera factores como la significación de la tarea, condiciones laborales, reconocimiento personal/social y beneficios económicos (ver anexo C).

Esta encuesta ha sido adaptada a la necesidad de la problemática de la presente investigación y fue aplicada de manera no asistida y presencial durante la jornada laboral en el puesto de trabajo. Esto se pudo realizar debido a la falta de familiaridad de los participantes frente a encuestas virtuales.

A efecto del trabajo de campo, se ha considerado una segmentación de la encuesta de satisfacción que considera cuatro variables del Modelo de Compensación Total, a fin de estar alineados con el objetivo de la investigación:



- Compensaciones
- Beneficios
- Balance Vida – Trabajo
- Desempeño y Reconocimiento

### **3.3 Encuesta de intención de rotación**

En esta sección, el instrumento utilizado ha sido el cuestionario de Mobley, W. H., Horner, S. O., y Hollingsworth, A. T (1978). Este instrumento mide la intención que un colaborador tiene de abandonar su actual trabajo. Para ello, consta de tres preguntas y se califica con una escala de Likert del 0 al 6 (ver anexo D).

Este cuestionario ha sido utilizado en una investigación donde se estudió la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotar (Marky y Pomar, 2014) y en otra donde se estudió la relación entre el compromiso y la intención de rotación (Maldonado, Monteza y Rosales, 2018).

### **3.4 Entrevistas a profundidad a supervisores**

El instrumento utilizado ha sido una entrevista semiestructurada, pues se han utilizado diez preguntas definidas, pero se han añadido preguntas conforme se entrevistó a los encargados y el orden ha variado a medida que fluía la conversación (ver anexo E). Esta herramienta permitió incorporar preguntas adicionales que ayudaron a ahondar las variables de Compensación total, de las cuales no se pudo recabar información con las encuestas mencionadas anteriormente.

### **3.5 Análisis de resultados**

A continuación, se describirán los hallazgos de las encuestas realizadas a los colaboradores, considerando los componentes de la compensación total, así como otras variables e intención de rotación. Cabe mencionar que estos hallazgos han sido respaldados por los resultados obtenidos de las entrevistas a los supervisores.

En la encuesta de salida, los motivos por los cuáles los operarios de producción se retiran de la empresa metalmecánica han sido agrupados de acuerdo a los componentes de la compensación total y de acuerdo al número de respuestas obtenidas por cada componente. Cabe indicar que el motivo de «problemas personales» no se considerará para el presente análisis por ser ajenos a la gestión directa de la empresa metalmecánica.

En la encuesta de satisfacción se ha utilizado la escala Likert (1-5), donde el número 5 es totalmente de acuerdo (satisfecho) y el número 1 es totalmente en desacuerdo (insatisfecho). Para la interpretación de los resultados se ha considerado un umbral mínimo de 3.5. Por ende, los valores inferiores a este puntaje serán considerados insatisfactorios.

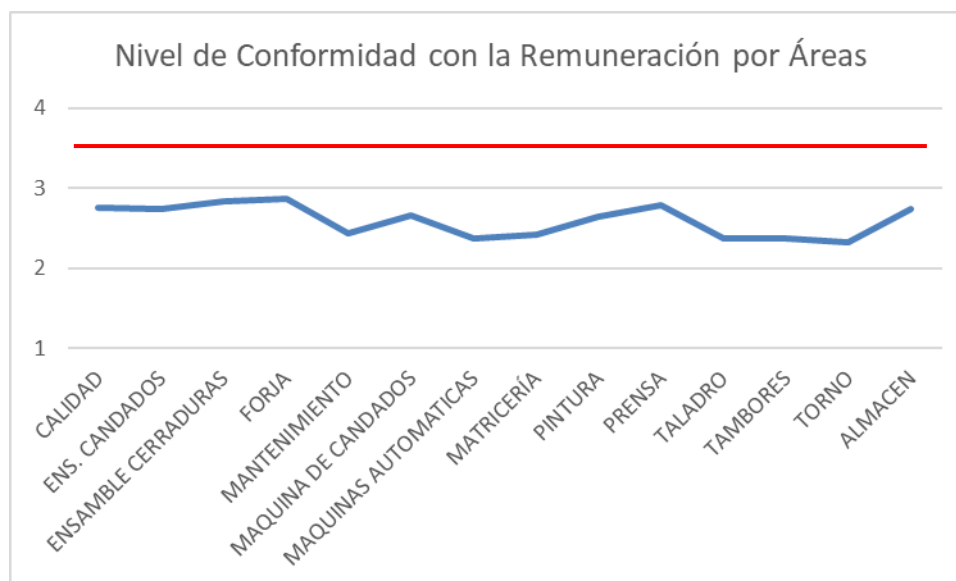
Por otro lado, en la encuesta de intención de rotación se ha utilizado la escala Likert (1-7) donde el número 7 es totalmente en desacuerdo (satisfecho) y el número 1 es totalmente de acuerdo (insatisfecho). Por ello, en este caso para la interpretación de los resultados, se ha considerado un umbral equivalente al de la encuesta de satisfacción, donde el mínimo esperado es de 4.0. Así que los valores inferiores a este puntaje serán considerados insatisfactorios.

Los resultados de las encuestas de salida, de satisfacción, de intención de rotación y entrevistas a profundidad se encuentran en los anexos F, G y H.

### **3.5.1 Compensaciones**

En las encuestas de salida se ha evidenciado que este componente de la compensación total figura como uno de los dos principales motivos por los cuales se retiran los operarios de producción de la empresa metalmecánica.

En las encuestas de satisfacción se han considerado preguntas directamente relacionadas a la remuneración. Por ello, se ha obtenido como hallazgo un nivel de satisfacción del 2.61 en promedio ponderado, lo cual indica que el 100 % de la población encuestada, se encuentra disconforme con su remuneración. Se observa que ningún área operativa alcanzó el valor del umbral mínimo esperado (3.5).



**Fuente:** Elaboración propia

Además, a través de las entrevistas a los supervisores y encargados, se corrobora que existe una insatisfacción respecto a la remuneración y a las brechas salariales en relación con la valoración de la posición y a la experiencia adquirida por el colaborador en la posición.

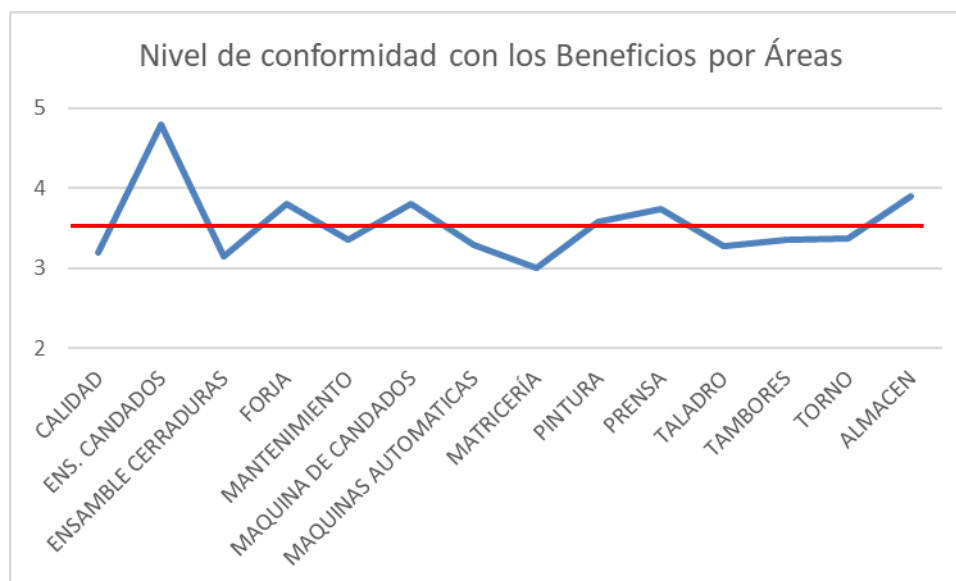
En general, todas las áreas muestran niveles de satisfacción entre 2.3 y 2.9, por lo que se podría considerar que el grado de insatisfacción con respecto a la remuneración es similar en todas las áreas encuestadas.

Por otro lado, de acuerdo con la clasificación por cargos se obtiene un nivel de satisfacción de 2.61 como promedio ponderado, siendo el cargo de operario especializado el de mayor satisfacción con un nivel de 2.69 y el cargo de encargado el de menor satisfacción con un nivel de 2.3.

### 3.5.2 Beneficios

En las encuestas de salida se ha evidenciado que este componente de la compensación total figura como el segundo principal motivo en el año 2021 por los cuales se retiran los operarios de producción de la empresa metalmecánica.

En las encuestas de satisfacción se han considerado preguntas directamente relacionadas a los beneficios que ofrece la empresa en cuanto a las condiciones de la infraestructura y el ambiente de trabajo. Dentro de este componente se encuentran beneficios que se detallarán con la información recabada de las entrevistas.



**Fuente:** Elaboración propia

Se ha obtenido como hallazgo un nivel de satisfacción de 3.45 en promedio ponderado, lo cual indica que el 42.9 % de la población encuestada está conforme con los beneficios que se brindan, mientras que el 57.1 % está disconforme.

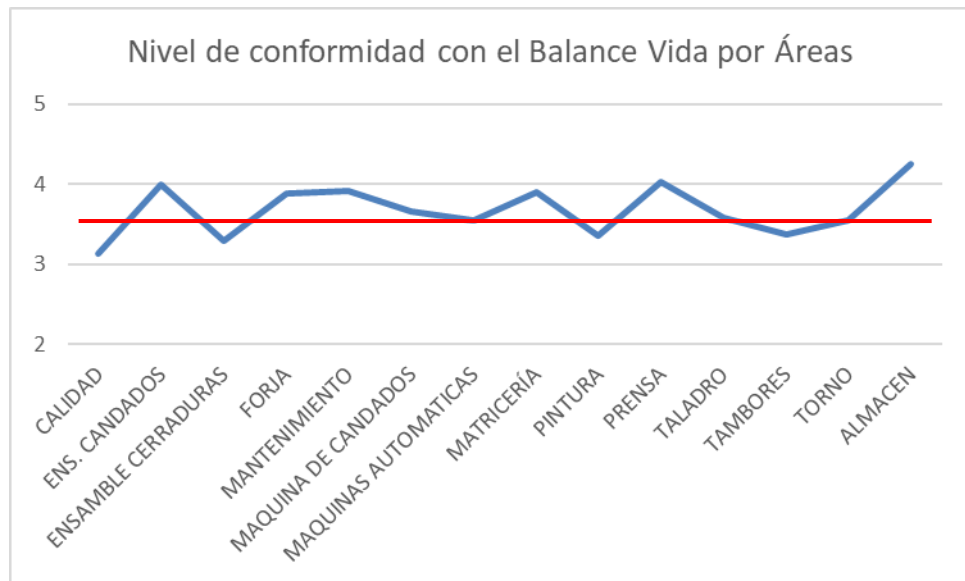
Los niveles de satisfacción se encuentran entre 3.0 (matricería) y 4.8 (ensambles candados), por lo que se podría considerar que el grado de satisfacción con respecto a los beneficios varía de manera considerable según el área.

Por otro lado, de acuerdo con la clasificación por cargos, se obtiene un nivel de satisfacción de 3.45 como promedio ponderado, siendo el cargo de operario especializado el de mayor satisfacción, con un nivel de 3.58 y el cargo de técnico el de menor satisfacción con un nivel de 3.22.

Además, a través de las entrevistas a los supervisores y encargados, se ha obtenido información detallada, que indica que desde su punto de vista se deberían ofrecer beneficios adicionales tales como el otorgamiento del desayuno y/o almuerzo.

### 3.5.3 Balance vida-trabajo

En este tercer componente de la compensación total se han considerado preguntas relacionadas a la carga laboral y horarios de trabajo. Se ha obtenido como hallazgo un nivel de satisfacción de 3.68 en promedio ponderado, lo cual indica que el 71.4% de la población encuestada se encuentra conforme con el balance vida-trabajo que brinda la empresa, mientras que el 28.6% está disconforme.



**Fuente:** Elaboración propia

Los niveles de satisfacción balance vida- trabajo se encuentran entre 3.13 (calidad) y 4.26 (almacén), por lo que se podría considerar que el grado de satisfacción con respecto al balance vida-trabajo varía según el área.

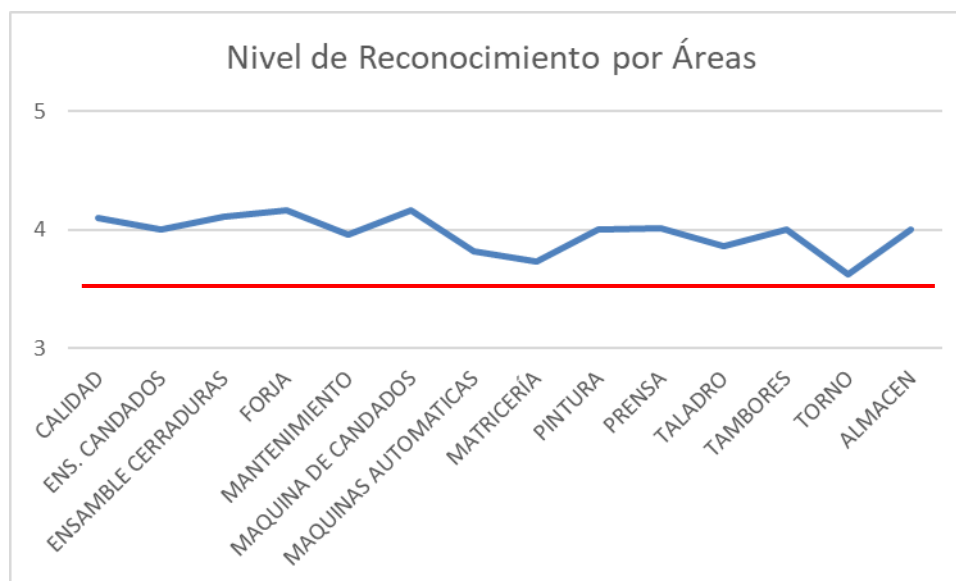
Por otro lado, de acuerdo con la clasificación por cargos se obtiene un nivel de satisfacción de 3.68 como promedio ponderado, siendo el cargo de operario especializado el de mayor satisfacción con un nivel de 4.04 y el cargo de operario de producción el de menor satisfacción con un nivel de 3.57.

Además, a través de las entrevistas a los supervisores y encargados, se ha corroborado que los horarios de trabajo son adecuados y que se respeta la jornada laboral de los operarios de producción.

### 3.5.4 Desempeño y reconocimiento

En las encuestas de salida se ha evidenciado que este componente de la compensación total figura como uno de los dos principales motivos por los cuales se retiran los operarios de producción de la empresa metalmeccánica.

En las encuestas de satisfacción se han considerado preguntas directamente relacionadas al reconocimiento. Este componente será complementado con información recabada de las entrevistas.



**Fuente:** Elaboración propia

Se ha obtenido como hallazgo un nivel de satisfacción del 3.97 en promedio ponderado, lo cual indica que el 100 % de la población encuestada, se encuentra conforme con el reconocimiento que la empresa le brinda. Se observa que todas las áreas operativas superaron el valor del umbral mínimo esperado.

Los niveles de satisfacción se encuentran entre 3.63 (torno) y 4.17 (forja), por lo que se podría considerar que el grado de insatisfacción con respecto al desempeño y el reconocimiento varía en menor grado según el área.

Por otro lado, de acuerdo con la clasificación por cargos, se obtiene un nivel de satisfacción de 3.97 como promedio ponderado, siendo el cargo de operario de producción el de mayor satisfacción, con un nivel de 4.01, y el cargo de encargado el de menor satisfacción, con un nivel de 3.65.

Además, a través de las entrevistas a los supervisores y encargados se ha obtenido información detallada, que indica que, desde su punto de vista, se debería realizar reconocimiento hacia los colaboradores de manera corporativa, pues actualmente el reconocimiento se realiza solo de manera interna en cada área.

Con respecto al desempeño, actualmente no existe un proceso definido que lo gestione o lo evalúe en los operarios de producción; sin embargo, contar con un proceso de evaluación del desempeño podría aportar a incrementar la satisfacción del personal operativo.

### **3.5.5 Desarrollo y oportunidad de carrera**

En este quinto componente de la compensación total se va considerar información recabada a través de las entrevistas, debido a que la encuesta de satisfacción utilizada no incluye preguntas relacionadas a este componente. El 100 % del personal entrevistado indica que no existe oportunidad de línea de carrera.

Si bien varios operarios a lo largo de los años han podido ascender a otros puestos e incrementar su remuneración, no existe una política que defina la línea de carrera de los operarios. En la actualidad, solo en algunas áreas los operarios de producción pueden ascender a otras posiciones debido al criterio de cada supervisor, sin que una herramienta avale esta propuesta.

### **3.5.6 Comunicación**

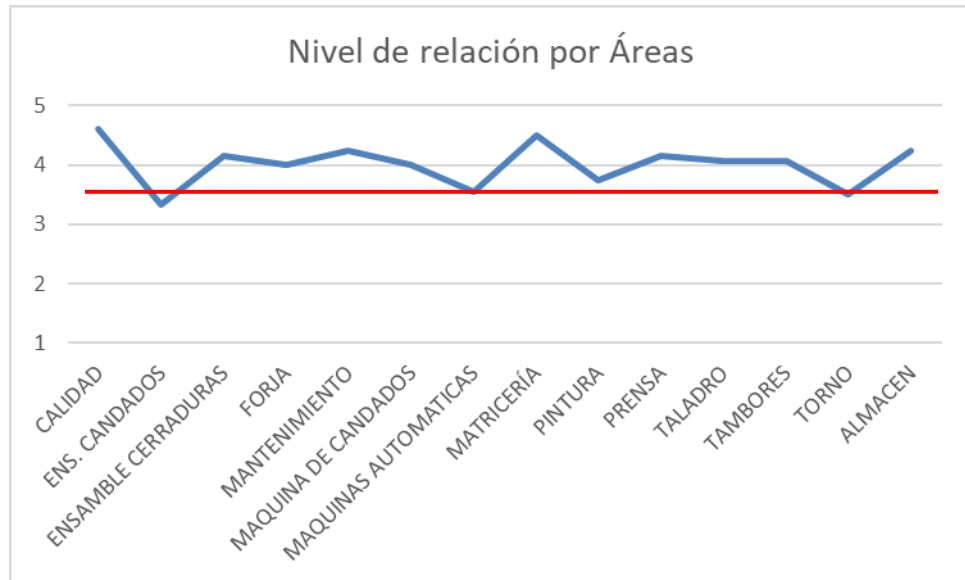
En esta variable se va a considerar información recabada a través de las entrevistas, debido a que la encuesta de satisfacción utilizada no incluye preguntas relacionadas a esta variable. El 80% del personal entrevistado indica insatisfacción respecto a la comunicación oportuna y clara por parte de Gestión Humana. Se manifiesta que esta área deriva a los supervisores y encargados la responsabilidad de comunicar diversos temas de interés para los colaboradores, lo cual genera que la información que llega a estos no sea precisa ni oportuna.

### **3.5.7 Vocación de servicio**

En esta variable se va a considerar información recabada a través de las entrevistas, debido a que la encuesta de satisfacción utilizada no incluye preguntas relacionadas a esta variable. El 90% del personal entrevistado indica insatisfacción respecto a la vocación de servicio al colaborador y atención oportuna a los requerimientos por parte de Gestión Humana. Se manifiesta que no hay una priorización de atención al colaborador, por lo que existe una sensación de «abandono».

### 3.5.8 Camaradería

En esta variable se considera información recabada a través de preguntas realizadas en la encuesta de satisfacción. Asimismo, se complementará con información producto de las entrevistas.



**Fuente:** Elaboración propia

Se ha obtenido como hallazgo un nivel de satisfacción del 4.07 en promedio ponderado, lo cual indica que el 92.9 % de la población encuestada se siente satisfecha manteniendo una interrelación con otros colaboradores. Se observa que todas las áreas operativas (a excepción de una) superaron el valor del umbral mínimo esperado.

Los niveles de satisfacción se encuentran entre 3.33 (ensamble de candados) y 4.60 (calidad), por lo que se podría considerar que el grado de insatisfacción con respecto a la camaradería varía de manera considerable según el área.

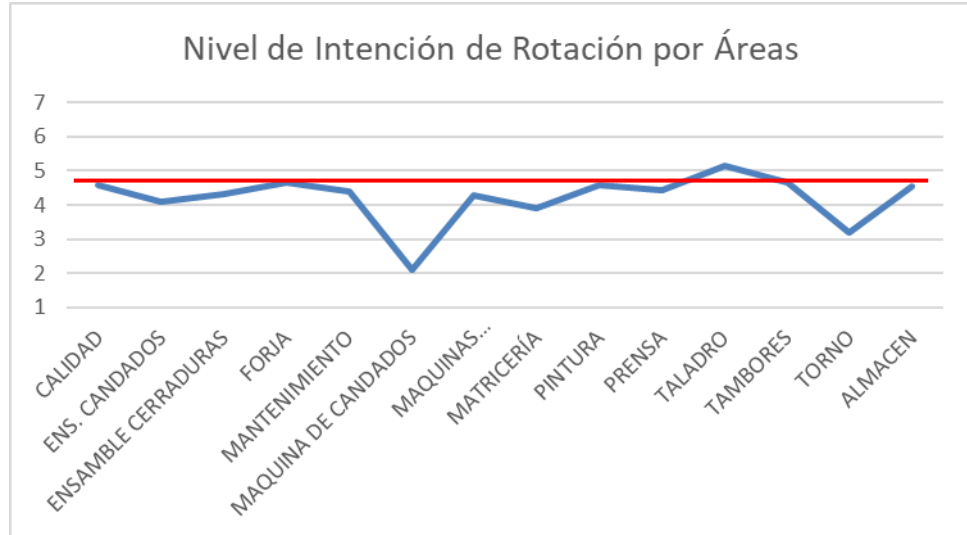
Por otro lado, de acuerdo con la clasificación por cargos, se obtiene un nivel de satisfacción de 3.97 como promedio ponderado, siendo el cargo de técnico el de mayor satisfacción, con un nivel de 4.38, y el cargo de encargado el de menor satisfacción, con un nivel de 3.50.

Además, a través de las entrevistas a los supervisores y encargados, se ha obtenido información detallada que indica que los colaboradores valoran la interrelación con otras personas y los momentos de confraternidad fomentados por la empresa.



### 3.5.9 Intención de rotación

En esta variable se han considerado preguntas relacionadas a la intención de salida por parte de los colaboradores, complementándose con los hallazgos de la entrevista.



Fuente: Elaboración propia

Se ha obtenido como resultado un nivel de intención de rotación de 4.37 en promedio ponderado, lo cual indica que el 92.9% de la población encuestada presenta intención de rotación, mientras que el 7.1% no presenta intención de rotación.

Los niveles de intención de rotación se encuentran entre 2.11 (máquina de candados) y 5.14 (taladro), por lo que se podría considerar que el grado de intención de rotación varía de manera considerable según el área.

Por otro lado, de acuerdo con la clasificación por cargos se obtiene un nivel de intención de rotación de 4.37 como promedio ponderado, siendo el cargo de encargado el de mayor intención de rotación con un nivel de 3.80 y el cargo de operario especializado el de menor intención de rotación con un nivel de 4.60.

Además, a través de las entrevistas a los supervisores y encargados se ha obtenido información detallada, que indica que los colaboradores tienen intención de retirarse de la empresa debido a los hallazgos explicados en los puntos anteriores.

### **3.6 Definición del problema**

Luego del análisis de los resultados descritos en el punto anterior, se evidencia que existe una alta intención de rotación (92.9%) de los operarios de producción de la empresa metalmecánica. Además, las variables que influyen en esta son la compensación (100%), los beneficios (57.1%) y el desarrollo y oportunidad de carrera (100%). Estas variables descritas son tres de los cinco componentes del modelo de compensación total, por lo que el plan propuesto y las sugerencias irán dirigidas hacia este modelo.

## **CAPITULO VII: DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **1 Desarrollo de la propuesta**

#### **1.1 Acciones propuestas**

A continuación, se propone una lista de acciones que ayudarán a minimizar el alto nivel de rotación de los operarios de producción de la empresa metalmecánica:

- Rediseñar las escalas salariales del área de producción de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa metalmecánica.
- Realizar un estudio de factibilidad de los beneficios a ofrecer a los operarios de producción, alineado al Plan Estratégico Organizacional y al presupuesto destinado para ello.
- Realizar un *benchmarking* de beneficios corporativos de empresas de rubros similares.

- Elaborar un Plan de Línea de Carrera para los operarios de producción, de acuerdo a la estructura de la empresa y a la descripción de puestos, así como realizar una correcta difusión de este plan.
- Elaborar un Plan de Capacitación para el área de producción, a fin de desarrollar habilidades técnicas en los operarios para que los ayude en la consecución de su línea de carrera. Además, debe incluir el desarrollo de habilidades blandas para los supervisores y encargados.
- Incrementar la capacidad de atención y establecer un cronograma de atención por parte del área de Gestión Humana.
- Elaborar un Programa de Evaluación del Desempeño orientado a operarios de producción con la finalidad de considerar el pago de bonos por productividad.
- Elaborar un Programa de Reconocimiento para los operarios de producción.
- Realizar evaluación de Clima Organizacional de manera anual.
- Elaborar un Plan de Comunicación Organizacional donde se comunique el plan de trabajo y las acciones implementadas como beneficio al colaborador.
- Elaborar un Plan de Endomarketing para generar *engagement* con los colaboradores del área de producción.

## **1.2 Evaluación y selección de las acciones propuestas**

A continuación, se analizará la viabilidad de cada una de las acciones propuestas:

### **a. Rediseñar las escalas salariales del área de producción**

Se considera esta acción como prioridad muy alta ya que, al no tener las escalas salariales adecuadas, existe un impacto directo en el nivel de rotación de los operarios de producción.

El costo implica la contratación de una persona adicional para el área de Gestión Humana que se encargue exclusivamente de los procesos de Compensación y Presupuestos. Caso contrario, se requerirá la contratación de una Consultora de Gestión Humana especializada en temas de compensación, la cual prestará sus servicios una vez al año.

Al reducir la rotación de los operarios de producción se obtiene como beneficio el ahorro financiero en procesos de selección de operarios y el tiempo de inversión en la Curva de Aprendizaje, así como el evitar la pérdida de *know-how* a nivel de gestión de la información. Además, se genera como beneficio el ahorro en pago de horas extras por falta de *expertise* y costos de reprocesos. Otro beneficio es la disminución de accidentes

de trabajo debido a la falta de dominio de los procesos y de las tareas por parte de los operarios nuevos, así como la reducción de la fatiga de los operarios con sobrecarga de trabajo.

**b. Realizar un análisis de los posibles beneficios a ofrecer (obtenidos del trabajo de campo) y un estudio de factibilidad de los mismos, así como un *benchmarking* de beneficios corporativos de empresas de rubros similares**

Se considera esta acción como prioridad alta debido a que, en caso la empresa no otorgue beneficios atractivos para el colaborador, existiría un impacto directo en el nivel de rotación de los operarios de producción. Estos beneficios le generan al colaborador un impacto económico positivo, pues, si bien no es dinero en efectivo, son beneficios que le permiten un ahorro económico.

El costo involucra el presupuesto que la empresa designa para estos fines, así como la asignación de espacios físicos para el otorgamiento de los beneficios y la inversión en horas-hombre de las personas encargadas del *benchmarking*.

El principal beneficio es la menor inversión en aumentos de remuneración por parte de la empresa, ya que estos son cubiertos de manera estratégica por los beneficios corporativos, los cuales no incurren en costos laborales asociados a la planilla.

**c. Elaborar un Plan de Desarrollo y Oportunidad de Carrera para el área de producción**

Se considera esta acción como prioridad alta debido a que el impacto de un Plan de Desarrollo definido, que involucre la construcción de línea de carrera y un modelo de capacitación que respalde dicho plan, generará satisfacción y compromiso en los colaboradores, pues sentirán que la empresa se preocupa por ellos. De este modo, este plan ayudará a reducir el nivel de rotación.

La propuesta de las capacitaciones es que sean *in-house* y se realicen por personal propio especializado en diversos temas de interés. También se proponen capacitaciones a través de convenios con SENATI. En ambos casos, el costo de las capacitaciones sería mínimo.

Con una estructura organizacional previamente definida, el área de Gestión Humana elaborará un Plan de Desarrollo con una línea de carrera definida para los operarios de

producción, siendo un costo incluido dentro de las horas-hombre de los colaboradores de dicha área.

Los principales beneficios del plan son la reducción del nivel de rotación de los operarios de producción y el incremento de sus habilidades técnicas y blandas, lo cual ayudará a la empresa a ser más eficiente, productiva y rentable.

### 1.3 Fortalecimiento de la ventaja competitiva de la empresa

Para poder analizar el impacto de las acciones propuestas, se revisará la ventaja competitiva de la empresa metalmecánica en su etapa actual, comparándola con la etapa deseada una vez se trabaje el plan propuesto. Cabe mencionar que se trabajará bajo el Modelo elegido de Compensación Total de Víctor León Batista (2013). Este modelo abarcará las tres acciones propuestas identificadas en el punto anterior

Luego de definido el problema, en este caso la Rotación del personal operario de la empresa metalmecánica, se puede afirmar que el plan propuesto reducirá el alto nivel de rotación y fortalecerá la ventaja competitiva. Con esto, la ventaja competitiva será impactada de la siguiente manera:

DESCRIPCIÓN	VRIO ACTUAL	VRIO DESEADO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
Personal especializado en fabricación.	3	4	La alta rotación impacta en el personal especializado y en la curva de aprendizaje de los mismos.	Retener el personal especializado, disminuyendo la rotación y permitiendo que se concrete el ciclo de aprendizaje.
Proceso de producción (innovador)	4	4	El proceso cumple con los estándares de calidad que le permite el liderazgo en el	Mantener la dotación de personal con el conocimiento adecuado en el

			mercado. Esto es su principal ventaja competitiva.	proceso de producción, disminuyendo el alto nivel de rotación y mejorando su nivel de satisfacción.
Gestión Humana	2	3	Los procesos de gestión de humana cumplen las expectativas básicas tradicionales y, en algunos casos, se centran en el proceso y no en el colaborador.	Se implementarán y consolidarán procesos más eficientes, enfocados en la estrategia del negocio y en el bienestar del colaborador.
Cultura sólida	3	4	Es una cultura arraigada al tradicionalismo de una empresa familiar; sin embargo, al tener un alto nivel de rotación, ha ido perdiendo identidad.	Fortalecer la cultura alineada a los valores de la empresa, que permita reforzar una misma identidad.
Marca Empleadora	3	4	Si bien hay una marca reconocida a nivel mercado, no hay un impacto en la marca empleadora. Esto debido a que existe un alto nivel de rotación que indica un bajo nivel de satisfacción por parte de los colaboradores.	Mejorar la reputación de la empresa ante los colaboradores y aquellos potenciales, lo que permitirá atraer y retener a los mejores talentos del mercado.

## **2 Diseño de la propuesta**

A continuación, se presenta el diseño del plan a implementar de acuerdo a los hallazgos encontrados al emplear las encuestas de salida de los operarios, encuestas de satisfacción, encuestas de intención de rotación y las entrevistas.

### **2.1 Objetivos de la propuesta**

Si bien el objetivo principal del plan está basado en el modelo de compensación total, el cual ayudará a reducir el alto nivel de rotación de los operarios de producción de la empresa metal mecánica; se han definido objetivos más específicos o secundarios que apuntan a tres componentes de dicho modelo. Estos son:

- Rediseñar las escalas salariales del área de producción para mantener una justa equidad salarial tanto interna como externa. Además, estas deberán estar alineadas con las responsabilidades del puesto. De esta manera, los colaboradores se sentirán satisfechos con su remuneración, siendo este uno de los factores que impactarán en la reducción del nivel de rotación. El entregable será la estructura salarial y la política.
- Realizar un análisis de los posibles beneficios a ofrecer (obtenidos del trabajo de campo) y un estudio de factibilidad de los mismos, así como un *benchmarking* de beneficios corporativos de empresas de rubros similares. Con esto, la empresa podrá identificar cuáles son los beneficios que impactan de manera positiva en los colaboradores, los cuales se ajustarán a las necesidades de la empresa, así como la inversión para su implementación. El entregable será el estudio de mercado y la factibilidad de la implementación en la empresa metalmecánica.
- Elaborar un Plan de Desarrollo y Oportunidad de Carrera para el área de producción, para incentivar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores en la empresa, así como fortalecer su compromiso y motivación. El impacto será disminuir el alto nivel de rotación de los operarios y los entregables serán la política de desarrollo organizacional, el mapa de línea de carrera y el Plan de Capacitación.

### **2.2 Desarrollo de la propuesta**

En este punto se detallará el proceso a desarrollar por cada una de las acciones planteadas del modelo de compensación total.

### **2.2.1 Rediseñar las escalas salariales del área de producción**

- Evaluación de la situación actual
- Diseño del Plan de Compensación
- Actualización de las descripciones de puestos
- Valoración de puestos
- Realizar un *benchmarking* de los puestos con empresas similares
- Elaborar la estructura salarial
- Construir un sistema de Gestión de Desempeño
- Definición de compensación fija y/o variable
- Consolidar el proceso y redactar la Política de compensación.

### **2.2.2 Análisis de los beneficios**

- Análisis de la situación actual
- Identificación de los posibles beneficios a ofrecer que estén alineados a la oferta que propone el sector metalmeccánico (*benchmarking*).
- Evaluar el monto de compensación en efectivo a suplir que recibe el colaborador con el otorgamiento de un beneficio.
- Realizar un estudio de factibilidad donde se evalúe el costo-beneficio de cada uno de ellos.
- Priorizar y seleccionar los beneficios a ofrecer (Comité de beneficios)
- Cuantificar e incorporar dentro de la Estructura salarial los beneficios elegidos siendo coherentes con las definiciones de las escalas salariales.
- Elaborar un Programa de beneficios con aquellos beneficios elegidos que son no remunerativos.
- Redactar una Política de Beneficios Corporativos.

### **2.2.3 Elaborar un Plan de Desarrollo y Oportunidad de Carrera para el área de producción**

- Análisis de la situación actual.
- Revisión de las descripciones de puesto y la estructura organizacional.
- Identificación de puestos y colaboradores claves.
- Procesar los resultados de la evaluación de desempeño.
- Realizar Plan de Sucesión.
- Identificar e implementar de métodos de formación.
- Identificar y priorizar las necesidades de capacitación.



- Identificar el público objetivo y posibles capacitadores.
- Definir los objetivos y el contenido temático de la capacitación.
- Construir el Cronograma de capacitación.
- Elaborar Plan de Desarrollo Organizacional.
- Realizar el Plan de Monitoreo y Cumplimiento.

### DIAGRAMA DE GANTT DEL DESARROLLO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN TOTAL

ACCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>ESTRUCTURA SALARIAL</b>												
Análisis de la situación actual												
Actualización de las descripciones de puesto y valoración de las mismas.												
<i>Benchmarking</i> con empresas similares												
Elaboración y consolidación de la matriz de la estructura salarial												
Construir sistema de gestión de desempeño												
Elaboración de la Política de Compensación												
<b>ANÁLISIS DE BENEFICIOS</b>												
Análisis de la situación actual												
<i>Benchmarking</i> e identificación de los posibles												

beneficios a ofrecer												
Cuantificar los beneficios identificados y realizar un estudio de factibilidad.												
Priorizar y seleccionar los beneficios a ofrecer (Comité de Beneficios)												
Incorporar dentro de la Estructura salarial los beneficios elegidos.												
Redactar una política de beneficios corporativos y elaborar un programa de beneficios no remunerativos												
<b>PLAN DE DESARROLLO</b>												
Análisis situación actual												
Revisión de las Descripciones de puestos y la estructura organizacional.												
Identificación de puestos y colaboradores claves												
Procesar los resultados de la evaluación de												

desempeño												
Realizar el Plan de Sucesión												
Identificación e implementación de métodos de formación												
Identificar y priorizar las necesidades de capacitación, el público objetivo y posibles capacitadores.												
Definir los objetivos y el contenido temático de la capacitación												
Construir el cronograma de capacitación y elaborar el Plan de Desarrollo Organizacional												
Realizar el Plan de Monitoreo y Cumplimiento.												

Fuente: Elaboración propia

El plan propuesto está dividido en tres grandes acciones, las cuales serán realizadas en simultáneo porque tienen componentes en común. Asimismo, será llevado a cabo por la consultora en un tiempo total de doce meses.

### 2.3 Presupuesto de la implementación

A continuación, se detalla el costo de la consultoría por cada una de las acciones a implementar y los montos a invertir en Gestión Humana:

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN
1	Rediseño de escalas salariales	9 250
2	Análisis de los beneficios - Estudio de Mercado	4 150

3	Diseño del Sistema de Gestión de Desempeño	5 950
4	Aumento en vale de alimentos	91 200
5	Desayuno para operarios de producción	79 040
6	Elaboración de Plan de Desarrollo y Oportunidad de Carrera	6 500
7	Monitoreo y Seguimiento del Plan (4 meses)	8 000
8	Dos capacitaciones técnicas <i>in-house</i> para operarios de producción	35 000
<b>Total</b>		<b>S/ 239 090</b>

Fuente: Elaboración propia

\* Los montos se expresan en soles y no incluyen IGV. La inversión y el desarrollo del plan será en un plazo de doce meses.

#### d. Impacto económico financiero

Para poder analizar a detalle el impacto financiero que involucra la rotación de un operario de producción en la empresa metalmecánica, se desglosará por conceptos de acuerdo a la siguiente tabla:

DETALLE	COSTO (*)
<b>SSOMA</b>	
Examen médico ocupacional, uniforme, EPP's, pruebas de descartar COVID-19, costo de oportunidad (horas de trabajo invertidas), otros.	421.97
<b>Selección e inducción</b>	
Membresía de portales laborales, reclutamiento de campo, consultora externa, costo de oportunidad (horas de trabajo invertidas), otros.	653.26
<b>Bienestar y planilla</b>	
Costo de oportunidad (horas de trabajo invertidas), seguro vida ley, seguro SCTR, tarjeta de marcación, candado y llave, otros.	158.02
<b>Costo por caída en la productividad (Estrada R.,</b>	

2018) Tiempo promedio para seleccionar, tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad, total de días no productivos, ingreso anual promedio por colaborador. (Remuneración*14*45 (días no productivos) / 360 días) <b>Nota:</b> - El n.º 14 se refiere a la cantidad de remuneraciones brutas al año que percibe un operario de producción. - El n.º 45 se refiere a la cantidad de días que se necesitan para reclutar a un operario de producción (15 días) sumado a los días en que un operario de producción adquiere un nivel de productividad deseado (30 días).	1 715.00
<b>COSTO TOTAL DE ROTACIÓN</b>	<b>2 948.25</b>

**Fuente:** Elaboración propia

\* El costo se ha considerado con una remuneración promedio de 980 soles.

\*\* El cálculo se ha realizado en función a los costos del año 2021.

Considerando que Tecnopress presenta un nivel de rotación anual de 90.8 %, que convertido a meses representa 7.57 %, y que la población de operarios actual es de 304, se puede estimar que la rotación asciende a 23 operarios al mes. Por lo que, si se considera un costo mensual de reemplazo de los operarios que rotan, se obtiene un monto aproximado de S/.68 000 soles mensual. Este monto, convertido a anual, representa S/.816 000 soles.

Por tanto, luego de transcurrido el primer año de implementación del Plan, se proyecta una reducción de la rotación de los operarios de producción en un 30 % anual. Es decir, a nivel anual sería de 5.3 % mensual, valor que se encuentra alineado con los objetivos de rotación de la empresa (ver Anexo B).

El beneficio económico de Tecnopress será evitar una pérdida de 244 800 soles por año, los cuales se recuperarán una vez implementado el Plan, cuando la rotación se haya reducido en un 30 %. Por otro lado, impactará en el incremento de la productividad y de la rentabilidad, debido a la mejora de la satisfacción de los operarios de producción.

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

1. La rotación de los operarios de producción se genera por motivos externos (propios de los colaboradores) y motivos internos (inherentes a la empresa). Dentro de estos últimos, se ha evidenciado que los operarios de producción deciden retirarse de Tecnopress, de manera voluntaria, principalmente por tres componentes: remuneración, beneficios y desarrollo y oportunidad de carrera.
2. El alto nivel de rotación voluntaria es un claro indicador del nivel de satisfacción del colaborador dentro de una empresa, esto constituye una alerta que permite a la empresa trabajar puntualmente en los motivos que generen esta insatisfacción entre sus colaboradores.
3. Para desarrollar el Plan de Gestión Humana que contribuya a disminuir el nivel de la rotación de los colaboradores del área operativa de la empresa metalmecánica, se utilizó el modelo de Compensación Total, por ser uno de los modelos más actuales que se ajusta a la realidad de Tecnopress. Asimismo, esto permitió tomar acción de manera integral sobre los diferentes componentes de la gestión humana.
4. Por los hallazgos en la presente investigación, sustentados con el marco teórico, se puede inferir que el nivel de rotación disminuirá al mejorar los componentes de la Compensación Total en Tecnopress, asegurando la sostenibilidad del negocio.
5. La alta rotación de personal impacta en la rentabilidad de Tecnopress. Por ello, es importante cuantificar este impacto, lo cual le permitirá a la empresa replantear inversiones que puedan beneficiar a los colaboradores del área operativa. Con ello, se logra disminuir la rotación voluntaria, fomentar la formación de equipos de alto desempeño, motivar a los colaboradores y desarrollar una adecuada curva de aprendizaje.
6. El plan propuesto apunta a reducir el alto nivel de rotación y fortalecer la ventaja competitiva del negocio. De acuerdo al Análisis VRIO, se afirma que Tecnopress aspira a convertirse en una marca empleadora atractiva, con una cultura organizacional

sólida, con impacto en la fidelización y atracción de colaboradores especializados en fabricación, lo que permitirá obtener productos innovadores y de alta calidad.

7. Reducir la rotación de los operarios de producción impactará en la mejora de la productividad de Tecnopress, lo cual ayudará a fortalecer la cadena de valor de la empresa en los componentes de Operaciones y Logística.

### **Recomendaciones**

1. Incorporar en la gestión de los líderes la exigencia de implementación de sesiones periódicas de levantamiento de *feedback* entre los operarios, ya que, a través de esta herramienta, se podrá medir la satisfacción de los colaboradores. Además, la reacción de Gestión Humana debe ser clara y oportuna haciendo los ajustes que se estimen pertinentes.
2. Habiendo identificado que uno de los principales motivos de rotación es la ausencia de una escala salarial adecuada a la realidad de Tecnopress, se deben gestionar las remuneraciones con equidad interna y externa.
3. Se recomienda trabajar en acciones concretas que ayuden a mejorar la comunicación entre los colaboradores del área de producción y el área de Gestión Humana, debido a que los operarios manifestaron que la comunicación de Tecnopress es uno de los puntos a reforzar (el nivel de satisfacción alcanzo el 20 %).
4. Con el fin de generar el impacto deseado del Plan de Gestión Humana en los operarios de producción, se recomienda elaborar un Plan de Comunicación que les facilite entender los niveles organizacionales de su área, el plan de desarrollo y oportunidad de carrera, y la política salarial de Tecnopress.
5. Es recomendable hacer un diagnóstico de otros procesos que involucran al personal como la Cultura Organizacional y el *Endomarketing*, ya que se complementarán con el plan propuesto y ayudarán a mejorar los procesos de Gestión Humana de manera global.
6. Si bien existen diversos procesos que son importantes en la empresa, se recomienda altamente invertir en procesos que involucren la Gestión de Personas porque, como se ha demostrado a través de diversos autores, los colaboradores son una parte

fundamental para el crecimiento de la empresa y para la obtención de un desarrollo sostenible.

7. A efectos de potenciar el Plan en el componente de Desarrollo y Oportunidad de Carrera se identifica una gran oportunidad de participar en ferias tecnológicas locales y mundiales, con la finalidad de estar actualizados en el desenvolvimiento de las mejores prácticas en el rubro metalmecánico. Así mismo, como oportunidad de desarrollo se puede identificar la necesidad de captar colaboradores especializados, que contribuyan con el *know how* y puedan capacitar a los operarios en el uso de maquinarias cada vez más sofisticadas.
8. De acuerdo a los hallazgos encontrados en el trabajo de campo realizado en referencia a la vocación de servicio del área de Gestión Humana (insatisfacción del 90%), se sugiere una sensibilización acerca del valor de los colaboradores en la empresa donde se priorice la atención oportuna a las necesidades y/o requerimientos que expongan los mismos.



**Anexos**

**ANEXO A: ENCUESTA DE SALIDA**

<b>FORMATO DE ENCUESTA DE SALIDA</b>		<b>FECHA:</b> / /
Nombre (opcional)		
Área:		
Puesto:		
Fecha de ingreso		
Fecha de salida		

1. ¿Por cuál de estas razones decide Ud. retirarse de la empresa?

Baja remuneración ( )	Problemas personales y/o enfermedad ( )
Falta de reconocimiento a su labor ( )	Demasiada presión, <i>stress</i> ( )
Ambiente físico de trabajo ( )	Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar ( )
Problemas con el jefe directo ( )	Falta de oportunidad de desarrollo profesional ( )
Falta de motivación del grupo ( )	Horario de trabajo ( )
Relaciones laborales ( )	Mejoras laborales (Indique el rubro de su nueva empresa) .....( )

De las alternativas marcadas, especifique sus razones:-----  
 -----  
 -----

Califique Ud. los siguientes aspectos en la empresa.

ASPECTOS	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
1. Ambiente físico					
2. Inducción					
3. Capacitación					
4. Clima laboral					
5. Reconocimiento a su labor					
6. Sueldo y comisiones					
7. Trato por parte del supervisor y/o jefe					
8. Comunicación y facilidad para escuchar					
9. Beneficios					

2. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que Ud. esperaba?

Sí ( ) No ( ), especifique por qué  
 .....

3. ¿Consideras que es una empresa diversa e inclusiva? Sí ( ) No ( )

**ANEXO B: INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>2018</b>	<b>01-19</b>	<b>02-19</b>	<b>03-19</b>	<b>04-19</b>	<b>05-19</b>	<b>06-19</b>	<b>07-19</b>	<b>08-19</b>	<b>09-19</b>	<b>10-19</b>	<b>11-19</b>	<b>12-19</b>	<b>2019</b>
<b>DOTACION REAL - mes anterior</b>		221	222	230	232	227	234	242	230	237	240	252	257	
INGRESO DE PERSONAL	311	30	32	18	16	21	24	11	33	15	20	14	0	234
EGRESO DE PERSONAL	302	29	24	16	21	14	16	23	26	12	8	9	13	211
<b>DOTACIÓN REAL al cierre de Mes</b>		222	230	232	227	234	242	230	237	240	252	257	244	
<b>% ROTACIÓN (Egresos/DT Real)</b>	<b>132.0%</b>	13.1%	10.8%	7.0%	9.1%	6.2%	6.8%	9.5%	11.3%	5.1%	3.3%	3.6%	5.1%	90.8%
<b>% ROTACIÓN OBJETIVO</b>	<b>108.0%</b>	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	84.0%

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>01-20</b>	<b>02-20</b>	<b>03-20</b>	<b>04-20</b>	<b>05-20</b>	<b>06-20</b>	<b>07-20</b>	<b>08-20</b>	<b>09-20</b>	<b>10-20</b>	<b>11-20</b>	<b>12-20</b>	<b>2020</b>	<b>01-21</b>	<b>02-21</b>	<b>03-21</b>	<b>04-21</b>	<b>05-21</b>	<b>06-21</b>	<b>2021</b>
<b>DOTACIÓN REAL - mes anterior</b>	244	238	243	239	243	236	233	236	234	242	241	241		236	241	252	254	257	249	
INGRESO DE PERSONAL	18	23	15	16	11	14	24	14	21	7	5	13	181	38	31	34	29	17	25	286
EGRESO DE PERSONAL	24	18	19	12	18	17	21	16	13	8	5	18	189	33	20	32	26	25	18	271
<b>DOTACIÓN REAL al cierre de Mes</b>	238	243	239	243	236	233	236	234	242	241	241	236		241	252	254	257	249	256	
<b>% ROTACIÓN (Egresos/DT Real)</b>	9.8%	7.6%	7.8%	5.0%	7.4%	7.2%	9.0%	6.8%	5.6%	3.3%	2.1%	7.5%	79.0%	14.0%	8.3%	12.7%	10.2%	9.7%	7.2%	107.2%
<b>% ROTACIÓN OBJETIVO</b>	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	72.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	60.0%

Fuente: Elaboración propia

Nota: El porcentaje de rotación objetivo se mantendrá en 72 % anual para los siguientes años.

**ANEXO C: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL DE SONIA PALMA CARRILLO (SL-SPC)**

Apellido, Nombre:..... Sexo: Masculino  Femenino

Área de trabajo:..... Cargo que ocupa:.....Fecha:.....

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos dé su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

ESCALA	ABREVIATURA
Totalmente de acuerdo	TA
De acuerdo	A
Indeciso	I
En desacuerdo	D
Totalmente en desacuerdo	TD

PREGUNTAS	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Me siento mal con el sueldo que gano.					
6. Siento que recibo “mal trato” por parte de la empresa.					
7. Me siento útil con la labor que realizo.					
8. El ambiente donde trabajo es cómodo.					
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11. Prefiero no sociabilizar con las personas con quienes trabajo.					
12. Me gusta mi horario de trabajo.					
13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15. La comodidad del ambiente de trabajo es excelente.					
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18. Me satisfacen los resultados de mi trabajo.					
19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					

22. Me gusta el trabajo que realizo.					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño del trabajo diario.					
24. Me desagrada que acorten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo					
26. Me gusta la actividad que realizo.					
27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

**ANEXO D: INSTRUMENTO DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE MOBLEY, W. H., HORNER, S. O., Y HOLLINGSWORTH, A. T.**

<b>INSTRUMENTO DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE MOBLEY, W. H., HORNER, S. O., Y HOLLINGSWORTH, A. T</b>								
<p>0 = Totalmente en desacuerdo            1 = Parcialmente en desacuerdo            2 = En desacuerdo            3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo            4 = Parcialmente de acuerdo            5 = De acuerdo            6 = Totalmente de acuerdo</p>								
N.º	Preguntas	0	1	2	3	4	5	6
1	Pienso mucho en dejar mi trabajo actual.							
2	Probablemente buscaré un nuevo trabajo el próximo año.							
3	Tan pronto como sea posible, dejaré la organización.							

## ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

- 1- ¿Cuáles consideras que son los motivos por los que los operarios se están retirando?
- 2- ¿Qué crees que la empresa debe mejorar para reducir la salida de los colaboradores?
- 3- ¿Consideras que el proceso de inducción específica para el puesto de trabajo es suficiente para empezar a laborar? ¿Cómo lo mejorarías?
- 4- ¿Consideras que la comunicación por parte de Recursos Humanos sobre los temas relevantes hacia el colaborador es clara?
- 5- ¿Qué tan oportuna consideras la atención a dudas y consultas por parte de Recursos Humanos?
- 6- ¿Consideras que hay claridad sobre la línea de carrera que la empresa propone para los operarios?
- 7- ¿Consideras que el paquete de compensación ofrecido a los operarios es acorde al mercado? ¿Qué otras opciones se les podría ofrecer?

6.1 Remuneración

6.2 Beneficios (desayuno)

6.3 Balance vida-trabajo

6.4 Desempeño y reconocimiento

6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera

- 8- ¿Cuáles consideras que son los aspectos que motivan a los operarios a permanecer en la empresa? ¿Cuáles consideras que son los aspectos que motivan a los candidatos a postular a la empresa?
- 9- ¿Consideras que los supervisores/encargados están preparados para gestionar personal? ¿Qué necesitarían para hacerlo mejor?
- 10- ¿En algún momento has tenido que manejar alguna situación difícil con una persona a cargo?

**Fuente:** Elaboración propia

**Nota:** Se le explica al supervisor u operario líder el motivo de la entrevista, indicando que será confidencial, con fines de mejorar la rotación en la empresa.

**ANEXO F: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SALIDA**

Motivo	2018												2019												2021				
	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju
Falta de reconocimiento	3	0	3	4	5	3	5	2	0	5	4	3	5	6	3	4	3	4	6	7	7	5	2	2	0	1	1	1	0
Ambiente laboral: horario, no hay desayuno	1	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	4	1
Problemas personales: estudio, viaje salud	11	5	4	4	5	4	4	8	5	4	3	4	8	4	4	5	2	4	4	5	6	5	4	1	10	10	11	3	2
Problemas con el jefe directo	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1
Baja remuneración	8	3	1	2	5	4	7	6	3	4	6	4	5	7	4	2	3	4	4	3	1	2	0	1	8	2	5	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>Año 2018</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Falta de reconocimiento</b>	<b>21%</b>
Ambiente laboral: horario, no hay desayuno	11%
Problemas personales: estudio, viaje, salud	35%
Problemas con el jefe directo	3%
<b>Baja remuneración</b>	<b>30%</b>

<b>Año 2019</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Falta de reconocimiento</b>	<b>34%</b>
Ambiente laboral: horario, no hay desayuno	9%
Problemas personales: estudio, viaje, salud	33%
Problemas con el jefe directo	2%
<b>Baja remuneración</b>	<b>23%</b>

<b>Año 2021</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de reconocimiento	4%
<b>Ambiente laboral: horario, no hay desayuno</b>	<b>15%</b>
Problemas personales: estudio, viaje, salud	51%
Problemas con el jefe directo	7%
<b>Baja remuneración</b>	<b>23%</b>

**Nota:** Por la pandemia no se tomó encuestas de salida durante el año 2020. Se realizó el corte a julio 2021.



## ANEXO G: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN E INTENCIÓN DE ROTACIÓN

Nr o.	Sex o	Área de trabajo	Cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T A	A	TA	T A	A	T D	T A	T A	I	D	D	A	D	T A	A	A	D	T A	D	A	A	A	A	A	T A	T A	T A	T A	0	3	2
2	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	A	D	D	T A	T A	I	D	D	T A	D	T A	A	T A	D	T A	D	A	A	A	A	D	A	A	A	A	0	0	0
3	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	T A	TA	T A	T A	D	T A	T A	T D	I	T D	T A	T D	T D	A		D	D	A	A	D	T A	T A	T A	T A	T A	T D	0	0	0	
4	M	TALADRO	ENCARGADO	D	A	A	A	A	D	A	D	D	D	D	A	D	A	D	T D	D	A	D	D	D	A	D	D	A	A	D	4	3	2	
5	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	T A	A	T A	A	D	T A	A	I	D	D	A	T D	A	A	I	T D	T A	T D	A	T A	A	A	A	T A	T A	A	4	4	3	
6	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN		T A	TA	T A	A	A	T A	D	T D	A	D	D	D	A	D	D	A	A	D	A	A	T A	T D	T A	T A	A	D	3	5	5	
7	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T A	I	A	A	T A	I	T A		T A	I	T D	I	I	A	T A	I	I	A	T D	I	I	A	I	I	A	A	A	0	3	1	
8	M	FORJA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	T D	A	A	T D	T D	A	I	A	T D	D	A	D	T D	A	A	D	I	T D	A	I	I	I	I	A	A	I	3	3	3	
9	F	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	D	A	T A	D	D	T A	I	D	D	T D	D	D		I		D	A	T D	A	I	A		T A	T A	I	I	2	2	2	
10	M	FORJA	OPERARIO ESPECIALIZADO	I	T D	D	A	T D	T D	A	I	T D	T D	I	A	T A	A	I	T D	T A	T D	A	A	A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	0	0	0	
11	M	FORJA	OPERARIO ESPECIALIZADO	T A	T A	A	T A	T A	T D	A	A	T D	T D	T D	I	T D	T A	A	I	D	I	T D	A	I	A	T A	I	T A	T A	D	4	5	3	
12	F	MÁQUINA DE CANDADOS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	T A	D	T A	I	T D	T A	T A	D	I	T D	T A	T D	A	I	T D	T A	T D	T D	A	A	A	A	T D	T A	A	A	6	6	6	
13	M	MÁQUINA DE CANDADOS	OPERARIO ESPECIALIZADO	A	T A		A	A	I	A	A	T D	I	A	A	D	I	A	T D	D	A	D	D		I	D	T D	A	A	I	6	6	6	
14	M	MÁQUINA DE CANDADOS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	I	A	A	I	D	A	A	I	D	D	D	D	A	A	I	I	A	D	A	A	A	A	D	A	A	A	2	4	2	
15	M	PINTURA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	D	A	D	I	D	A	D	I		A	A		I	A	I	A	A	D	D	D	A	I	D	A	A	T D	6	6	6	
16	M	PINTURA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	I	A	A	A	D	A	A	A	D	D	A	D	A	A	I	D	A	D	A	I	I	A	I	A	A	A	3	4	2	
17	M	PINTURA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	A	I	T D	A	D	I	T D	I	A	I	A	A	A	I	A	I	I	A	A	A	I	A	A	A	3	3	3	
18	M	PINTURA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	A	D	I	T D	I	I	T D	D	I	D	A	I	D	T D	T D	D	I	D	T D	D	D	D	I	D	D	I	4	5	0	
19	M	PINTURA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	I	T A	A	D	A	A	D	A	D	A	D	A	D	D	D	A	T D	D	A	I	D	A	A	A	A	4	3	2	
20	M	PINTURA	OPERARIO ESPECIALIZADO	A	D	A	A	D	D	T A	A	D	I	D	A	D	D	A	I	D	A	D	A	I	A	A	D	A	T A	A	0	5	4	
21	M	PINTURA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	D	A	A	D	I	T A	A	T D	A	D	T D	D	A	T A	D	T D	D	I	A	I	T A	A	D	T A	A	D	6	5	3	
22	M	PINTURA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	I	A	I	T D	A	A	A	D	T D	D	D	I	A	A	T A	I	T D	A	A	A	I	I	A	A	A	3	3	1	



49	M	TAMBORES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	T	A	T	T	I	T	I	T	A	I	T	I	D	D	T	T	A	D	A	A	A	T	A	A	A	T	A	A	A	T	D	4	5	3	
50	M	TAMBORES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	I	A	A	T	T	A	A	A	D	D	A	D	T	A	A	D	A	T	D	A	A	A	I	D	T	T	A	T	T	A	T	A	0	0	0
51	M	TAMBORES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	D	TA	A	I	D	T	T	D	A	T	T	A	T		T	A	T		D	T	T	T	I	T	A	T	A	T	A	T	A	6	1	2	
52	F	TAMBORES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	D	A	A	D	I	A	A	D	I	D	A	I	A	A	D	D	A	D	A	A	A	A	I	A	A	A	A	A	A	A	A	3	3	3	
53	M	TAMBORES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	D	A	A	I	D	A	A	I	D	D	A	D	A	I	I	D	A	D	A	A	A	D	A	A	A	A	I					2	2	2	
54	M	TAMBORES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	I	TD	A	D	D	A	I	A	D	T	D	I	T	D	A	D	I	D	A	T	D	I	D	A	D	T	T	T	T	A	T	A	0	3	2
55	M	TAMBORES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	T	TA	T	T	I	A	I	T	A	T	T	T	D	T	A	A	T	A	T	D	A	T	T	I	A	T	T	A	T	A	A	4	3	3	
56	M	TAMBORES	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	T	I	T	T	D	I	A	D	D	I	D	T	D	I	A	T	T	A	T	I	I	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	3	4	2
57	M	MAQUINAS AUTOMATICAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	T	TA	T	T	T	A	T	D	T	T	T	T	T	I	T	T	A	T	T	T	A	T	T	T	A	T	T	T	A	T	A	0	0	0	
58	M	MAQUINAS AUTOMATICAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	T	A	T	T	T	A	T	D	D	D	T	T	A	I	T	T	A	D	T	A	T	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	I	6	5	5
59	F	MAQUINAS AUTOMATICAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN		T	A	T	A	I	T	D	D		A	A	T	D			A	A	A	D	A	T	T	A	D	T	T	A	D	T	A	6	2	2		
60	M	MAQUINAS AUTOMATICAS	ENCARGADO	D	A	TA	T	A	I	T	I	D	I	T	T	I	I	D	T	I	D	T	A	A	A	I	T	D	A	A	A	I	T	A	A	I	3	3	3
61	M	MAQUINAS AUTOMATICAS	ENCARGADO	A	T	TA	A	T	D	A	A	I	D	D	T	A	A	A	D	T	T	D	A	A	T	I	I	T	T	D	5	5	3						
62	M	MAQUINAS AUTOMATICAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A		T	D	T	A	I	D	D	A	D	T	A	A	I	D	A	D	A	A	A	I	I	A	A	I					2	2	0	
63	F	MAQUINAS AUTOMATICAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	T	TD	T	T	D	T	I	D	T	A	D	T	D	I	T	T	T	T	T	T	D	T	D	D	T	T	T	D	T	A	3	0	5		
64	M	MAQUINAS AUTOMATICAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	I	A	A	I	D	A	I	D	A	D	I	D	I	D	D	A	A	D	I	D	A	I	I	I	A	A	A	A	A	A	A	3	3	3	
65	M	MAQUINAS AUTOMATICAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN		T		T	T	D	T	A	A	T	D	I	A	I	T	I		D	T	I	I	T	T	T		T	T	A	A	A	0	3	0			
66	M	MAQUINAS AUTOMATICAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	T	A	A	A	I	A	A	D	D	D	A	D	T	I	T	D	D	A	D	A	A	A	I	A	A	A	A	A	A	A	A	4	4	3	
67	M	MAQUINAS AUTOMATICAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN		D	I	T	A	D	T	I	D	A	T	D	A	T	T	D	I	A		A	T	D	I	I	T	T	A	T	A	T	D	1	0	6		
68	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	D	T	D	T	I	T	T	T	A	D	D	T	T	T	T	T	T	T	T	A	T	A	A	A	T	I	T	A	A	A	2	2	2			
69	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	D	A	A	A	A	D	T	A	A	D	D	T	D	A	I	A	D	A	D	D	D	T	T	I	D	T	T	T	T	A	A	2	3	2		
70	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	D	T	A	A	A	D	A	I	D	D	T	D	A	T	D	I	D	D	D	A	T	A	A	A	D	A	A	A	A	A	I	0	3	2		

71	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	D	T	A	T	T	D	A	I	D	D	T	A	D	A	I	D	D	T	D	D	T	T	A	I	T	T	A	A	4	3	3
72	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	D	T	TA	T	T	T	T	T	T	A	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	6	6	6
74	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	T	T	TA	T	T	T		T	T	T	T	T	T	T	T	D	T	D	T	T	T	T	T	A	T	T	T	0	2	2	
75	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	I	A	A	A	A	A	A	D	D	D	D	I	D	T	A	A	D	I	A	T	D	I	A	A	A	T	A	A	4	5	2
76	M	MANTENIMIENTO	OPERARIO ESPECIALIZADO	T	T	D	A	T	A	A	A	D	D	D	A	A	A	T	D	I	A	D	T	D	A	I	T	T	A	I	T	4	5	2
77	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	D	I	I	T	I	T	T	A	A	T	D	D	A	T	T	A	A	T	T	T	T	T	T	A	A	A	T	A	0	0	0
78	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	A	A	TA	T	D	D	T	A	D	D	D	A	T	A	A	A	D	A	D	A	A	A	A	A	A	T	T	A	2	3	2
79	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	I	A	TA	T	I	T	T	T	I	D	T	I	T	A	A	D	I	T	D	I	T	T	A	T	T	A	T	1	3	0	
80	F	MANTENIMIENTO	TÉCNICO	A	D	A	A	D	T	A	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	A	D	A	A	A	A	D	A	A	A	2	2	2	
81	M	MANTENIMIENTO	TÉCNICO		T	A	T	A	D	A	I	T	I	D	A	D	A	T	T	D	A	D	A	A	A	I	I	A	A	I	5	4	4	
82	M	CALIDAD	TÉCNICO	A	D	A	A	D	D	A	I	A	D	D	T	D	I	I	A	D	A	D	A	A	I	A	I	D	A	A	0	3	2	
83	M	CALIDAD	TÉCNICO	T	T	TA	T	T	T	T	T	T	I	T	T	T	A	I	T	T	T	T	T	T	T	T	A	T	T	T	6	6	6	
84	M	CALIDAD	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	D	A	T	I	T	T	T	D	T	D	A	D	I	A	D	T	D	T	A	T	A	T	A	T	A	A	0	3	0	
85	M	CALIDAD	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	T	I	T		D	A	I	D	D	T	I	T	D	A	A	I	I	A	T	D	I	I	A	I	I	A	3	4	3	
86	M	CALIDAD	TECNICO	T	T	A	T	D	D	T	T	T	I	D	T	T	I	T	D	T	T	T	T	T	T	T	T	I	T	T	I	0	0	0
87	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	D	D	A	T	I	T	T	T	D	D	D	T	D	T	A	I	D	T	D	T	T	T	T	T	T	T	I	1	1	3	
88	F	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	D	A	T	D	T	A	T	A	D	D	A	T	D	A	A	T	A	T	D	A	A	A	T	T	T	T	I	1	1	3
89	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	T	A	T	T	A	T	I	T	I	T	T	T	T	I	T	T	T	T	T	I	T	T	T	T	T	T	I	6	6	6
90	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	A	TA	T	T	T	T	T	T	D	A	T	T	T	T	T	D	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	6	0	0	
91	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	T	T	TA	T	T	I	A	I	T	D	D	A	I	I	I	T	T	D	D	T	T	A	T	D	T	T	T	5	5	5	
92	M	PRENSA	ENCARGADO	D	A		T	D	T	T	T	I	T	D	T	T	T	T	T	T	T	T	T	A	A	T	A	D	T	T	0	1	0	
93	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO		I	TD	D	D	I	T	I	I	I	I	T	T	I	A	I	I	I	T	T	I	T	T	T	T	T	T	2	2	2	
94	M	PRENSA	ENCARGADO	A	A	A	T	A	D	T	I	D		T	T	T	T	I	D	T	T	T	A	A	T	A	A	T	T	I	3	4	5	
95	M	PRENSA	ENCARGADO	A	T	A	T	T	D	T	T	T	T	D	A	D	T	T	A	T	A	D	A	A	T	D	A	T	T	A	3	3	2	

96	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	T A	I	TA	T A	D	T D	T A	T A	D	T D	T D	T A	T D	T A	A	T D	T A	T D	T A	T A	T A	T D	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	1	2	3									
97	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN		T A	TA	T A	T D	T D	T A	T A	T D	T D	T A	T A	T A	T A	T D	T D	T A	T D	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	5	5	5							
98	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	T A	TD	T A	A	T D	T A	A	I	T D	T D	T A	T D	T A	D	D	T A	T D	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	I	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	1	3	1							
99	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	T A	T A	A	T A	I	T D	T A	T A	T D	T D	T A	T D	T A	T A	T D	T D	T A	T D	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	0	3	0						
100	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T D	T A	I	T A	A	T D	T A	T A	T A	T D	T D	T A	T A	T A	T D	T D	T A	T D	T A	T D	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	0	6	6					
101	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	T A	A	I	A	A	I	I	D	A	D	A	I	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	A	I	I	A	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	3	3	3				
102	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	D	A	A	D	D	A	A	A	D	D	A	D	T D	T D	D	D	A	D	D	D	D	D	D	D	A	T A	A	D	A	A	A	T A	A	D	A	A	T A	A	A	A	5	5	5		
103	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	A	D	A	A	D	T D	A	A	A	T D	D	A	D	A	A	I	D	A	D	A	I	A	T A	T A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	2	1	0			
104	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T A	T A	D	T A	A	D	T A	A	T D	A	D	T A	T D	T A	A	T D	T D	A	T D	A	T D	A	T D	A	A	A	T D	A	A	D	T A	A	A	T D	A	A	T D	A	A	A	3	1	4			
105	F	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	A	D	D	I	D	D	T A	T A	I	D	A	A	D	A	I	D	D	T A	D	A	T A	T A	A	D	T A	A	D	T A	A	D	T A	A	D	T A	A	D	T A	A	A	A	5	5	5			
106	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	A	A	I	A	I	D	A	A	A	D	D	I	D	A	T A	A	D	A	D	A	A	A	A	A	A	I	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	3	3	3			
107	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	A	D	D	T A	T A	A	T D	T D	T A	T D	T A	A	T D	T D	A	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	5	5	0			
108	F	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	A	T A	A	T A	T A	D	T A	A	D	D	D	A	D	A	A	A	A	A	A	A	D	A	D	A	D	A	T A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	3	3	3		
109	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	T A	I	TA	T A	I	T D	A	I	A	T D	T A	T A	T D	A	A	T D	T D	T A	T D	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	I	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	T A	0	0	0				
110	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	D	D	A	D	I	A	A	D	D	D	A	A	A	A	A	D	A	D	A	A	A	A	A	A	A	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	I	5	5	3		
111	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO		A	A	A	A	D	A	A	D	D	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	2	2	2		
112	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	D	D	D	D	D	A	D	A	D	A	D	A	D	D	A	D	D	A	D	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0	0	
113	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	A	A	TA	T A	I	D	T A	A	D	D	T D	A	T D	T A	A	D	D	T A	T D	A	T A	T A	T A	T A	A	D	T A	T A	A	D	T A	T A	A	A	A	A	A	A	A	A	2	1	0			
114	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	T A	A	D	A	A	D	D	T D	A	T D	D	A	T D	T D	A	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	I	4	5	0	
115	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	I	A	A	I	T D	A	A	I	T D	D	A	A	A	A	A	T D	T D	A	T D	A	A	A	A	A	A	T D	T D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	0	0	0
116	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	I	T A	TA	T A	D	T D	A	D	D	T D	I	T A	T D	T A	D	T D	T D	T A	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	2	2	2		
117	F	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	A	D	D	A	A	I	D	D	A	D	A	A	I	D	A	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	3	3	0		
118	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	TA	T A	I	D	T A	T A	D	T D	D	A	T D	T D	T D	I	A	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	T D	4	3	1	

119	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	I	A	A	I	D	A	D	D	I	A	D	I	T	D	D	A	A	I	D	D	I	D	A	I	I	I	4	4	2	
120	M	PRENSA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	T	I	I	A	T	T	A	D	T	T	T	D	I	A	D	I	A	D	A	A	A	D	T	D	D	T	3	3	3	
121	M	PRENSA	OPERARIO ESPECIALIZADO	A	I	A	A	A	D	A	D	D	D	T	T	I	D	T	D	I	T	T	A	I	T	D	A	T	T	A	0	3	2	
122	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	D	T	D	D	T	A	D	D	D	A	D	A	D	D	D	T	D	A	D	A	D	T	A	A	I	5	4	4	
123	F	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A		T	A	T	T	D	I	T	T	T	T	D	A	I	A	T	D	A	T	T	I	T	T	A	D	4	5	5	
124	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	I	A	T	A	I	T	D	D	I	D	T	D	T	I	D	T	T	A	T	D	I	A	A	I	T	T	A	3	3	3
125	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	D	A	A	D	D	T	D	D	D	I	D	T	T	D	D	I	D	T	D	D	D	D	D	T	D	D	I	6	6	4
126	F	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	TA	T	I	T	T	T	I	D	T	T	T	D	I	T	A	T	D	T	A	T	A	T	A	T	A	1	3	0	
127	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO ESPECIALIZADO	D	D	D	T	D	D	T	D	D	A	D	A	D	A	D	D	A	D	D	D	D	D	D	A	D	D	I	4	4	5	
128	F	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN		I	A	I	A	T	T	D	A	I	A	D	D	A	A	D	D	D	D	D	D	A	A	A	A	A	A	1	0	0	
129	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO ESPECIALIZADO	D	A	I	A	D	D	A	D	D	A	D	A	D	D	D	A	A	D	D	D	A	A	I	A	A	A	I	2	2	2	
130	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	D	D	D	T	D	D	D	I	T	T	T	D	D	T	D	D	D	D	D	D	T	T	T	T	T	D	1	1	3	
131	F	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	T	TA	T	T	T	T	A	T	T	T	T	T	T	T	T	T	D	T	T	T	T	I	T	T	T	6	6	6		
132	F	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	T	TA	T	T	T	T	A	A	D	D	I	D	A	A	A	D	A	D	A	A	A	A	I	A	A	I	0	2	2	
133	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	A	TD	T	A	I	T	T	D	T	D	A	T	T	T	T	A	A	T	D	A	A	T	T	T	A	0	4	3		
134	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	T	D	D	T	D	T	T	T	A	T	T	T	T	T	D	D	T	T	T	A	A	T	T	A	T	5	5	6		
135	F	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	D	A	T	T	T	T	T	D	D	T	D	T	T	A	T	T	D	T	A	A	A	D	T	T	A	0	0	0		
136	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	A	D	A	I	D	T	A	D	D	D	A	D	D	I	A	D	A	D	A	A	A	A	D	A	A	A	2	2	2	
137	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO ESPECIALIZADO	A	A	A	T	D	T	A	A	D	D	D	A	D	D	A	A	D	A	T	A	A	T	A	A	A	A	A	2	2	2	
138	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	I	TA	A	I	T	T	D	I	D	I	I	T	T	I	I	I	A	T	D	A	A	D	A	T	T	I	3	3	0	
139	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	T	A	T	A	T	T	A	I	I	T	I	T	A	A	A	T	T	D	A	A	A	I	A	T	A	A	3	4	3	
140	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	A	D	A	A	A	D	I	A	I	A	A	A	D	D	I	A	A	D	D	I	D	D	A	I	3	4	3	
141	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	A	I	T	T	T	T	D	T	A	T	T	T	D	D	T	T	I	A	A	T	T	T	T	0	0	0		
142	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	D	I	A	D	D	D	A	I	A	A	D	T	D	D	D	D	A	I	T	A	A	I	A	D	A	A	1	2	1	

143	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	I	A	T	A	D	T	A	I	D	I	A	D	T	I	I	D	A	D	T	A	A	I	I	A	A	A	0	0	2	
144	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	T	TA	A	D	T	T	D	T	D	D	D	D	D	I	T	T	T	T	T	A	T	T	T	T	T	T	0	0	0	
145	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	A	TA	T	A	D	T	A	D	D	T	A	T	T	A	D	D	A	T	D	A	T	T	D	T	T	A	0	0	0	
146	F	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	T	A	T	T	I	T	T	T		T	T	T	A	T	T	T	T	T	T	T	I	T	I	T	T	I	3	3	3	
147	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	D	I	D	D	T	T	D	D	I	I	D	T	D	D	I	T	A	T	D	A	T	T	T	T	T	T	I	6	6	6
148	F	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	D	I	A	A	T	T	T	A	T	T	T	T	A	I	A		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	6	6	6	
149	M	ENSAMBLE CERRADURAS	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	I	A	A	D	T	A	A	A	A	D	T	D	D	A	A	D	A	D	I	D	A	A	T	T	A	A	3	3	3	
150	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	I	T	D	D	T	D	T	A	T	D	T	A	T	I	I	T	D	T	T	D	T	T	D	A	T	T	D	3	3	3	
151	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	A	D	A	T	D	T	T	A	D	T	T	A	T	D	A	D	D	T	T	A	T	T	A	T	T	D	D	T	2	6	6
152	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	A	I	A	I	I	D	A	I	I	D	D	D	T	D	I	A	I	A	A	D	I	A	A	A	I	A	A	D	4	5	4
153	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	A	T	A	T	T	I	D	A	T	A	T	T	D	T	D	T	D	T	T	D	D	T	T	D	A	A	T	T	5	5	4
154	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	D	T	A	T	T	D	T	D	D	D	T	T	A	T	A	D	D	D	T	T	D	T	T	T	I	T	T	D	0	0	0
155	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	T	T	TA	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	5	5	5	
156	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	D	A	TA	A	A	T	T	I	A	T	D	T	T	T	A	D	A	T	T	T	D	A	T	T	T	T	T	4	3	1	
157	M	MATRICERÍA	TÉCNICO			D	A	I	A	A	I	D	I	T	D	D	I	D	I	A	A	T	D	I	I	I	A	I	A	I	I	3	3	2
158	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	A	D	A	T	D		D	A	A	D	D	T	D	D	D	D	T	A	D	A	A	T	D	A	T	T	A	2	0	0	
159	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	A	D	A	A	D	A	A	A	D	D	D	A	D	D	A	D	D	A	D	T	A	A	A	A	D	A	A	3	4	3	
160	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	I	A	A	A	D	I	T	D	D	I	I	D	T	D	I	D	D	T	T	T	T	A	D	D	D	T	T	T	6	6	5
161	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	T	T	A	I	A	T	S	I	T	I	I	A	I	I	I	T	I	I	I	I	T	T	T	T	I	I	I	3	3	3	
162	M	MATRICERÍA	TÉCNICO	I	A	A	A	D	D	T	I	A	D	T	T	A	T	A	A	I	D	D	T	A	T	T	A	D	A	A	1	0	0	
163	M	ALMACEN	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	I	A	T	I	D	A	A	A	T	D	A	D	A	T	I	D	A	T	A	A	T	D	T	A	A	I	5	5	5	
164	M	ALMACEN	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	T	A	A	T	D	T	T	T	D	D	T	D	A	T	D	D	A	D	A	A	A	T	A	A	A	A	5	6	5	
165	M	ALMACEN SUMINISTRO	OPERARIO ESPECIALIZADO	T	I	A	T	I	D	T	T	D	D	D	T	T	A	A	D	D	T		T	T	T	A	D	A	A	A	3	1	1	
166	M	ALMACEN PI	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T	I	A	A	A	T	A	T	I	T	T	T	D	A	T	A	T	D	A	T	A	A	T	A	T	A	A	0	0	0	
167	M	ALMACEN	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	T	D	D	A	A	I	D	T	A	T	T	A	A	D	A	T	A	A	A	A	A	A	A	A	2	2	0	

168	M	ALMACEN PI	OPERARIO ESPECIALIZADO	T A	T A	A	T A	I	T D	T A	T A	I	T D	T D	A	D	A	T A	I	D	A	D	T A	T A	T A	A	T A	T A	A	2	3	2	
169	M	ALMACEN	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	A	A	A	D	I	A	D	A	D	D	I	D	D	I	D	T A	T D	D	A	A	I	A	A	A	D	4	6	2	
170	M	ALMACEN PI	OPERARIO ESPECIALIZADO	I	T A	A	I	T A	D	I	I	T D	I	D	A	I	I	A	D	T D	I	D	D	I	I	I	I	I	I	T D	3	0	0
171	M	ALMACEN MP	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T A	I	A	T A	I	T D	A	A	I	D	A	T A	D	I	T A	A	T D	T A	D	T A	T A	T A	T A	I	T A	A	T A	0	3	0
172	M	ALMACEN	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	T A	I	T D	A	A	D	T D	T D	A	T D	T D	A	D	T D	I	T D	A	A	A	A	D	A	A	A	0	2	0
173	M	ALMACEN	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	I	A	A	T A	D	T D	A	I	A	D	T D	T A	D	T A	I	A	D	A	D	T A	T A	T A	I	D	A	A	A	4	3	2
174	M	ALMACEN	OPERARIO ESPECIALIZADO	I	T A	TA	T A	A	D	T A	A	I	I	D	A	D	T A	A	D	D	A	D	I	T A	T A	A	I	A	A	A	4	4	3
175	M	ALMACEN	OPERARIO ESPECIALIZADO	I	D	I	A	T D	T D	T A	D	T D	I	T D	T A	T A	T A	A	A	D	A	T D	D	A	T A	I	D	T A	T A	A	5	1	2
176	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T A		A	A	D	A	D	D	D	A	A	T A	A	T A	D	T D	T D	T A	A	T D	T A	T A	T A	A	T A	T A	T A	0	0	0
177	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	A	A	T A	D	T D	T A	D	A	T D	D	A	T D		A	A	D	A	D	D	A	T A	T A	D	A	A	A	0	0	0
178	F	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D		A	A	A	D	A	I	D	D	D	A	D	D	I	D	A	A	D	I	I	A	D	D	A	A	I	4	3	2
179	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	D	T A	A	A	T A	T A	A	D	T D	T A	D	T D	D	D	T D	T D	T A	A	D	A	D	A	T D	T A	A	A	T D	5	6	5
180	F	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	A	A	A	T A	D	D	T A	A	A	D	D	A	D	A	I	I	I	A	D	A	A	A	A	A	A	A	A	1	2	2
181	M	TALADRO	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	T A	I	TA	T A	T D	T D	T A	T A	A	T D	T D	T A	T D	T A	A	D	T A	T D	T A	T A	T A	T A	I	T A	T A	T A	0	0	0	

**Nota:** Las preguntas 1 a la 27 corresponden a la Escala de Satisfacción Laboral y las preguntas 28 a la 30, al Instrumento de Intención de Rotación.

Las respuestas sin contestar se han mantenido como respuestas en blanco y no han sido consideradas para los cálculos respectivos



## ANEXO H: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA

ENTREVISTA	
1. ¿Cuáles consideras que son los motivos por los que los operarios se están retirando?	
Entrevistado	Respuesta
Supervisor 1	Mucha distancia con respecto al domicilio. El puesto no cumple con la expectativa inicial del contratado. Exposición a lesiones en el trabajo. Baja remuneración. Trabajo monótono.
Supervisor 2	La falta de beneficios. Distancia al domicilio. No se acostumbran. Por tema económico. Por falta de equidad.
Supervisor 3	Por el salario, no reciben aumentos. Porque no se consideran sus opiniones ni se les involucra.
Supervisor 4	Por motivos económicos.
Supervisor 5	Por motivos económicos. Pagos impuntuales. Por la rutina agotadora. Falta de comunicación de RRHH. Espacios reducidos para trabajar. Falta de equidad interna. Por ausencia de beneficios adicionales.
Supervisor 6	Por la remuneración es baja, y falta más beneficios
Supervisor 7	Falta de más beneficios.
Supervisor 8	Por motivos económicos y falta beneficios.
Supervisor 9	Por la baja remuneración.

2. ¿Qué crees que la empresa debe mejorar para reducir la salida de los colaboradores?	
Entrevistado	Respuesta
Supervisor 1	La remuneración mensual, la comunicación, la cercanía de RRHH con las áreas. Brindar <i>feedback</i> a los supervisores de los principales motivos por los que los colaboradores rotan.
Supervisor 2	Mejorar las brechas salariales entre colaboradores nuevos y antiguos. Mejorar el trabajo en equipo entre áreas.
Supervisor 3	Mejorar la claridad de la información sobre los aumentos salariales. Mejorar la infraestructura.
Supervisor 4	Aumento de salario. Capacitaciones. Implementar línea de carrera. Considerar como beneficios la movilidad y alimentación.
Supervisor 5	Ordenar los rangos salariales. Atender más rápido a los colaboradores. Mayor presencia de RRHH. Destinar un espacio físico para llevar a cabo reuniones. Mejorar en la puntualidad de los pagos y en la entrega oportuna de boletas.
Supervisor 6	Aumentar el sueldo, aumentar los beneficios.
Supervisor 7	Implementar línea de carrera.
Supervisor 8	Nivelar los sueldos para el mismo puesto.
Supervisor 9	Aumentar el sueldo, más capacitaciones.

<b>3. ¿Consideras que el proceso de inducción específica para el puesto de trabajo es suficiente para empezar a laborar? ¿Cómo lo mejorarías?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
Supervisor 1	Es suficiente. Se podría hacer más dinámico el proceso de inducción a través de videos para que sea más atractivo.
Supervisor 2	No es suficiente, debe haber mayor tiempo de inducción y ser más específico. Se puede crear una escuelita para que primero se aprenda y luego se trabaje.
Supervisor 3	Es un buen proceso de inducción, suficiente para iniciar el trabajo. Debería mejorarse la metodología en cuanto a distribución de los tiempos de capacitación.
Supervisor 4	En general está bien el proceso.
Supervisor 5	Es suficiente, pero se puede mejorar dictándolo en otro ambiente con menos ruido y mayor espacio.
Supervisor 6	Puede mejorar, en general está bien.
Supervisor 7	Está bien en general el proceso de selección.
Supervisor 8	Es suficiente para iniciar a trabajar.
Supervisor 9	Se podría mejorar haciéndolo más dinámico.

<b>4. ¿Consideras que la comunicación por parte de Recursos Humanos sobre los temas relevantes hacia el colaborador es clara?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
Supervisor 1	La información no es clara ni oportuna. No hay suficiente información teórica directa para los operarios.
Supervisor 2	No es clara porque canalizan muchos temas con el supervisor.
Supervisor 3	La información es clara, sin mayores observaciones.
Supervisor 4	Hay una brecha entre el colaborador y Recursos Humanos. La información no llega a todo el personal.
Supervisor 5	No, porque los operarios vuelven a preguntar los mismos temas sobre la inducción a los supervisores.
Supervisor 6	No es clara, debería mejorar.
Supervisor 7	Lo operarios siempre tienen dudas que no son resueltas por RRHH.
Supervisor 8	Sí es clara la comunicación.
Supervisor 9	No es clara, ellos no dan las respuestas directamente al colaborador, lo encargan a otras personas como a los supervisores.

<b>5. ¿Qué tan oportuna consideras la atención a dudas y consultas por parte de Recursos Humanos?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
Supervisor 1	No hay capacidad de respuesta, RRHH trabaja aislado. Falta retroalimentación hacia otras áreas.
Supervisor 2	Se ha mejorado porque hay iniciativa, pero los tiempos pueden mejorar y la claridad en el mensaje. (Fechas de pago tardías)
Supervisor 3	La comunicación no es tan oportuna y genera incomodidad.
Supervisor 4	Hay retrasos en las respuestas y en la entrega de boletas.
Supervisor 5	Demoran mucho en dar respuesta a ciertas consultas, en algunos casos varias semanas. No hay claridad en algunas respuestas.
Supervisor 6	Hay demoras en dar respuestas y esto genera incomodidad de parte de los colaboradores.
Supervisor 7	Debería mejorar siendo oportuna y clara la comunicación.
Supervisor 8	Las respuestas no son inmediatas.
Supervisor 9	Siempre hay demoras en dar respuestas.

<b>6. ¿Consideras que hay claridad sobre la línea de carrera que la empresa propone para los operarios?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
Supervisor 1	No hay claridad. Las posiciones están copadas y un colaborador puede permanecer en un mismo puesto muchos años.
Supervisor 2	No se le llega a ofrecer una línea de carrera clara a los operarios.
Supervisor 3	No hay claridad ni oportunidades para realizar línea de carrera, ya que los puestos están diseñados para personal sin mayor capacitación.
Supervisor 4	No hay claridad, falta implementar las líneas de carrera.
Supervisor 5	Los operarios no tienen clara la línea de carrera. No hay rangos claros ni tiempos de permanencia para escalar.
Supervisor 6	No la hay, falta implementar.
Supervisor 7	No existe claridad.
Supervisor 8	No, sé que hay algunas personas que hicieron línea de carrera en la empresa, pero no queda claro cómo llegar a crecer en la empresa.
Supervisor 9	No hay claridad, falta difundir en que consiste.

<b>7. ¿Consideras que el paquete de compensación ofrecido a los operarios es acorde al mercado? ¿Qué otras opciones se les podría ofrecer?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Supervisor 1</b>	
6.1 Remuneración	De acuerdo al mercado.
6.2 Beneficios (desayuno)	Que regrese el desayuno. Brindar beneficios adicionales.
6.3 Balance vida-trabajo	El horario está adecuado. Se debería regresar las actividades de integración.
6.4 Desempeño y reconocimiento	No se reconoce a los colaboradores. Se debería traducir en remuneración.
6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera	No hay nada específico.
<b>Supervisor 2</b>	Está de acuerdo al mercado actual, está conforme.
6.1 Remuneración	Existen brechas significativas entre colaboradores nuevos y antiguos.
6.2 Beneficios (desayuno)	Se necesitaría devolver el desayuno y subvencionar un porcentaje del almuerzo. Colocar movilidad. El espacio es muy reducido en la planta, está un poco incómodo.
6.3 Balance vida-trabajo	Es normal, no hay mucha demanda hacia el tiempo del operario.
6.4 Desempeño y Reconocimiento	A veces por tiempo se pasa por alto. Solo se les brinda <i>feedback</i> .
6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera	No existe línea de carrera.
<b>Supervisor 3</b>	Está de acuerdo al mercado.
6.1 Remuneración	No hay equidad salarial.
6.2 Beneficios (desayuno)	Sería importante devolver el beneficio del desayuno. Considerar vales de alimentos.
6.3 Balance vida-trabajo	El horario es adecuado para los operarios. Debería evaluarse la necesidad del horario de sábado para supervisores.
6.4 Desempeño y Reconocimiento	No se realiza reconocimiento interno. Debería realizarse reconocimiento verbal, considerar "trabajador del mes" y regalos. Escuchar más la opinión de los operarios.
6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera	No hay línea de carrera.
<b>Supervisor 4</b>	
6.1 Remuneración	Mejorar las brechas salariales.
6.2 Beneficios (desayuno)	Dar beneficio del almuerzo, se valoraría más que el desayuno (subvencionado totalmente o en un porcentaje).
6.3 Balance vida-trabajo	Se respetan los horarios laborales.

6.4 Desempeño y reconocimiento	No hay reconocimiento. Se deberían otorgar placas o diplomas.
6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera	No hay claridad en la línea de carrera.
<b>Supervisor 5</b>	
6.1 Remuneración	A la hora de ingresar sí. Después de meses o años ya no es suficiente. Algunos se quedan estancados por largo tiempo.
6.2 Beneficios (desayuno)	Adecuados, aunque se deberían agregar algunos más.
6.3 Balance vida-trabajo	Tienen un horario adecuado, tienen tiempo suficiente para su vida personal.
6.4 Desempeño y Reconocimiento	Reconocimiento solo a nivel de área, de manera verbal a iniciativa del área. Nada de reconocimiento a nivel de gerencia.
6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera	Los operarios no tienen clara la línea de carrera.
<b>Supervisor 6</b>	
6.1 Remuneración	Está dentro de lo que paga el mercado.
6.2 Beneficios (desayuno)	Debe volver este beneficio.
6.3 Balance vida-trabajo	Los horarios son respetados.
6.4 Desempeño y Reconocimiento	No hay reconocimiento al buen desempeño.
6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera	No hay línea de carrera.
<b>Supervisor 7</b>	
6.1 Remuneración	No hay equidad salarial.
6.2 Beneficios (desayuno)	La gente valoraría que regrese este beneficio o cambiarlo por el almuerzo.
6.3 Balance vida-trabajo	Se respeta el horario.
6.4 Desempeño y Reconocimiento	Solo en algunas áreas es donde se practica el reconocimiento.
6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera	No existe.
<b>Supervisor 8</b>	
6.1 Remuneración	Falta nivelar sueldos entre personas que ocupan el mismo puesto.
6.2 Beneficios (desayuno)	Era bueno, pero podrían agregar algún beneficio más a cambio del desayuno.
6.3 Balance vida-trabajo	Son adecuados los horarios.
6.4 Desempeño y Reconocimiento	No hay reconocimiento.
6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera	No es claro.

<b>Supervisor 9</b>	
6.1 Remuneración	Está dentro del mercado.
6.2 Beneficios (desayuno)	Este beneficio ya no se da, debería regresar.
6.3 Balance vida-trabajo	Es conforme los horarios, no escucho que la gente se queje.
6.4 Desempeño y Reconocimiento	Es algo que no se practica en la empresa.
6.5 Desarrollo y oportunidad de carrera	No se tiene claro si existe o no.

<b>8. ¿Cuáles consideras que son los aspectos que motivan a los operarios a permanecer en la empresa?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
Supervisor 1	La necesidad de trabajar. Empresa de prestigio (nombre). Horas extras pagadas. Puntualidad en los pagos. Por estar en planilla. Cercanía al hogar. Por la bonificación nocturna y los pagos diferenciados en fines de semana. El horario de trabajo no es tan largo.
Supervisor 2	La camaradería, el buen clima y la unión de la gente. Se valora el cuidado en Seguridad y Salud en el Trabajo. / Por la cercanía al domicilio, por los beneficios de acuerdo a Ley y por el prestigio de la marca.
Supervisor 3	Por costumbre y comodidad. / El rubro de la empresa es interesante y ofrece muchas oportunidades.
Supervisor 4	Por la estabilidad, por existir contratación directa, por los beneficios, buen ambiente laboral y prestigio de la marca./ Por la estabilidad laboral y el prestigio de la marca.
Supervisor 5	Por el horario flexible, por las amistades y por el buen trato de los encargados y supervisores. / Porque les han recomendado Cantol por buen ambiente laboral y el horario cómodo. También por los beneficios de ley que siempre se cumplen.
Supervisor 6	Cercanía a su domicilio, beneficios acordes a ley.
Supervisor 7	Los horarios, contrato con todos los beneficios, ambiente laboral.
Supervisor 8	Estabilidad laboral, cercanía a su domicilio.
Supervisor 9	El compañerismo que existe entre los operarios, horas extras.

<b>9. ¿Consideras que los supervisores/encargados están preparados para gestionar personal? ¿Qué necesitarían para hacerlo mejor?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
Supervisor 1	Deberían ser capacitados en habilidades blandas. Capacitación en conocimientos técnicos de acuerdo a la necesidad del puesto.
Supervisor 2	No, porque falta mejorar en habilidades blandas, son muy empíricos (de la escuela antigua). Falta capacitación en gestión de personal.
Supervisor 3	Sí, están preparados. Lo que ayuda son las capacitaciones que se realizan con los supervisores.
Supervisor 4	No. Están afectados por la carga laboral, no hay tiempo ni espacios para dialogar con los operarios. Necesitarían capacitación y tiempo.
Supervisor 5	Sí, están preparados. Requieren capacitación constante, hace tiempo que no se hace.
Supervisor 6	No, debería haber una capacitación constante.
Supervisor 7	No, debería realizarse capacitaciones constantes hacia los supervisores.
Supervisor 8	No, se puede mejorar, el liderazgo debería ser una sola para todos los líderes de la empresa, para ello se necesita estar alineados.
Supervisor 9	Sí, aunque no estaría mal capacitaciones constantes.

<b>10. ¿En algún momento has tenido que manejar alguna situación difícil con una persona a cargo?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
Supervisor 1	Sí, es frecuente. Existe discrepancia en opiniones con los encargados en cuanto a la toma de decisiones.
Supervisor 2	A veces hay fricción con los encargados porque cada uno trabaja para su propio beneficio. Tiene la capacidad de reconocer las habilidades de un colaborador para ubicarlo en un puesto más afín.
Supervisor 3	Sí, se pudo convencer a un colaborador para que ya no llegue tarde a través de una buena negociación.
Supervisor 4	No, pero cuenta con capacidades para gestionar este tipo de situaciones.
Supervisor 5	Cuando los operarios incumplen su trabajo, se apoya con recursos humanos antes de tomar decisiones por su cuenta. Trata de evitar problemas y conflictos, por eso canaliza la ayuda ante situaciones difíciles.
Supervisor 6	Si, trato de manejarlo de la mejor forma.
Supervisor 7	No, usualmente no tengo problemas con la gente de mi área.
Supervisor 8	Si, seguido, sobre todo con los encargados del área.
Supervisor 9	Si, pero trato de apoyarme con personal de RRHH.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D. (2008). *Retaining talent: a guide to analyzing and managing employee turnover*. SHRM Foundation.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Granica.
- Anzil, F. (agosto de 2013). *Desarrollo humano*. Zona Económica. <https://www.zonaeconomica.com/desarrollo-humano>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Cambridge University Press.
- Barney J., & Hesterly, W. (2019). *Strategic Management & Competitive Advantage: Concepts and cases*. Pearson Education.
- BBC News Mundo (2020). *Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país*. Portal web es.noticias.yahoo.com, California, Estados Unidos. Recuperado a partir de [https://es.noticias.yahoo.com/crisis-per%C3%BA-3-claves-explican-143832986.html?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAAI4u3z25S1MZlHVCh3PnfqD58lN2jeliC8U6GzDnN0SH4vIFJ1EGm2udwE4Il8mqYrjop9JyEmkyK3xpyGFC7JnvWSHIBsHRqESZLFy2gvHCBaMHRVkw2y3nJPJxZw\\_fXHZjbUh41AckcmEFzKin1sbilCM6rJ9qGnzkePZOzCm](https://es.noticias.yahoo.com/crisis-per%C3%BA-3-claves-explican-143832986.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAI4u3z25S1MZlHVCh3PnfqD58lN2jeliC8U6GzDnN0SH4vIFJ1EGm2udwE4Il8mqYrjop9JyEmkyK3xpyGFC7JnvWSHIBsHRqESZLFy2gvHCBaMHRVkw2y3nJPJxZw_fXHZjbUh41AckcmEFzKin1sbilCM6rJ9qGnzkePZOzCm)
- Belcourt, M., Bohlander, G., Morris, S., Singh, P., & Snell, S. (2016). *Managing Human Resources*. Nelson Education Ltd.
- Blancas, C. (2015). *Derechos fundamentales laborales y estabilidad en el trabajo*. Editorial Palestra.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Gengage Learning. 11ª. Edición.
- Capell, J. (2020). *La rotación de personal, un reto pendiente para muchas personas*. CEINSA.
- Carranza, A. (2014). *Línea de carrera: oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional del talento humano*. Info Capital Humano. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-oportunidad-para-el-crecimiento-y-desarrollo-profesional-del-talento-humano/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos / El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2019) *Administración de Recursos Humanos – El Capital de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Congreso Internacional sobre Innovación y Desarrollo Tecnológico. (2010). *Memorias del VIII Congreso Internacional sobre Innovación y Desarrollo Tecnológico*. Cuernavaca, México. Editorial Institute Eng Electric Electronics Morelos Section.
- De la Torre-Ruiz, J., Vidal-Salazar, M-D., & Cordon-Pozo, E. (2019). *Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions*. University of Granada.
- Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal*. Deloitte Consulting.
- Fields, D., Dingman, M. E., Roman, P. M., & Blum, T. C. (2005). Exploring predictors of alternative job changes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 63–82. <https://doi.org/10.1348/096317904X22719>
- Fiorito, J.; Bozeman, D.; Young, A., & Meurs, J. (2007). Organizational Commitment, Human Resource Practices and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186-207. <https://www.jstor.org/stable/40604563>
- Flannery, T. Hofrichter, D., & Platen, P. (1997). *Personas, desempeño y pago: Compensación Dinámica para el nuevo entorno de Negocios*. Paidós.
- Flores, A. (2020). *Curso Dirección Estratégica del Factor Humano*. Pacífico Business School.
- Greenhaus J., Collins K., & Shaw J. (2002). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
- Griffeth, R., & Hom, P. (2001). *Retaining Valued Employees*. SAGE Publications.
- Guízar, R. (2003). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. Mc Graw Hill Educación.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. Mc Graw Hill Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Educación.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana*. Portal web [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe), Lima, Perú. Recuperado a partir de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_seguridad\\_nov20\\_abr21.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_nov20_abr21.pdf)

- Jaramillo Baanante, M., & Ñopo Aguilar, H. (2020). El impacto del Covid-19 sobre la economía peruana. *Journal of Economic Literature / Economíaunam*, 17(51), 136–146. <http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/552>
- Joseph D., Ng K., Koh C., & Ang S. (2007). *Turnover of information technology professionals: A narrative review, metaanalytic structural equation modeling, and model development*. MIS Quarterly.
- Juanes, G. (2021). *Las 10 principales tendencias de la industria de la seguridad en 2021*. Portal web [cuadernosdeseguridad.com](https://cuadernosdeseguridad.com), Madrid, España, Recuperado a partir de <https://cuadernosdeseguridad.com/2021/01/las-10-principales-tendencias-de-la-industria-de-la-seguridad-en-2021/>
- Juárez, O. (2000). *Administración de la compensación: sueldos, incentivos y prestaciones*. Oxford University Press.
- Kodz J., Harper H., & Dench S. (2002). *Work-Life Balance: Beyond the Rhetoric*. The Institute for Employment Studies.
- León Batista, V. (2013). *Compensación: Diferenciar con equidad*. Thomson Reuters.
- Lollo N., & O'Rourke, D. (2020). *Factory benefits to paying workers more: The critical role of compensation systems in apparel manufacturing*. Xiamen University.
- Machicado, J. (2010). *Los beneficios sociales*. Apuntes jurídicos en la web. <https://jorgemachicado.blogspot.com/2010/01/bst.html?m=1>
- Mahjob, A. (2019). *Work Turnover and Its Impact on the Quality of Productivity in the Industrial Sector*. University of Jeddah.
- Maldonado, J., Monteza, H., & Rosales D. (2018). *Engagement y la intención de rotar de los trabajadores en las Notarías de Lima*. (Trabajo de investigación para obtener el grado de magíster, Universidad del Pacífico) Repositorio Institucional UP. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2178>
- Marky, A., & Pomar, C. (2014). *Relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotar*. (Tesis para optar el grado de magíster en Dirección de Personas. Universidad del Pacífico). Repositorio Institucional UP. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2021>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. Addison Wesley Iberoamericana.
- Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill.

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2021). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2021-2024*.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf)
- Ministerio de Salud (MINSA). (2020). *Reporte de Sala Situacional Covid-19*. Portal web [www.gob.pe](http://www.gob.pe), Lima, Perú. Recuperado a partir de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/322787-minsa-casos-confirmados-por-coronavirus-covid-19-ascienden-a-1-015-137-en-el-peru-comunicado-n-374>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Palma, S., (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Editora Cartolan EIRL.
- Pereyra, E. (16 de enero de 2022). *El reconocimiento, un estímulo necesario para el personal*. Globedia. <http://co.globedia.com/el-reconocimiento-un-estimulo-necesario-para-el-personal>
- Pigors, P., & Myers, C. (1960). *La administración de personal: un punto de vista y un método*. CECSA.
- Poelman, S., Kalliath, T., & Brough, P. (2008). *Achieving Work-Life Balance: Current theoretical and practice issues*. *Journal of Management & Organization*, 14, 227-238.  
[https://www.researchgate.net/publication/29469720\\_Achieving\\_Work-Life\\_Balance\\_Current\\_theoretical\\_and\\_practice\\_issues](https://www.researchgate.net/publication/29469720_Achieving_Work-Life_Balance_Current_theoretical_and_practice_issues)
- Ponce, M., & Pasco M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Vicerrectorado de Investigación PUCP
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei Argentina.
- Reyes Ponce, A. (1986). *Administración de personal*. Limusa.
- Richard, M. (1982): *Employee-organization Linkages*. Academic Press.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones P.
- Rodríguez, A. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Rotary. (2020). *Instituto para la Economía y la Paz*. <https://www.rotary.org/es/institute-economics-and-peace>

- Trenza, Ana (2020). *Análisis Pestel: ¿Qué es y para qué sirve?* Portal web anatreza.com, Murcia, España. <https://anatreza.com/analisis-pestel>
- Turnea, E-S., & Prodan, A. (2020). The relative influence of total reward on retention of human resources. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 69, 79-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7567083>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson Educación.
- Wei-Chiang, H., & Ruey- Ming, C. (2007). *Administración de personal*. Pearson educación.
- Werther, D. & Guzmán, P. (2014). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Winterton, J. (2004). *A conceptual model of labour turnover and retention*. Human Resource Development International.
- Work Foundation (s.f.). *Work Foundation*. <https://www.lancaster.ac.uk/work-foundation/>
- Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (1996). *The new pay: Linking Employee and Organizational Performance*. Ed. Jossey – Bass.
- Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2000). Pay People Right!, *WorldatWork Journal*, 9(2), 42-50. <https://www.proquest.com/docview/216363117>