

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**LA ROTACIÓN LABORAL NO DESEADA: CAUSAS Y  
CONSECUENCIAS EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.  
ANÁLISIS DE UNA EMPRESA PERUANA DE CONSUMO  
MASIVO**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,  
con mención en Gestión empresarial presentada por:**

<b>AVILA EYZAGUIRRE, Sandra Lucia</b>	<b>20100270</b>
<b>GUERRA DEL CARPIO, Roberto Fabio</b>	<b>20101409</b>
<b>MENDOZA CASTRO, Katherine Ruth</b>	<b>20101095</b>

**Asesorados por: Mgtr. Rafael Noé Quiroz**

**Lima, 01 de junio de 2017**

La tesis

**LA ROTACIÓN LABORAL NO DESEADA: CAUSAS Y CONSECUENCIAS EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.**

**ANÁLISIS DE UNA EMPRESA PERUANA DE CONSUMO MASIVO.**

Ha sido aprobada

---

Presidente de Jurado

Dra. Marta Tostes Vieira

---

Asesor de la tesis

Mgr. Rafael Noé Quiroz

---

Tercer Jurado

Mgr. Ana María Beingolea Chávez

A mi hijo, quien me enseñó que rendirse no es una opción y quien con solo una sonrisa hace que todos mis problemas desaparezcan. A cada una de las personas que no dudaron ni un segundo que cumpliría mi meta y son mi apoyo constante cada día, mi mamá, papá, Moni, Pepe, Bety, Jose, Alonso, Grace y a mi abuelito Lolo que nos cuida desde el cielo.

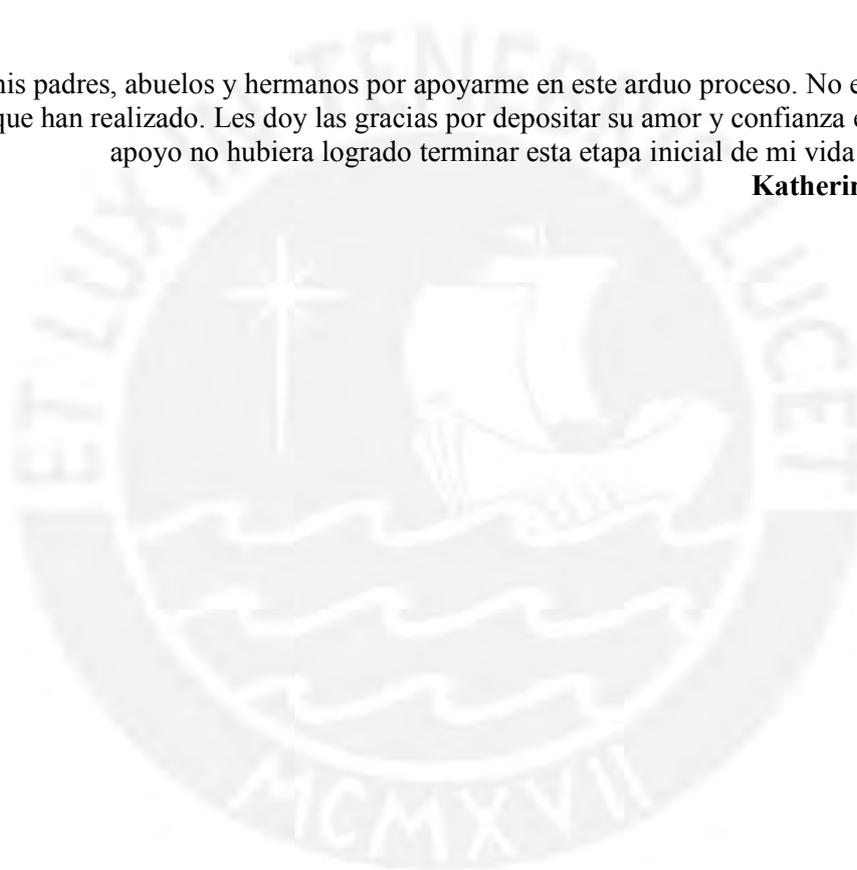
**Sandra Avila**

Dedico esta tesis a mi familia, en especial a mi Madre Viviana, quien a pesar de todas las dificultades nunca ha dejado de apoyarme y me permitió formar mi futuro. A mis abuelos, mi familia y a todas aquellas personas que se cruzaron en mi camino durante este proceso y fueron muy importantes para lograr mi licenciatura. Y a todas aquellas personas que día a día tratan de hacer de este mundo, un lugar mejor, "no olviden que a pesar de todo lo que les digan, las palabras y las ideas pueden cambiar el mundo" (J.K.).

**Roberto Guerra**

A mis padres, abuelos y hermanos por apoyarme en este arduo proceso. No en vano es el sacrificio que han realizado. Les doy las gracias por depositar su amor y confianza en mí, sin su apoyo no hubiera logrado terminar esta etapa inicial de mi vida profesional.

**Katherine Mendoza**



Queremos agradecer a todas las personas involucradas en esta investigación que fueron piezas fundamentales para lograr los resultados.

En primer lugar, a nuestro asesor Rafael Noé por depositar su confianza en nosotros y que a pesar de su increíble sentido del humor, siempre fue nuestra mejor guía.

A cada una de las personas a quienes fastidiábamos constantemente solicitando cantidades industriales de información, Ana, Romina, Raquel, al señor Luis y Melissa.

Finalmente a todos los profesores que nos dedicaron su tiempo para atender nuestras consultas, Luis Soltau, Ana María Beingolea, Paloma Martínez-Hague, Guillermo Boitano, Martha Pacheco, Rosa Duran, Mario Pasco y Miguel Córdova.



## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1. Situación problemática .....	3
2. Objetivos .....	5
3. Hipótesis del estudio.....	5
4. Preguntas de investigación .....	6
5. Justificación.....	7
6. Viabilidad.....	7
7. Relevancia de la investigación.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	9
1. La rotación laboral: evolución del concepto, clasificación y modelos .....	9
1.1. Evolución del concepto de la rotación laboral .....	9
1.2. Medición de la rotación laboral .....	10
1.3. Clasificación de la rotación laboral.....	12
1.4. Modelos de rotación laboral voluntaria.....	14
2. Causas de la rotación laboral .....	18
2.1. Internas (perspectiva del trabajador y de la organización) .....	18
2.2. <i>Shocks</i> .....	23
3. Consecuencias de la rotación laboral .....	25
3.1. Costos .....	25
3.2. Productividad.....	27
4. Gestión de talento .....	31
4.1. ¿Qué es el talento?.....	32
4.2. El talento y la rotación laboral .....	35
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	37
1. El sector “consumo masivo” .....	37
1.1. Oferta y demanda.....	37
2. La empresa en el sector consumo masivo .....	39
3. Estrategia y organización de la EPCM .....	41
4. Cultura de la EPCM.....	45
5. La gestión del talento en la EPCM .....	46
6. Planta confites .....	46
6.1. Rotación laboral en el área operativa .....	48

6.2. Estrategias actuales de retención de los puestos operacionales .....	50
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
1. Alcance de la investigación .....	52
2. Diseño del proceso .....	53
3. Población de estudio .....	54
4. Enfoques de la investigación .....	55
4.1. Enfoque cualitativo .....	55
4.2. Enfoque cuantitativo .....	58
4.3. Costos .....	60
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	62
1. Causas de la rotación laboral .....	62
1.1. Análisis cualitativo .....	63
1.2. Análisis cuantitativo .....	74
2. Costos ocultos .....	93
2.1. Costos primarios .....	94
2.2. Costos secundarios .....	100
3. Perfil sociodemográfico .....	101
3.1. Perfil sociodemográfico de los exoperarios entrevistados .....	102
3.2. Perfil sociodemográfico de los operarios encuestados .....	109
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	113
REFERENCIAS .....	120
ANEXO A: Consentimiento Informado de Expertos .....	125
ANEXO B: Total de rotación voluntaria mensual por nivel de especialización en Planta Confites .....	129
ANEXO C: Guía de entrevista a exoperarios de la Planta Confites que rotaron voluntariamente .....	130
ANEXO D: Motivos de renuncia clasificados por características de <i>shocks</i> .....	131
ANEXO E: Causas totales de la rotación no deseada en la Planta Confites .....	132
ANEXO F: Hallazgos relevante de las entrevistas a los exoperarios de la Planta Confites .....	133
ANEXO G: Relación con supervisores .....	134
ANEXO H: Modelo de Encuesta a operarios activos .....	136
ANEXO I: Cronograma de trabajo de campo .....	140
ANEXO J: Composición familiar por género de exoperarios .....	141
ANEXO K: Leyenda de codificación de composición familiar de exoperarios .....	142

ANEXO L: Evaluación de hipótesis estadísticas – Nivel de satisfacción y características sociodemográficas.....	143
ANEXO M: Evaluación de hipótesis estadísticas – tabla cruzada para encuestas variable edad .....	145
ANEXO N: Evaluación de hipótesis estadísticas – tabla cruzada para encuestas variable antigüedad laboral .....	146
ANEXO O: Codificación entrevista a expertos .....	147
ANEXO P: Head Count de la EPCM de Enero a Diciembre del 2016 .....	149
ANEXO Q: Formato de Evaluación de Desempeño de la EPCM .....	150



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de la rotación laboral voluntaria .....	15
Tabla 2: Posición de productos de la EPCM en el mercado .....	41
Tabla 3: Clasificación de puestos de la EPCM .....	42
Tabla 4: Ventajas competitivas de la EPCM .....	43
Tabla 5: Facilitadores estratégicos de la EPCM .....	44
Tabla 6: Impulsores estratégicos de la EPCM .....	44
Tabla 7: Ingresos y salidas de personal divididos por planta al 2016 .....	47
Tabla 8: Ingresos y salidas de personal divididos por puesto al 2016 de la planta Confites .....	48
Tabla 9: Motivos de salida de la EPCM Enero – Octubre 2016 .....	49
Tabla 10: Lista de entrevista a expertos de la EPCM .....	56
Tabla 11: <i>Paths</i> del modelo de despliegue .....	57
Tabla 12: Características de los <i>shocks</i> .....	57
Tabla 13: Características del <i>shock</i> por decisiones del <i>path</i> .....	58
Tabla 14: Costos primarios de la rotación de personal .....	60
Tabla 15: Costos secundarios de la rotación de personal .....	61
Tabla 16: Características de los <i>shocks</i> .....	67
Tabla 17: Características del <i>shock</i> por decisión del <i>path</i> .....	68
Tabla 18: Dimensión Salarial .....	90
Tabla 19: Dimensión Relaciones Interpersonales .....	91
Tabla 20: Dimensión Status – Reconocimiento .....	93
Tabla 21: Tiempos empleados en el proceso de selección .....	94
Tabla 22: Tiempos empleados en el proceso de inducción a la empresa .....	95
Tabla 23: Costos asociados al proceso de selección y reclutamiento .....	96
Tabla 24: Costos asociados al proceso de inducción .....	96
Tabla 25: Costos por ingresos totales de Enero a Octubre del 2016 .....	97
Tabla 26: Costos por ingresos equivalentes a la rotación no deseada de Enero a Octubre del 2016 .....	99
Tabla 27: Pérdida adicional generada de Enero a Octubre 2016 .....	101
Tabla 28: Evaluación de hipótesis estadísticas .....	109

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de rotación laboral por clasificación .....	13
Figura 2: Modelo de comprensión de rotación voluntaria (2008).....	16
Figura 3: Jerarquía de Maslow (1943).....	21
Figura 4: Factores de productividad de la empresa .....	29
Figura 5: Los componentes del talento .....	34
Figura 6: Ventas vs. Gastos totales y de planilla en millones de soles de la EPCM 2011-2015 .	40
Figura 7: Número de trabajadores en la EPCM 2011-2015 .....	41
Figura 8: Organigrama del área de producción de la EPCM .....	42
Figura 9: Número de operarios que rotaron en la EPCM Enero - Octubre 2016 .....	47
Figura 10: Porcentaje de operarios que rotaron en la EPCM Enero - Octubre 2016.....	48
Figura 11: Número de operarios que salieron de la planta confites Enero - Octubre 2016 .....	49
Figura 12: Población de extrabajadores con rotación voluntaria – Planta confites .....	54
Figura 13: Población de trabajadores activos de la EPCM 2016 – Planta confites .....	55
Figura 14: Motivos de cese con calificación de puestos .....	64
Figura 15: Clasificación de respuestas por <i>Paths</i> .....	65
Figura 16: Motivos de salida – <i>Path 1</i> .....	70
Figura 17: Motivos de salida – <i>Path 2</i> .....	70
Figura 18: Motivos de salida – <i>Path 3</i> .....	71
Figura 19: Motivos de salida – <i>Path 4</i> .....	71
Figura 20: Rotación laboral no deseada del talento por <i>path</i> .....	73
Figura 21: Nivel de especialización de los operarios encuestados.....	75
Figura 22: Género de los operarios encuestados.....	75
Figura 23: Estado civil de los operarios encuestados .....	76
Figura 24: Lugar de residencia de los encuestados.....	76
Figura 25: Cantidad de hijos de los operarios encuestados.....	77
Figura 26: Contribución de gastos en el hogar de los operarios encuestados .....	77
Figura 27: Cantidad de personas con las que comparten salario los operarios encuestados.....	78
Figura 28: Tiempo de aprendizaje de los operarios encuestados .....	78
Figura 29: Antigüedad laboral de los operarios encuestados .....	79
Figura 30: Pertenencia al sindicato de los operarios encuestados con más de 1 año laborando ..	80
Figura 31: Nivel de satisfacción respecto a condiciones de trabajo de los operarios encuestados .....	81

Figura 32: Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura de trabajo de los operarios encuestados .....	82
Figura 33: Recomendación a conocidos de operarios encuestados para laborar en la EPCM .....	82
Figura 34: Motivos por los cuales los operarios encuestados continúan laborando .....	83
Figura 35: Oportunidades de mejora en la EPCM según los operarios encuestados .....	84
Figura 36: Motivos de salida del anterior empleo de los operarios encuestados .....	85
Figura 37: Relación evaluación de desempeño y cargo en la empresa .....	86
Figura 38: Relación evaluación de desempeño y antigüedad laboral .....	87
Figura 40: Porcentaje de operarios entrevistados por nivel de especialización .....	103
Figura 39: Porcentaje de exoperarios entrevistados por planta .....	103
Figura 42: Composición familiar de exoperarios entre 26-35 años de edad .....	104
Figura 43: Tiempo de antigüedad laboral en la EPCM de los exoperarios entrevistados .....	105



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace ante la preocupación del posicionamiento del Perú como el primer país con mayor índice de rotación laboral en Latinoamérica. En un inicio, se plantea que la rotación laboral es un efecto natural en las organizaciones; sin embargo, cuando es no deseada, estas son afectadas y, por lo tanto, retrasan sus procesos. Asimismo, en la revisión bibliográfica se encontró que la mayoría de investigadores de este tema plantean que el principal causante de la rotación laboral es el nivel de satisfacción de los trabajadores, mientras que la metodología de Holtom Lee, Mitchell e Inderrieden (2005) utilizada en esta investigación propone que se da por eventos fortuitos, denominados *shocks*. En base a ello, es de interés de los autores de esta tesis, conocer las causas y las consecuencias, en términos de costos, que implica la rotación laboral no deseada en el nivel operativo de la planta confites de una Empresa Peruana de Consumo Masivo.

En esta investigación se aplica una metodología basada en un estudio de caso con enfoque mixto. Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad a exoperarios que decidieron salir voluntariamente de la EPCM, sus respuestas serán clasificadas en cuatro categorías denominadas *paths*, los tres primeros son los *shocks* y el cuarto *path* es la insatisfacción laboral. Estas respuestas fueron corroboradas con los resultados de las encuestas a los operarios activos de la empresa. Asimismo, en el estudio cualitativo se realizan entrevistas a expertos con el objetivo de cuantificar los costos ocultos relacionados a la rotación laboral no deseada.

Los hallazgos develaron que, en su mayoría, las causas de la rotación laboral no deseada están relacionadas con *shocks*, que son eventos fortuitos que la empresa pocas veces puede manejar, mientras que lo que respecta a la insatisfacción laboral, la mayor cantidad de salidas por este motivo se debió a la inconformidad con el salario y al poco reconocimiento laboral percibido. Asimismo, los costos totales por ingresos de enero a octubre del 2016 relacionados a la rotación laboral fueron S/. 489,944.18. Finalmente, se determinó el perfil sociodemográfico del operario más proclive a rotar: género masculino conviviente entre 26 a 35 años, con 3 a 4 hijos, vive en la zona 3, su nivel de especialización es no calificado y tiene antigüedad laboral mayor a 5 años.

Por lo mencionado anteriormente, se recomienda a la EPCM mejorar la comunicación con el personal operativo, así como aumentar el salario de manera anual y considerando la evaluación de desempeño.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran en constante cambio y crecimiento, por ello requieren del personal adecuado para continuar con sus operaciones. Por causa de este crecimiento es natural que la rotación laboral ocurra en las organizaciones, pero cuando se desconocen las causas que incentivan la alta rotación laboral y del personal valioso en cualquiera de sus niveles jerárquicos, el talento, las organizaciones pierden el control de la misma y perjudican sus actividades (Jericó, 2001). En ese sentido, el presente estudio tiene como objetivo analizar las causas que generan la rotación laboral no deseada y cómo esta impacta económicamente a la organización, en este caso una Empresa Peruana de Consumo Masivo que en adelante será la EPCM. Cabe añadir que el nivel jerárquico estudiado es el operativo debido a que son los encargados de la producción, pero el que más rota (EPCM, 2016).

En el primer capítulo se presenta el tema y la identificación de la problemática de la investigación en el contexto laboral peruano de las empresas de consumo masivo del sector Manufactura. Asimismo, se plantean los objetivos que la encaminarán, de tal manera que los resultados que se obtengan respondan a las preguntas establecidas. Además, se detalla la justificación, las limitaciones, la viabilidad y la relevancia del estudio para la ciencia de la gestión y para futuras investigaciones.

El segundo capítulo hace referencia al marco teórico que será la base de la investigación, en el cual se definen los conceptos de la rotación laboral y su evolución, los modelos que abarcan el tema planteado y las clasificaciones. Esto servirá para la selección de la metodología que más se adecúe a este estudio. Además, la bibliografía consultada permitió determinar el alcance de la investigación y el impacto financiero que tiene este tema.

El tercer capítulo desarrolla el marco contextual en el que opera la organización, el sector Consumo Masivo dentro del Manufacturero, así como su composición de manera interna. Por un lado, la explicación del sector refleja el impacto que tiene la producción de alimentos y confites en el Perú. Por el lado interno de la EPCM, y cuáles son las estrategias de retención que han tomado para contrarrestar el impacto de la alta rotación laboral.

En el cuarto capítulo se explica la metodología aplicada en la investigación en la que se señala tanto el alcance, enfoque y los instrumentos que determinarán el análisis de los resultados tanto para la parte cualitativa y cuantitativa.

En el quinto capítulo se muestran los hallazgos de la investigación después del estudio de campo realizado. Estos se presentan detallados para la parte cualitativa para luego corroborar la información con los hallazgos cuantitativos. Posterior a ello, se determina el perfil sociodemográfico del operario salió voluntariamente de la EPCM tanto por los motivos señalados en la metodología y el perfil sociodemográfico del operario activo más proclive a rotar, lo que servirá como base para futuras contrataciones.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación en base al análisis de los resultados obtenidos.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1. Situación problemática

Con el pasar de los años, el crecimiento de las organizaciones genera mayor competitividad entre las mismas, es por ello que buscan contar con los mejores recursos disponibles y valiosos, aquellos que permiten marcar la diferencia entre las organizaciones que son exitosas y las que no. Estos recursos tan valiosos son las personas (Ulrich, 2007).

En ese sentido, el mantener altos índices de rotación laboral no deseada es perjudicial para las empresas ya que aquellos recursos tan valiosos, como menciona Ulrich (2007), dejan la organización. El Perú, es el país que cuenta con el mayor índice de rotación laboral (15%) a nivel de América Latina, cuyo porcentaje anual se encuentra entre 5% y 10 % (IPSOS, 2014); lo que demuestra que, actualmente, existe un problema a nivel país para retener de manera efectiva a los colaboradores.

Asimismo, la rotación laboral es contraproducente a nivel de costos y productividad cuando es no deseada para las empresas. Esto se debe a que un porcentaje de las personas que se van de estas, representan a las personas altamente calificadas para el puesto de trabajo. Tras su salida, dejan vacíos en la empresa difíciles de reemplazar con un nuevo colaborador, causando tiempos perdidos, desfases y menor eficiencia en la productividad (Chiavenato, 2011).

Actualmente, el sector que más está siendo afectado por la coyuntura económica es el sector Manufactura. Según el informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática publicado en Febrero del 2016, este sector es el segundo con mayor decrecimiento de aporte del PBI (-1.67%), mientras que el sector Construcción es el que presenta una mayor caída (-5.86%). Sin embargo, el INEI toma, con fines comparativos, al 2007 como año base y para dicho año, el sector Manufactura representó el 16.52% del PBI, mientras que el sector Construcción, tan solo el 5.10%. En el 2015 el decrecimiento del sector Manufactura estuvo relacionado a la caída de las exportaciones tanto de bienes intermedios, de consumo y de capital, lo que generó menor producción y, por lo tanto, reducción de empleo, según Reyese Hidalgo (2015).

Esta reducción de puestos de trabajo impactó directamente en los índices de rotación laboral en la industria Manufacturera. Según el Ministerio de Trabajo, en el 2015, uno de los sectores que presentó mayor rotación de personal fue el Manufacturero con un porcentaje de

18.96% de rotación anual, muy por encima de la actividad extractiva (15.6%) y transporte y comunicaciones (12.12%) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015).

Dentro del sector Manufactura, la industria con mayor valor agregado bruto es la alimenticia (10'349,588 miles de nuevos soles), cuyas actividades más importantes son la molinería y pastelería (1'908,953 miles de nuevos soles) y la fabricación de productos alimenticios exceptuando a los productos relacionados con pescado, lácteos, azúcar, tabaco y bebidas (4'432,159 miles de nuevos soles) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013). Dentro de la industria alimenticia se encuentran diversas empresas importantes para el país; sin embargo, esta tesis tomó como referencia a aquellas que tengan como su actividad principal las actividades anteriormente mencionadas.

De este modo se identificaron tres empresas de este tipo que son competidoras directas entre sí. La rotación laboral entre estas tres empresas se encuentra dentro de un rango de 12.04% y 62,41% (Alicorp, 2014). Por ello se seleccionó a la Empresa Peruana de Consumo Masivo como caso de estudio para esta investigación, ya que presentó una rotación laboral de 62,41% aproximadamente para el año 2015. En ese sentido, esta rotación de 62.41% anual (2015) está muy por encima de la rotación aproximada del sector Manufacturero (18.96%) y es aún más elevada que el máximo aceptado de rotación en América Latina (10%) (IPSOS, 2014).

Otro tema relevante a considerar en esta investigación es aquel mencionado por Boudreau y Ramstad (2005). Ellos indican que el área de Recursos Humanos, se encarga no solo en la búsqueda y reclutamiento del personal, sino que también se enfoca en medir el desempeño, los costos de contratación, el retorno de la inversión en programas para los trabajadores y las consecuencias de sus actividades en las habilidades de los trabajadores. Sin embargo, las organizaciones han olvidado promover la calidad en las tomas de decisiones del personal que contrata.

Con lo mencionado anteriormente, se puede comprender que las empresas no están enfocando todos sus esfuerzos en desarrollar el talento dentro de su organización. Para el autor Ulrich (2007), en su publicación "El Talento Trifecta" define el talento como el conjunto de competencias, compromiso y contribución de un trabajador y recalca que las organizaciones deben alimentar estos elementos en los trabajadores. Sin embargo, el talento es una definición que puede variar de una organización a otra así como en las distintas áreas dependiendo los objetivos que cada área debe lograr.

Los resultados de investigaciones realizadas por la consultora PricewaterhouseCoopers en la 14ª Encuesta Global Anual a CEO's (2011) de mercados emergentes de América Latina revelan que dos tercios de los CEO participantes de la encuesta están desconcertados por la falta

de disponibilidad de mano de obra calificada. Es así que el Perú es el segundo país a nivel mundial en presentar dificultades para llenar puestos de trabajo debido a la escasez de talento, según la Encuesta de Escasez de Talento de Manpower (2015). Asimismo el 68% de las empresas no encuentran el talento que necesitan y requieren sus operaciones lo que genera un incremento en los costos por tratar de conseguir nuevo personal y por el tiempo de reposición al involucrar más recursos de los necesarios tanto para atraer personal talentoso como para retenerlo. (Manpower, 2015).

Esta tesis engloba ambos problemas relevantes en nuestra realidad como país. Por un lado, la alta rotación laboral en la EPCM seleccionada de entre otras empresas del mismo rubro y la misma actividad económica por los motivos anteriormente mencionados y los problemas ocasionados por la escasez del talento. En esta empresa, la pérdida del talento se da por la rotación laboral no deseada, generando costos por tratar de conseguir nuevo personal, por el tiempo de reposición en que se está contando con recursos y la dificultad para reclutarlo.

## **2. Objetivos**

### Objetivo general

Esta investigación tiene como objetivo general analizar las causas y consecuencias de la rotación laboral no deseada a nivel operativo en la empresa peruana de consumo masivo.

### Objetivos específicos

- Contrastar las diferentes perspectivas y modelos de la rotación laboral.
- Identificar al personal con mayor índice de rotación laboral en la EPCM para distinguir entre la rotación laboral deseada y no deseada.
- Identificar y analizar las causas de la rotación laboral no deseada del personal con mayor índice de rotación laboral de la EPCM.
- Encontrar las causas de la rotación laboral no deseada del personal identificado como talento y del grueso del personal.
- Identificar y medir los costos no cuantificados por la EPCM relacionados con la rotación laboral no deseada.
- Definir el perfil sociodemográfico del personal más proclive a rotar de la EPCM.

## **3. Hipótesis del estudio**

### Hipótesis general

La causa de la rotación laboral no deseada a nivel operativo en la empresa peruana de consumo masivo es la insatisfacción laboral generada por motivos organizacionales; mientras que la alta rotación impacta en los costos ocultos de la EPCM.

Hipótesis específicas

- El nivel operativo de la empresa de consumo masivo es el personal con mayor índice de rotación laboral.
- Las causas de la rotación laboral no deseada del nivel operativo de la EPCM están relacionadas a la insatisfacción laboral.
- Las causas de la rotación laboral no deseada del talento operativo son eventos fortuitos no relacionados a la organización.
- Los costos no cuantificados por la empresa son aquellos vinculados a los procesos de reclutamiento y selección entendidos como horas-hombre y avisos laborales en diferentes medios de comunicación, costos en inducción y capacitación medidos también en horas-hombre y los costos por pérdida o robo de uniformes laborales.
- El perfil sociodemográfico del trabajador operativo que es más proclive a rotar son los hombres menores de 30 años, sin responsabilidad familiar, de diversas zonas de Lima Metropolitana.

#### **4. Preguntas de investigación**

Pregunta general

¿Cuáles son las causas y consecuencias de la rotación laboral no deseada a nivel operativo en la empresa peruana de consumo masivo?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las diferentes perspectivas y modelos de la rotación laboral?
- ¿Qué personal tiene mayor índice de rotación laboral de la EPCM?
- ¿Cuáles son las causas de la rotación laboral no deseada del nivel operativo de la EPCM?
- ¿Cuáles son las causas de la rotación laboral no deseada del talento operativo de la EPCM?
- ¿Cuáles son los costos no cuantificados por la EPCM relacionados con la rotación laboral no deseada?

- ¿Cuál es el perfil sociodemográfico del trabajador operativo más proclive a rotar de la EPCM?

## **5. Justificación**

La empresa peruana de consumo masivo que será estudiada para fines de esta investigación se seleccionó debido a que se encuentra posicionada como una de las más rentables y reconocidas en el sector, siendo una empresa multimarca y multicategoría con ventas anuales promedio de 700 millones en los últimos tres años (EPCM, 2015). La empresa cuenta con cuatro plantas dedicadas a los siguientes rubros: confites, pastas, harinas y avenas.

El índice de rotación laboral de la empresa en el 2015 fue de 62,4%, mientras que la rotación laboral de las empresas competidoras fueron de 12.04% (Alicorp, 2015) y 25.5% (Gloria, 2015). Esto demuestra que la empresa en la que se aplicará el estudio es representativa en el contexto peruano referente a la rotación laboral.

El impacto de la alta tasa de rotación laboral no deseada se refleja en la productividad, en los gastos de planilla, los cuales ascienden a 106MM al 2015 (EPCM, 2015) y en los costos asociados de manera directa e indirecta a esta rotación. Entre ellos destacan las horas-hombre perdidas, mermas en la producción o los exámenes médicos pre-ocupacionales.

## **6. Viabilidad**

La viabilidad de la presente investigación se basa en la disponibilidad de recursos, tanto financieros, como materiales y humanos, para identificar las limitaciones y posibilidades de acceso a nuestro caso de estudio.

Respecto a la recolección de datos de los trabajadores operativos de la planta, la limitante principal es la veracidad de las respuestas brindadas por la población de estudio, los operarios actuales, debido a que sus respuestas son subjetivas. Sin embargo, los resultados servirán para mejorar las condiciones de trabajo de la planta confites, es por ello que se espera la mayor objetividad posible en las respuestas por parte de los trabajadores operarios. Asimismo, se cuenta con el permiso de iniciar la investigación realizando las visitas a la planta de confites con la finalidad de emplear las herramientas metodológicas para obtener la información requerida.

Respecto a la recolección de datos de los trabajadores operativos que actualmente no laboran, la empresa se compromete a facilitar la base de datos para contactarlos. De esta manera se aplicarán las herramientas necesarias que permitirán descubrir los motivos por los que decidieron salir de la empresa.

El recurso tiempo es otro factor a tomar en cuenta en la investigación, ya que los hallazgos y los datos recolectados están planteados a realizarse en un plazo máximo de 6 meses. Se consideran las visitas a la planta, el contactar a los trabajadores operativos que no laboran en la empresa así como el tratamiento y análisis de la información recolectada.

El recurso financiero es otro factor importante mas no limitante en nuestro estudio debido a la cercanía de la planta, los bajos costos de movilización y la poca necesidad de incurrir en gastos adicionales para recabar la información necesaria.

## **7. Relevancia de la investigación**

Es relevante identificar los aportes de esta investigación desde dos puntos de vista:

En primer lugar, desde el punto de vista de la empresa, es importante analizar la rotación laboral con la finalidad de encontrar qué trabajadores son los más proclives a rotar generando así mayores costos a la empresa. Esta alta rotación genera costos elevados como los gastos de planilla, reclutamiento, selección, entre otros. Estos costos se ven reflejados en los resultados finales de la empresa.

En segundo lugar, esta investigación será una herramienta fundamental para las organizaciones del mismo sector que la EPCM estudiada, ya que servirá para analizarlas causas de la rotación laboral de estas empresas. Asimismo, los métodos empleados en esta tesis permitirán descubrir algunas causas adicionales dependiendo de las particularidades de cada organización y así lograr encontrar las herramientas necesarias y tomar acciones preventivas para reducir la huida de estos trabajadores. De tal manera que la rotación mencionada anteriormente no genere un mayor impacto negativo en los costos de las empresas del sector.

Finalmente, la metodología empleada en la presente investigación servirá para analizar los eventos negativos ocasionados por la alta rotación laboral de diferentes cargos laborales y en diferentes empresas, ya que esta metodología puede ser replicable en cualquier otro sector económico. Asimismo los costos ocultos encontrados tras el análisis podrán servir como base para otro tipo de investigaciones relacionadas con tema de costos.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 1. La rotación laboral: evolución del concepto, clasificación y modelos

#### 1.1. Evolución del concepto de la rotación laboral

“Rotación laboral” es un término que ha ido evolucionando a través del tiempo, tomando en cuenta distintos aspectos y modificando cada vez sus variables a través de los años. Es necesario conocer la teoría de distintos autores respecto a la rotación de personal, el cómo debería ser gestionada según sus tipos y las particularidades entre ellos dentro de las organizaciones, de manera que se pueda observar la importancia de su gestión dentro de la organización. A continuación se exponen las diferentes definiciones acerca de la rotación de personal.

Uno de los primeros autores en utilizar el término “rotación laboral” y describirlo fue Paul Douglas (1918). Él describió la rotación laboral como un cambio rápido de posición a posición que se vio incrementado debido a la revolución industrial. Indica además que dicha revolución incrementó la rotación laboral en al menos cuatro formas, siendo la más importante de ellas la migración.

Posteriormente, otro autor relevante para esta investigación es Agustín Reyes Ponce (1986). Este autor es uno de los primeros en hacer una diferencia entre los trabajadores que salen de la empresa y son sustituidos y aquellos que tras su salida, su puesto no es ocupado por otro. En ese sentido, para reconocer los niveles de rotación laboral, no se debe considerar aquellos trabajadores que se retiran de la empresa pero que no se sustituyen por otros, ya que puede ser el caso de un reajuste o reducción de personal de la empresa pero no de una rotación. Así como el caso de aquellos trabajadores que ingresan a la organización pero no sustituyen a trabajadores anteriores pues es un caso de crecimiento de la empresa.

La siguiente teoría a considerar es la de Pigors y Myers (1960). La relevancia de esta teoría viene dada por el hecho de que es la primera que introduce los términos de rotación evitable y rotación inevitable. En el texto “Administración de Personal: un punto de vista y método”, de dichos autores, se identifica a la rotación del personal como el grado de movilidad interna de los empleados, ya sea este evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Esta rotación puede dividirse en dos clases y son las siguientes:

- Ingresos y salidas de la compañía (temporalidad de trabajo): Promueve la estabilidad de la compañía logrando que esta circulación de empleados aporte a la organización personal nuevo que recién se integran a la empresa.
- Cambio de empleados en la organización (movilidad interna): Esta puede beneficiar a la organización tras la formación de buenos equipos de trabajo integrados por trabajadores que se movieron dentro de la empresa.

Sin embargo, el autor más relevante para efectos de esta investigación, es Idalberto Chiavenato (2011), puesto que es un autor contemporáneo y es la fuente base utilizada por autores más actuales, esto permite asegurar que las definiciones y clasificaciones empleadas no solo son importantes y reconocidas sino válidas para el entorno de las organizaciones actuales. Este autor define a la rotación de personal como “la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 116).

## 1.2. Medición de la rotación laboral

Al ser la rotación de personal un índice, este puede medirse mediante una ecuación que expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados, Chiavenato (2011) reconoce las siguientes fórmulas para calcular la rotación:

- Índice de rotación de personal=  $((A+D)/2)/PE \times 100$

Donde:

A: Admisiones de personal en el periodo a considerar.

D: Desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o del empleado).

PE: Promedio de empleados contratados en el periodo considerado (dividiendo entre dos la suma del número de empleados contratados al inicio y final del periodo)

Esta fórmula será aplicada en la tesis de tal manera que pueda demostrar el alto índice de rotación de personal en la Empresa de Consumo Masivo estudiada.

Adicionalmente Chiavenato presenta una segunda fórmula la cual corresponde a una rotación de personal por departamentos. En este índice se considera un cálculo propio a cada subsistema para poder medir la rotación en cada subsistema en particular:

- Índice de rotación de personal=  $((A+D)/2+R+T)/PE$

Donde:

R: Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos/divisiones)

T: Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos/divisiones).

Por otro lado, para la APAP (Asociación Paulista de Administradores de Personal), mediante una investigación en 34 grandes empresas de Sao Paulo se planteó una fórmula para la rotación de personal (Chiavenato, 2011)

- Índice de rotación de personal= $(D \times 100) / ((N1 + N2 + \dots + Nn) / a)$

Donde:

D: Desvinculaciones espontáneas (renuncias) por sustituirse

$N1 + N2 + \dots + Nn$ : Sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

a: Número de meses en el periodo.

Asimismo existe una fórmula para analizar la pérdida de personas y sus causas, en este caso no se consideran las admisiones (entradas), solamente las separaciones ya sea por iniciativa del empleado o del empleador:

- Índice de rotación de personal= $(D \times 100) / PE$

Cuando se analizan las pérdidas de personal para comprobar los motivos por los cuales las personas dejan la organización, sólo se toma en cuenta las separaciones por iniciativa del empleado y no las provocadas por la misma organización (Chiavenato, 2011).

Para fines de esta tesis, también se hará uso de esta fórmula que será aplicada de dos maneras diferentes. En primer lugar, se aplicará para medir las salidas del personal de la EPCM y luego se aplicará para medir exclusivamente la salida ocasionada por decisión de los operarios.

También es necesario reconocer la importancia de calcular los costos relacionados con el proceso de selección del personal nuevo por ello Cascio (2000), Hom y Griffeth (1995) y Flamholtz (1985), mencionan una fórmula relacionada con el costo de entrevista de entrada por cada entrevistador involucrado en el proceso de contratación:

- Costo de entrevista = Número de entrevistados x Tiempo promedio de entrevista x Pago por hora del entrevistador

Las fórmulas presentadas son fundamentales en el entendimiento y análisis de la investigación pues representan de manera concreta cómo se calculan los índices de rotación dentro de las organizaciones, independientemente del sector o rubro al cual se dedican, así como

fórmulas utilizadas para evaluar distintos escenarios y subsistemas dentro de las organizaciones que permiten hacer diversos enfoques y también evaluar el costo involucrado en el proceso.

### **1.3. Clasificación de la rotación laboral**

#### **1.3.1. Por relación laboral**

Para Pigors y Myers (1960), existen diferentes tipos de rotación laboral, las admisiones, las separaciones y los despidos.

Por un lado, las admisiones hacen referencia a la contratación de nuevos trabajadores o re-contratación de antiguos o anteriores empleados. Por otro lado, las separaciones se refieren a la terminación del empleo y se encuentra subdividido en dos tipos que son los siguientes:

- Renuncia o abandono. Esta se caracteriza porque el trabajador es quien la inicia. En este grupo entran los trabajadores que se ausentan por 7 días consecutivos sin la autorización necesaria.
- Suspensión. A diferencia de la renuncia, esta terminación es iniciada por el jefe, ya sea por reducción de personal o por eliminación del puesto de trabajo. Debe clarificarse que no es en perjuicio del empleado.

Finalmente, los despidos hacen referencia a la terminación iniciada por el jefe porque no se encuentra satisfecho con el desempeño del empleado. A diferencia de la suspensión, el despido sí es en perjuicio del empleado.

#### **1.3.2. Por destinos**

Según los autores Kirschenbaum y Weisberg (2002), el personal podría rotar de dos maneras diferentes. Por un lado, se encuentra la rotación dentro de la organización, según los autores esta rotación puede ser de hasta tres tipos y son los siguientes:

- Otro trabajo en el mismo departamento.
- El mismo trabajo en un departamento diferente.
- Un trabajo diferente en un departamento diferente.

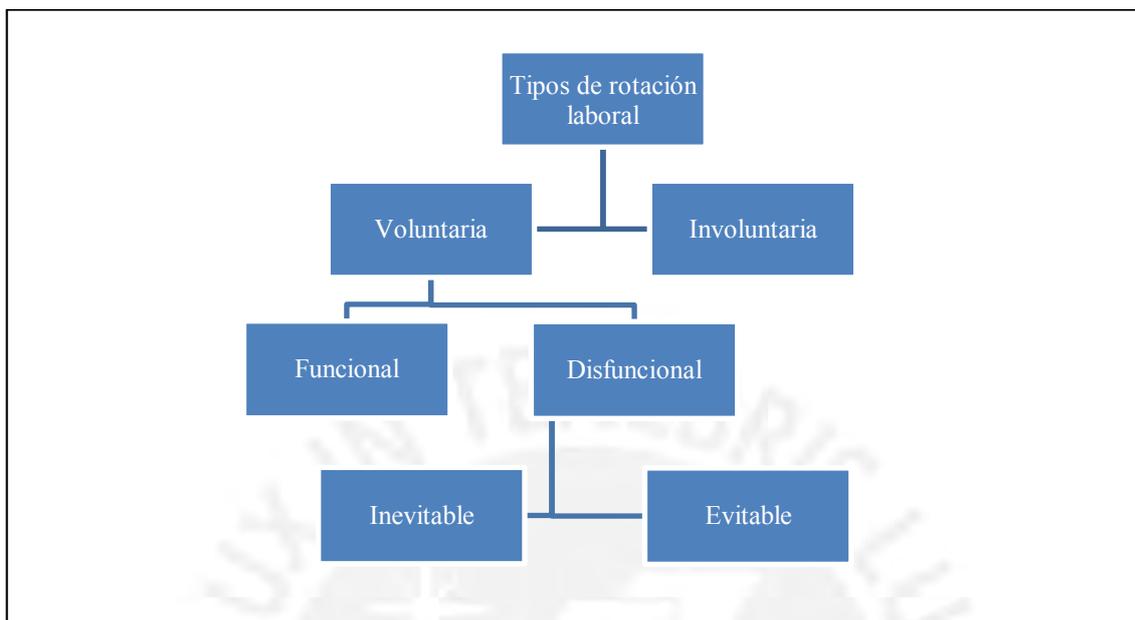
Por otro lado, está la movilidad a destinos externos. En otras palabras, el mismo trabajo en una organización diferente o un trabajo diferente en una organización diferente.

#### **1.3.3. Por clasificación**

Según Griffeth y Hom (2001), los tipos de rotación laboral pueden clasificarse según quien haya iniciado esta rotación, si es que el trabajador que se fue es fácil de reemplazar y si es

que dicha rotación pudo haber sido evitada o no; de esta manera poder descubrir a la rotación no deseada.

**Figura 1: Tipos de rotación laboral por clasificación**



Adaptado de: Griffeth y Hom (2001).

*a. Involuntaria o voluntaria*

El primer paso para identificar la rotación laboral evitable es, según los autores, distinguir entre la rotación voluntaria e involuntaria. Mientras que la rotación involuntaria se refiere a aquellos trabajadores cuyo aporte para la organización está siendo deficiente, por lo cual la empresa no desea retenerlos más; la rotación voluntaria significa que los empleados escogen libremente dejar su actual empleo. A diferencia de la rotación voluntaria, este tipo de rotación es indeseable porque los empleadores no solicitaron la salida de los colaboradores.

Determinar si los empleados se van voluntariamente es relativamente sencillo con encuestas de salida; sin embargo, estas encuestas pueden presentar sesgos, ya que durante las mismas, los empleados que se han desligado de la organización podrían exagerar las razones inevitables (o subestimar las razones evitables) por las cuales se están yendo, debido a que aquellos que se están yendo posiblemente necesitarán cartas de referencia favorables provenientes de sus supervisores. En lugar de culpar la deficiente supervisión o las malas condiciones de trabajo, los empleados que se están retirando podrían atribuir sus salidas a razones inevitables, como una mudanza de la familia u otros motivos personales (Champion, 1991).

### *b. Funcional o disfuncional*

Entre las salidas voluntarias, se puede diferenciar aún más entre rotaciones funcionales y disfuncionales. Por un lado, la rotación funcional representa la salida de trabajadores poco eficientes y cuya salida no representa mayor problema, pues son fáciles de reemplazar. Por otro lado, la rotación disfuncional representa la salida de trabajadores eficaces y altamente calificados, por lo que la salida de este tipo de trabajadores le genera a la empresa una desventaja.

### *c. Inevitable o evitable*

Finalmente, se pueden dividir aún más las salidas disfuncionales en salidas inevitables y evitables. Las salidas inevitables representan aquellas separaciones de los colaboradores que los empleadores no pueden controlar, como salidas ocasionadas por el nacimiento de un hijo, el cuidado a tiempo completo de algún pariente, traslados de la familia, alguna discapacidad severa y la muerte (Abelson & Baysinger, 1984).

La rotación evitable se deriva de causas en las cuales, la organización podría ser capaz de influenciar. Por ejemplo, si los empleados se están yendo debido a la baja satisfacción laboral, la compañía podría mejorar la situación rediseñando los trabajos de manera que se vuelvan más retadores o le den a los trabajadores mayores oportunidades para desarrollar sus habilidades (Allen, 2008).

El tipo de rotación laboral que se usará para esta investigación es el establecido por Griffeth y Hom (2001), es decir, aquel denominado “por clasificación”, el cual abarca a la rotación voluntaria, disfuncional y evitable. Esto debido que permite una identificación más detallada de la rotación laboral no deseada, clasificando a la rotación en diferentes tipos, de tal manera que tras el desglose propuesto, se logrará identificar a aquellas personas cuya salida generaría una desventaja para la empresa; pero que sin embargo, su salida pudo o puede ser evitada.

## **1.4. Modelos de rotación laboral voluntaria**

A continuación, se presentan los modelos teóricos, en orden cronológico, que explican el proceso de la rotación laboral voluntaria propuestos por los principales investigadores, como James Price, Griffeth y Hom (2001), March y Simon, entre otros, quienes sentaron las bases conceptuales para comprender el complejo proceso que inicia el fenómeno de estudio. Acorde a las características de los modelos, estos se clasificaron en categorías, como son los modelos sobre factores influyentes en la satisfacción laboral y el modelo integrador tal como se observa en la tabla N° 1.

**Tabla 1: Modelos de la rotación laboral voluntaria**

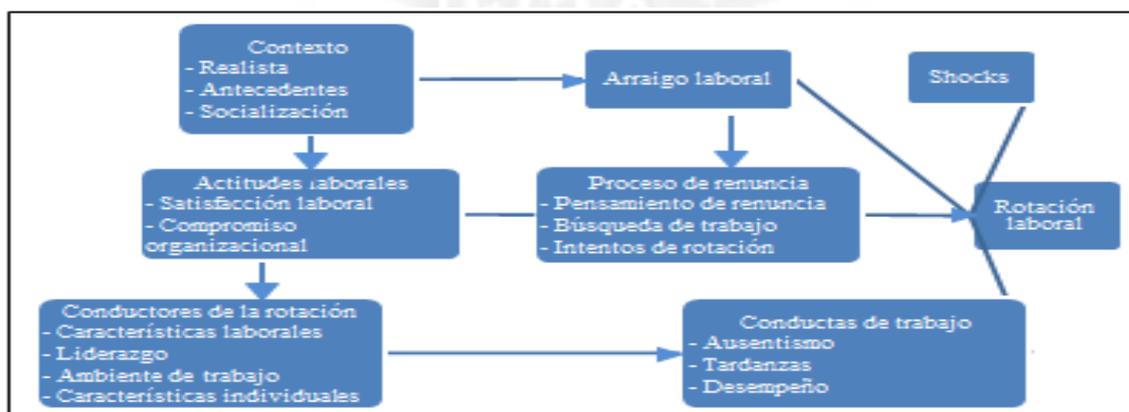
Modelos	Descripción	Año
March y Simon	Pioneros en estudiar el fenómeno de la rotación. El modelo explica cuáles son las percepciones del trabajador sobre su decisión de permanencia o retiro de la organización. Cuando el incentivo que recibe el trabajador no es mayor a la contribución que este da hacia la organización, existe la probabilidad que el trabajador decida retirarse y viceversa.	1958
Expectativas Satisfechas de Porter y Steers	Se explica la influencia que tienen las expectativas no satisfechas del trabajador en su comportamiento de renuncia.	1973
Enlaces Intermedios de Mobley	Es el primer modelo que se enfocó en el proceso psicológico que pasan los empleados cuando se retiran de la organización. Este modelo plantea la existencia de variables que intervienen en la insatisfacción laboral y la rotación del trabajador: las intenciones de irse de la organización y la posibilidad de encontrar otras alternativas laborales.	1977
Causal de Price	Enfocada en características organizacionales y en variables demográficas para el estudio de la rotación laboral y no en procesos psicológicos como el modelo de Mobley. En un inicio, el modelo maneja 5 variables, salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización.	1977
Mobley, Griffeth, Hand y Meglino	Expande el modelo de enlaces intermedios de Mobley incorporando tres aspectos clave: la organización, relaciones de la persona (responsabilidad familiar) y mercado laboral.	1979
Multiruta de Steers y Mowday	Se integran tres fases, primero, comprender el origen de las actitudes de los empleados hacia la organización; segundo, relacionar las actitudes del trabajador con la intención de renunciar a la organización y tercero, la intención de renunciar a un trabajo conduce a la rotación de personal.	1981
Cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson	Enfoque no convencional basado en dos determinantes de la decisión de rotación, el compromiso organizacional y la tensión laboral. Según el análisis empírico de los autores, estas variables fueron desarrolladas para explicar la rotación laboral de enfermeras, cuyos resultados demuestran que los trabajadores con bajo compromiso organizacional tienden a renunciar. Si la tensión laboral es alta, las intenciones de renunciar a la organización, también lo serán, ya que los trabajadores prefieren evitar los problemas en el ambiente laboral.	1983
Hom y Griffeth	Explica que las actitudes laborales como la satisfacción y el compromiso organizacional son antecedentes de las intenciones de renuncia. Los factores relacionados a la satisfacción laboral son las características del trabajo y características del ambiente organizacional (cohesión con el equipo de trabajo y la remuneración). Consideran que la percepción del mercado laboral influye en la satisfacción laboral, si los empleados encuentran una mejor alternativa de trabajo y los beneficios son superiores a los costos de renuncia, probablemente el trabajador decida renunciar.	1995

Modelos	Descripción	Año
Meta-Análisis de Griffeth, Hom y Gaertnet	Las variables que predicen y correlacionan la rotación son las características personales. Por otro lado, el entorno, el compromiso de la organización, la satisfacción laboral, la comparación de alternativas, el estrés y la cohesión de grupo son otros factores influyentes en la rotación voluntaria, pero se hace hincapié en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional como antecedentes que derivan a pensamientos de intención de renuncia.	2000
Arraigo Laboral de Lee y Mitchell	El modelo explica las razones de renuncia del trabajador que difieren de la insatisfacción laboral. Su aproximación menciona factores que hacen que el trabajador se quede en su centro laboral a pesar que existan otras alternativas. A esto lo denomina arraigo laboral, si este es superior, los trabajadores decidirán quedarse pese a la situación en la que se encuentre en la empresa.	2001
Holtom, Lee, Mitchell e Inderrieden	Los autores plantean que la rotación laboral es causada no necesariamente por la insatisfacción laboral tal como mencionan otros autores, sino por eventos fortuitos denominados “shocks”. Estos son clasificados en “paths”.	2005
Comprensión de Rotación Voluntaria de Allen	Integra los modelos investigados por los anteriores autores explicando por qué los trabajadores se van de las organizaciones. En su modelo muestra la existencia de conductores que influyen en las actitudes laborales tal como lo explica Griffeth (1995).	2008

Adaptado de: March y Simon (1958), Porter y Steers (1973), Mobley (1977), Price (1977), Mobley Griffeth, Hand y Meglino (1979), Steers y Mowday (1981), Sheridan y Abelson (1983), Hom y Griffeth (1995), Griffeth, Hom y Gaertnet (2000), Lee et al.(2001), Holtom et al. (2005), Allen (2008)

En la figura 2, se observa el Modelo de Comprensión de Rotación Voluntaria (2008) el que será explicado en este apartado. La imagen explica que hay una especie de retroalimentación cuando el trabajador encuentra oportunidades laborales atractivas; pasa a la etapa de evaluarlas y a analizar el ambiente laboral en el que está, si este último no logró la satisfacción laboral del trabajador, probablemente decida renunciar. (Mobley, 1977).

**Figura 2: Modelo de comprensión de rotación voluntaria (2008)**



Adaptado de: Allen (2008)

El modelo de los enlaces intermedios de Mobley (1977) presenta la secuencia del proceso psicológico por el cual pasa el trabajador, primero explicando que el trabajador manifiesta un estado de insatisfacción laboral a través de ausentismos y baja productividad, luego evalúa la opción de buscar otras alternativas de empleo. Esto conlleva a analizar los costos y beneficios que incurriría el trabajador al retirarse de la organización. Por ejemplo, los costos que perjudicarán al trabajador si decide renunciar, sería la pérdida de beneficios de salud y los beneficios esperados serán encontrar un nuevo trabajo con el mismo o mayor rango salarial. En caso los costos no sean altos, el trabajador procedería a buscar otras alternativas de empleo y compararlas con su actual puesto de trabajo. Si la comparación beneficia a la alternativa de empleo, producto de esto será la intención de renuncia del trabajador, lo cual termina en la salida del mismo produciendo la rotación del personal para la organización.

Asimismo, el modelo de Mobley se ve reflejado en la propuesta de Lee y Mitchell (1994), el cual considera los impactos de los acontecimientos de vida de los trabajadores. Como se menciona, los acontecimientos de vida de los trabajadores son independientes de la organización y de las actitudes laborales (satisfacción y compromiso organizacional), pero influyen en la decisión de renuncia del trabajador. Estos son llamados factores no actitudinales y pueden ser *shocks*.

Los *shocks* según Lee y Mitchell (1994) puede ser:

- Externos a la organización: embarazo, enfermedad de un miembro familiar, transferencia de la esposa, responsabilidades familiares.
- Internos a la organización: contratación de nuevos supervisores, no ser considerado para el ascenso

Una nueva aproximación de Lee, Mitchell et al., en el año 2001, indica que las conexiones del arraigo laboral tienen seis dimensiones divididas en enlace, ajuste y sacrificio, tanto con la organización como con la comunidad. Respecto a los enlaces con la organización, los autores explican qué tan unidos están los trabajadores con las actividades de la organización y de la comunidad. Un ejemplo de ello es la relación entre el trabajador con su supervisor o compañeros de trabajo. En base a esto, se concluye que a mayor enlace con la organización y la comunidad, los trabajadores se sienten arraigados a su centro laboral.

Sobre los ajustes, se refiere a si los intereses de los trabajadores van acorde con la organización y la comunidad tanto dentro y fuera del trabajo. Un ejemplo es cuando los trabajadores se preocupan por el medio ambiente y la organización, junto a los colaboradores, tiene prácticas de reciclaje. En este caso se explica que si los intereses personales están

alineados, entonces, existirá mayor arraigo laboral, por lo tanto, menor renuncias y rotación laboral.

Finalmente, las dimensiones de los sacrificios están relacionados a los beneficios a los que el trabajador tendría que renunciar en caso renuncie. Estos beneficios pueden ser físicos o psicológicos que normalmente están al alcance del trabajador o que podrían estarlo en un futuro. Un claro ejemplo de esta dimensión es la pérdida de un seguro para su familia o personal. Por ello, mientras mayores sean los beneficios a los cuales el trabajador tenga que dejar, menores serán los porcentajes de renuncias al centro laboral.

Después de presentar los modelos investigados sobre la rotación laboral voluntaria, se considera trabajar con los modelos de Lee y Mitchell (1994 y 2001), ya que tiene un enfoque integrado de los demás modelos tradicionales de investigadores previos. Así mismo, estos autores presentaron en el 2005 un método de investigación para identificar causas de rotación voluntaria por *shocks*. Este *paper* será utilizado para la metodología de la presente tesis, ya que complementa la teoría previa de estos autores y ambos (tanto teoría cómo metodología), van acorde a esta investigación debido a que analizan las causas de rotación no solo tomando en cuenta la insatisfacción laboral, sino también los *shocks*.

## **2. Causas de la rotación laboral**

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es decir, la consecuencia de factores internos o externos que condicionan la actitud y el comportamiento del personal dentro de la organización (Chiavenato, 2011). Por ende, la problemática reside en la capacidad para saber manejar las causas que la condicionan tanto desde fuera de la organización como desde adentro.

Es así que, mediante un análisis interno y externo de una organización, se pueden descubrir los factores más influyentes en el índice de rotación de personal no solo al identificar los problemas dentro de la organización que repele a los empleados sino también aquellos factores ajenos a la empresa que son más difíciles de manejar. Por lo cual la estrategia que desee emplear la organización para acercar el índice al nivel ideal debe tomar en cuenta ambos espectros para poder ser empleada de manera efectiva.

### **2.1. Internas (perspectiva del trabajador y de la organización)**

#### **2.1.1. Política salarial**

Dentro de las causas de la rotación de personal enfocadas al aspecto monetario se encuentra el sueldo y salario. “Todo parece indicar que las empresas que confían en las

recompensas financieras para mejorar el rendimiento de sus empleados no consiguen buenos resultados” (Timpe, 1989, p. 65). Esta afirmación demuestra que las recompensas financieras no son las únicas remuneraciones existentes y por ello diversos autores abordan la definición del salario, las distintas clasificaciones y su implicancia en la gestión de personal.

Según Reyes (1986), el salario es un factor importante para la organización; por un lado, para el trabajador puesto que condiciona la vida adecuada del empleado; para la empresa, pues es un elemento de importancia en el costo de producción; para la sociedad pues es el medio de subsistir de una gran parte de la población; para la estructura económica de un país pues la forma en que se maneja el sistema de salarios, condiciona la estructura de la sociedad; para la práctica profesional ya que en ciertas carreras como administración de empresas o de relaciones industriales, las políticas y técnicas de sueldos y salarios son de las que tienen más amplia e inmediata aplicación.

Asimismo, Pigors y Myers (1960) afirman que los métodos de pago de salarios y la forma en la que se maneja un plan de salarios e incentivos afectan a los resultados de los trabajadores, por ello es importante reconocer la importancia de la relación entre el nivel de sueldos y salarios de las organizaciones y la posibilidad de atraer y retener al personal calificado.

La remuneración es un aspecto importante en la rotación laboral puesto que no involucra solamente a una retribución monetaria o tangible sino también otros aspectos que influyen en la decisión del empleado por permanecer o no dentro de una organización sin embargo, la remuneración únicamente monetaria no basta para conseguir buenos resultados de los trabajadores de una organización.

### ***2.1.2. Línea de carrera***

Según Werther y Davis (2000), una línea de carrera está compuesta por todas las tareas y puestos que un individuo puede ocupar a lo largo de toda su vida laboral. Asimismo, el autor aclara que las personas normalmente no planean sus propias líneas de carrera, si no que esperan a que la organización o su jefe inmediato lo hagan por ellas. Sin embargo, la responsabilidad de planear y realizar actividades necesarias para lograr ascender en la línea de carrera, es responsabilidad neta del colaborador. El departamento de Recursos Humanos debe apoyar al colaborador en este proceso, más no debe de asumir la responsabilidad por él.

Durante las últimas décadas, los departamentos de Recursos Humanos de las diferentes empresas han establecido mejores y más estructurados planes de trayectoria para sus empleados. Los autores indican que el área de Recursos Humanos viene realizando estas actividades debido a que estos planes les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como para

brindar oportunidades profesionales a los colaboradores clave que representan una ventaja para su organización.

Por un lado, las organizaciones se benefician al otorgar líneas de carrera a sus trabajadores ya que esta permite la coordinación de las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción, facilita la ubicación internacional, disminuye la tasa de rotación y satisface las necesidades psicológicas del empleado. Mientras que por el lado de los colaboradores, al percibir una línea de carrera les genera una mayor fidelidad a la organización, puesto que les genera expectativas de crecimiento profesional y personal, así como mayores expectativas salariales.

### ***2.1.3. Política de reclutamiento y selección***

Nebot (1999) nos ofrece una mirada amplia a los procesos de reclutamiento y selección. Para este autor, este proceso general tiene 16 fases, siendo la primera la detección de una necesidad y la última el seguimiento y controles periódicos a las personas que ya fueron incorporadas a la organización. La necesidad detectada se puede dar por razones diversas, dentro de las cuales se encuentra la creación de nuevos puestos de trabajo, nueva distribución de planilla, rotación laboral y promociones etc.

Por otro lado, Werther y Davis (2000) describen al reclutamiento como un proceso de identificar a candidatos idóneos para cubrir vacantes. “Este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”. (Werther y Davis, 2000, p. 133). Por otro lado, al tener a un grupo de candidatos cualificados, se continúa con el proceso de selección. Los autores identifican a este proceso como más complejo que el proceso de retención, por lo que podría tomar una cantidad de tiempo que puede llegar a incomodar a los postulantes que desean comenzar a trabajar y a los gerentes cuyas áreas tienen vacantes por llenar. Asimismo, se reconoce dos tipos de selección, la selección interna y la selección externa. La primera de ellas hace referencia a la selección de personal que ya se encuentra trabajando para la organización, mientras que la segunda se refiere a la contratación de personas externas, es decir que no trabajan para la empresa en dicho momento.

La importancia de realizar buenos procesos de reclutamiento y selección viene dada por el hecho de que depende de estos procesos el contratar a personal calificado para cada puesto, que pueda desempeñar las labores que su puesto involucra y que sobre todo logre un compromiso con la organización, de esta manera, se evitaría que el personal recientemente contratado decida desvincularse rápidamente de la empresa, ya sea porque la organización no cubrió sus expectativas, el puesto le resultó demasiado complejo, etc.

### 2.1.4. Motivación de los trabajadores

“Para estar motivados, los empleados tienen que sentir un alto grado de interés por sus trabajos, este interés debe derivar en una amplia satisfacción cuando los realicen” (Timpe, 1989, p. 34). Timpe relaciona a la satisfacción del trabajador con la motivación y examina tres teorías existentes que permiten identificar las necesidades de los trabajadores dentro de la organización; la primera teoría busca comprender la interacción entre necesidades y objetivos mientras que las siguientes dos se le ofrece al directivo un modo eficaz de contemplar estas necesidades y comprender su relación con el rendimiento laboral, las teorías que menciona Timpe (1989) son las siguientes:

- Teoría de trayectoria-objetivo: Esta teoría sugiere que las personas se desenvuelven y comportan de modo que su accionar las conduzca al logro de los objetivos que ellos mismos valoran y creen que pueden conseguir.
- La necesidad jerárquica o teoría de Maslow(1943): Esta teoría sugiere que las necesidades de las personas se pueden dividir en 5 aspectos:
  - Fisiológica: Comida, agua, sueño, etc.
  - Seguridad: Salud física, salud psicológica y seguridad.
  - Social: Atención, pertenencia y aceptación.
  - Consideración o del ego: Respeto, reconocimiento y logros.
  - Autorrealización: Deseo de aprovechar el potencial propio al máximo.

Maslow (1943) sugiere que estas categorías se relacionan de forma jerárquica por lo cual una categoría de necesidades sólo puede activarse cuando la categoría de nivel inferior esté satisfecha y así de manera continua como se puede observar en el gráfico siguiente.

**Figura 3: Jerarquía de Maslow (1943)**



Adaptado de: Maslow (1943)

La teoría del factor dual: Herzberg et al. (1959) hizo dos importantes contribuciones a la teoría de la motivación laboral. Por un lado, a comparación de Maslow, es más explícito con respecto al vínculo existente entre ciertas necesidades y el rendimiento de trabajo. Esta teoría especifica las necesidades que pueden satisfacerse mediante un rendimiento laboral óptimo. Por otro lado, esta teoría genera un modelo de aplicación que ayuda al director a utilizarlo en su empresa: “enriquecimiento de trabajo”. Esta teoría se divide en dos dimensiones:

- Las condiciones circundantes a la tarea: Esta dimensión incluye la política administrativa, pulcritud del lugar de trabajo, las relaciones personales, nivel de ingreso de cada empleado y el incremento del costo de vida.
- La tarea en sí misma: Aquella dimensión en la cual existe la sensación de que se ha conseguido un logro y este es reconocido. También llamados factores motivadores a las condiciones de trabajo pues la presencia o ausencia de esta determina el hecho de que los individuos sientan una motivación o no hacia un óptimo rendimiento laboral.

La primera dimensión es considerada por Herzberg como factores higiénicos pues, aunque pueden ser requisitos importantes para la no insatisfacción laboral, no generan alto rendimiento laboral por sí mismos. En líneas generales, las necesidades que conciernen a los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow: Fisiológicos, seguridad y sociales. En el caso de los factores motivadores, coinciden con los niveles más altos: consideración y autorrealización (Timpe, 1989).

Los empleados de una organización, para estar motivados y productivos, requieren de un alto grado de interés por su labor, este interés debe conllevar a una gran satisfacción cuando es realizada (Timpe, 1989). Asimismo el administrador de una organización debe tener en cuenta los niveles de satisfacción que los trabajadores deben satisfacer de manera gradual para lograr un buen rendimiento pues “el punto crítico de comprensión para el director es que la satisfacción de las necesidades de los niveles superiores es más probable que conduzca a un óptimo rendimiento, antes que la satisfacción de necesidades de los niveles inferiores”. (Timpe, 1989, p. 22)

Como se puede observar, la satisfacción de las necesidades del personal es un factor determinante en la rotación del personal de las organizaciones puesto que las teorías no sólo permiten identificar las distintas necesidades que deben ser satisfechas para que los trabajadores puedan desempeñarse productivamente sino también categorizarlas e identificar cuáles son las necesidades básicas que deben satisfacerse en primer lugar para luego satisfacer necesidades más complejas ligadas al rendimiento mismo en la organización.

Asimismo, una de las teorías pioneras con respecto a la motivación es la de Viktor Vroom (1964). Esta teoría afirma que una persona actúa de cierta manera asumiendo que, después del hecho, se logrará un resultado atractivo para el individuo; es decir, la teoría de las expectativas afirma que un empleado se motiva cuando considera que el esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño. Una buena evaluación dará lugar a recompensas como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso.

En otras palabras, la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr resultados y también de qué tan atractivo resulten los resultados para ella.

La teoría de Vroom (1964) se enfoca en tres aspectos:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: es el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

## 2.2. *Shocks*

Para Holtom, Lee, Mitchell e Inderrieden (2005), la insatisfacción laboral acumulada no es la causa de la mayoría de rotaciones laborales. Para ellos, la insatisfacción laboral es un factor, pero centrarse en esta insatisfacción como la única causa de la rotación laboral provee a la organización una mirada muy limitada del problema. Para estos autores, la rotación laboral es causada por un evento precipitado, al cual llaman “*shocks*”. También identifican al *shock* como un evento que inicia el análisis psicológico que envuelve la salida de los colaboradores de la organización.

Un *shock* puede ser de diferentes tipos y clasificarlos ayuda a la organización para identificarlos y realizar acciones apropiadas para la mitigación de los mismos. Para Holtom et al. (2005), los *shocks* pueden ser clasificados según su previsión, naturaleza y valencia.

Con respecto a la previsión, el *shock* puede ser un evento esperado e inesperado para el trabajador. Por ejemplo, una adquisición corporativa, no ser tomado en cuenta para una promoción o una oferta de empleo no solicitada, son eventos inesperados. Mientras que los tipos

de *shocks* esperados serían por ejemplo, el nacimiento planeado de un hijo, un cambio de empleo planificado, etc. (Holtom et al., 2005).

Respecto a la naturaleza del *shock*, se estaría hablando de eventos personales u organizacionales. Por un lado, están los eventos personales, los cuales son externos a la organización, por ejemplo, ganar la lotería, perder a un ser querido, etc. Mientras que por otro lado, los eventos organizacionales están relacionados con el trabajo en sí y podrían ser eventos como el tener una discusión con el jefe, ganar un cuantioso bono, no ser tomado en cuenta para una promoción de puesto, entre otros. Esta categoría también incluiría adquisiciones corporativas, escándalos organizacionales, diversificación o reducción de personal.

La tercera clasificación está relacionada a la valencia del *shock*. En esta categoría se identifican si los *shocks* son positivos, neutrales o negativos dependiendo el efecto que este *shock* genera en el trabajador. Por ejemplo, un *shock* positivo puede ser el embarazo planeado o una nueva mejor oferta laboral mientras que un *shock* negativo puede ser una discusión con un compañero de trabajo o jefe.

Los autores clasifican a estos *shocks* en cuatro “*paths*”, los cuales serán descritos a continuación. En el *path* 1, la insatisfacción laboral es completamente irrelevante ya que el *shock* proviene de una acción o un plan pre-existente. El colaborador sale de la organización sin si quiera considerar su actual vínculo con la misma y no tiene otra alternativa de trabajo u ocupación en mente. Los ejemplos que corresponden al *path* 1 serían una mudanza, embarazo, enfermedad de un familiar cercado, etc.

En el *path* 2, el *shock* suele ser negativo ya que lleva al colaborador a reconsiderar su estadía en la organización debido a un sentimiento de violación de derechos por parte del empleador, como por ejemplo no ser considerado para una promoción de puesto, a pesar de tener un alto desempeño, haber sido agredido por un compañero o supervisor, etc. En este *path* es importante recalcar que la persona decidirá salir de la organización sin tener una propuesta de trabajo de otra empresa o algún plan futuro. Asimismo, cabe resaltar que los niveles de satisfacción pudieron ser altos antes de que ocurriese el *shock*.

En el *path* 3, el tema principal gira en torno a las alternativas de empleo o planes futuros que compiten con el puesto laboral actual. En este *path* no hay necesariamente un *shock* negativo que ocasiona que la persona se vea obligada a tomar la decisión de irse a otra organización. En este caso, al colaborador se le presenta una alternativa que lo hará decidir entre su actual trabajo o la nueva opción, esta nueva opción puede ser otra alternativa de trabajo, una posibilidad de realizar estudios, etc. Debe resaltarse que los niveles de satisfacción pueden ser elevados a pesar de que el colaborador decida dejar la empresa por la nueva alternativa.

Con respecto al *path4*, los niveles de insatisfacción laboral son el único indicador de la salida del colaborador. En este caso, no se podría hablar de un *shock* ya que la salida no se da debido a un acontecimiento fortuito, sino a un largo periodo de sucesos negativos desde la perspectiva del colaborador hasta que finalmente este decide salir de la organización sin la necesidad de tener una alternativa de empleo o un plan futuro.

### **3. Consecuencias de la rotación laboral**

La rotación de personal es un suceso natural en las organizaciones puesto que es un factor común el flujo de recursos dentro de las mismas; sin embargo es fundamental reconocer cuando la rotación de personal se vuelve un problema. Como menciona Chiavenato (2011), un índice de rotación de personal equivalente a cero no es deseable y tampoco es común encontrarlo en la práctica pues denota rigidez y anquilosamiento de la organización, así como un índice muy elevado refleja exceso de fluctuación de personal.

Por ende, el problema radica cuando este índice no representa los niveles esperados de la organización y carece de planes de contingencia ante estas variaciones, lo que dificulta su labor diaria, afectando el desempeño organizacional y elevando los costos de personal que serán explicados como consecuencias de la rotación laboral.

#### **3.1. Costos**

La implicancia de los costos en la rotación laboral es determinante puesto que son los recursos a emplear para manejar adecuadamente la rotación. Estos costos se clasifican, según Chiavenato (2011), en tres categorías.

- Costos primarios: Aquellos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución. Dentro de él se encuentran los costos de reclutamiento y selección, los costos de registro y documentación, los costos de provisión y los costos de separación.
- Costos secundarios: Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, son esencialmente cualitativos. Se refieren a efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Se encuentran las repercusiones en la producción, las repercusiones en la actitud del personal, los costos extra laborales y los costos extra operativos.
- Costos terciarios: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Los costos terciarios son sólo estimables. Incluyen los costos de inversión adicionales y la pérdida en los negocios.

Es importante reconocer el valor del recurso humano en las organizaciones puesto que cada vez que un recurso humano sale de la organización ésta pierde no solamente personal sino también talento y conocimiento; asimismo se pierde la inversión realizada en el empleado desde el proceso de selección, retención y desarrollo siendo esta inversión aún mayor cuando se necesita capacitar a personas nuevas para sustituir a las que salen de la organización y el tiempo que se requiere para volver a capacitar al personal nuevo (Chiavenato, 2011).

Asimismo, Pigors y Myers (1960) también reconocen los distintos tipos de costos existentes en una organización entre los cuales se encuentran:

- Los costos de contratar y entrenar a cada nuevo empleado, se encuentran los costos del departamento de empleo, los costos de entrenamiento, roturas, desperdicio de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento y costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás.
- El costo del tiempo extra de trabajo, de parte de los trabajadores regulares hasta que el nuevo empleado rinda en su producción.
- Pérdida de producción en el intervalo entre la separación del empleado anterior y la fecha del nuevo empleado. Aquí se encuentra la pérdida máxima cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo, pérdida en eficiencia de grupo mientras los trabajadores se ajustan al nuevo miembro.
- Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento.

Cabe resaltar que los costos implicados solamente se pueden estimar cuando se sabe qué tanta temporalidad existe y de qué clase es dicha temporalidad en un periodo determinado; Cascio (2000), Hom y Griffeth (1995) y Flamholtz (1985) clasifican a los costos de la rotación laboral en tres categorías:

- Separación: En esta categoría se clasifican los costos en términos de tiempo relacionados directamente con la salida del trabajador; por ejemplo, la suma de las remuneraciones por hora - tanto del entrevistador como del entrevistado - multiplicada por la duración (en horas) de la entrevista.
- Sustitución: Se refiere a los costos incurridos para conseguir al reemplazo del trabajador que renuncia a la organización. Estos pueden ser la promoción de la vacante en avisos de periódicos, el pago al personal encargado del reclutamiento, el proceso

administrativo de revisión de hojas de vida para filtrar al postulante idóneo, las entrevistas de selección, los *tests* y los exámenes médicos.

- Costos de capacitación: Esta categoría concierne al costo relacionado con el tiempo y la productividad al contratar a un nuevo empleado, es decir, se toma en consideración no sólo la ineficiencia de productividad hasta que el nuevo trabajador llegue a la eficiencia productiva sino también el tiempo en el cual el trabajador se encuentra en entrenamiento, el tiempo que requiere el entrenador en entrenar al nuevo trabajador y la productividad perdida del entrenador.

Cuando el trabajo del colaborador se encuentra muy por debajo de sus capacidades, se desperdicia sus habilidades y hay descontento. Al igual que si siente que se halla en un trabajo sin oportunidades de crecimiento o “sin salida”. Estas tensiones pueden provocar efectos en el equilibrio de la organización que puede resultar perjudicial en la moral del grupo de trabajo. (Pigors y Myers, 1960). Es debido a esta gran implicancia en los costos que la movilización de trabajadores requieren ajustes que implican costos temporales y en cuestiones de dinero, por lo cual es fundamental que cada organización comprenda y evalúe las decisiones a nivel gerencial.

La explicación de las categorías de los costos de rotación de personal: separación, sustitución y costos de capacitación; demuestra el gran impacto que tiene este fenómeno en la rentabilidad de una empresa y es relevante considerar las clasificaciones de los autores antes mencionados para reconocer y diferenciar las distintas maneras en la cual la rotación influye en la organización.

### **3.2. Productividad**

Uno de los principales factores que se deben analizar a la hora de gestionar el talento en una organización es la capacidad de las personas para poder desempeñarse cumpliendo con los niveles de producción esperados ya sean productos o servicios, es decir, la productividad. Para tomar medidas que mejoren la productividad de una organización, es necesario primero definirla y comprender el contexto en el que se aborda este concepto. El principal mito de la productividad radica en creer que su relación es exclusiva con la producción, rendimiento, intensidad de trabajo, eficiencia, eficacia o rentabilidad, lo cual es errado porque puede relacionarse con diferentes tipos de organizaciones tanto empresariales, estatales o sociales donde no solo hay un producto de por medio, sino un servicio. (Propokenko, 1989)

Con respecto al rendimiento, se cree que existe la forma de medirlo en base a los productos, pero no es así, si hay un aumento en los costos de los insumos, la productividad no aumenta o de lo contrario, si los costos se reducen, la productividad se incrementa. Por otro lado,

el incremento de la productividad no asegura que una empresa sea rentable, ya que dependerá de que los bienes producidos sean demandados y el precio al cual estén fijados.

“Un elemento trascendental es la calidad de mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo” (Propokenko, 1989, p. 6). En ese sentido, se considera necesario vincular la productividad con un enfoque cualitativo, no solo cuantitativo, donde los actores clave son los empleados encargados en los procesos de producción, pues son quienes generan valor.

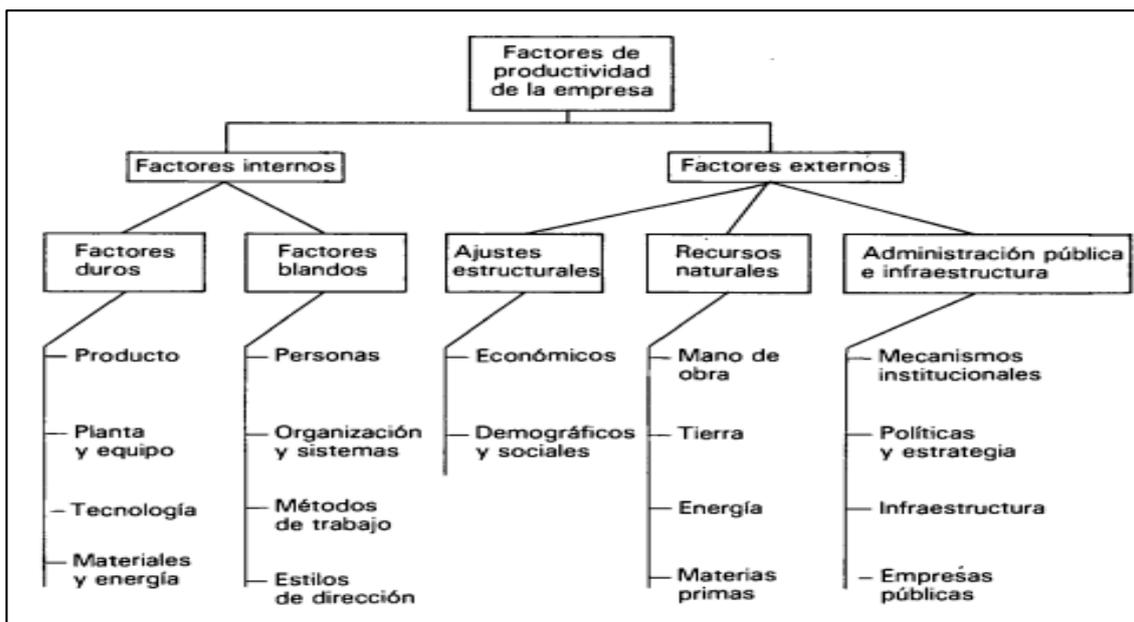
Según Bain (1985) describe a la productividad como la relación entre la producción y los recursos involucrados. La productividad no es una medida de producción o cantidad fabricada, sino una medida de la buena utilización y combinación de recursos para cumplir con los resultados esperados. Es así que el autor plantea las siguientes fórmulas que permiten identificar esta relación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción/insumos}}{\text{Resultados logrados/recursos empleados}} = \text{efectividad/eficiencia}$$

Propokenko (1989) define la productividad como la relación entre el resultado de la producción de bienes o servicios y el uso eficiente de los recursos empleados (insumos) para llevar a cabo el proceso de producción. Los recursos empleados pueden ser tiempo, capital, trabajo, información, energía y tierra. Así como también la productividad está relacionada con el trabajador, es decir hay una relación entre el trabajo realizado y su capacidad para ejecutar dicha labor. Es en ese sentido que, mientras se logre producir más en el menor tiempo, en términos de volumen, y los resultados sean de calidad con la misma cantidad de insumos o menor, se habla de mayor productividad.

Para un correcto análisis de la productividad, deben considerarse factores que afectan la productividad misma. Estos pueden ser externos e internos y están interrelacionados con los puestos de trabajo, los recursos y el medio ambiente.

Figura 4: Factores de productividad de la empresa



Adaptado de: S.K. Mukherjee y D. Singh (1975)

Los factores internos de la productividad de la empresa son aquellos que pueden ser controlados por la empresa. Se dividen en duros y blandos. Los factores duros presentan dificultad de cambio, estos son:

- **Producto:** la empresa tiene el control de realizar las modificaciones de los atributos tangibles e intangibles del producto que ofrecen y por el cual los clientes están dispuestos a pagar, pero esta producción debe cumplir con los estándares de calidad, de no ser así estaría afectando la productividad.
- **Tecnología:** la innovación en procesos operativos como la automatización y la distribución de información son otros aspectos que permiten aumentar la productividad, ya que se acortan los tiempos para realizar diversas funciones que antes tomaba tiempo realizarlas.
- **Equipo:** el constante mantenimiento de las maquinarias y la supervisión de su adecuado funcionamiento permite hacer el seguimiento a los procesos de producción con la finalidad de mejorar la productividad.
- **Materias primas:** llevar un control adecuado del inventario y del uso de los insumos es vital para mejorar la productividad.

En cambio los factores blandos hacen referencia a lo siguiente:

- **Personas:** desde esta perspectiva humana se refiere a la productividad del trabajo y ésta podrá aumentar si es que los trabajadores de una organización son dedicados y eficaces. La dedicación tiene una estrecha relación con la motivación del trabajador, y mostrará resultados positivos cuando haya un trabajo colaborativo, adecuadas vías de comunicación y resolución de conflictos. La eficacia desde el lado del trabajador se dará cuando “sea la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad [...] La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación en las tareas y la asignación de tareas, la progresión sistemática en el empleo y la planificación de carrera” (Propokenko 1989, pp. 14).
- **Organización:** la flexibilidad y la capacidad de estar alerta a los cambios del mercado y saber cómo enfrentarlos deben ser parte de los planes de las empresas, por ello cuando estas son rígidas enfrentan problemas de productividad.
- **Métodos de trabajo:** es necesario proceder con un diagnóstico para eliminar procesos innecesarios que permitan obtener resultados en menor tiempo y costo.

Por otro lado, los factores externos que influyen en la productividad de la empresa son definidos como aquellos que escapan del control de la empresa.

Es a partir de estos factores que se hace indispensable incorporar la importancia de los factores blandos, el capital humano, en el análisis de la productividad. Esto se refleja desde 1953 donde autores como Héctor Correa explican desde la perspectiva de la oferta y de la demanda.

Para Galindo-Rueda y Haskel (2005) el factor humano influye positivamente sobre la productividad de las empresas, más aún cuando este es cualificado. No obstante, si las empresas invierten en la formación de sus trabajadores, estos potencializan sus habilidades de tal forma que se desenvuelven mejor en sus funciones. Según estudios de Guisado et al. 2015, las empresas tienen dos formas de conseguir el personal cualificado que necesita: mediante la contratación o la formación.

Como se explicó en los factores blandos, al incorporar la productividad del trabajador se deben analizar variables que se relacionen con la calidad de vida y dedicación del trabajador. Según estudios de Bru Bautista (2002), se menciona que la calidad de vida repercute de forma positiva en la predisposición de la prestación del servicio del trabajador.

Existen diversos índices que se pueden emplear en una organización para analizar la productividad como la producción por hora trabajada, producción por unidad de producción o

producción por unidad de capital dependiendo de qué aspecto o en qué área se desee evaluar la productividad; por ello, la fórmula planteada anteriormente, puede ser adaptada de acuerdo a los factores involucrados en el análisis. Bain (1985) identifica los siguientes factores involucrados:

- Métodos y equipo: Realizar un cambio en métodos, procedimientos o equipos con los cuales se llevarán a cabo los resultados. Por ejemplo: automatización de procesos manuales, instalación de sistemas de ventilación o la eliminación del tiempo de espera.
- Utilización de la capacidad de los recursos: Precisión con la cual la capacidad para realizar el trabajo se alinea con la cantidad de trabajo que se tiene que realizar. Por ejemplo: Operar una maquinaria con dos o tres turnos en vez de uno solo, utilizar camiones propios para recoger mercancías o materia prima de los proveedores en vez de regresar vacíos luego de haber realizado entregas.
- Niveles de desempeño: Capacidad para mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados.

Para el mundo de los negocios, un incremento en la productividad conllevará a un nivel de servicio que demuestre interés por los clientes, mayor flujo de efectivo, mejor rendimiento y mayores utilidades lo que, a su vez, se traduce en mayor capital para invertir en la expansión de la organización y creación de nuevos empleos. (Bain, 1985)

Por ello es importante, para motivos de la investigación, mencionar el tema de la productividad pero sin profundizar en el análisis. Esto se debe a que no es fin de la investigación analizar la estrecha relación entre la rotación y productividad, pero sí sirve como referencia para poder identificar las consecuencias de la rotación laboral.

#### **4. Gestión de talento**

Las empresas dependen de las personas para realizar sus funciones de operación, producción, atención al cliente, en otras palabras, para alcanzar sus objetivos. De la misma manera, las personas dependen de las organizaciones en las cuales trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Es así como ambas partes se ven beneficiadas de manera recíproca con esta relación. (Chiavenato, 2002).

El autor Israelite (2009) define a la gestión del talento como el conjunto de acciones que las compañías realizan para ayudar a los empleados a desempeñarse de la mejor manera en base a sus metas y objetivos y que estos concuerden con los de la compañía. Según Israelite, la gestión de talento no le pertenece al departamento de RRHH sino a las personas, por ello una

buena definición de la gestión de talento tiene que ser escrita en un lenguaje que le permita tener un significado a las personas cada día.

Según Garrow y Hirsh (2008), la gestión del talento es hacer cosas por las mejores personas dentro de la empresa, invertir en desarrollarlas, construir, potenciarlas y por lo tanto, ayudarles a hacer un mejor uso de sus habilidades. Sin embargo, no hay una clara definición exacta y consensuada de lo que es administrar el talento; a pesar de ello, una de las definiciones más conocidas es “una atracción sistemática, identificación, desarrollo, retención y despliegue de aquellos individuos con alto potencial quienes son particularmente valiosos para una organización” (Garrow y Hirsh, 2008, p. 390).

Lo que debe resaltarse es que cada organización es diferente, cada una tiene retos diferentes, funcionan en diferentes mercados y operan en diferentes marcos económicos. Por lo tanto, necesitan diferentes tipos de enfoque para sus esfuerzos en la administración del talento. Garrow y Hirsh (2008) presentan cuatro tipos de enfoques ajustables dependiendo de cada empresa. El primer enfoque es el de paso por paso, en este enfoque se prepara a los colaboradores para que puedan lograr un desarrollo de su carrera. El siguiente enfoque es el de liderazgo, esta es la estrategia más común y se enfoca en identificar a los futuros líderes, a menudo llamado el canal de liderazgo. Si una organización deja de lado el desarrollo de sus líderes futuros, esta organización tendrá dificultades para dar a la gente la gama de experiencia profesional que pueda equiparlos bien. El tercer enfoque es el funcional, de nivel o de personal y explica que la gestión del talento no tiene que ser solo sobre el liderazgo *senior* -cargos con alto nivel jerárquico- ni sobre toda la mano de obra de la organización, sino en aquellos puestos funcionales que son difíciles de reclutar y retener en la empresa como por ejemplo, los ingenieros, contadores o profesionales de tecnología de la información. Finalmente, el último enfoque es el llamado de puestos críticos específicos, en el que se presenta una estrategia de gestión del talento menos común ya que se centran en puestos individuales y particulares que son difíciles de hallar y presentan un riesgo a la empresa si es que no pueden ser llenados.

Se comprende entonces que el principal objetivo de la gestión del talento humano es lograr una colaboración mutua entre las empresas y las personas de tal manera que ambas puedan lograr sus objetivos y que estos se encuentren alineados uno con el otro. Es así que, para la gestión moderna de personas, estas no se ven como un recurso de la empresa sino como socios de las organizaciones con conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia.

#### **4.1. ¿Qué es el talento?**

Con el pasar de los años, las organizaciones han experimentado un gran cambio en la importancia que se le da a los recursos de una empresa para que estas puedan ser exitosas. Hoy

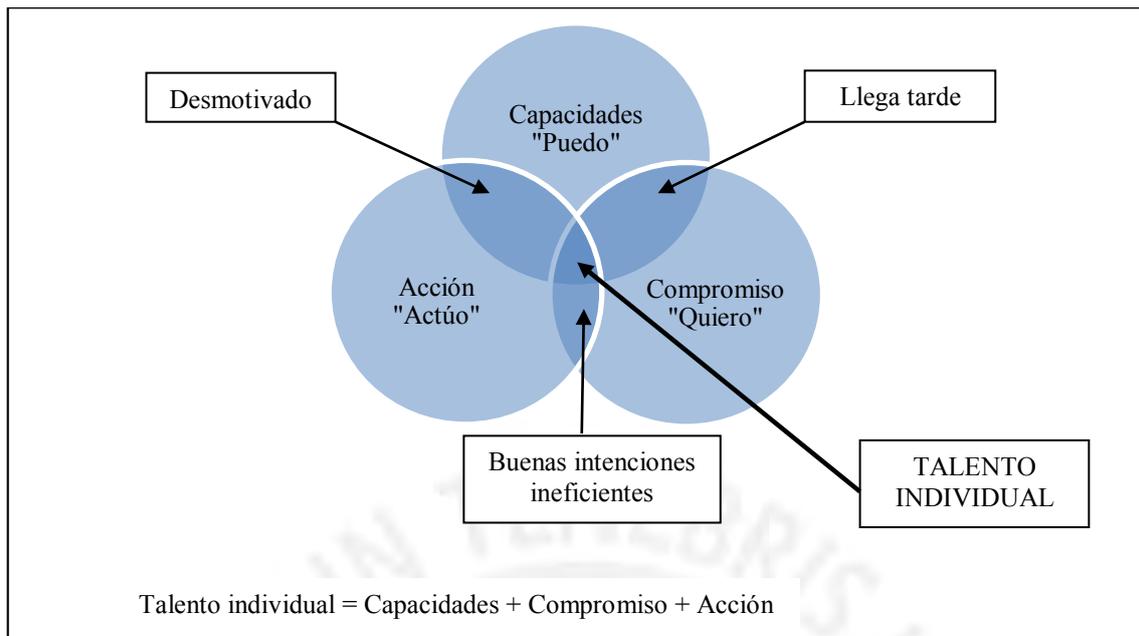
en día, el recurso humano es considerado como uno de los más valiosos pues no solo cuentan con características intangibles que permiten generar una mayor productividad a la organización sino también con aspectos únicos y difíciles de imitar que son los que marcan la diferencia entre una empresa exitosa que valora el aspecto humano de cada trabajador de una que no; es por eso que se habla de las personas y el talento como aquel factor determinante que permitirá dar un indicio a las organizaciones que cuentan con un personal calificado y alineado a los objetivos de la empresa.

Es así que Chiavenato (2002) menciona tres aspectos a ser tomados en cuenta para que una organización logre comprender a un colaborador con talento. El primer aspecto que la organización debe comprender es que los colaboradores con talento son seres humanos, cada uno cuenta con una personalidad, conocimientos y habilidades diferentes, pero cada una de estas tres características son indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. El segundo aspecto a tomar en cuenta es que los colaboradores con talento son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, es decir, dotan a la organización de inteligencia, talento y aprendizaje debido a su constante renovación. Finalmente el tercer enfoque, menciona que estos empleados talentosos son socios de la organización y como tales, son capaces de conducir a las organizaciones al éxito invirtiendo su propio esfuerzo, tiempo y compromiso.

Jericó, define al talento como un “profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados” (Jericó, 2001, p. 51). Sin embargo; según esta misma autora, cabe resaltar que el talento no solo es una persona en puestos directivos, el talento puede encontrarse tanto a nivel directivo, como a nivel comercial, a nivel técnico y para este caso en específico, el talento puede encontrarse también a nivel operativo. Lo que debe quedar en claro es que aquel colaborador con talento, debe alcanzar un resultado superior mediante la interacción con terceros.

Asimismo, Jericó (2001) indica que una persona talentosa debe de contar con tres “ingredientes” básicos, los cuales son las capacidades, el compromiso y la acción. Si alguno de estos componentes se encuentra ausente los resultados superiores, los cuales diferencian al personal con talento de aquel personal común y corriente, no serán alcanzados.

**Figura 5: Los componentes del talento**



Adaptado de: Jericó (2001)

Según Ulrich (2007), el talento es definido como el conjunto de competencias, compromiso y contribución de un trabajador y donde recalca que las organizaciones deben alimentar estos elementos en ellos. Si uno de estos componentes falta, entonces hay ausencia del talento. Sobre los componentes del talento, Ulrich (2007) habla de competencia cuando las personas tienen conocimiento, habilidades y valores para el trabajo requerido, considerando que estos deben perdurar en el transcurso del tiempo, mientras que la incompetencia se dará cuando se tomen decisiones equivocadas. Además, también recalca que a pesar que un trabajador sea competente - pueda realizar sus labores actuales y las tareas que se planifiquen a futuro - pero no tenga el compromiso de por medio, no trabajará de manera ardua.

En ese sentido el compromiso se vuelve otra característica clave para el talento. El compromiso se ve reflejado en una organización cuando los trabajadores tienen la voluntad de poner la energía necesaria para la consecución de la prosperidad de la empresa, es decir genere valor. De la misma forma, el empleado debe recibir una contribución por parte de la organización. Puede ser medido mediante encuestas o índices de productividad. De la misma forma, el empleado debe recibir siete aspectos como contribución por parte de la organización: visión, oportunidad, incentivo, impacto, comunidad, comunicación y flexibilidad. Por otro lado, la tercera característica del talento es la contribución que entrega el trabajador cuando la organización los ayuda a identificar sus necesidades. (Ulrich 2007)

Chiavenato (2002) menciona que si una organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, esta debe canalizar los esfuerzos de las personas para que ellas también puedan alcanzar sus objetivos individuales y de esta manera contar con un personal más comprometido y calificado. Es así que, sin organizaciones ni personas, no podría hablarse de talento en el mundo actual y no podría haber una gestión de talento humano eficaz y consciente de las necesidades actuales.

#### **4.2. El talento y la rotación laboral**

El cambiante mercado actual exige que el talento en las organizaciones sea desarrollado, ya que con la globalización y la internacionalización de la fuerza laboral, no solamente es importante contar con capacidades apropiadas sino también desarrollarlas. (Kermally, 2004)

Según este autor se debe desarrollar el talento debido a que es necesario usar el potencial de todos los trabajadores para ser una organización competitiva y para cumplir con esta meta debe existir un aprendizaje continuo, otro motivo es que las organizaciones puedan convertirse en organizaciones basadas en conocimiento, es decir, basadas en la explotación de talento por sobre las otras características. La última razón es debido a que una organización que desarrolla talento es una organización innovadora, ya que esta es relacionada a la creación, el uso, la transferencia e integración del conocimiento.

Jericó (2001), explica cómo es que actualmente los índices de rotación se han disparado y esto es debido a que los trabajadores ahora pueden escoger a qué empresa cambiarse, esto debido a la competencia y a la desregularización de los mercados. El reto para las organizaciones es lograr retener a sus talentos mediante la creación de valor y adelantándose a las necesidades de estos. Lo que las empresas deben de hacer es ofrecerle a estos empleados con talento empleabilidad y dejar de ofrecerles empleo, demostrar que la empresa a la cual estos trabajadores ingresarán, se diferencia del resto.

La rotación de una persona con talento no solo ocasiona problemas a nivel productivo y eleva los costos administrativos de selección, reclutamiento, etc. Esta rotación también ocasiona conflictos laborales, ya que si esta persona era admirada por sus compañeros, podría acarrear hasta a una rotación en cadena. Para reducir la rotación deben utilizarse facilitadores organizativos, los cuales tienen como objetivo “satisfacer las motivaciones de los profesionales y articular el paso del talento individual al organizativo” (Jericó, 2001, p. 131). Estos facilitadores son el liderazgo, el clima laboral, la cultura, los valores, los sistemas de retribuciones y la retribución.

Según Greenberg y Baron (2008) hay tres tipos de compromiso de parte de los empleados:

- Compromiso continuo: Los empleados siguen laborando debido a diversos temas que le impiden dejarlo como el hecho de cambiar de trabajo o la relocalización que puede involucrar un cambio de trabajo.
- Compromiso normativo: Los empleados siguen laborando debido a que enfrentan presiones de parte de la compañía como el hecho de haber invertido en ellos en entrenamiento o apoyados por la empresa para hacer algún curso como MBA.
- Compromiso afectivo: Los empleados siguen laborando debido a que están alineados y de acuerdo con la estrategia corporativa de la organización y quieren ser parte de ella.

Es esta última en la cual las empresas se deben enfocar, en el compromiso afectivo y que es el verdadero compromiso para los autores, por lo tanto las organizaciones que tienen una estrategia de desarrollo de talento “explícita” y desarrollan a sus trabajadores son las que nutren este compromiso afectivo.

Asimismo, en los factores clave del cómo empoderar a su personal y a la vez retenerlo, se encuentran la necesidad de un intercambio de información de cultura abierta y honesta dentro de la organización, debe haber un liderazgo que pueda facilitar el empoderamiento, la necesidad de la formación de equipos. El talento individual dentro de un equipo no traerá un alto rendimiento. Las personas con talento tienen que trabajar como equipo, los empleados deben ser entrenados para actuar como “empresarios”, la alta dirección debe confiar en sus empleados.

De esta manera, podemos observar que el talento es uno de los factores fundamentales para lidiar con la rotación laboral no deseada en una organización, no solamente ayuda a empoderar y retener personal en la organización, sino que identificarlos también permite fidelizarlos y alinearlos con la estrategia y la dirección de la organización a la cual pertenecen. Por lo tanto el tener personal considerado como talento dentro de una organización otorga un beneficio mutuo. Ambas partes, tanto la organización, como el operario, se benefician de esta fidelización y alineación para cumplir tanto los objetivos propios así como los objetivos compartidos.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. El sector “consumo masivo”

El presente capítulo tiene como finalidad poner en contexto al lector sobre la dinámica del sector y la descripción de la Empresa Peruana de Consumo Masivo en estudio. Desde el punto de vista externo a la empresa, se describen la oferta, la demanda y la presencia de los sindicatos que caracterizan estos negocios. Por otro lado, se describe a la EPCM en cuanto a la estructura y cultura organizacional, la gestión del talento y los motivos de la rotación de la planta que presente mayor índice de fluctuación de operarios.

#### 1.1. Oferta y demanda

##### 1.1.1. Sobre la oferta

La industria de consumo masivo se caracteriza por ser altamente competitiva. Compite básicamente acorde a la fluctuación de los precios, la reputación de las marcas, y que los productos sean de calidad. Los principales riesgos en este sector son el aumento de los costos o la reducción de precios de venta, los cuales estarán variando acorde cómo se comporte la competencia (Alicorp, 2015).

Por otro lado, sus principales insumos son commodities, en caso el precio de estos aumenten, esto impacta financieramente al negocio de producción de alimentos y el funcionamiento de las plantas. Los productos que más se producen en el mercado peruano son cereales con un crecimiento de +10.2% en el periodo 2015, detergentes con un crecimiento de +0.5%, confites (golosinas, galletas y chocolate) con un decrecimiento promedio de -0.4%, salsas con un decrecimiento -1.8%, de panificación (harinas y mantecas industriales), de gastronomía (aceites), entre otros (Alicorp, 2015). Cabe resaltar que el decrecimiento de las subcategorías relacionadas a los confites está relacionado con la caída de la producción de azúcar debido a problemas laborales de Casa Grande (Cámara de Comercio de Lima, 2016).

Según el Ministerio de Producción (2016), el sector manufactura está compuesto por el subsector primario y no primario. El subsector primario destaca por la elaboración de productos cárnicos, pesqueros, metales preciosos, azúcar, y no ferrosos primarios; en cambio el subsector no primario, está compuesto por joyas, productos de tocador y limpieza, conservas de legumbres y frutas, prendas de vestir y textiles, acabado de piedra, productos farmacéuticos, muebles, productos de plástico e impresión. La industria de consumo masivo pertenece al subsector no primario.

### **1.1.2. Sobre los trabajadores**

Según el reporte de Innovación Tecnológica en el Sector Manufacturero (2013) del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), el sector manufactura posee más de 550 mil trabajadores y al cierre del año 2015 generó más de 1.5 millones de puestos de trabajo (Cámara de Comercio de Lima, 2016); sin embargo, la empleabilidad generada por este sector se ha visto disminuida. Una particularidad de este sector es la informalidad, según la CCL (2016), se identificó que por cada 10 puestos de trabajo que se crean en el sector manufactura, son 6 los trabajos informales.

Asimismo, dentro del sector manufactura, el rubro que ofrece más empleo en Lima es el de consumo masivo para puestos principalmente operativos los cuales no requieren amplia experiencia laboral, pero sí de formación técnica para trabajar en planta. Las principales ofertas de trabajo son de personal de limpieza, de almacén, y vendedores (Manpower, 2016).

### **1.1.3. Sobre la demanda**

Como se explicó anteriormente, las empresas de consumo masivo están expuestas a constantes cambios debido a los factores involucrados en los diversos procesos que caracterizan el negocio. Entre los principales factores a los que se tienen que alinear son los siguientes: la necesidad de reinventar las marcas, la innovación en las tecnologías y los nuevos intereses de los consumidores.

En el Perú, los estudios sobre las tendencias del consumidor - así como el perfil y su comportamiento - han tomado importancia desde el 2005 hasta la actualidad. Según el Estudio Nacional del Consumidor Peruano (2015) realizado por la consultora Arellano Marketing, el consumidor peruano presenta tales características: consumidores modernos, exigentes y racionales que prefieren asistir a restaurantes y centros comerciales, le dan mayor valor a la calidad, se muestra con predisposición a comprar productos de marcas reconocidas y con amplia reputación en el mercado, compra compulsivamente por las promociones que encuentra, y está presente en más canales de venta ya sean supermercados, autoservicios o bodegas. Además, la mayor cantidad de compra es de productos que mantienen alto y mediano nivel de penetración, según IPSOS (2015).

Como menciona Pellón (2016), solo en Lima, todas las categorías de consumo masivo medidas por la Corporación de Compañías de Research (CCR) crecieron a octubre del 2016, con respecto al mismo periodo del 2015 con un 6% en valor y 0.2% en volumen donde se incluyen las categorías de bebidas, alimentos, lácteos, cuidado personal y del hogar. Adicionalmente, la categoría de bebidas fue la que presentó el mayor crecimiento en valor (10%)

y representa el 31% del gasto que las familias de Lima hacen en estas categorías. Dentro de ella, el consumo de agua y energizantes crecieron en un 13% y 15% respectivamente en valor, en comparación del 2015. Asimismo, la categoría de alimentos fue la segunda con mayor crecimiento en valor (5%), la cual representa el 22% del gasto en todas las categorías del consumo masivo medidas por la CCR.

Sin embargo, como menciona Vidal (2017), al tercer trimestre del 2016, la canasta básica familiar en el Perú cayó 0.5% en volumen y creció 0.3% en valor, asimismo la demanda interna se desaceleró pasando de 6.9% en el tercer trimestre del 2012 a sólo 1.2% en el mismo periodo del 2016. Esto trajo como consecuencia el mayor nivel de desempleo de los últimos cuatro años afectando principalmente el consumo de las familias de niveles socioeconómicos más bajos. Es así, que a mayor desempleo, mayor incertidumbre del consumidor, en este sentido, las familias tuvieron que reducir el consumo de algunas categorías, sobre todo alimentos en los niveles socioeconómicos más bajos.

Por otro lado, durante el año 2016, se evidenció una preferencia de las familias por consumir productos de consumo masivo en canales tradicionales (bodegas, mercados entre otros) a comparación de los hipermercados y supermercados, generando el 64,1% del gasto total en productos de consumo masivo de los hogares a nivel nacional. Este mayor gasto en el canal tradicional se puede deber a la incertidumbre de los ingresos de las familias pues aproximadamente el 56% de la población pobre y vulnerable tiene ingresos semanales, diarios o sin frecuencia, lo que modifica el hábito de compra de las familias (Vidal, 2017).

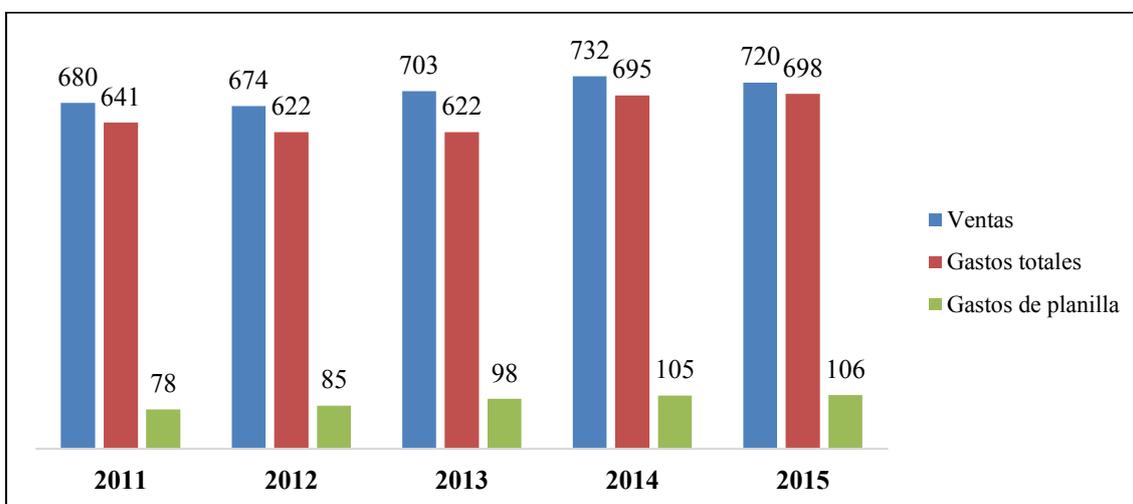
Las categorías más afectadas del comportamiento del consumidor durante el año 2016 fueron las maduras, es decir, alimentos y lácteos. Esto ocasionó una reducción de inversión publicitaria, búsqueda de eficiencias operativas e incremento de precios para mantener la rentabilidad, alrededor del 80% de los productos de la canasta básica subieron de precio solamente entre enero y mayo del mismo año (Vidal, 2017).

## **2. La empresa en el sector consumo masivo**

La EPCM se dedica a la fabricación y comercialización de alimentos de consumo masivo. Se fundó el 02 de octubre de 1964 bajo la conformación de cinco familias peruanas en sociedad con un grupo italiano. Iniciaron las operaciones elaborando harina de trigo; no obstante, cuatro años después, incorporaron la producción de pastas. A partir del año 1997, se une la compañía de alimentos - como pastas, productos para mascotas, confites y harinas industriales, más importante de Chile. Para consolidarse en el mercado peruano, compraron marcas de categorías para mascotas, galletas y caramelos que hoy en día les permite posicionarse entre las primeras empresas líderes de consumo masivo.

En los últimos 5 años, las ventas de la EPCM han incrementado tal como se muestra en la Figura N° 6, cuyo crecimiento promedio ha sido de 1.5%, mientras que los gastos de planilla representan entre el 10 al 14% de los gastos totales. Se considera que los gastos de planilla presentan altos costos debido a las altas fluctuaciones del personal.

**Figura 6: Ventas vs. Gastos totales y de planilla en millones de soles de la EPCM 2011-2015**



Adaptado de: EPCM (2016)

Entre sus competidores directos se encuentran empresas como Alicorp, entre otras con más de 30 años de trayectoria en la industria de consumo masivo y productos perecibles en el Perú.

Las líneas de producción de la EPCM son: alimentos y confites, las cuales cuentan con dos plantas de producción localizadas en el Cercado de Lima y Los Olivos, respectivamente. La planta de alimentos se dedica a la fabricación de pasta, harina y avena, mientras que en la planta de confites produce chocolates, cereales, mermeladas, salsas y tomates, galletas y caramelos. La presente investigación solo se centrará en los operarios que trabajen en la producción de chocolates, cereales, galletas y caramelos, debido a que en estas plantas es donde se observa una mayor rotación laboral.

Estas líneas de producción que la EPCM fabrica se encuentran ubicadas en las siguientes posiciones referentes al sector que corresponden tal como se observa en la tabla presentada a continuación.

**Tabla 2: Posición de productos de la EPCM en el mercado**

Producto	Ranking
Mermeladas	1°
Avenas	1°
Caramelos	1°
Harinas	1°
Salsas de tomate	1°
Pastas	2°
Mascotas	2°
Conservas de atún	2°
Galletas	3°
Chocolates	3°

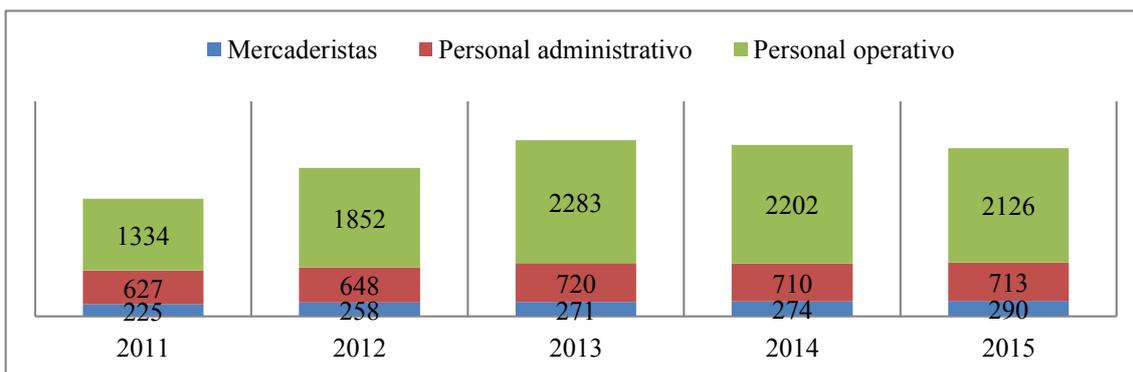
Adaptado de: EPCM (2016)

La EPCM cuenta con 12 centros de distribución localizados a nivel nacional, los cuales facilitan las entregas rápidas y oportunas a los diferentes canales a los cuales se dirige. La importancia de los centros de distribución es generar una ventaja competitiva frente a las demás empresas de consumo masivo en efectos de rapidez y de productos a mayor disposición para la distribución. Esta es una de las estrategias de la EPCM para lograr ser líderes en los mercados en los que participa. En las siguientes líneas se seguirá explicando más a detalle las estrategias que aplica la EPCM.

### 3. Estrategia y organización de la EPCM

La estructura organizacional de la EPCM se compone por tres áreas: mercaderistas, administrativos y operativos, siendo este último el que posee el mayor número de empleados (2126) al cierre del 2015. En los últimos cinco años, el área que mantiene la tendencia de mayor número de empleados es el operativo tal como se observa en la Figura N° 7, puesto que al ser una empresa manufacturera, el grueso de las labores del personal está basado en la producción, por lo que se requiere más mano de obra.

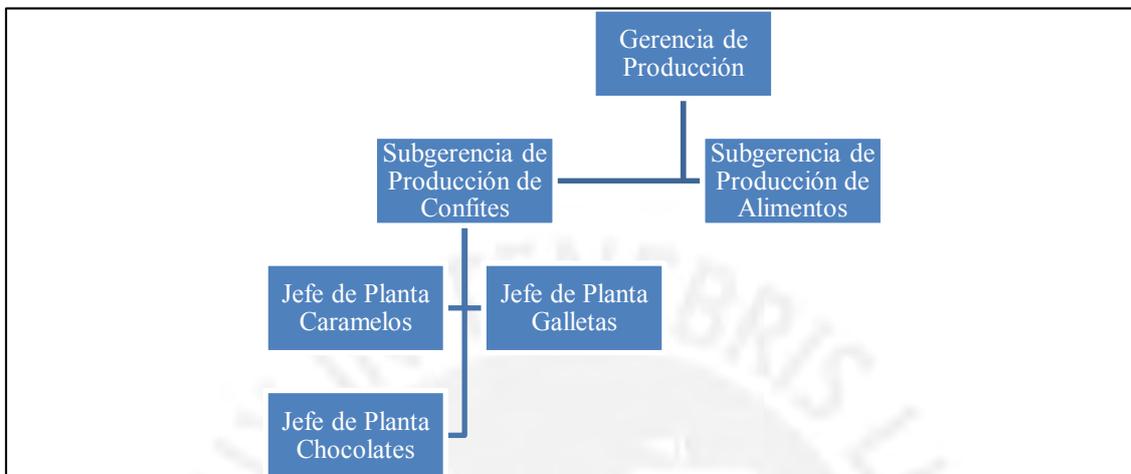
**Figura 7: Número de trabajadores en la EPCM 2011-2015**



Adaptado de: EPCM (2016)

El área operativa de la EPCM está compuesta por dos divisiones: confites y alimentos. En el siguiente organigrama, se presentan los cargos que subyacen Gerencia de Producción, pero enfocándose a los jefes de planta que pertenecen a la Subgerencia de Producción de Confites tal como se observa en la Figura N° 8:

**Figura 8: Organigrama del área de producción de la EPCM**



Adaptado de: EPCM (2016)

En el área operativa de la EPCM se puede identificar 16 diferentes puestos, los que están distribuidos en tres categorías de la clasificación de puestos, cuya mayor dotación se encuentra en el operario no calificado, tal como se observa en la Tabla 3 que se presenta a continuación:

**Tabla 3: Clasificación de puestos de la EPCM**

Operario Calificado	Operario Semi-calificado	Operario No Calificado
Asistente de Almacén	Maquinista	Auxiliar de Almacén
Electricista	Montacarguista	Auxiliar de Limpieza
Mecánico	Notificador y Despachador	Auxiliar de Producción
Carpintero-pintor	Operador de Máquinas	Operador de Producción-Alimentador
Operador de Calderas		Operario de Almacén
		Operario de Limpieza
		Operario de Producción

Adaptado de: EPCM (2016)

Respecto a la segmentación de clasificación de puestos de la EPCM presenta la siguiente división acorde al grado de instrucción y necesidad de supervisión que requiere el puesto:

- Operario calificado: se caracteriza porque el puesto requiere de poca supervisión por parte de los jefes y puede tener personal a su cargo. Para estar en este segmento, el operario debe ser muy comprometido y responsable sobre la maquinaria que maneja. Es necesario que cuente con grado de instrucción técnica o superior.
- Operario semicalificado: se caracteriza porque el puesto requiere de supervisión intermedia por parte de los jefes, no es un requisito indispensable contar con instrucción técnica, pero sí mayor responsabilidad sobre la maquinaria aunque sean poco complejas.
- Operario no calificado: aquel puesto que no es indispensable tener grado de instrucción superior o técnica, pero sí requiere de completa supervisión por parte de los jefes, ya que se necesita mucha responsabilidad para operar con maquinarias y equipos pesados que demandan alto esfuerzo físico.

Sin embargo, en el periodo de enero a octubre del 2016 hay mayor fluctuación de personal, siendo 1648 trabajadores que salieron por rotación laboral externa de la EPCM.

Respecto a la estrategia organizacional presentada para el EPCM se cuenta con el Plan Estratégico 2016-2018. Este documento que alinea los objetivos con los planes de acción, es elaborado por el Comité Estratégico quien se encarga de definir los objetivos macro para los próximos 3 años y por la Administración que elabora los planes de acción en base a objetivos cuantificables.

Dentro del marco estratégico se encuentran las ventajas competitivas que hacen diferenciar a la EPCM de sus competidores, los facilitadores estratégicos y los impulsores estratégicos que definen cómo crecerá la EPCM. El marco estratégico se detalla en las siguientes tablas.

**Tabla 4: Ventajas competitivas de la EPCM**

Ventajas competitivas	Descripción
Capacidad de innovación	Capacidad de mejorar los procesos. Habilidad para replicar y adaptar soluciones al mercado local. Flexibilidad operacional para lograr el desarrollo ágil con bajo tiempo en llegada al mercado
Marcas líderes	Marcas íconos en el mercado que generan emociones y trascienden en el tiempo. Marcas con sólida presencia en sus categorías.
Cultura organizacional	Valorar a las personas y respetarlas integralmente Privilegiar la conducta honesta Compromiso con la EPCM Administrar los recursos con sobriedad y eficiencia Pasión por el trabajo bien hecho

Adaptado de: EPCM (2016)

**Tabla 5: Facilitadores estratégicos de la EPCM**

Facilitadores estratégicos	Descripción
Sustentabilidad	Agregar valor al negocio, abordando los retos económicos, sociales y ambientales más importantes que enfrenta el mundo hoy en día.
Atracción y fidelización de talentos	Atraer, fidelizar y desarrollar a las personas más adecuadas para cada tarea
Mejora continua	Implementar las mejores prácticas de la industria para la continua mejora de nuestros procesos.
Supply Chain	Construir una plataforma colaborativa de integración de la cadena de suministro, que lleve a una reducción de los costos y capital de trabajo, asegurando un nivel de servicio de 95%.
Visibilidad	Lograr la mejor visibilidad de los productos en el mercado.
Excelencia en calidad	Cumplir con los estándares de calidad definidos de los productos.

Adaptado de: EPCM (2016)

**Tabla 6: Impulsores estratégicos de la EPCM**

Impulsores estratégicos	Descripción
Crecimiento orgánico	Aumentar las ventas en las categorías actuales dada la capacidad disponible
Liderazgo en costos	Ser líderes en costos para competir con las multinacionales y las marcas privadas
Wellness	Compromiso en ayudar a los consumidores a que logren estilos de vida más sanos a través de las marcas
Nuevas categorías	Ingresar a nuevas categorías para alcanzar nuestra meta de crecimiento aprovechando nuestras ventajas competitivas
Expansión geográfica	Consolidar la EPCM en Latinoamérica a través de la entrada en un nuevo país de la región de modo de poder replicar las experiencias de la EPCM

Adaptado de: EPCM (2016)

El marco estratégico mencionado anteriormente permitirá que se alinee con la estrategia retail de la EPCM. Esta busca mejorar los indicadores financieros como las ventas anuales, el EBIT (+13.6%) y EBITDA (+16.3%) (EPCM, 2016). Esto se logrará a través del crecimiento de las categorías y la entrada de nuevas categorías dando privilegio aquellas con ventas concentradas en verano. Asimismo, se evalúa el portafolio de categorías tanto en la casa matriz como en el Perú para alcanzar los objetivos financieros mencionados. Sobre las estrategias respecto a los gastos de estructura, se busca que solo aumenten un 60% del crecimiento en la facturación.

Por otro lado, la EPCM busca posicionarse como empresa experta en innovación, nutrición y calidad de vida, inspirando confianza y liderando localmente las mejoras en los niveles de nutrientes críticos (EPCM, 2016). Adicionalmente, pretende consolidar su imagen como una empresa multimarca y multicategoría. Es prioridad alcanzar y mantener las posiciones de liderazgo de las categorías entre el primer y segundo puesto.

Paralelamente, la EPCM mantiene un sistema de distribución que busca convertirse en ventaja competitiva que permitirá alcanzar los niveles de servicio, eficiencia y rentabilidad que esperan. Cabe resaltar que la expansión geográfica que cuenta la EPCM permite estar asociada con actores locales de Centro América, Ecuador, Colombia y Paraguay.

#### **4. Cultura de la EPCM**

La EPCM busca transmitir a sus empleados seis valores importantes que componen una pieza clave en la cultura organizacional: respeto, sobriedad, eficiencia, honestidad, compromiso y pasión. Otro aspecto a considerar en la cultura organizacional es el estilo de trabajo que debe caracterizar a todo empleado de la EPCM para ejecutar sus labores, los cuales se mencionan a continuación:

- Trabajo en equipo: los líderes deben tener la capacidad de convencer más que ordenar y hacer sentir a su equipo parte de las decisiones que se toman.
- Creatividad: en búsqueda de la innovación en cada decisión y proceso para diferenciarse de sus competidores.
- Proactividad: los trabajadores deben mostrar interés en tomar iniciativas en sus decisiones.
- Informal pero respetuoso: pueden encontrar un espacio para sentirse cómodos, en confianza y divertirse.

En cuanto a la relación que existe entre los líderes y los trabajadores de la EPCM se identifican seis estilos de liderazgo: cercanía, respeto, rigurosidad, formación, compromiso y motivación. Estos estilos buscan que se lleve a cabo el trabajo eficaz en equipo ante diferentes situaciones y generar más confianza entre los mismos.

Por otro lado, sobre las competencias generales de la EPCM, se exigen a los trabajadores de todos los niveles- gerencial, mando medio y operativo -la proactividad e innovación, es decir mostrar interés en tomar iniciativas para proponer mejoras a la empresa; la rigurosidad y la comunicación, la exigencia en la ejecución de las tareas y transmitir los mensajes con claridad, respectivamente.

Otras competencias compartidas para los tres niveles se encuentran la orientación a resultados, cuando el trabajador se esfuerza por alcanzar las metas establecidas; la gestión del aprendizaje, trabajo en equipo y el liderazgo. Respecto al mando gerencial y mando medio se exige tener capacidad analítica, ya que son puestos que demandan tomas de decisiones y saber de negociación.

## 5. La gestión del talento en la EPCM

Una de las áreas de soporte de la EPCM es Gestión Humana. La función principal del área de Gestión Humana es garantizar el bienestar del trabajador para el funcionamiento de la organización en los tres niveles: personal administrativo, personal operativo y mercaderistas. Para ello, los procesos que involucran la Gestión Humana están alineados a la estrategia de la EPCM, alcanzar el liderazgo en las categorías de alimentos que produce y posicionarse como empresa innovadora que mejora la calidad de vida de los consumidores.

En ese sentido la EPCM desarrolla estrategias para gestionar el talento, entre ellas están se encuentran las siguientes:

- Desarrollo Organizacional y Bienestar
- Reclutamiento y Selección
- Modelo por Competencias
- Compensación
- Evaluación de cargos
- Evaluación de Desempeño

La EPCM comenzó a aplicar de manera semestral la Evaluación de Desempeño a sus trabajadores operativos. Esto con la finalidad de poder identificar a aquellos trabajadores que puedan ser considerados como talentos para realizar un plan de retención para ellos (ver Anexo Q). En ese sentido, la EPCM considera talento a los trabajadores que obtuvieron en esta evaluación un puntaje de 3 y 4, esto significan “cumple” y “sobresaliente”, respectivamente.

En base a estas estrategias, se busca alcanzar la excelencia en calidad, mejorar la visibilidad de la empresa, la gestión logística y la atracción y fidelización de talentos, principalmente, éste último, ya que según el diagnóstico, la EPCM presenta problemas con la gestión del personal operativo. Una de las plantas con mayor rotación de operarios es de confites, la cual se describirá a continuación.

## 6. Planta confites

Para los fines de esta tesis se realizó un análisis de la rotación total de la empresa, de tal manera que se pueda identificar con qué población se trabajará. Para ello, se identificaron los índices de rotación laboral por planta y por puesto laboral.

Para encontrar el índice de rotación laboral de la EPCM se utilizó la fórmula de rotación laboral de Chiavenato (2011) descrita a continuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = ((A+D)/2)/PE \times 100$$

Donde:

A: Admisiones de personal en el periodo a considerar.

D: Desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o del empleado).

PE: Promedio de empleados contratados en el periodo considerado (dividiendo entre dos la suma del número de empleados contratados al inicio y final del periodo)

Para el año 2016, en el periodo de enero hasta octubre, ingresaron 1890 colaboradores a la EPCM, mientras que las salidas ascendieron a 1627. Del mismo modo, los trabajadores activos para inicios del periodo (enero) sumaron 2851, mientras que los activos para octubre, es decir para el final del periodo, fueron 3114. De esta manera, aplicando la fórmula, resulta una rotación laboral total en la EPCM de 59%.

En la tabla 7, se muestran los ingresos, salidas y personal activo en el periodo de enero a octubre del 2016 haciendo una diferencia entre las plantas de la EPCM. Esto con la finalidad de, tras aplicar la fórmula, hallar en qué planta se da la mayor rotación laboral.

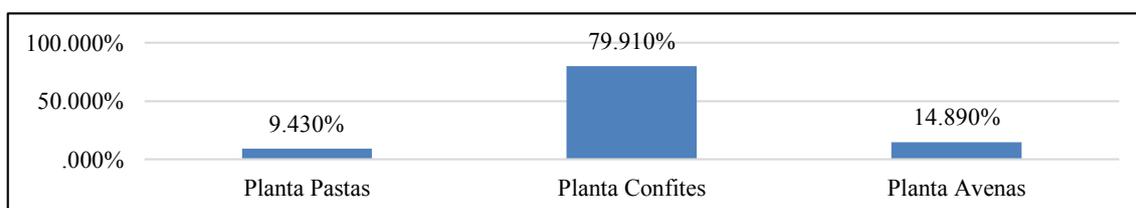
**Tabla 7: Ingresos y salidas de personal divididos por planta al 2016**

	Planta Pastas	Planta confites	Planta Avenas
<b>Ingresos 2016</b>	34	1843	13
<b>Salidas 2016</b>	121	1498	8
<b>Activos Enero</b>	865	1918	68
<b>Activos Octubre</b>	778	2263	73

Adaptado de: EPCM (2016)

Una vez aplicada la fórmula en cada una de las plantas, se observa en el siguiente gráfico que la planta confites es aquella que presenta una rotación laboral mayor en comparación con las otras dos. Esto es debido a que dicha planta las salidas de personal son mucho más frecuentes que en cualquiera de las otras dos plantas y por ende, se deben de incorporar a la empresa nuevos trabajadores muy continuamente para que la salida de los primeros no afecte a la producción. Como se analizará en capítulos próximos, estos ingresos masivos a la compañía les generan elevados costos, muchos de estos no cuantificados aún por la EPCM.

**Figura 9: Número de operarios que rotaron en la EPCM Enero - Octubre 2016**



Adaptado de: EPCM (2016)

## 6.1. Rotación laboral en el área operativa

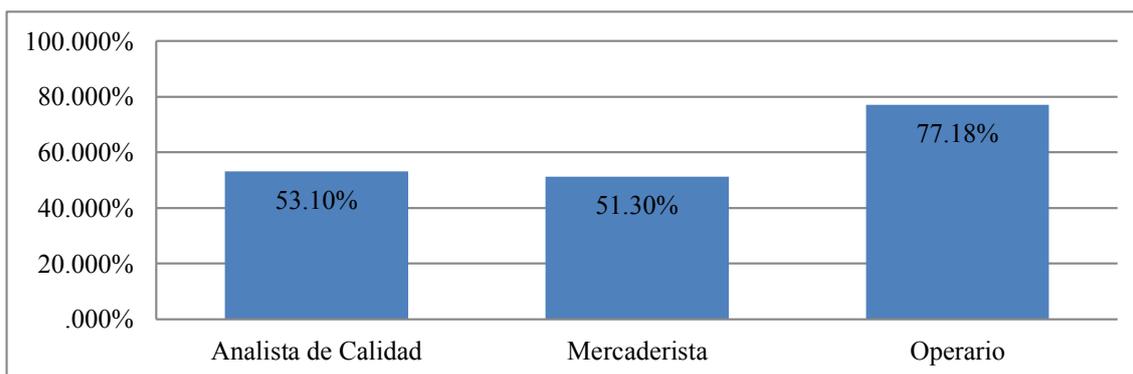
Tras identificar que la planta Confites es la que presenta mayor rotación laboral en el periodo de enero a octubre del 2016, se procede a identificar qué puesto dentro de dicha planta presenta mayor rotación porcentualmente hablando. Para ello se identificaron los puestos más importantes para la empresa y que ascienden a no menos de 20 personas en el mismo puesto para así, poder tener una muestra relevante para el trabajo de campo. A continuación se muestra la tabla de ingresos y salidas de cada uno de los puestos identificados relevantes y el gráfico de barras donde se indica cuál de los puestos identificados presenta una mayor rotación laboral.

**Tabla 8: Ingresos y salidas de personal divididos por puesto al 2016 de la planta Confites**

	Analista de Calidad	Mercaderistas	Operarios
<b>Ingresos 2016</b>	24	103	1402
<b>Salidas 2016</b>	19	205	1081
<b>Activos Enero</b>	38	351	1448
<b>Activos Octubre</b>	43	249	1769

Adaptado de: EPCM (2016)

**Figura 10: Porcentaje de operarios que rotaron en la EPCM Enero - Octubre 2016**



Adaptado de: EPCM (2016)

Como se puede observar, el puesto que presenta un mayor índice de rotación es el puesto de operario. En ese sentido, los operarios de la planta Confites serán la población de estudio de esta tesis, debido a la importancia del puesto y a la alta movilidad o rotación laboral que presenta.

En la tabla presentada a continuación -la cual muestra las sumas de las salidas y sus tipos del total de trabajadores (considerando a todas las plantas) de la EPCM- se observa que el motivo con mayor porcentaje de salidas son las renunciaciones, ya que representan un 40.20% del

total de rotaciones laborales, le siguen los términos de contratos con un 33.01%. Para fines de esta tesis solo se considerarán las rotaciones laborales voluntarias las cuales suman 850 (renuncias y abandonos) y representan un 52.24% del total. Las salidas involuntarias no son consideradas en esta investigación, ya que este tipo de salidas suele ser en beneficio de la organización, pues es la empresa misma la que inicia el proceso de salida por motivos como infracciones, bajo desempeño laboral, entre otros.

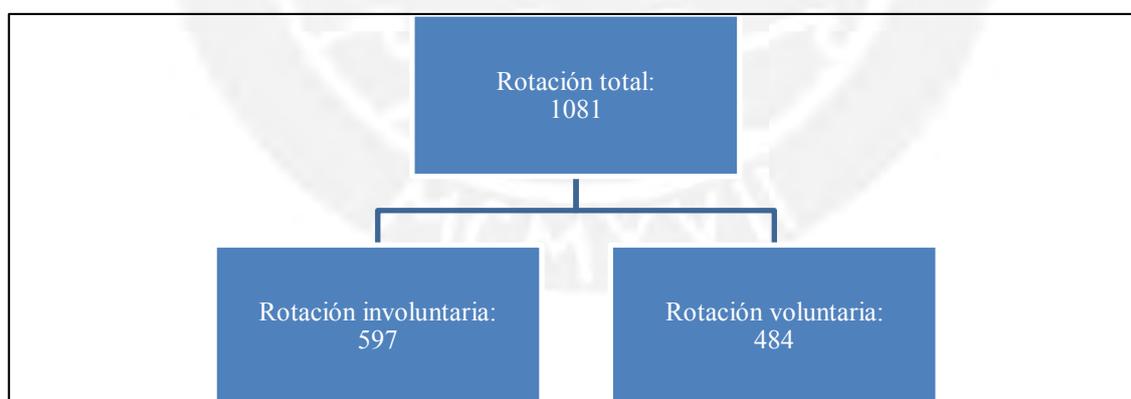
**Tabla 9: Motivos de salida de la EPCM Enero – Octubre 2016**

Tipo de salida	Número de salidas	Porcentaje de salidas
Renuncia	654	40.20%
Término de Contrato	537	33.01%
Abandono	196	12.05%
Fin de periodo de Prueba	175	10.76%
Mutuo disenso	51	3.13%
Despido	12	0.74%
Invalidez	1	0.06%
Jubilación	1	0.06%
<b>Total general</b>	<b>1627</b>	<b>100%</b>

Adaptado de: EPCM (2016)

Con lo mencionado anteriormente, queda claro que es necesario hacer una diferencia entre el personal a nivel operativo de la planta Confites cuya rotación fue voluntaria de aquellos cuya rotación no lo fue.

**Figura 11: Número de operarios que salieron de la planta confites Enero - Octubre 2016**



Adaptado de: EPCM (2016)

Es así como quedan establecidas las poblaciones de estudio de esta tesis. Por un lado se tiene a los extrabajadores de la planta Confites cuya rotación fue voluntaria, los cuales suman 484. Mientras que por otro lado, se encuentra el personal operativo activo en la planta Confites de la EPCM, los cuales ascienden a 1769. A estos se les aplicará entrevistas y encuestas respectivamente, cuya metodología será explicada en el siguiente capítulo.

## 6.2. Estrategias actuales de retención de los puestos operacionales

Existe un convenio entre la EPCM y el instituto Senati, el cual fue firmado en el 2013 cuyo objetivo fue mejorar en la gestión de la producción a través de capacitaciones a los operarios de los segmentos calificados y semi-calificados. Ante la falta de mano de obra calificada en la industria de consumo masivo, esta alianza es una oportunidad para contribuir con la mejora de la calidad de la mano de obra que se requiere en estos negocios (SENATI, 2013). La empresa se encarga de seleccionar a aquellos operarios que tienen un desempeño lo suficientemente bueno como para poder seguir estudios en el instituto y, de esta manera, poder tener una línea de carrera dentro de la empresa y tener un desempeño superior, al haber adquirido conocimientos técnicos necesarios para desempeñar labores más complejas dentro de la EPCM.



## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se revisaron tanto documentos físicos como virtuales, teóricos como empíricos. Esto con el fin de comprender a mayor profundidad todas las corrientes y prácticas existentes sobre la rotación laboral no deseada y el talento operativo, para así seleccionar el tipo de metodología o diseño a usar para los fines de esta tesis.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación es un conjunto de procesos que se aplican al estudio de un fenómeno. Para ello, la investigación puede centrarse en diferentes enfoques, el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto, es decir el enfoque cualitativo y cuantitativo a la vez. El enfoque cuantitativo “es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y es imposible brincar o eludir pasos” (Hernández et al., 2010, p. 4). Con este enfoque se busca probar hipótesis a través de la recolección de datos. Por otro lado, el enfoque cualitativo, “en lugar de 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” (Hernández et al., 2010, p. 6). Este enfoque, al igual que el enfoque cuantitativo, utiliza la recolección de datos; sin embargo, no se busca una medición numérica.

Es imperativo para fines de una investigación, el definir el alcance de la misma. La definición de este alcance, depende de los objetivos del investigador y resulta, como ya se mencionó anteriormente, de la revisión de la literatura tanto teórica como empírica relacionada con el tema a investigar. Según Hernández et al. (2010), los alcances de una investigación pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos. El alcance exploratorio se centra en la investigación de problemas poco estudiados, por lo cual generaría hipótesis y resultados innovadores, los cuales servirán como base para futuras investigaciones similares. El alcance descriptivo, como su nombre lo dice, busca describir ciertos fenómenos, eventos o situaciones haciendo énfasis en el detalle de cómo se manifiestan. En otras palabras, solo busca medir o recoger información mas no busca indicar cómo se relacionan las variables entre sí. Por otro lado, el alcance correlacional busca responder preguntas de investigación con el propósito de “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (Hernández et al., 2010, p. 81). Finalmente, el alcance explicativo, a diferencia del alcance descriptivo, no solo busca describir ciertos fenómenos, sino también determinar las causas de dichos fenómenos.

Cada investigación debe de tener un diseño. Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que el diseño de la investigación es una estrategia que debe desarrollarse para recolectar la información necesaria y así establecer un plan para los fines de la investigación. Cabe resaltar que puede trabajarse con más de un diseño y que estos pueden ser experimentales o no experimentales. Los experimentales pueden subdividirse en experimentales puros, cuasiexperimentos y pre-experimentos; mientras que los no experimentales pueden subdividirse en transeccionales y longitudinales.

Asimismo, debemos seleccionar la muestra. Hernández, Fernández y Baptista (2010) clasifican esta muestra en dos clases, la muestra probabilística y la muestra no probabilística o dirigida. La muestra probabilística requiere precisar un tamaño representativo para la muestra, para ello es necesario seleccionar elementos muestrales a través de un listado, marco muestral o procedimientos. Por otro lado, la muestra no probabilística o dirigida selecciona participantes para propósitos específicos de la investigación y a diferencia de la muestra probabilística, la muestra dirigida no busca que los casos o sujetos pertenecientes a la muestra sean representativos de la población o universo a estudiar.

Es necesario resaltar que “en una investigación en gestión es importante el pluralismo metodológico, es decir, el reconocimiento y la valoración de las distintas formas de planificar e implementar un determinado estudio” (Ponce y Pasco, 2015, p. 43). En otras palabras, una investigación de este tipo, según sea su finalidad de estudio, puede emplear cualquiera de las opciones metodológicas mencionadas anteriormente.

## **1. Alcance de la investigación**

Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. En otras palabras, los procedimientos, por ejemplo, serán diferentes dependiendo del tipo de estudio a realizar, si es que este es exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que el objetivo principal de esta tesis es identificar los factores que influyen en la decisión del trabajador operativo a dejar la empresa y los costos que estas salidas implican. Este alcance es útil para “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández et al., 2010, p. 80). Esto servirá para identificar la población de estudio de la que se recolectarán los datos y las variables a medir, conocer el perfil del trabajador a nivel operativo que renunció o abandonó la organización, así como el perfil del más propenso a rotar.

Es importante considerar que, en una primera fase del proceso de investigación, se tendrá un alcance exploratorio ya que, según Hernández et al. (2010), un estudio exploratorio permite la familiarización con fenómenos relativamente desconocidos como es la rotación laboral del personal operativo en empresas de consumo masivo. Ya que en este país, si bien existen algunos estudios sobre rotación de personal, la mayoría se encuentra centrada en el sector servicios –más específicamente sector salud y sector seguridad-; sin embargo, no hay mediciones de las causas de rotación en sectores como es el de consumo masivo, a pesar de ser este un sector muy importante para la economía del país.

Al finalizar esta investigación, se tendrá la explicación de por qué el personal operativo –haciendo una diferenciación entre los trabajadores identificados como talento, de aquellos que no- de la empresa peruana de consumo masivo decidió renunciar o abandonar la organización y las principales variables que explican el fenómeno, cuáles son los beneficios que más valoran estas personas de las prácticas de la organización, conocer las características de este personal a un nivel sociodemográfico, los costos implicados tras la salida de los mismos y cuáles son las posibles mejoras que puede realizar dicha empresa para contrarrestar la huida del personal operativo, más aun de ellos que han sido identificados como talento.

## **2. Diseño del proceso**

Es imprescindible para fines de una investigación, establecer un diseño, ya que este ayudará a responder las preguntas de la investigación. El diseño, como señalan Ponce y Pasco (2015), es necesario para 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.

Como indican Hernández et al. (2010), existen tipos de diseño según se tenga un enfoque cualitativo o un enfoque cuantitativo. En el proceso cuantitativo se encuentra la investigación experimental y la investigación no experimental. Por un lado, el diseño experimental se refiere a la manipulación de las variables independientes para observar los efectos que ocasionados sobre las variables dependientes; mientras que el diseño no experimental no requiere de la manipulación de variables. Por otro lado, en una investigación con enfoque cualitativo, el término diseño adquiere un significado diferente al que adquiere en el proceso cuantitativo, ya que en una investigación cualitativa no existe un plan detallado y esta se encuentra sujeta a las circunstancias de cada ambiente en particular (Hernández, 2010).

Esta tesis empleará ambos diseños de investigación; por el lado del enfoque cuantitativo, se utiliza un diseño no experimental ya que no se modificarán ni manipularán las variables al momento de estudiar el caso, se realizará la investigación con las variables independientes en su

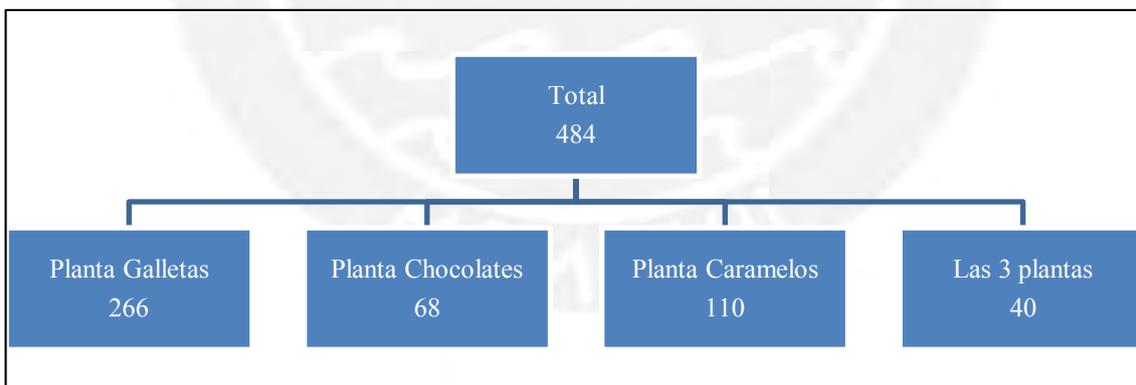
naturaleza sin alteración alguna. Por el lado del enfoque cualitativo se utilizará la saturación para la recolección y análisis de datos ya que, al realizar entrevistas y recolectar información blanda, se deben categorizar las respuestas obtenidas dependiendo su dimensión o tópico hasta el punto en el que las respuestas adicionales recabadas pertenezcan a alguna de las categorías ya establecidas; de esta manera contar con la muestra cualitativa cuando ya no haya necesidad de crear categorías adicionales.

### 3. Población de estudio

Esta tesis tendrá como población principal de estudio a los trabajadores y extrabajadores operativos de la planta de confites de la EPCM.

En la siguiente figura se puede observar la distribución de los trabajadores operativos de la EPCM que renunciaron o abandonaron su trabajo en el periodo de Enero a Octubre del 2016 en la planta de elaboración de confites de la EPCM. Como se puede observar, el 54.96% del total de los trabajadores de dicha planta cuya rotación fue voluntaria, pertenecen a la planta de galletas. Mientras que solo un 3.26% de estos operarios, se encontraban trabajando en las tres plantas, debido a que realizaban funciones de mantenimiento o limpieza. Por ejemplo, un cargo dentro de este porcentaje de trabajadores son los electricistas, que tenían como tarea principal la revisión constante y la reparación de los equipos de ventilación de las diferentes áreas de la planta en general.

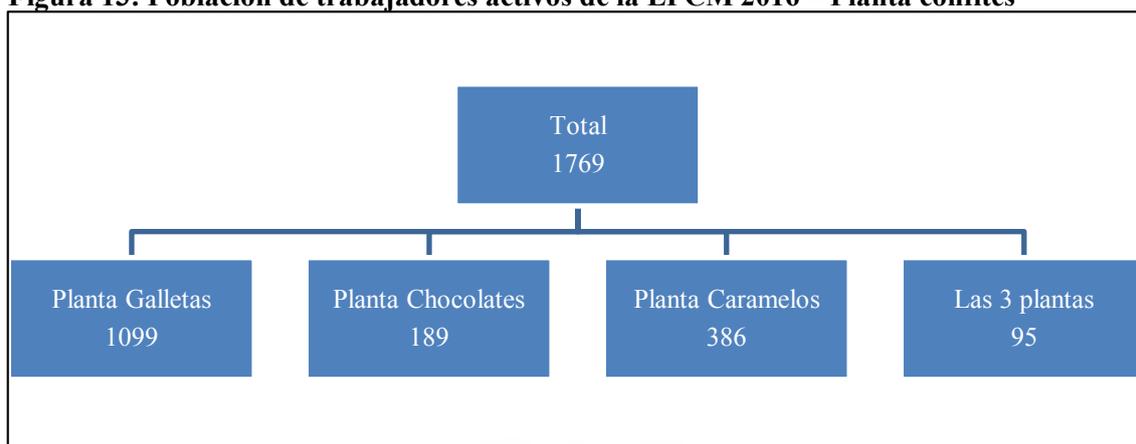
**Figura 12: Población de extrabajadores con rotación voluntaria – Planta confites**



Adaptado de: EPCM (2016)

Para contrastar las respuestas brindadas por los extrabajadores se vio necesario recolectar también datos de los operarios activos en la EPCM, de manera que la información proporcionada por estos últimos valide las respuestas brindadas por los trabajadores que salieron voluntariamente de la EPCM. A continuación se presenta un gráfico de la distribución actual de los operarios de la planta confites.

**Figura 13: Población de trabajadores activos de la EPCM 2016 – Planta confites**



Adaptado de: EPCM (2016)

Se puede observar que la población de cada planta no es similar entre ellas. Por lo tanto, se espera que las respuestas recolectadas sean, en su mayoría, del personal que trabaja en la planta galletas y que la cantidad de trabajadores encuestados respete la misma proporción.

#### **4. Enfoques de la investigación**

Esta tesis utiliza un enfoque mixto, ya que implica la recolección y el posterior análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos. Ambos enfoques se integran para recabar información proveniente de diferentes perspectivas necesarias para los fines de esta investigación. A continuación se analizan los enfoques por separado para una mejor explicación de las herramientas.

##### **4.1. Enfoque cualitativo**

Este enfoque permite indagar y recabar información para poder formular la hipótesis de la investigación antes, durante y después de la recolección de data. Para esta tesis es importante abarcar este enfoque, ya que la información que necesitamos recabar no es data dura.

##### **4.1.1. Entrevista en profundidad:**

###### *a. Entrevista a expertos*

Esta investigación empleará entrevistas a expertos que permitan recabar la información necesaria dentro de la organización. Por ello, para identificar las consecuencias a nivel de costos y producción de la rotación laboral no deseada de los trabajadores operativos se procederá a realizar entrevistas a los jefes de la planta de confites (plantas chocolate, galletas y caramelos) y a la asistente de selección cuya función es reclutar operarios acorde a las necesidades de cada planta.

**Tabla 10: Lista de entrevista a expertos de la EPCM**

Nombres y Apellidos	Cargo
Dixa Zapatel	Jefe de Planta Caramelos
Salomón Pérez	Jefe de Planta Galletas
Santiago Torres	Jefe de Planta Chocolates
María Pilar	Asistente de Selección

La información brindada de los entrevistados, permitirá comprender el contexto en el cual se desenvuelve nuestro objeto de estudio, es decir, los trabajadores operativos de la EPCM y tener una primera mirada de las causas de rotación del personal operativo.

*b. Entrevista en profundidad a exoperarios*

Se procederá a realizar entrevistas en profundidad a los extrabajadores del área operativa de la planta confites permitiendo obtener información de primera mano e identificar las causas reales de la rotación laboral en la empresa. Estas entrevistas permitirán diferenciar a nuestra población para no tomar en cuenta las respuestas brindadas por extrabajadores cuyo motivo de salida fue por término de contrato, en otras palabras, cuya rotación haya sido no voluntaria.

Para determinar la muestra requerida al realizar las entrevistas en profundidad a exoperarios se identificará si la muestra es lo suficientemente relevante como para dejar de requerir más respuestas se empleará el método de la saturación. Según Hernández et al. (2010), la saturación de categorías se da cuando las respuestas recolectadas se vuelven repetitivas o redundantes y cada nuevo análisis o respuesta confirman lo que se había fundamentado previamente. En otras palabras, se dejará de entrevistar a los extrabajadores operativos de la EPCM cuando se identifique que, cada nueva respuesta obtenida, estará dentro de las categorizaciones realizadas previamente para clasificar las causas de la rotación y no habrá la necesidad de variar o crear nuevas categorías.

Una vez identificada la muestra óptima para la investigación y se hayan recolectado las respuestas necesarias se procederá a clasificar las respuestas de los extrabajadores operativo en base a la metodología de análisis de causas de rotación laboral de los autores Holtom et al. (2005). De esta manera, se clasificarán las causas de rotación de los entrevistados en uno de los cuatro “*paths*” propuestos por los autores, de los cuales tres son denominados “*shocks*” y el cuarto es considerado como insatisfacción laboral. La siguiente tabla muestra los atributos o criterios, que deben cumplir las causas de la rotación para ser clasificadas en el “*path*” correspondiente:

**Tabla 11: Paths del modelo de despliegue**

<i>Paths</i>				
Atributos	1	2	3	4
Iniciación del evento	<i>Shock</i>	<i>Shock</i>	<i>Shock</i>	Insatisfacción laboral
Plan predeterminado	Si	No	No	No
Violación de imagen	Irrelevante	Si	Si	Si
Insatisfacción laboral relativa	Irrelevante	Irrelevante	Si	Si
Búsqueda de otra alternativa	No	No	Si	Irrelevante
Oferta de trabajo	No	No	Si	Irrelevante
Tiempo	Muy corto	Corto	Largo	Mediano

Adaptado de: Holtom et al. (2005).

El segundo paso es clasificar las causas de la rotación laboral voluntaria por las características que lo determinan. Para ello se considerarán solamente los tres primeros “*paths*” puesto que el modelo se centra en los “*shocks*” mas no en la insatisfacción laboral; en el siguiente cuadro se observan las características con las que deben contar los “*shocks*”:

**Tabla 12: Características de los shocks**

Previsión		Naturaleza		Valencia		
Esperado	Inesperado	Personal	Organizacional	Positivo	Neutral	Negativo

Adaptado de: Holtom et al. (2005).

La primera característica del *shock* es la previsión, la que consiste en identificar si el *shock* fue un evento esperado o inesperado para el trabajador que se retiró de la organización. La segunda característica es la naturaleza, donde el evento puede ser iniciado por motivos personales o generados por la misma empresa. La tercera característica es la valencia, donde se clasifican los *shocks* dependiendo del valor que tiene el evento para el trabajador ya sea positivo, negativo o que no tuvo efecto alguno, en cuyo caso es neutral.

Una vez identificadas las características de los *shocks*, éstas serán relacionadas con la clasificación de *paths* realizada previamente. De esta manera, en el siguiente cuadro, se apreciará la vinculación de los *paths* y las características que explican los motivos de salida voluntaria de los trabajadores:

**Tabla 13: Características del shock por decisiones del path**

	Previsión		Naturaleza		Valencia		
	Esperado	Inesperado	Personal	Organizacional	Positivo	Neutral	Negativo
Path 1							
Path 2							
Path 3							

Adaptado de: Holtom et al. (2005).

Finalmente, este análisis generará un primer diagnóstico de las causas de la rotación laboral voluntaria de los operarios de la planta confites de la EPCM clasificando los *shocks* e identificando las respuestas con mayor tendencia. Posteriormente, los *insights* recibidos de las salidas voluntarias en la fase de entrevistas serán validados con las respuestas del análisis cuantitativo.

## 4.2. Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo proporciona a la tesis mayor objetividad en la obtención de los resultados, de tal manera que la hipótesis será verificada correctamente contrastando los resultados cuantitativos y cualitativos.

### 4.2.1. Encuestas

Se realizarán las encuestas a los trabajadores actuales del área operativa de la planta de confites de la EPCM para contrastarlas con las respuestas brindadas en las entrevistas. Este instrumento permite cuantificar las respuestas obtenidas ya que la población es significativa y tienen valor estadístico.

La variable dependiente a medir con este instrumento es la insatisfacción laboral, mediante tres variables independientes: Motivos económicos, las relaciones personales y el reconocimiento del trabajo. La relación de variables se presenta de la siguiente manera:

$$Y = (X1 + X2 + X3)$$

Donde:

Y: Insatisfacción laboral

- X1: Motivos económicos
- X2: Las relaciones personales
- X3: El reconocimiento del trabajo

Asimismo, esta encuesta presenta tres divisiones, la primera división de esta encuesta comprende preguntas que permiten conocer el perfil socio-demográfico de la población muestral a analizar. La segunda división se centra en la experiencia laboral de los actuales trabajadores de la EPCM, que permite medir la satisfacción laboral de los mismos para conocer qué es lo que les agrada y desagrada de la organización. Finalmente, en las preguntas de cierre se busca conocer las causas por las cuales continúa trabajando en la empresa, la finalidad de esta encuesta es obtener un *insight* sobre el posible motivo por el cual esta persona abandonaría su puesto de trabajo o presentaría su renuncia (ver Anexo H)

#### 4.2.2. Estimación de la muestra

Para aplicar la encuesta se estimó una muestra representativa en base a la fórmula mencionada por Hernández et al. (2010). Para ello, se tomó los datos de los trabajadores activos de enero a octubre del 2016 de la planta confites.

La población total de operarios que actualmente trabajan en la planta confites de la EPCM es de 1769 (EPCM, 2016).

Según la fórmula para determinar el tamaño de la muestra de la investigación, se pudo identificar:

Fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

La fórmula para hallar la muestra de la investigación presenta los siguientes datos: el nivel de confianza, para fines académicos, puede ser de 90%, 95% y 99%, en esta investigación

el nivel de confianza aplicado es de 95% (Z) para tener una buena confiabilidad de respuestas. El margen de error es de 5% y el porcentaje de estimado de la muestra o probabilidad de éxito esperada es de 50%.

Aplicando esta fórmula en el programa estadístico STATS, el resultado obtenido es de 316 encuestas, a realizar a lo largo de la recolección de data durante los 6 meses planificados yendo a la planta de confites de la EPCM durante este periodo y realizar las encuestas de manera presencial.

### 4.3. Costos

Uno de los objetivos de esta investigación es identificar los costos ocultos relacionados a la rotación laboral voluntaria de los extrabajadores operativos de la EPCM. Para ello, se realizarán entrevistas en profundidad, como ya se mencionó anteriormente, a expertos que brindarán la información con la que se calcularán dichos costos. El siguiente análisis se centrará solo en los costos primarios y algunos costos secundarios, según Chiavenato (2011). La particularidad de los costos primarios radica en ser cuantificables a diferencia de los costos secundarios que son cualitativos y difíciles de medir. En la tabla 14 se observa la división de los costos primarios:

**Tabla 14: Costos primarios de la rotación de personal**

Costos	Implicancias
Costo de reclutamiento y selección	Publicaciones en diarios y bolsa de trabajo, salario del personal de reclutamiento, gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos, gastos
Costo de registro y documentación	Emisión y procesamiento de la solicitud de empleado, gastos en formularios, aperturas de cuentas bancarias
Costo de ingreso	Costos de inducción y capacitación, salario del personal de capacitación
Costos de separación	Costo de entrevista de desvinculación, remuneración de asistente de personal, costo de indemnización y de anticipo de pago relacionado con las vacaciones.

Adaptado de: Chiavenato (2011).

Estos costos están relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución. Respecto a los costos primarios, se puede determinar el costo de la admisión per cápita al sumar los costos de reclutamiento y selección, de registro y documentación y de ingreso cuyo resultado se dividirá entre el número de trabajadores que ingresaron en un periodo dado. Por otro lado el costo de retiro per cápita se determina solo sumando el costo de separación a un determinado periodo y se dividirá entre el número de trabajadores cesados voluntaria o involuntariamente. Sin embargo, para esta investigación se analizará a los trabajadores que optaron por retirarse de la empresa de manera voluntaria.

Respecto a los costos secundarios, Chiavenato (2011) describe los siguientes costos como los principales relacionados a la rotación laboral. Como se observa, estos costos en su mayoría no son medibles cuantitativamente, ya que involucran variables que requieren investigación de campo exclusivamente de forma cualitativa. Para fines de esta tesis, se tomarán en cuenta los costos de repercusión en la producción (productividad), repercusión en la actitud del personal y los costos extralaborales. Estas variables serán medidas de manera más cuantitativa a pesar de su carácter cualitativo, ya que solo así aportará valor que den resultados para esta tesis.

**Tabla 15: Costos secundarios de la rotación de personal**

Costos	Implicancias
Repercusión en la producción	Los niveles de producción se ven afectados de manera negativa debido a los posibles estancamientos de las líneas de producción ocasionados por la alta rotación y poca especialización del personal.
Repercusión en la actitud del personal	El personal presenta niveles de cansancio debido a las extensas jornadas laborales ocasionadas por las salidas inesperadas que generan vacíos en las líneas de producción.
Costos extralaborales	Horas extras de los trabajadores que cubren la vacante o cubren la inexperiencia inicial del nuevo trabajador
Costos extraoperativos	Mermas, errores en los proceso de producción y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del trabajador

Adaptado de: Chiavenato (2011).

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo tiene la finalidad de presentar los resultados obtenidos tras un análisis de las causas y consecuencias de la rotación laboral no deseada de la EPCM. Como se explicó en el capítulo 3, la población de estudio identificada para los fines de esta tesis son los trabajadores a nivel operativo de la planta confites, esto debido a que esta planta es la que presenta los mayores índices de rotación laboral en toda la EPCM, mientras que dentro de esta planta, el puesto de trabajo que tiene mayor rotación laboral es el de operario.

Para estructurar los resultados obtenidos de tal manera que presenten un orden lógico entendible para el lector, se comenzará explicando las causas de la rotación laboral no deseada de los trabajadores operativos por medio de un análisis cualitativo. Este consistió en realizar entrevistas en profundidad a los trabajadores que se retiraron voluntariamente de la planta confites en el periodo de enero a octubre del año 2016.

Para corroborar los resultados obtenidos tras el análisis cualitativo, se procedió a realizar encuestas a los operarios de la planta confites que se encontraban laborando en la EPCM durante un periodo similar al de la recolección de información cualitativa. Para ello se aplicaron 316 encuestas a una población de 1769 operarios con el objetivo de conocer cuáles serían los principales motivos por los que estos operarios dejarían de trabajar en la EPCM teniendo un nivel de confianza de respuestas del 95%.

Posterior a ello, se realizaron entrevistas a expertos de la EPCM con el propósito de medir los costos ocultos ocasionados por la alta rotación laboral del personal operativo de la planta de confites. Esto con fines de encontrar un punto de equilibrio en el cual, el dinero considerado dentro de los costos ocultos, puedan invertirse para contrarrestar la alta rotación.

Finalmente, con toda la información recabada en los análisis previos se identificará el perfil sociodemográfico de los trabajadores operativos de la planta de confites considerados como talento, según el resultado de la Evaluación de Desempeño. De tal manera que la empresa pueda identificarlos y, dentro de lo posible, realizar un plan de retención para evitar mayores salidas y contrarrestar los costos incurridos por constantes nuevos ingresos.

### **1. Causas de la rotación laboral**

En este apartado, se presentará un análisis de las causas de la rotación laboral de los trabajadores de la planta confites, tanto desde la perspectiva cualitativa como cuantitativa. De

esa manera, se busca validar la información entre ambas poblaciones de estudio para mostrar mayor objetividad en los resultados.

## **1.1. Análisis cualitativo**

Para el análisis cualitativo de las causas de la rotación laboral se tomó como metodología de investigación el estudio realizado por los autores Holtom et al. (2005), el cual consiste en clasificar los motivos de salida de los trabajadores no a través de la medición de la insatisfacción laboral sino también por *shocks*. Estos *shocks* son descritos por los autores como eventos fortuitos que generan un detonante para la toma de decisión de renuncia del trabajador.

Estos autores indican que deben realizarse entrevistas a los trabajadores que ya no se encuentran laborando actualmente en la empresa a estudiar, en este caso la EPCM. Para identificar la cantidad de entrevistas a realizar, se utilizó la herramienta de saturación, con la cual los resultados son categorizados hasta el punto en el que las respuestas ya no pueden crear categorías adicionales, es decir, se ha llegado a una saturación y al límite de personas a entrevistar. Al utilizar la herramienta de la saturación es necesario aclarar que no hay un límite mínimo ni máximo de entrevistas a realizar para llegar a la saturación, esta se da en el momento en el que una respuesta adicional ya no aporte información nueva para crear una categoría adicional.

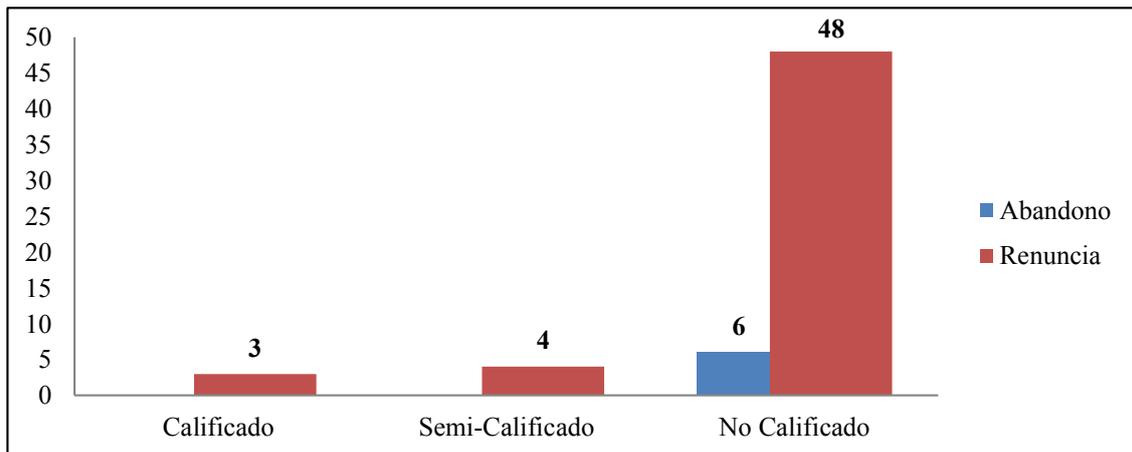
### ***1.1.1. Análisis cualitativo de la rotación laboral no deseada en general***

Para realizar la recolección de datos cualitativos se tomaron en cuenta tres aspectos. Primero, el número de operarios que salieron voluntariamente de la EPCM según su nivel de especialización; en segundo lugar, la cantidad de personas a entrevistar y finalmente, el tiempo empleado en realizar las entrevistas. El número de personas que rotaron voluntariamente (renuncias y abandonos) entre enero a octubre del 2016 fueron de 484 en la planta confites, de los cuales, 12 fueron personal calificado, 21, semi-calificado y 451, no calificado (ver Anexo B). Mediante la herramienta de saturación se concluyó que el límite óptimo de entrevistas era de 61. Con respecto al tiempo empleado, se realizaron 30 entrevistas en profundidad a operarios que estaban en proceso de salida durante el periodo de octubre a noviembre, mediante nueve visitas realizadas en planta con una duración aproximada de 30 minutos por entrevista. Por otro lado, se buscó entrevistar también a operarios cuya salida se había dado entre enero y julio del 2016. Para ello, fue necesario contactar previamente con cada uno de los exoperarios y solicitar el permiso correspondiente para visitar sus domicilios. Diez personas aceptaron ser visitadas en sus hogares mientras que 21 personas solo accedieron a participar de la entrevista si es que esta se realizaba de manera telefónica, la duración de las llamadas telefónicas fue de

aproximadamente 30 minutos. Con esta cantidad de personas entrevistadas se llegó a la saturación.

Al momento de identificar a los trabajadores que se retiraron voluntariamente de la EPCM se pudo distinguir entre abandonos y renunciaciones. En el siguiente gráfico se observa que del total de entrevistados, el 90% fueron renunciaciones y el 10% abandonos, mientras que del total, el 89% era personal no calificado.

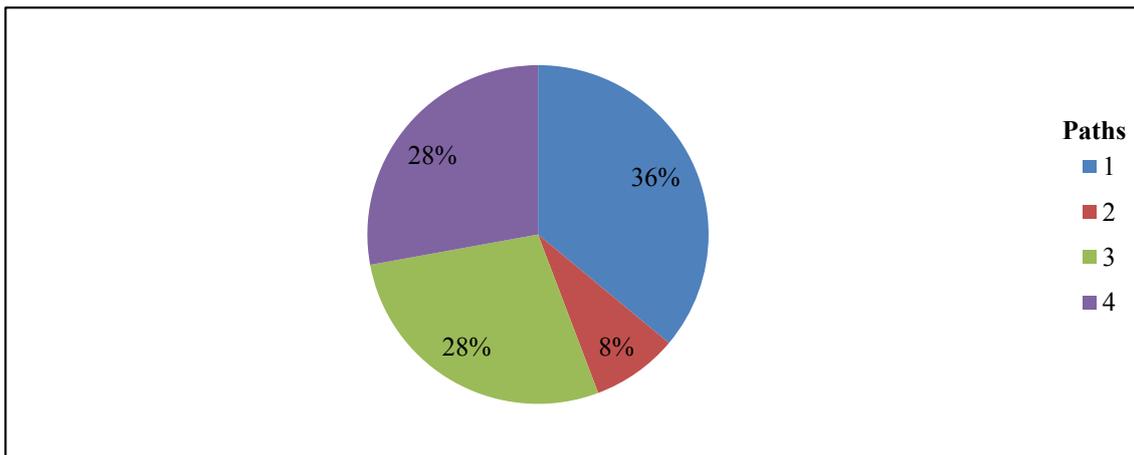
**Figura 14: Motivos de cese con calificación de puestos**



Una vez identificados los motivos por los cuales los extrabajadores operativos decidieron retirarse de la empresa, se procede a utilizar la metodología de Holtom et al. (2005) para clasificar las causas de las salidas voluntarias, en los *paths*. Estos autores tratan de demostrar que la insatisfacción laboral no es la única causal de las salidas voluntarias de los trabajadores de una empresa, sino que existen eventos imprevistos (ya sean originados por la persona o por la organización) que generan la decisión de la salida de la empresa.

Como se mencionó en capítulos anteriores, esta metodología consiste en clasificar en uno de los cuatro *paths* los motivos de salida voluntaria de los extrabajadores. El primer *path* corresponde a eventos no relacionados con la organización y más de índole personal, como pueden ser problemas de salud, viajes, etc. El *path 2* se refiere a sucesos inesperados que ocurren dentro de la organización pese a que el trabajador pudo encontrarse satisfecho, pero debido a este *shock* el trabajador opta por retirarse de la organización. El *path 3* está relacionado a salidas de la empresa previamente meditadas, pues se tenía una alternativa, ya sea de estudio o de trabajo. Finalmente, el *path 4* se refiere solamente a la insatisfacción laboral.

**Figura 15: Clasificación de respuestas por Paths**



En este gráfico se observa que solo el 28% de las salidas fueron por insatisfacción laboral mientras que el 72% corresponde a salidas originadas por *shocks*. Con esto queda demostrado que el planteamiento de los autores se asemeja a la realidad de este caso. Asimismo, se observa que el 36% de las salidas corresponde al *path 1*, estos son eventos que la empresa no puede manejar pues son salidas inevitables, mientras que los 36% restantes correspondientes al *path 2* y *3*, que sí pueden ser manejados por la empresa, de manera que exista la posibilidad de establecerse planes para evitarlos en un futuro.

Para lograr la saturación, se crearon categorías con las respuestas brindadas por los operarios que renunciaron o abandonaron la EPCM. Cuando se les preguntó por el motivo de su salida, dieron respuestas que fueron clasificadas en las siguientes categorías y a su vez fueron distribuidas en los siguientes *paths*.

Dentro del *path 1* se encontraron las siguientes categorías:

- Problemas familiares
- Problemas de salud
- Viajes inesperados
- Embarazo

Dentro del *path 2* las categorías más resaltantes fueron las siguientes:

- Conflicto con el supervisor
- No renovación de contrato (El operario decidió renunciar al enterarse que no le iban a renovar el contrato)
- Conflicto con los compañeros
- Cambio recurrente de puesto

Para el *path* 3 las categorías fueron las siguientes:

- Estudios
- Otra oferta de empleo
- Poca flexibilidad de horario
- Salario insuficiente (La persona se encontraba satisfecha en la EPCM, pero al tener una mejor alternativa de trabajo con un salario mayor, decidió retirarse, priorizando la segunda oferta laboral)

Finalmente en el *path* 4, donde las causas de la rotación son exclusivamente por insatisfacción laboral, se encontraron las siguientes categorías:

- Salario insuficiente (El trabajador nunca estuvo conforme con la remuneración percibida, asimismo no contaba con una alternativa de trabajo o de estudio al momento de la salida)
- Mala relación con compañeros
- Falta de trato del supervisor
- Sobrecarga laboral
- Rigurosidad de la empresa
- Pago mensual (operarios desean que su periodo de pago sea de forma quincenal y no mensual)

Para medir en qué *path* se clasificaría cada una de las salidas, se realizaron preguntas como “¿Tuvo alternativa de trabajo o estudio antes de salir de la EPCM?”. Para identificar el nivel de satisfacción se hicieron preguntas relacionadas con el supervisor y sus compañeros como por ejemplo “¿Cómo fue la relación con sus compañeros?” y “¿Cómo fue la relación con su supervisor?”. El total de estas preguntas se puede observar en el Anexo C que es la guía de entrevista a los exoperarios (ver Anexo C).

Una vez clasificadas las 61 entrevistas a los exoperarios en los cuatro *paths*, el siguiente paso es identificar las características de los *shocks*, para ello solo se consideraron los *paths* 1, 2 y 3 debido a que la metodología toma en cuenta aquellas respuestas encontradas en dichos *paths*. Por lo tanto, todas las respuestas del *path* 4 no están siendo consideradas en la tabla 16 porque aquellos trabajadores se retiraron de la empresa por motivos de insatisfacción laboral y no por eventos fortuitos, es decir, *shocks*.

**Tabla 16: Características de los shocks**

Nivel de especialización	Previsión (44)		Naturaleza (44)		Valencia (44)		
	Esperado	Inesperado	Personal	Organizacional	Positivo	Neutral	Negativo
No calificado	18	22	33	7	16	3	21
Semicalificado	2	1	2	1	1	0	2
Calificado	1	0	0	1	0	0	1
Total	21	23	35	9	17	3	24

Analizando la tabla 16, con respecto a la previsión, no se podría afirmar que los eventos inesperados son los detonantes de las salidas de los operarios. Esto se debe a que no hay una tendencia lo suficientemente fuerte como para asegurar que todos los acontecimientos que ocasionan la salida de trabajadores sean totalmente fortuitos.

Por otro lado, sobre la naturaleza de los *shocks*, aquellos clasificados como personales sí presentan una fuerte tendencia. En ese sentido se podría afirmar que en su mayoría son causadas por eventos personales como es el fallecimiento de un pariente, viaje, estudios, entre otros, ya que esta característica de *shock* es una de las más representativas con el 80%. A diferencia de los eventos organizacionales, como son el no aumento de salario, peleas con los compañeros, etc. Esto hace notar que la empresa podría avocar sus esfuerzos en conocer más a sus trabajadores o establecer una mejor comunicación con ellos, ya que algunas de las trabajadoras entrevistadas que salieron por motivos de embarazo, no sabían que podían continuar laborando en la empresa pese a su condición y solicitar una licencia por embarazo sin necesidad de ser despedidas.

Finalmente, la tercera característica de los *shocks* corresponde a la valencia. En esta característica se observa que los *shocks* negativos son predominantes con un 55%, mientras que los *shocks* positivos representan el 39% y los neutrales 6%. Esto podría deberse a que generalmente una salida de una empresa se da por motivos negativos. Cabe recalcar que son pocos los eventos positivos que generan una salida, como pueden ser un embarazo o una mejor oportunidad de empleo.

Esto demuestra que, en su mayoría, fueron factores pertenecientes al entorno del mismo trabajador lo que motivaron su salida de la empresa, pero esto no significa que la EPCM no pueda tratar de crear planes que contrarresten estos acontecimientos. Aun así, cabe resaltar que los hallazgos de esta data cualitativa no pueden ser generalizados en su totalidad, ya que la muestra de la presente investigación es no probabilística. Como menciona Hernández, “los tipos de muestras que se suelen utilizarse en las investigaciones son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad”. (Hernández et al., 2010, p.

396). Es decir, la elección de la muestra cualitativa depende de razones enteramente relacionadas con las características de la investigación y las respuestas solo estarían representando las tendencias del grupo muestral entrevistado.

Si bien esta muestra permite tener una buena visión preliminar de las posibles causas de la rotación laboral de los operarios, es en el contraste con las respuestas recolectadas de los trabajadores actuales, donde se podrá descubrir si los motivos que incitan a los trabajadores actuales a retirarse de la empresa, son similares a los motivos por los cuales los extrabajadores decidieron retirarse de la organización.

Una vez que se han diferenciado los motivos de renuncia voluntaria por las características descritas por Holtom et al. (2005), se procede a clasificar los motivos por *paths*, los cuales permitirán identificar con más exactitud si el motivo de renuncia es un *shock* que puede ser manejado por la empresa o si la mayoría de los motivos de renuncia son eventos ajenos a la misma y, por ende, la empresa difícilmente pueda prevenirlos.

**Tabla 17: Características del *shock* por decisión del *path***

Path	Nivel de especialización	Previsión		Naturaleza		Valencia			T
		Esperado	Inesperado	Personal	Organizacional	Positivo	Neutral	Negativo	
1	No calificado	5	16	21	0	3	3	15	21
	Semi-calificado	0	1	1	0	0	0	1	1
	Calificado	0	0	0	0	0	0	0	0
2	No calificado	0	5	0	5	0	0	5	5
	Semi-calificado	0	0	0	0	0	0	0	0
	Calificado	0	0	0	0	0	0	0	0
3	No calificado	13	1	12	2	13	0	1	14
	Semi-calificado	2	0	1	1	1	0	1	2
	Calificado	1	0	0	1	0	0	1	1
	Total	21	23	35	9	17	3	24	44

La tabla 17 sirve para realizar el análisis en base a los *paths*:

Primero, con respecto al *path* 1, se observa que el 50% de las respuestas fueron categorizadas en este *path*. En base a esto, se podría inferir que la mayoría de operarios que se retiraron voluntariamente priorizaron estos sucesos antes que permanecer en la empresa. En su mayoría, estos eventos no son posibles de controlar por el operario como por ejemplo, los problemas de salud y problemas familiares. Sin embargo, la empresa podría establecer planes en los cuales el empleado pueda ausentarse por un periodo determinado sin necesidad de renunciar

o abandonar la empresa. En las entrevistas, los operarios manifestaron que dejaban su puesto de trabajo con el temor de ser despedidos. Estos eventos fueron en su totalidad personales y, en su mayoría, negativos e inesperados. Con estos resultados se infiere que el operario pasa por momentos difíciles que no puede manejar.

Sobre el *path 2*, este fue el menos recurrente en la categorización de las respuestas. Cabe recalcar que todos los resultados de este *path* se inclinan a problemas generados por la organización, por lo cual los operarios deciden renunciar o abandonar la empresa. El 100% de las respuestas clasificadas en este *path* fueron a su vez, inesperadas y negativas. Es en este *path* donde la empresa tiene el poder de control, ya que todos los *shocks* son de naturaleza organizacional de modo que la empresa puede hacerse una idea de lo que ocurre en las plantas y establecer planes de contingencia para prevenir estos eventos negativos.

Por último, en el *path 3*, como se observa en la tabla, existe una tendencia contraria al *path 2*, ya que las respuestas clasificadas tienden a ser esperadas, positivas y personales. Cabe resaltar que son positivas para el trabajador, mas no necesariamente para la empresa; esto se debe a que al operario se le presenta una nueva alternativa de trabajo o de estudio y genera que opte por esta nueva oportunidad. Si este trabajador es identificado como talento, la empresa se verá perjudicada.

Es importante mencionar que tanto en el *path 2* como en el 3 puede existir algún problema dentro de la organización o algún evento negativo, pero una vez que se presenta una alternativa, el trabajador decidirá renunciar o abandonar la empresa. En este caso la empresa puede identificar cuáles son los motivos concretos por los cuales el trabajador está tomando la segunda opción y de ser un operario difícil de reemplazar, la empresa podría ofrecerle beneficios que eviten su salida.

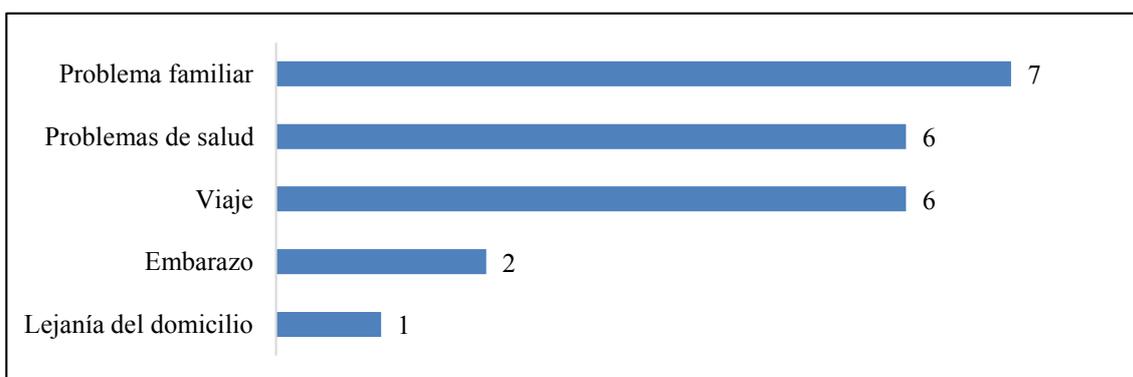
Se visualiza que, de la muestra analizada, el 50% de los *shocks* se dieron por causas que la empresa no puede controlar de manera directa; mientras que del 50% restante, el 77,3% de motivos de salida voluntaria se debieron a nuevas alternativas de trabajo o estudio. Por lo tanto, la empresa sí tiene opción a mejorar sus estrategias de retención para evitar la salida de operarios.

En el Anexo D, se observa que los principales motivos de renuncia o abandono de los exoperarios entrevistados medidos en *paths* se dieron por eventos personales (46%) y externos a la empresa (27%). En primer lugar, los eventos personales -como los problemas familiares o de salud- fueron los más recurrentes en los entrevistados. Estos extrabajadores manifestaron que se vieron forzados a renunciar o abandonar su cargo, pues no se les permitió ausentarse por periodos largos de tiempo. Esto podría deberse a que hay bastante rigurosidad en las políticas de

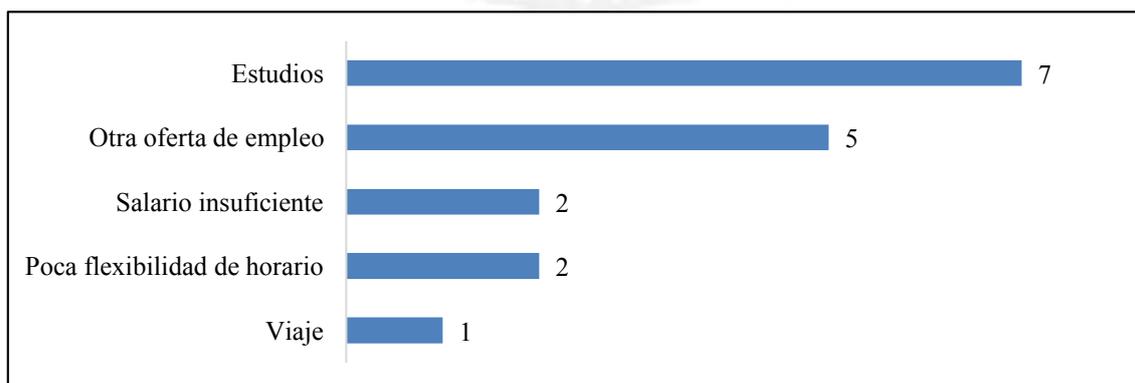
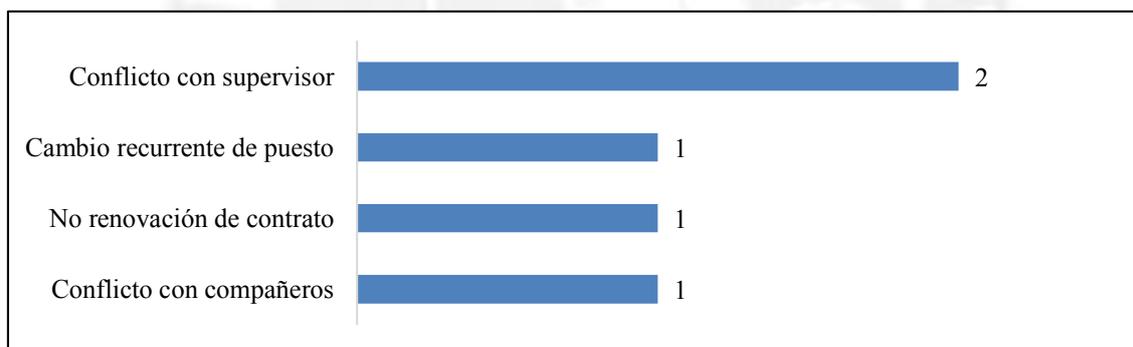
asistencia, que si bien es necesaria debido a que sería ineficiente tener demoras en la producción, la EPCM podría evaluar ser más flexible con los permisos a los operarios que tengan y presenten un sustento (ver Anexo D).

Con el objetivo de hacer el análisis más comprensible para el lector, se presenta un resumen de las causas de la rotación laboral no deseada diferenciándolas por los tres *paths* revisados previamente.

**Figura 16: Motivos de salida – Path 1**



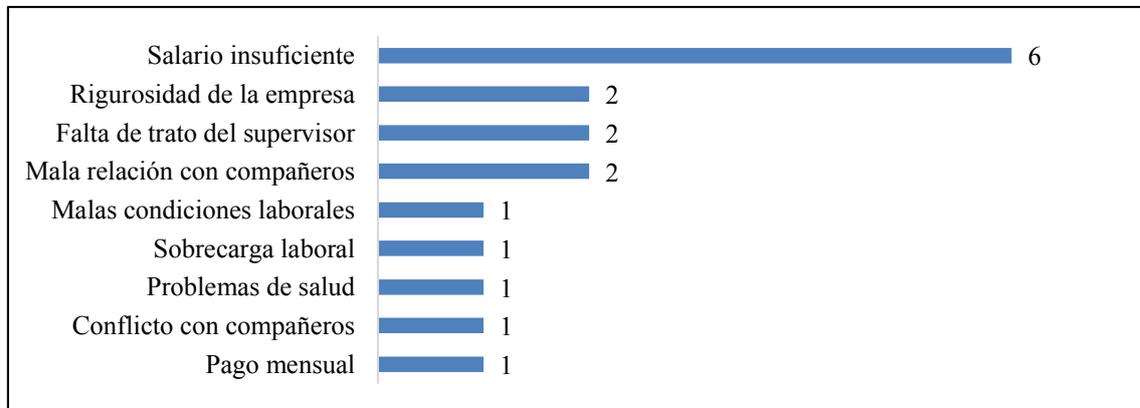
**Figura 17: Motivos de salida – Path 2**



### Figura 18: Motivos de salida – Path 3

A continuación, se procede a realizar el análisis de los motivos de salida del *path* 4, correspondientes a la insatisfacción laboral.

### Figura 19: Motivos de salida – Path 4



Tal como se aprecia en la figura 19, el motivo de salida predominante relacionado con la insatisfacción laboral es el salario insuficiente. Esto demuestra que la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) se aplica para esta muestra poblacional, donde este factor higiénico, al no ser percibido como el óptimo, genera insatisfacción en el trabajador a pesar de que es la remuneración promedio del sector.

En el Anexo E se presenta el consolidado de las causas de rotación laboral no deseada, donde se observa que la mayor incidencia fue en el salario insuficiente. Este motivo puede ser manejado por la empresa y para ello se realizará un posterior análisis de los costos de la rotación de tal manera que la empresa pueda obtener un punto de equilibrio entre las estrategias de retención y sus costos. Los siguientes motivos más frecuentes por los cuales rotan los operarios son los estudios, viajes, problemas de salud y problemas familiares. Estos motivos no pueden ser manejados por la empresa de manera directa, pero con una buena comunicación y con estrategias bien planteadas, se podría mitigar la salida de estos trabajadores.

En base al total de las entrevistas se identificaron hallazgos adicionales a los análisis de *paths*. Uno de los hallazgos más importantes al momento de procesar las entrevistas fue que al preguntarles a los exoperarios qué les gustó de la EPCM, ellos respondieron, en su mayoría, que las oportunidades de aprendizaje fue lo que más les agradaba. Por otro lado, cuando se les preguntó directamente qué fue lo que no les gustó del trabajo, muchos se abstuvieron de responder y, de aquellos que sí brindaron una respuesta, la más frecuente resultó ser la mala relación que tenían con el supervisor, seguido por los horarios rotativos y la falta de comunicación de la empresa (ver Anexo F).

Por otro lado, cuando se les preguntó directamente sobre la relación con sus supervisores, el 67% de los exoperarios respondieron que tenían una buena relación mientras que el 20% respondió que el supervisor era ausente, por lo que había una falta de trato. Este podría ser un sesgo representativo, pues los operarios se encuentran renuentes a responder de una manera directa las preguntas relacionadas con sus superiores. Por ello, para mitigar la subjetividad de esta respuesta se realizó una nueva pregunta, de manera indirecta, referida a las oportunidades de mejora en la organización para verificar si uno de los puntos de mejora era el trato del supervisor y efectivamente este fue el hallazgo (ver Anexo G).

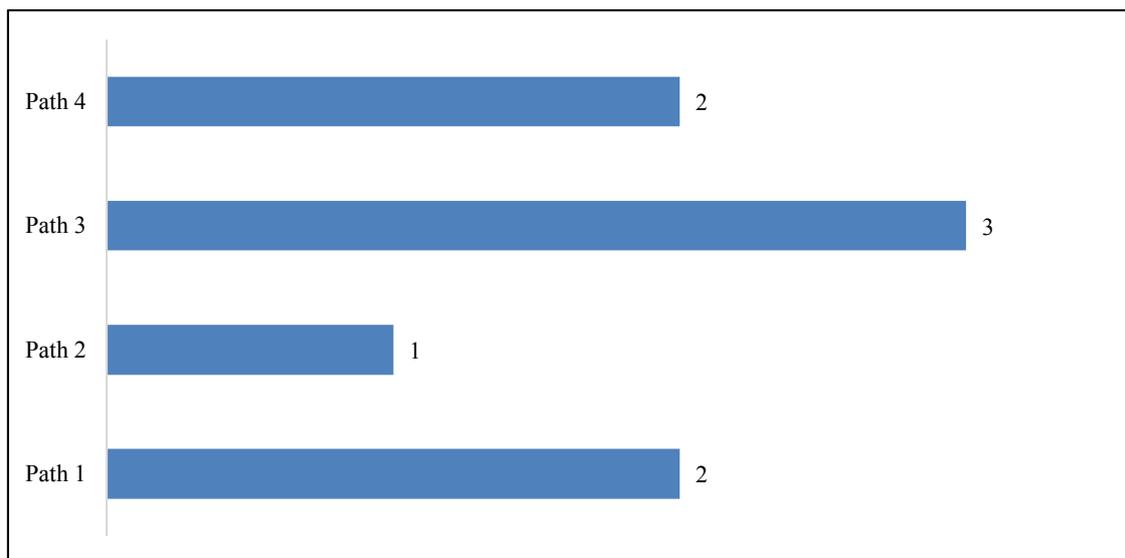
Otro aspecto importante a mejorar, según la opinión de los entrevistados, es el tema salarial y la infraestructura de la organización. Se puede observar que los factores higiénicos - teoría propuesta por Herzberg (1959)- ocuparon los primeros lugares cuando se les preguntó sobre las oportunidades de mejora en la empresa. De esta manera, cuando los factores higiénicos no son los óptimos, los trabajadores no se encuentran satisfechos, esto se puede corroborar con la población de estudio de las entrevistas realizadas (ver Anexo G).

Este apartado estuvo referido al análisis de la rotación laboral no deseada de una manera más amplia que abarcaba a los exoperarios que se retiraron de forma voluntaria de la EPCM. A continuación se procederá a analizar únicamente a la rotación laboral no deseada del talento.

### ***1.1.2. Análisis de la rotación laboral no deseada del talento***

Como se mencionó anteriormente, para la EPCM el talento no solo está en los niveles jerárquicos más altos de una organización, sino también en el nivel operativo, es decir, aquellos trabajadores comprometidos y eficientes en sus tareas. Este apartado cualitativo presenta un análisis de las respuestas brindadas por los exoperarios que pasaron por la evaluación de desempeño mientras se encontraban aún laborando en la EPCM (Solo 14 de los entrevistados habían sido evaluados). Este análisis tiene como finalidad identificar las diferencias de percepción entre los colaboradores que obtuvieron un alto puntaje en la mencionada evaluación de los que no, es decir, aquellos que son considerados como talento, de aquellos que obtuvieron puntaje bajo.

**Figura 20: Rotación laboral no deseada del talento por *path***



Como se observa en la figura 20, el *path* más recurrente dentro de los exoperarios que rotaron y fueron considerados como talento es el *path* 3 (referido a la salida no necesariamente por insatisfacción laboral, pero sí por contar una alternativa más beneficiosa al trabajo actual). Con esto se podría entender que el 75% de los entrevistados que fueron evaluados (14), es decir los talento, se fue de la EPCM por *shocks*.

Cuando se les pidió a los exoperarios evaluados que mencionen qué fue lo que más les gustó de la EPCM, aquellos trabajadores que habían recibido un puntaje alto en la evaluación de desempeño, respondieron que lo que más les gustó había sido la oportunidad que les brindaba la empresa de crecer profesionalmente y en segundo lugar, el compañerismo dentro de la empresa. Por otro lado, los que recibieron un puntaje bajo en dicha evaluación, respondieron que el aprendizaje y la organización de las áreas de trabajo fueron lo que les gustó más.

Ahora bien, cuando se les preguntó qué fue lo que no les había gustado de la empresa, aquellos que recibieron puntaje alto en la evaluación (el operario con talento), respondieron en su mayoría que fue la mala relación con el supervisor, las tareas monótonas y el salario insuficiente. Mientras que las respuestas de los exoperarios con puntaje bajo estaban más relacionadas con la mala relación que había entre compañeros, la elevada presión laboral y los horarios rotativos.

Finalmente, al preguntarles cuáles fueron las causas principales por las que decidieron salir de la EPCM y qué es lo que la empresa podría mejorar, los exoperarios, tanto los que obtuvieron un puntaje alto en la evaluación de desempeño y los que no, coincidieron en su mayoría a que sus salidas se debieron al bajo salario económico. Sin embargo, al solicitarles que

indiquen qué es lo que la empresa tiene que mejorar, los exoperarios con talento manifestaron que es necesario un aumento salarial, mejorar el trato de los supervisores e implementar un mejor horario de trabajo (que no sea rotativo); mientras que los exoperarios con puntuación baja indicaron también que el trato del supervisor debe de mejorarse, así como la comunicación interna.

Finalmente, la mayoría de estos exoperarios (tanto los que recibieron puntuación alta y baja) salieron de la empresa por su inconformidad con el salario; sin embargo, mientras aquellos operarios considerados talento manifestaron que lo que les desagradaba de la EPCM eran las tareas monótonas, aquellos que recibieron una baja calificación indicaron, por el contrario, que la carga laboral era demasiada. Esto último demuestra la diferencia entre ambos tipos de operarios, mientras que los primeros buscan ser más productivos, los segundos desean tareas más fáciles de realizar. Realizar este tipo de evaluaciones es necesario para poder identificar al operario con talento, al cual a la empresa le debería importar retener debido a sus competencias como la productividad y el sentido de la responsabilidad. Más adelante se realizará un análisis del perfil de estos operarios con talento.

## **1.2. Análisis cuantitativo**

Este capítulo tiene como finalidad presentar el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas (ver Anexo H). Estas encuestas se realizaron en base a las respuestas de los 61 exoperarios entrevistados. Para realizar esta parte de la investigación se encuestó a 316 trabajadores del área operativa de la Planta Confites de la EPCM. La duración de cada encuesta fue entre cinco y diez minutos aproximadamente. Las fechas en las cuales se realizó el trabajo de campo se encuentran especificadas en los anexos (ver Anexo I).

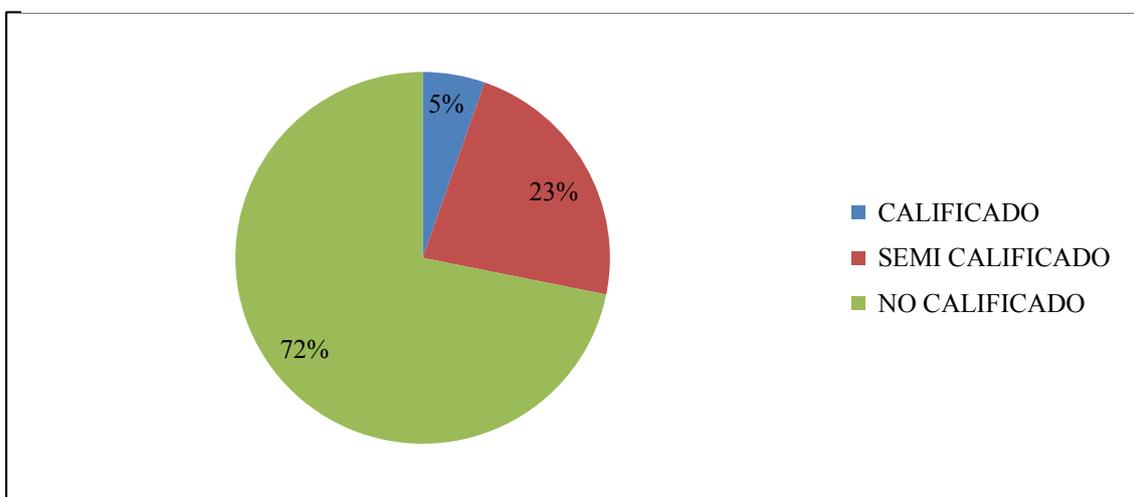
El procesamiento de la data recolectada se realizó a través de los programas SPSS y Microsoft Excel. Asimismo, esta parte de la investigación utiliza los procedimientos estandarizados cuantitativos realizando un análisis descriptivo y, posteriormente, un análisis inferencial.

Cabe resaltar que las preguntas que se realizaron a los trabajadores actuales, fueron lo más objetivas posibles. Es decir, no se hicieron preguntas como “¿Por qué motivos te irías de la empresa?”, “¿Si se te presentase un viaje, renunciarías a la empresa?” o “¿Te irías de la empresa por un problema familiar?”, etc. Esto debido a que las respuestas brindadas estarían siendo condicionadas pues son situaciones hipotéticas y no reflejan la realidad en la que se encuentran.

### 1.2.1. Análisis Descriptivo

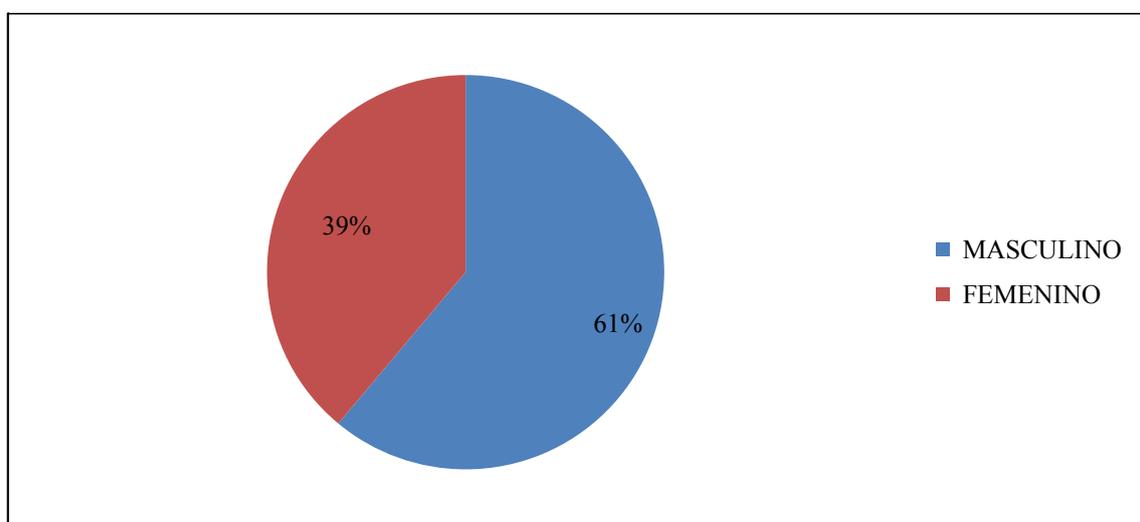
En este apartado se procede a describir los datos, valores y puntuaciones de cada variable. De esta manera, se realiza un primer acercamiento a la muestra analizada identificando sus principales características y particularidades.

**Figura 21: Nivel de especialización de los operarios encuestados**



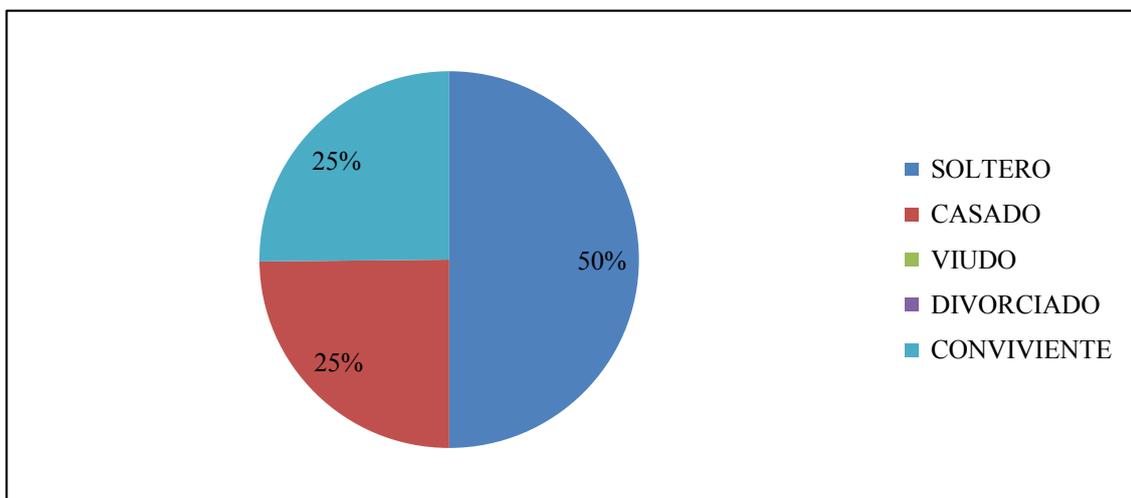
Al realizar la encuesta se segmentó a los participantes dependiendo su nivel de especialización dentro del área operativa. De esta manera se encontró que, de los 316 operarios encuestados, 227 (72%) pertenecen al nivel no calificado, 73 (23%) encuestados pertenecen al nivel semicalificado y 16 (5%) operarios al nivel calificado.

**Figura 22: Género de los operarios encuestados**



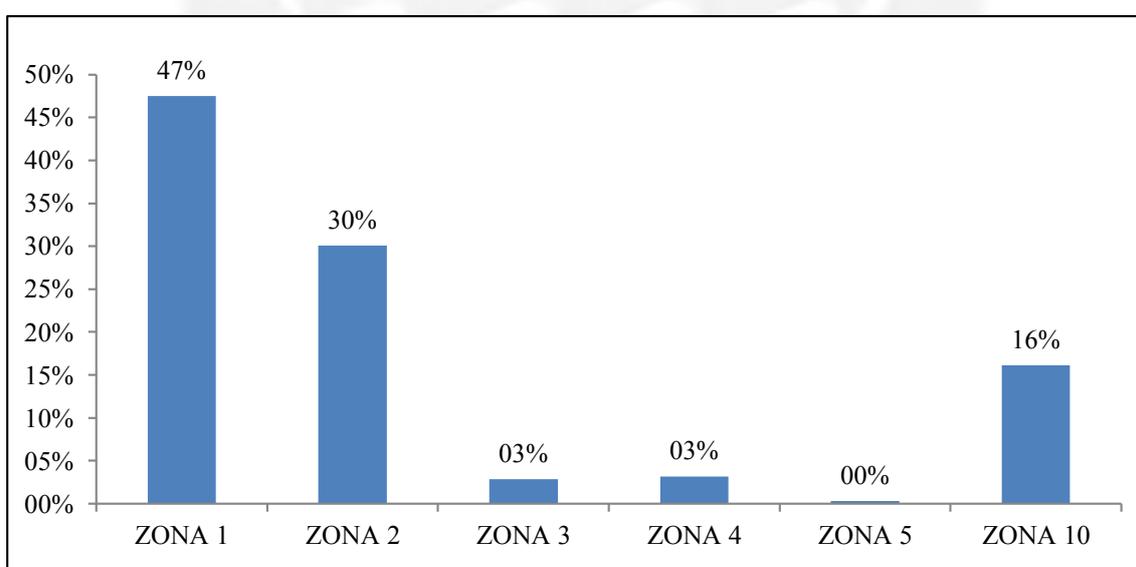
Como resultado de la encuesta realizada, se pudo identificar que de los 316 participantes, 123 (39%) pertenecían al sexo femenino, mientras que 193(61%) al sexo masculino.

**Figura 23: Estado civil de los operarios encuestados**



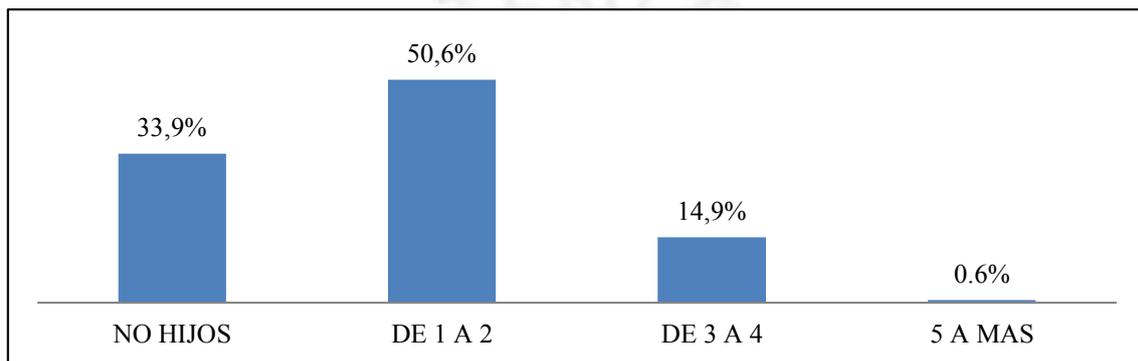
Como se puede observar en la figura 23, de los 316 encuestados, 158 (50%) eran solteros, mientras que el otro 50% se dividieron, en igual cantidad, en casados y convivientes con 79 respuestas cada una. Es relevante identificar que ningún operario se encontró dentro de la categoría “viudo” ni “divorciado”, una tendencia importante para el posterior análisis del perfil del operario.

**Figura 24: Lugar de residencia de los encuestados**



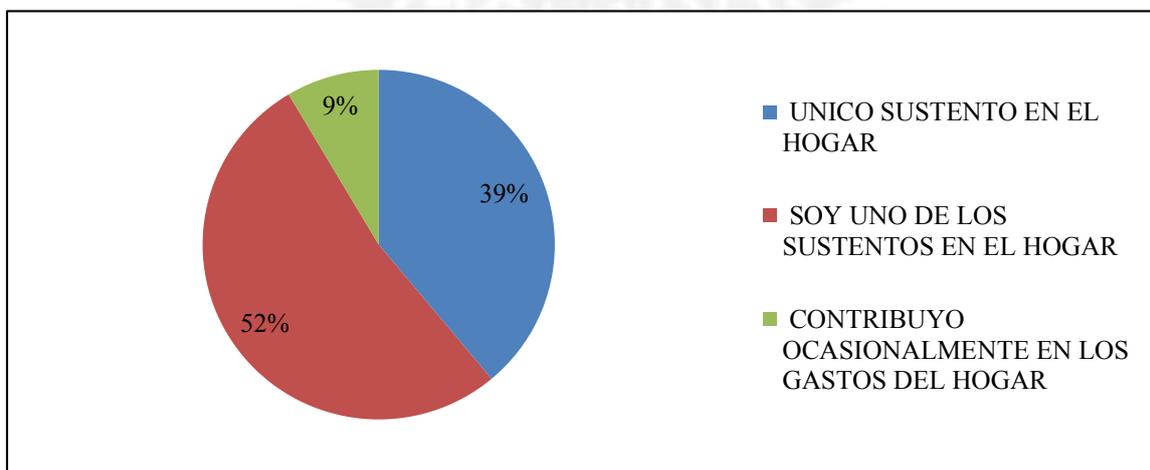
Otra pregunta relevante realizada en la encuesta a los trabajadores operativos fue con respecto al distrito donde residen actualmente. Es así que se puede visualizar que el grueso de la muestra se encuentra situado en la zona 1 (correspondiente a los distritos de Puente Piedra, Comas y Carabayllo) con un 47.5% (150 respuestas) mientras que en la zona 2 se encuentran los distritos de Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres con un 30,1% (95 respuestas). Continuando con las zonas 3, 4, 5 y 10 con 2,8% (9 respuestas), 3,2% (10 respuestas), 0,3% (1 respuestas) y 16.1% (51 respuestas) respectivamente. Cabe resaltar que los distritos con mayor cercanía a la planta corresponden a aquellos con el mayor porcentaje de respuesta, ubicados en las zonas 1 y 2.

**Figura 25: Cantidad de hijos de los operarios encuestados**



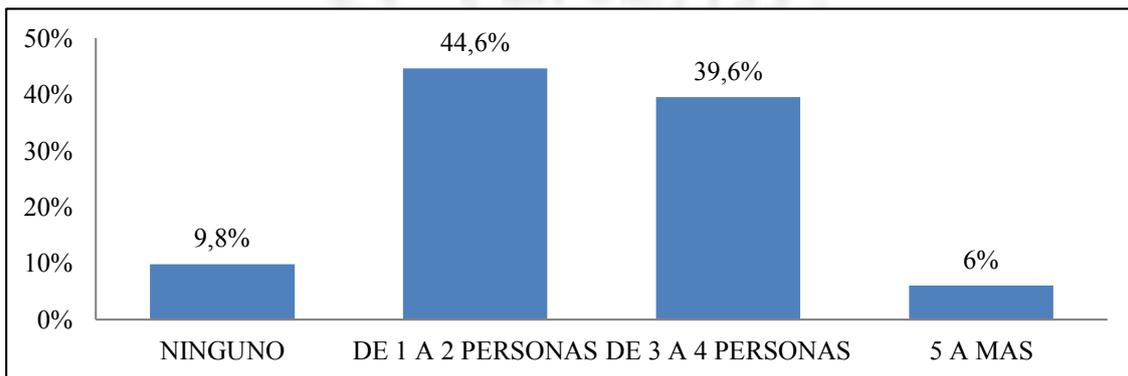
Con respecto al número de hijos del trabajador operativo, se detalla en la figura 25 que 107 (33,9%) participantes no tienen hijos. Mientras que 160 (50,6%) participantes tienen entre 1 a 2 hijos, 47 trabajadores tienen entre 3 y 4 hijos (14,9%) y tan solo el 0,6% tiene de 5 hijos a más, solamente 2 personas.

**Figura 26: Contribución de gastos en el hogar de los operarios encuestados**



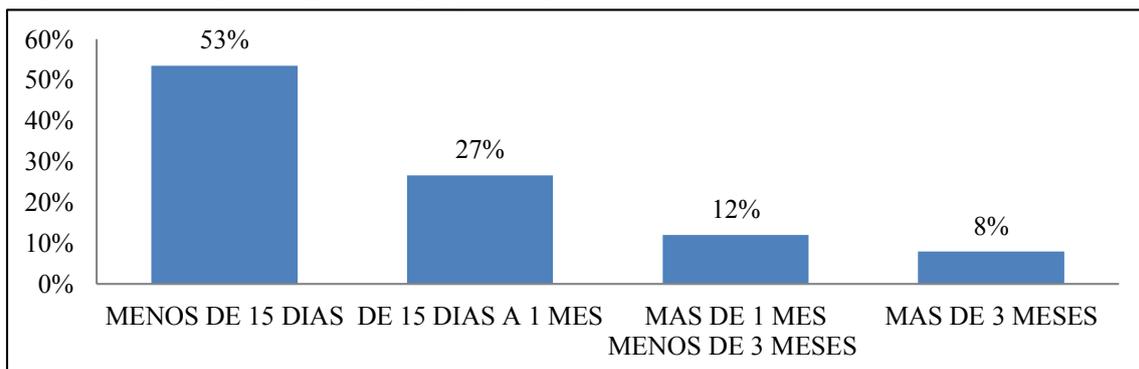
De acuerdo a los resultados obtenidos, se detalla que 164 (52%) operarios son uno de los sustentos del hogar, mientras que 123 (39%) operarios son el único sustento del hogar y solamente 29 (9%) operarios contribuyen ocasionalmente en el hogar aportando dinero. Es importante destacar que este gráfico distingue a los operarios que trabajan para mantener el hogar de aquellos que trabajan para tener dinero para ellos mismos. Los operarios que son el único sustento del hogar se refiere a hogares en los que el operario es el único miembro que tiene empleo, dentro del grupo de operarios que son uno de los sustentos se refiere a aquellos hogares donde el trabajador tiene empleo y también su pareja o algún otro familiar y entre ellos mantienen el hogar; de esta manera se puede observar que más del 90% de los operarios encuestados forman, al menos, parte fundamental del sustento familiar.

**Figura 27: Cantidad de personas con las que comparten salario los operarios encuestados**



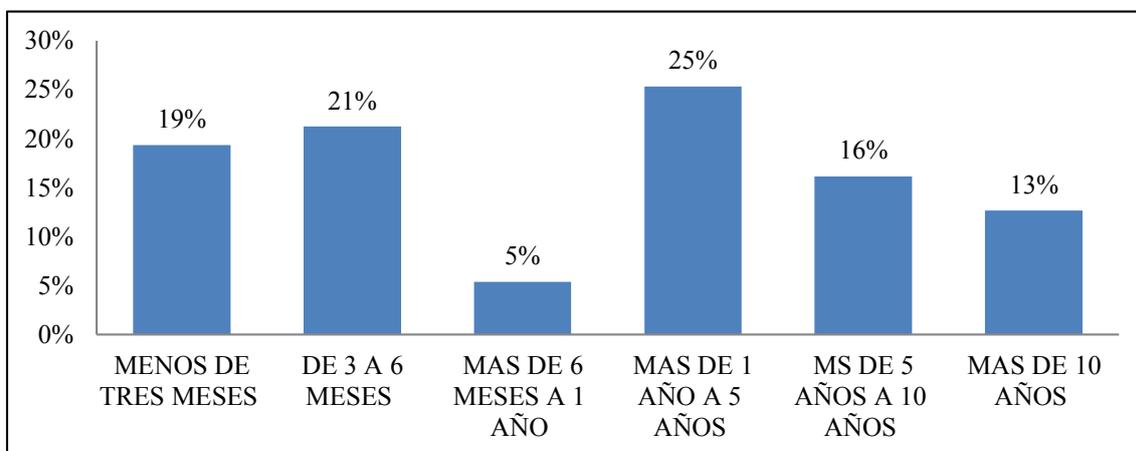
Cumpliendo con el perfil buscado de los operarios encuestados se obtuvo, a su vez, que más del 90% comparte su salario en el hogar. 141 participantes comparten su salario con una o dos personas, 125 participantes comparten su salario con 3 hasta 4 personas, 19 encuestados comparten su salario con 5 personas o más y 31 encuestados solo gastan su salario en ellos mismos. Es decir, el dinero que ganan los operarios sirve, en gran parte, para apoyar económicamente en el hogar y destinan su sueldo también para los demás integrantes del hogar.

**Figura 28: Tiempo de aprendizaje de los operarios encuestados**



Otra pregunta relevante fue con respecto al tiempo de aprendizaje de los operarios. Como se puede observar en la figura 28, el tiempo de aprendizaje promedio de los encuestados es menor a 1 mes, 253(80%) operarios mencionaron que al llegar el mes, ya podían desempeñar sus puestos con normalidad al haber adquirido los conocimientos necesarios para el puesto.

**Figura 29: Antigüedad laboral de los operarios encuestados**

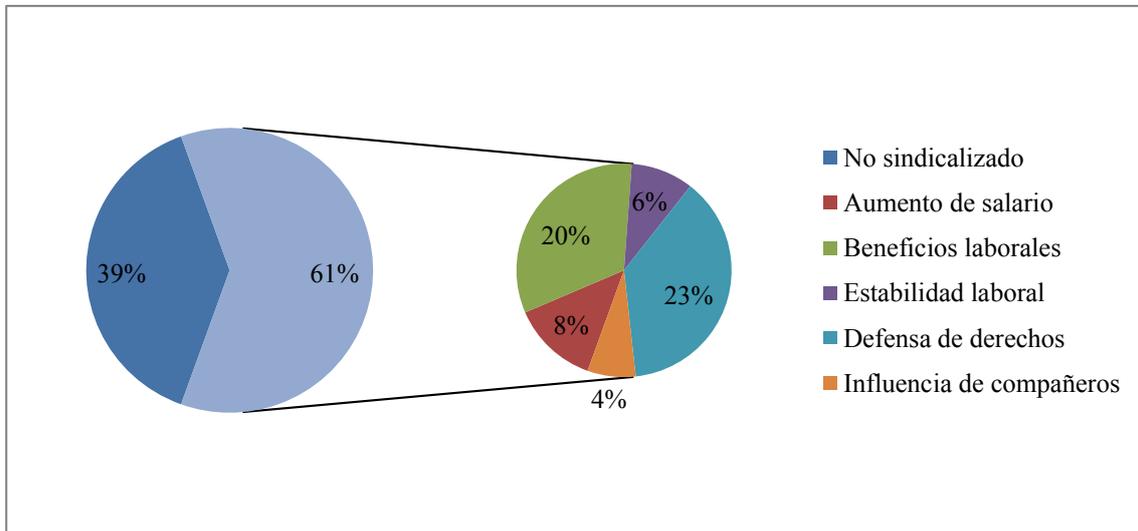


Una de las preguntas relevantes para el análisis cuantitativo es el que respecta a la figura 29. La antigüedad laboral de los operarios encuestados es una de las preguntas más enriquecedoras debido a que, como se podrá observar posteriormente, es una de las variables que presenta una gran relación con la insatisfacción laboral. Del total de operario entrevistados se puede identificar que la mayoría llevan laborando en la empresa entre uno a cinco años (25%), un 21% de encuestados llevan laborando en la empresa entre 3 a 6 meses, luego se encuentra el grupo de trabajadores que tienen menos de tres meses en la empresa con 19%. Posteriormente, con un menor porcentaje, aquellos trabajadores de mayor antigüedad en la empresa con un rango de entre cinco a diez años y el otro grupo de encuestados con más de diez años laborando en la empresa con un 16% y 13% respectivamente. En el grupo con el menor porcentaje se encuentran los operarios que tienen entre seis meses y un año con un porcentaje mucho menor, de 5%. De esta manera, las respuestas recolectadas fueron relevantes pues permitieron contrastar dos distintas perspectivas: La satisfacción laboral de aquellos trabajadores que han permanecido por más de un año en la empresa y la perspectiva que tienen los trabajadores que tienen un corto tiempo en la empresa.

Adicionalmente, es importante resaltar en esta pregunta, la diferencia porcentual del grupo de trabajadores operativos de entre 6 meses y un año con respecto a los otros grupos, con un 5%. En la EPCM, los periodos de prueba suelen ser de 3 meses, normalmente después del periodo de prueba la empresa decide si quedarse con el operario o no; por ello, es en este

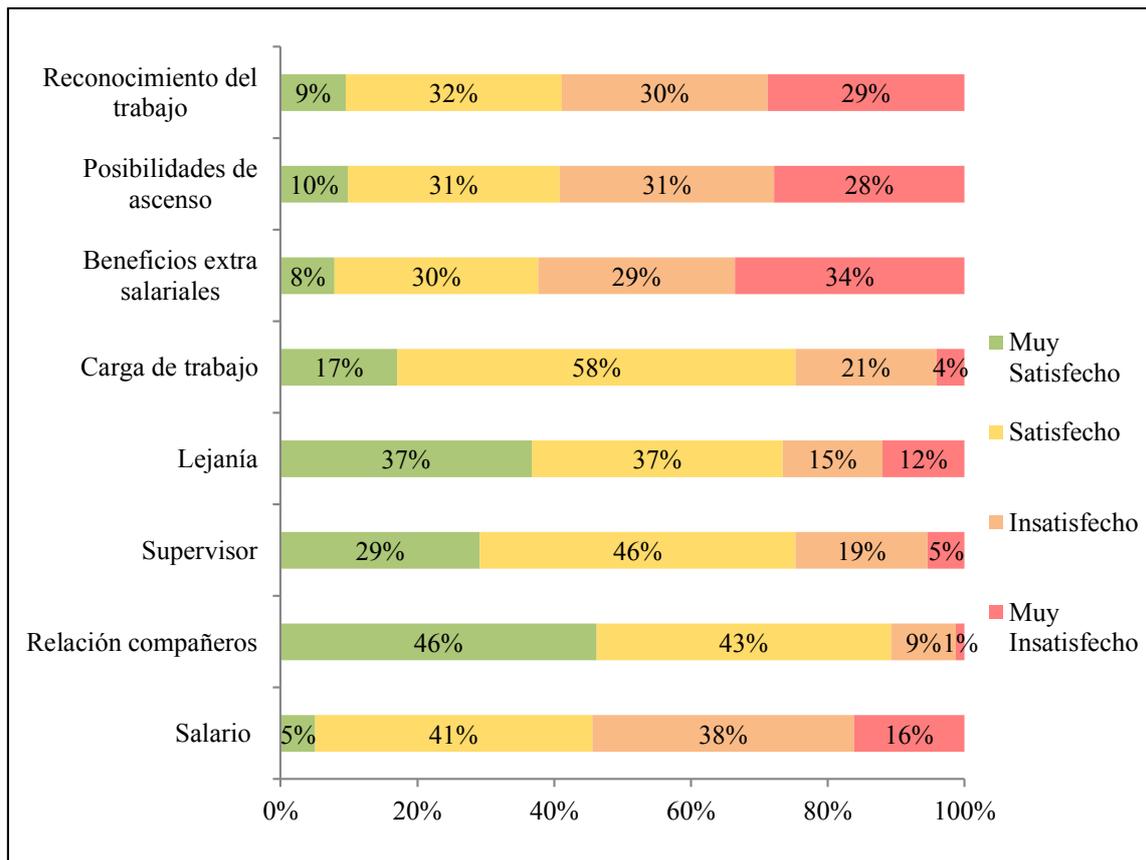
periodo en el cual se da la gran mayoría de salidas. Luego de pasar este periodo, generalmente los trabajadores terminan quedándose en la empresa, por ello el gran porcentaje de operarios encuestados tanto dentro de los 3 primeros meses de prueba, como de aquellos que tienen más de 1 año laborando.

**Figura 30: Pertenencia al sindicato de los operarios encuestados con más de 1 año laborando**



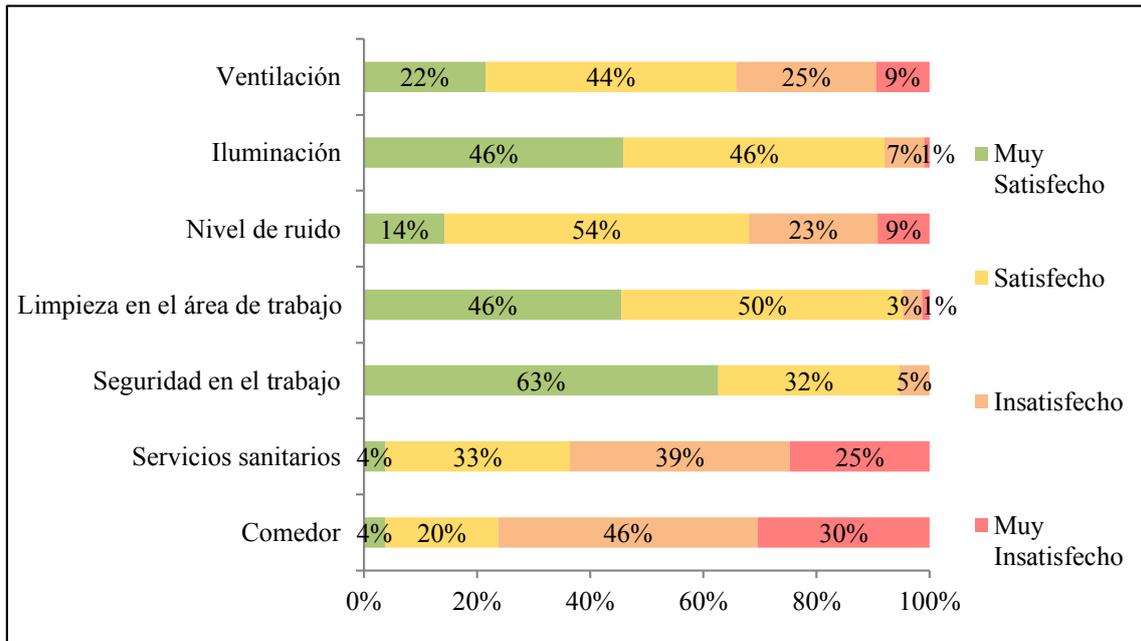
Una pregunta relevante y altamente relacionada con la antigüedad en la empresa es la correspondiente a la sindicalización. De los operarios encuestados, 211 (67%) no se encuentran dentro de un sindicato mientras que los otros 105 (33%) operarios sí están dentro de uno de los sindicatos de la empresa. Ya que los operarios pueden unirse a un sindicato recién a partir del año de trabajo, pues es en ese momento cuando pasan a ser estables, se consideró relevante identificar el porcentaje de operarios con antigüedad mayor a un año que sí se encuentran sindicalizados como se puede observar en la figura 30 y se identificó que el 61% (105 encuestados) sí se encuentra sindicalizado. Es importante destacar entonces que la gran mayoría de operarios con, al menos, un año en la empresa, al tener la opción de sindicalizarse, siente la necesidad de estar en un sindicato por diversos factores de los cuales, los más resaltantes, son los beneficio laborales y la defensa de los derechos del trabajador con un 20% y 23% respectivamente; es así que se puede observar que inclusive en el aspecto sindical, el tema salarial está presente en la satisfacción del trabajador.

**Figura 31: Nivel de satisfacción respecto a condiciones de trabajo de los operarios encuestados**



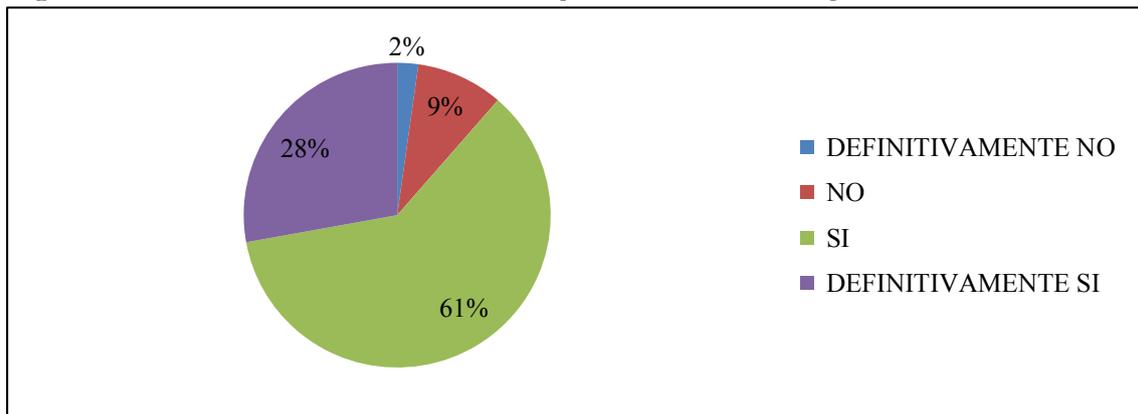
Empezando a analizar las preguntas relacionadas directamente con la satisfacción laboral, se realizó una pregunta categorizada (ver Anexo H). Mediante esta pregunta se pudo clasificar la satisfacción de los operarios en cuatro categorías: Totalmente satisfecho, satisfecho, insatisfecho y totalmente insatisfecho. Se observa que las condiciones de trabajo que tuvieron la categorización más alta fueron la relación con sus compañeros y la relación con el jefe/supervisor con un grado de satisfacción de 89% y 75% respectivamente. Mientras que las condiciones con menor puntaje fueron el salario (46%), las posibilidades de ascenso (41%), el reconocimiento en el trabajo (41%) y los beneficios extra salariales (38%). Por lo tanto, se puede decir que las únicas condiciones con las cuales el operario se siente satisfecho son las relaciones interpersonales tanto con sus similares como con sus superiores mientras que el aspecto económico-personal y el de status-reconocimiento son los que causan mayor insatisfacción en los operarios.

**Figura 32: Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura de trabajo de los operarios encuestados**



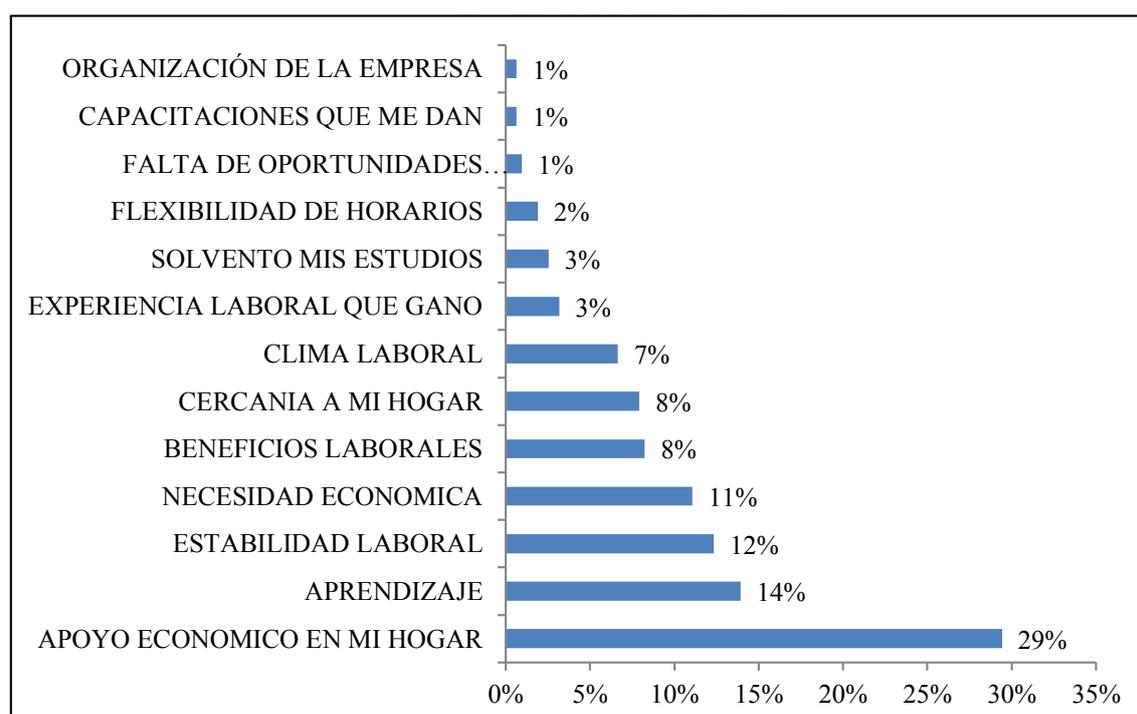
La siguiente pregunta categorizada es la enfocada en el nivel de satisfacción con respecto a la infraestructura del trabajo. Se pueden identificar dos tipos de tendencia marcados: Por un lado, el aspecto de la seguridad en el área de trabajo (implementos de seguridad, señalizaciones y prevención de accidentes), la limpieza en el área de trabajo y la iluminación con un porcentaje de satisfacción de 95%, 96%, 92% respectivamente. Por otro lado, el comedor y los servicios sanitarios obtuvieron el porcentaje más bajo con 24% y 37% respectivamente. Entonces, se puede decir que los trabajadores operativos se encuentran satisfechos con la mayoría de requerimientos básicos necesarios en la planta como los implementos de seguridad, la correcta iluminación y orden en el área de trabajo; sin embargo, son los servicios básicos que ofrece la empresa aquellos que generan la mayor insatisfacción en el operario.

**Figura 33: Recomendación a conocidos de operarios encuestados para laborar en la EPCM**



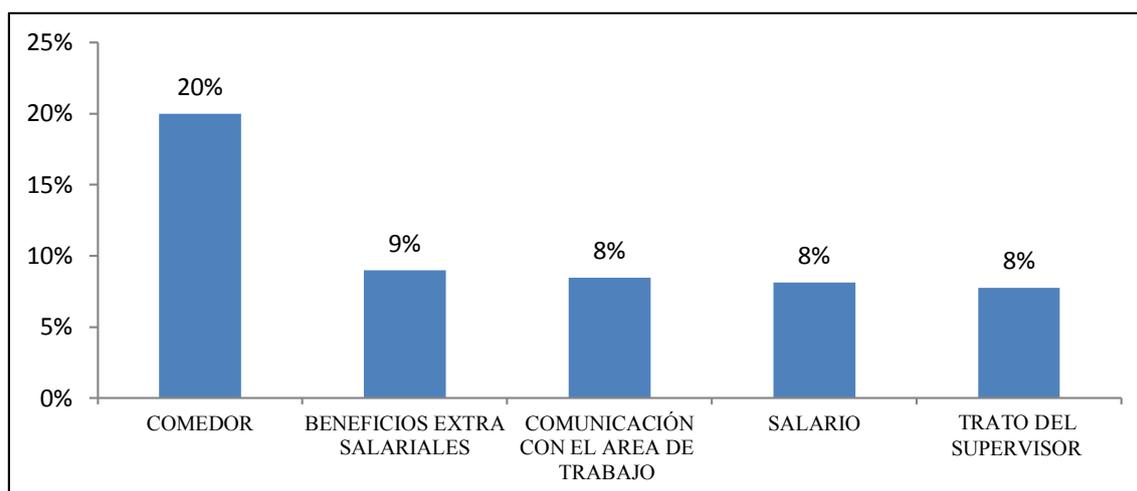
Posteriormente, dentro de las preguntas de cierre, se destaca la pregunta relacionada con la posibilidad de recomendar conocidos en la empresa. Se observa que el 89% de encuestados (281 respuestas) sí recomendarían a algún familiar o amigo para poder laborar en la empresa mientras que solo el 11% (35 encuestados) no pensarían en la posibilidad de recomendar a algún conocido para laborar en la planta. Por lo tanto se puede afirmar que los operarios sí presentan cierto grado de satisfacción en la empresa pues están dispuestos a ofrecerle un puesto de trabajo a algún familiar o relacionado que quiera trabajar en la planta, esto demuestra que a pesar de algunos aspectos que los mantienen insatisfechos, sienten que la EPCM es un buen lugar para trabajar.

**Figura 34: Motivos por los cuales los operarios encuestados continúan laborando**



Como se visualiza en la figura 34, los motivos más representativos por los cuales los operarios siguen laborando en la empresa se deben a temas económicos. Si bien el aprendizaje es el segundo motivo más representativo con 44 respuestas, tanto la necesidad económica como la estabilidad laboral y el apoyo económico en el hogar ocupan tres de los cuatro puestos más altos con 35, 38 y 92 respuestas respectivamente siendo el apoyo económico en el hogar el principal motivo con una gran diferencia. Por este motivo, se procede a considerar como un tema relevante para el análisis inferencial, el tema económico puesto que es uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta para los operarios de la planta de la EPCM.

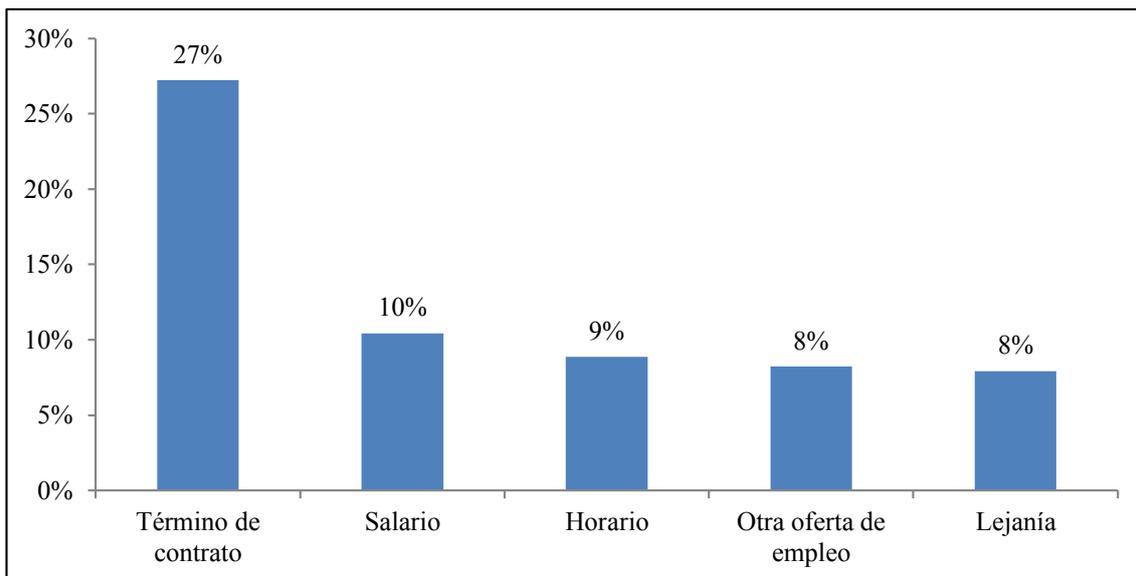
**Figura 35: Oportunidades de mejora en la EPCM según los operarios encuestados**



Asimismo se realizó la pregunta correspondiente a las oportunidades de mejora en la EPCM, siendo las respuestas más resaltantes las ubicadas en la figura 35. Se puede distinguir que el principal factor por mejorar de la propia infraestructura es el comedor con una respuesta de 20% (63 respuestas) seguidos por los beneficios extra salariales, la comunicación con el área de trabajo, el salario y las capacitaciones. Si bien el comedor es el aspecto más fundamental a comparación de los otros aspectos por mejorar, es importante considerar el porcentaje de los aspectos con 9% (28 respuestas) y 8% (25 respuestas) ya que se obtuvieron cerca de 20 respuestas distintas durante la recolección de datos por lo tanto más del 50% de respuestas se concentran en estas 5 opciones. De esta manera, se puede corroborar la teoría del factor dual de Herzberg (1959) puesto que los principales factores que están ocasionando la insatisfacción del personal operario son factores higiénicos y motivacionales. Por el lado de los factores higiénicos se puede observar el comedor, los beneficios extra salariales y el salario mientras que por el lado de los factores motivacionales se encuentran la comunicación con el área de trabajo y las capacitaciones. Estos aspectos tienen que mejorarse dentro de la empresa para que los operarios eviten sentirse insatisfechos en el trabajo y que esto conlleve, de alguna manera, a su posible salida.

Por otro lado, para poder relacionar los datos cuantitativos con las entrevistas aplicadas a los exoperarios, se realizó una pregunta enfocada en los motivos de salida del último trabajo de los operarios antes de entrar a la EPCM. De esta manera, se lograron identificar los motivos por los cuales decidieron irse del trabajo anterior identificando si fueron *shocks* o fue la insatisfacción laboral la que generó su salida.

**Figura 36: Motivos de salida del anterior empleo de los operarios encuestados**

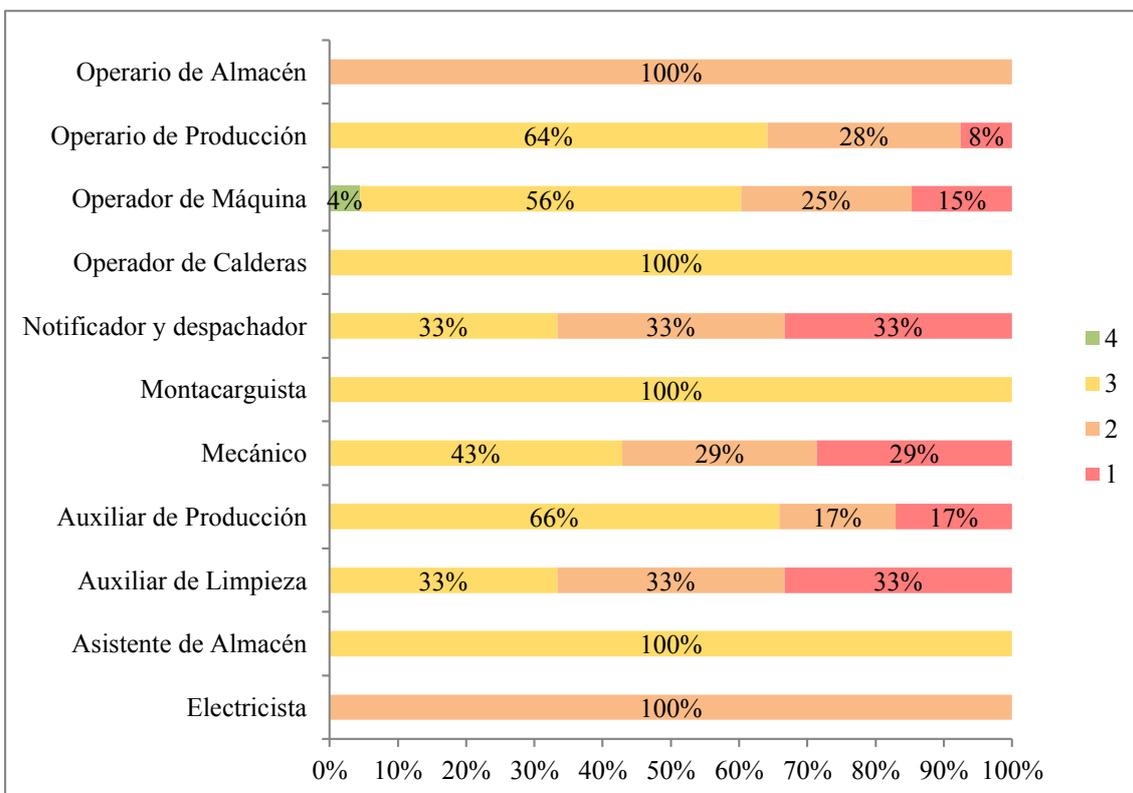


De los 316 encuestados, 295 habían trabajado anteriormente sea de manera independiente o en otra empresa por lo que se consideró relevante analizar los motivos de salida del anterior empleo de los operarios y ver si tuvo relevancia los *shocks* propuestos por t al. (2005). Cabe resaltar que estos *shocks* no están relacionados con la EPCM sino con los trabajos previos, en ese sentido, este gráfico sirve para conocer cuáles podrían ser los posibles *shocks* futuros que podría experimentar el trabajador en la EPCM mas no para el análisis inferencial. Como se visualiza en la figura 35, los cinco principales motivos de salida de los operarios fueron: Término de contrato (86 respuestas), motivos salariales (33 respuestas), el horario de trabajo influyó en 28 casos, la oferta de otro empleo afectó en 26 casos y 25 personas decidieron salir de la empresa por la lejanía del lugar de trabajo. De esta manera se puede observar que la mayoría de trabajadores salieron de la anterior empresa por motivos ajenos a ellos, fue la empresa quien optó por dejar de contar con los trabajadores lo que significa que han sido, en su mayoría, rotación laboral deseada. Asimismo la teoría de los *shocks* considera las salidas voluntarias de los trabajadores por lo cual, se puede considerar como los otros motivos:

- Salario: Ubicado en el *path 4* pues no es un *shock* en sí, sino una insatisfacción laboral.
- Horario: Ubicado en el *path 4* pues también forma parte de una insatisfacción laboral
- Otra oferta de empleo: Ubicado en el *path 3*, pues fue la nueva oferta de empleo, la causante de la salida del trabajador
- Lejanía del domicilio: Ubicado en el *path 1* y *4*, puesto que algunos operarios mencionaron que fue por la mudanza de su familia (*path1*) y otros porque no soportaban vivir lejos de la empresa y tomar tanto tiempo en llegar (*path4*).

Por último, con respecto al talento, se puede identificar que existen importantes hallazgos relacionados con la nota de la evaluación de desempeño y el cargo que ocupan los trabajadores, así como la relación con la antigüedad en el puesto. Del total de encuestados, más de la mitad tuvieron una evaluación de desempeño, fueron 183(58%) operarios y sus resultados fueron los siguientes:

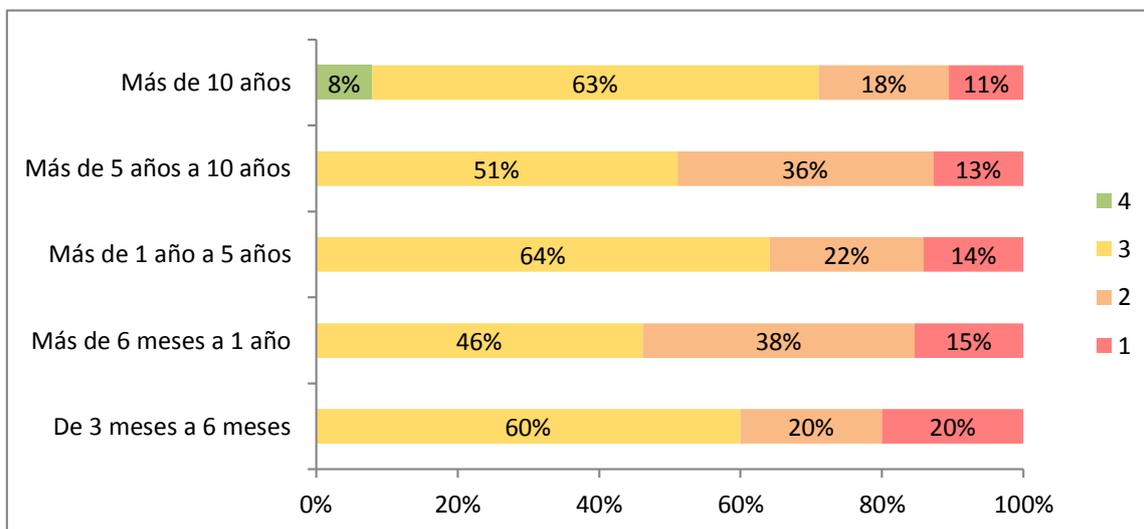
**Figura 37: Relación evaluación de desempeño y cargo en la empresa**



En primer lugar, un importante hallazgo se da en el momento de identificar a aquellos puestos considerados con un nivel de especialización bajo como es el caso de los no calificados, así como aquellos donde el nivel de especialización es más alto donde debería haber un desempeño superior. Como se puede observar en la figura 37, no se puede afirmar que a mayor nivel de especialización, el desempeño sería mayor; se visualiza, por ejemplo, que en el puesto de auxiliares de producción y operarios de producción más del 60% tuvieron una calificación 3. Por el lado de los puestos semi-calificados se encuentran los operadores de máquina siendo el único grupo de encuestados que cuenta con una calificación 4 (4%). Por otro lado, los puestos calificados como el mecánico o el electricista, obtuvieron en su mayoría calificaciones intermedias y un porcentaje considerable de los mecánicos (29%) obtuvieron la calificación 1 (crítica).

De esta manera, es importante resaltar que el desempeño no tiene una relación directamente proporcional con el nivel de especialización de los puestos. Si bien se espera que a mayor nivel de especialización del operario, su desempeño sea mejor, se puede observar que inclusive se pueden encontrar a operarios talentosos en los puestos con nivel de especialización más bajos y esto no quita que sean menos capaces de desempeñar labores con mayor eficiencia.

**Figura 38: Relación evaluación de desempeño y antigüedad laboral**



Otra de las relaciones importantes encontradas es la que respecta a la nota de evaluación de desempeño y la antigüedad laboral. Se observa en la figura 38 que la antigüedad no necesariamente implica un mayor desempeño. Si bien el único grupo que presenta calificaciones 4 (sobresaliente) es el que respecta a los trabajadores operativos con más de 10 años en la empresa con 8%, el porcentaje de calificaciones no varía mucho una vez que el operario pasó su periodo de prueba, a partir del tercer mes. Otro aspecto relevante a analizar en base a esta relación, es el grupo de operarios con menos de 3 meses en la empresa, ya que son operarios que se encuentran en su periodo de prueba. Es imperante mencionar que esta evaluación de desempeño fue la primera realizada por la empresa en el mes de mayo.

Si bien se espera que mientras un trabajador tenga más tiempo en la empresa, su desempeño cumpla las expectativas y hasta lo pueda superar. En este caso se observa que el rendimiento del trabajador o, en todo caso, la nota que obtenía en la evaluación de desempeño es indiferente al tiempo de permanencia en la empresa, ya que los porcentajes entre rangos de tiempo no varían en gran magnitud con el paso del tiempo. Por lo cual, un trabajador que tenga menos de 1 año podría desempeñarse igual o mejor que un trabajador con 10 años de antigüedad en la EPCM. El factor tiempo de permanencia no es determinante.

Es así que, luego de haber identificado aquellas preguntas de la encuesta que han sido relevantes para describir y explicar la muestra poblacional, se procederá a realizar el análisis inferencial de las preguntas relacionadas directamente con la insatisfacción laboral. De esta manera, poder identificar las principales dimensiones de las posibles causas de la rotación laboral y, posteriormente, el perfil sociodemográfico que los caracteriza.

### ***1.2.2. Análisis Inferencial***

Como se mencionó en el capítulo 4 de Metodología de la Investigación, la presente tesis tiene un alcance descriptivo; sin embargo, tras el trabajo de campo realizado a los trabajadores actuales de la planta confites de la EPCM (mediante la aplicación de encuestas) y el posterior análisis de la información recabada, se ha logrado obtener un alcance que llega a tener rasgos correlacionales. Este alcance correlacional se observa en el análisis de los datos cuantitativos que buscan corroborar las respuestas brindadas tras el análisis cualitativo. Sin embargo, dicho alcance correlacional tiene una mayor incidencia en la descripción del perfil del trabajador más proclive a rotar. De esta manera, se genera un valor adicional a los resultados de esta investigación.

Para lograr contrastar y corroborar los hallazgos obtenidos de las entrevistas a los exoperarios y las encuestas a los trabajadores actuales, se identificaron tres dimensiones que engloban las principales causas de rotación de los exoperarios. Estas dimensiones guardan relación con los resultados obtenidos tras las entrevistas. En ese sentido, la primera dimensión corresponde al nivel de salario, esta dimensión se encuentra ligada a la principal causa de rotación laboral no deseada de los exoperarios: el salario insuficiente.

La segunda dimensión corresponde a la relación con los pares, es decir con los compañeros y los supervisores; sin embargo, se hace hincapié en la relación con estos últimos. Como se mencionó anteriormente, el trato del supervisor no es la principal causa de rotación laboral no deseada, pero la relevancia de analizar esta variable es debido a que cuando se les realizaron preguntas a los exoperarios como “¿qué es lo que menos te gustó de la EPCM?” o “¿qué es lo que la EPCM podría mejorar?”, la mayor cantidad de respuestas apuntaron al trato del supervisor para ambos casos. Es por ello la importancia de considerar esta dimensión como parte del análisis de esta tesis, pues a pesar de ser una pregunta indirecta, el grueso de exoperarios demostraba cierto descontento con el supervisor.

Finalmente la tercera dimensión está más relacionada a una variable que, si bien no fue identificada tras las entrevistas a los exoperarios, tuvo gran incidencia en las respuestas obtenidas tras la realización de encuestas a los trabajadores actuales. Esta dimensión es la del reconocimiento hacia el trabajador por parte de la empresa. Como se explicará más adelante, un

gran porcentaje de los trabajadores actuales de planta Confites de la EPCM, no sienten que la empresa los reconozca por sus labores, por lo mismo, sienten que no hay posibilidades de ascender. Esto incidiría en su intención de renuncia.

Como indica Timpe (1989), la motivación y productividad de los empleados, se encuentran estrechamente relacionados con la satisfacción de estos por las labores que realizan. En ese sentido, si los trabajadores no se encuentran satisfechos con su entorno laboral inmediato, esto podría llegar a ser un fuerte detonante para iniciar el proceso de salida de la organización. Asimismo, para Holtom et al. (2005), la insatisfacción laboral es un conductor para la renuncia o abandono por parte del colaborador al empleador. Si bien estos autores identifican a los *shocks* como los principales motivos de salida de estos trabajadores (y esto último quedó demostrado con el análisis cualitativo de esta tesis), en este análisis inferencial de la parte cuantitativa, al estar tomando como población a los trabajadores actuales, no se podría considerar a estos *shocks*, ya que estos trabajadores aún no han salido de la empresa, por ende, aún no han pasado por *shocks* que ocasionen su salida de la EPCM.

Por consiguiente, para el análisis inferencial se tomará en cuenta no solo el *path* 4 – correspondiente a la insatisfacción laboral- sino también aquellas situaciones identificadas en los otros 3 *paths*, pero que guarden relación con las tres dimensiones mencionadas anteriormente las cuales están vinculadas a la insatisfacción como motivo de salida, como por ejemplo el salario insuficiente, relación con los pares y reconocimiento laboral. Esto de tal manera que para realizar el contraste entre las respuestas de los exoperarios (dimensiones relacionadas con la insatisfacción laboral) y los trabajadores actuales sea solo con datos objetivos.

En ese sentido, de los resultados totales obtenidos en las entrevistas (61), diecisiete respuestas pertenecen al *path* 4; sin embargo, otras trece respuestas más estaban relacionadas a la insatisfacción laboral a pesar de estar dentro de los *paths* 2 y 3. Por ende, para el análisis realizado a continuación, no se tomará el total de las respuestas de los 61 exoperarios entrevistados, sino solo de 30 que, como ya se mencionó, rotaron por motivos relacionados a las dimensiones de la insatisfacción laboral.

Para analizar cada una de las dimensiones explicadas anteriormente, se realizaron tablas cruzadas para hallar una relación entre dos variables por cada una de las dimensiones identificadas como relevantes. Por cada una de estas dos variables se midió el nivel de satisfacción de los operarios desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho. Esto con la finalidad de descubrir si estas dimensiones eran comparables con los resultados de las entrevistas.

La primera dimensión, como ya se mencionó está relacionada con el salario. En esta dimensión se tomaron las variables nivel de salario y beneficios extrasalariales. Como se muestra en la tabla 17, solo el 23.7% de los actuales trabajadores se encuentra satisfecho tanto con su salario como con los beneficios extrasalariales brindados por la EPCM. Mientras que el 35.8% se encuentra satisfecho con los beneficios extrasalariales mas no con el nivel de salario que le corresponde según los criterios establecidos por la empresa. Esto se debe a que los hijos de los trabajadores participan del programa Excelencia Escolar y son premiados por su desempeño en el colegio, pueden solicitar préstamos por salud o vivienda, escolaridad hasta los hijos de 23 años, descuentos especiales de los productos de la EPCM y asignación por fallecimiento de familiar directo o del trabajador. Finalmente, el 40.5%, es decir la mayoría de trabajadores operativos actuales, se encuentran totalmente insatisfechos con esta dimensión, ya que tanto el nivel de salario como los beneficios extrasalariales no logran satisfacer sus necesidades debido a que la remuneración que reciben es el sueldo mínimo (S/. 850), desconocen de los beneficios que brinda la EPCM o porque dicho grupo no tiene hijos o, si los tiene, aún no se beneficia del programa Excelencia Escolar.

**Tabla 18: Dimensión Salarial**

		Nivel de salario			
		MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
Beneficios e.	MUY SATISFECHO	23.7%		35.8%	
	SATISFECHO				
	INSATISFECHO	0%		40.5%	
	MUYINSATISFECHO				

Tras identificar los treinta casos cualitativos de la rotación laboral no deseada relacionados con la insatisfacción, se descubrió que el 43% de estas salidas están relacionadas con temas salariales, es decir que el operario que renunció lo hizo por estar inconforme con la remuneración mensual que recibe. Como se observa, en el gráfico anterior, el 35.8% de los trabajadores actuales está insatisfecho con su salario, pero no tiene quejas con respecto a los beneficios extra salariales; sin embargo el 40.5% está insatisfecho con ambas variables. Estos dos porcentajes son similares a los obtenidos en la parte cualitativa de esta tesis.

Con esto podemos entender que el nivel de salario es una variable no *shock* (es decir, que la empresa puede manejar) que incide como motivo de salida tanto en la parte cualitativa como cuantitativa de esta tesis. En otras palabras, cerca de la mitad de los operarios que dejaron de trabajar en la empresa en el periodo de enero a octubre del 2016 lo hicieron por una inconformidad con los temas salariales; mientras que los actuales trabajadores presentan una

misma tendencia de insatisfacción con respecto a este tema, lo que podría ocasionar una posible salida de estos últimos.

Por ende, se ha corroborado que el factor económico es un motivo fuerte para la decisión de salida de los operarios de la planta confites de la EPCM. Por ello, la empresa debe de prestar gran atención a esta variable.

La segunda dimensión corresponde a las relaciones interpersonales, es decir a la relación que tienen los actuales operarios con su pares (compañeros de trabajo) y con sus supervisores directos. Como se puede observar en la siguiente tabla, el 69% de los trabajadores actuales de la planta confites de la EPCM se encuentran satisfechos tanto con la relación que tienen con sus compañeros como con sus supervisores directos. Por otro lado, el 26.6% de estos trabajadores se encuentran insatisfechos con la relación que llevan con los supervisores; sin embargo, están satisfechos con la relación con sus compañeros de trabajo. Finalmente, tan solo el 4.4% están insatisfechos tanto con la relación que llevan con sus compañeros de trabajo y con los supervisores.

**Tabla 19: Dimensión Relaciones Interpersonales**

		Jefes			
		MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
Pares	MUY SATISFECHO	69.0%		26.6%	
	SATISFECHO				
	INSATISFECHO	0%		4.4%	
	MUY INSATISFECHO				

Ahora bien, se desea realizar el contraste y corroborar si existe una coincidencia entre las salidas de los operarios que ya no se encuentran laborando en la EPCM y las respuestas dadas por los actuales trabajadores con respecto a las relaciones interpersonales. Para ello, se identificó que del universo de exoperarios entrevistados, el 13% se fueron de la EPCM por motivos relacionados con problemas con los compañeros y también un 13% se retiraron por conflictos con los supervisores.

Es ese sentido, se puede visualizar que para esta dimensión, a diferencia de la dimensión salarial, no se guarda una relación entre las respuestas brindadas en la investigación cualitativa con las respuestas obtenidas de la investigación cuantitativa. Esto debido a que los exoperarios entrevistados que se encontraban inconformes solo con la relación que tenían con los supervisores fueron un 26%, mientras que de los trabajadores actuales, solo un 13% se encontraba insatisfecho con esta relación. Asimismo, de las respuestas brindadas por los exoperarios se descubrió que el 13% de estos se retiraron de la empresa por conflictos que

tuvieron con los compañeros, mientras que de los trabajadores actuales, ninguno presentó quejas exclusivamente con respecto a la relación con sus pares y solo el 4.4% estaba insatisfecho tanto con sus compañeros como con sus supervisores.

Esta incongruencia entre las respuestas puede deberse a que los trabajadores actuales tienen cierto grado de renuencia a calificar negativamente a sus supervisores por temor a algún tipo de represalia como podría ser un cambio de horario o un cambio de línea de trabajo. Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, sí existe inconformidad con respecto a estos supervisores. Esto último se demuestra cuando a los trabajadores actuales se les realizan preguntas indirectamente relacionadas con este personal de supervisión, por ejemplo, al preguntarles qué es lo que la EPCM tiene que mejorar, ellos responden que el trato del supervisor es un factor importante en el cual trabajar.

Por otro lado, una gran mayoría de los actuales trabajadores, indicaron que no necesariamente piden una mejora en el trato de los supervisores debido a que este trato sea negativo, sino que simplemente no hay trato alguno. Esto es debido a que por cada horario hay un solo supervisor y este tiene a su cargo a 150 operarios, lo que dificulta que pueda dar *feedbacks* suficientes a cada uno de los colaboradores.

Finalmente, para esta parte del análisis, se tomará en cuenta una dimensión que si bien no fue hallada tras el análisis de las entrevistas a los exoperarios, es lo suficientemente relevante como para explicarla. Esto debido a que esta dimensión fue creada a partir de las respuestas de los actuales trabajadores recepcionadas a través de las encuestas. Esta última dimensión es la del Status – Reconocimiento y mide el nivel de satisfacción o insatisfacción de los actuales colaboradores con respecto a la perspectiva que tienen estos de las posibilidades de ascenso que les brinda la empresa y las actividades o iniciativas que la empresa promueve para reconocer las labores de estos operarios.

Como se puede observar en la tabla 19, el 28.5% de los trabajadores actuales se encuentran satisfechos tanto con el reconocimiento de la empresa hacia ellos como con las posibilidades de ascenso que la empresa les proporciona. Asimismo, el 25% de estos mismos colaboradores están satisfechos con las posibilidades de ascenso que perciben; sin embargo, se encuentran insatisfechos con el reconocimiento hacia ellos por parte de la EPCM. Finalmente, el 46.5% de los operarios se encuentran insatisfechos tanto con los temas referidos al reconocimiento de sus labores y con las posibilidades de ascenso que presenta la empresa.

**Tabla 20: Dimensión Status – Reconocimiento**

		Reconocimiento			
		MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
Ascenso	MUY SATISFECHO	28.5%		25%	
	SATISFECHO				
	INSATISFECHO	0%		46.5%	
	MUY INSATISFECHO				

A pesar de los esfuerzos de la empresa por identificar a los colaboradores con talento mediante la evaluación de desempeño y así poder reconocer las labores de los mismos, la mayoría de los trabajadores actuales no sienten que la empresa note sus esfuerzos. “Cuando haces algo mal, por más mínimo que sea, la empresa te amonesta, pero cuando haces algo bien, no lo notan”. Este último comentario tuvo gran incidencia durante la realización de las encuestas y demuestra que los operarios sienten que la empresa es muy rigurosa en cuanto a sus reglamentos, pero no sienten que los esfuerzos para reconocerlos son suficientes.

Asimismo, un gran porcentaje de los operarios actuales no perciben que la empresa tenga una línea de carrera establecida, es decir, no sienten que tengan posibilidades de ascender. Esta percepción de estancamiento ocasiona que se “aburran” del trabajo (como muchos nos indicaron) y comiencen a buscar otras alternativas de empleo para, posteriormente, dejar la EPCM.

## 2. Costos ocultos

La rotación laboral es parte de la naturaleza de las organizaciones, desde el proceso de reclutamiento y selección hasta el proceso de salida del personal. Es necesario, para fines de esta investigación, reconocer no solo las causas de la rotación de los trabajadores operativos de la planta confites de la EPCM, sino también identificar sus consecuencias, específicamente en los costos asociados a la rotación y que la empresa no ha tomado en consideración.

En esta parte del análisis se procederá a identificar los costos primarios y algunos costos secundarios descritos por Chiavenato (2011). Los costos primarios son cuantitativos y están directamente relacionados con el reemplazo del trabajador (costos de reclutamiento y selección, costo de registro y documentación, costos de ingreso así como costos de separación), mientras que los costos secundarios se relacionan con los efectos en las líneas de producción y la productividad del trabajador. Los costos terciarios son más complejos de evaluar por ser de carácter cualitativo y su estudio toma un periodo más largo de tiempo.

Para este análisis se realizaron entrevistas a cuatro expertos, tres de ellos jefes de plantas, mientras que la cuarta persona es la encargada del reclutar y seleccionar a los operarios. Esto con la finalidad de poder comprender cuáles son los costos totales de integrar a nuevos trabajadores a la EPCM e identificar aquellos costos en los que la empresa no ha ahondado.

## 2.1. Costos primarios

Tras las entrevistas se pudo comprender el proceso de reclutamiento y selección en su totalidad. El primer paso es reclutar a los potenciales operarios y para ello se tienen dos métodos de reclutamiento, los cuales son los siguientes:

- Por un lado, el reclutamiento masivo: Este proceso se realiza cada tres meses, ya que calza con el término del periodo de prueba de los recién ingresantes, por lo cual se puede estimar el número de trabajadores que va a necesitar cada planta de acuerdo al total de trabajadores a los que no se les renovará el contrato.
- Por otro lado, el reclutamiento a menor escala: Este proceso se realiza solamente cuando hay necesidad de asegurar el personal en cada una de las plantas. Este proceso se realiza todas las semanas y varía dependiendo de la cantidad de personas requeridas en la planta. Cuando se requiere 70 personas o menos, se recluta a aquellas personas que postulan voluntariamente y se publican anuncios en los murales de la empresa para que los trabajadores puedan recomendar a sus conocidos. Por otro lado, cuando se requiere una cantidad mayor a 70 personas, se publica el anuncio de la oferta laboral en un diario.

Luego prosigue el proceso de selección, el cual tiene una duración aproximada de una semana. Se logra entrevistar y evaluar al futuro colaborador en los dos primeros días donde se les explica los beneficios y las condiciones del trabajo y realizan sus exámenes médicos. Aquellos postulantes que resultaron aptos tras el examen médico pasan a formar parte de la EPCM y reciben la charla de inducción para poder hacer su ingreso formal a la empresa en la misma semana de postulación.

La duración total del proceso de reclutamiento y selección se describe a continuación:

**Tabla 21: Tiempos empleados en el proceso de selección**

Proceso	Tiempo
Explicar las labores del puesto	15 Minutos
Llenado de datos personales	10 Minutos
Evaluaciones varias	30 Minutos
Entrevista personal	2 Minutos
Recepción de documentos solicitados y corroboración de exámenes médicos	4 Horas

Asimismo, la duración total que se emplea en el proceso de inducción a la empresa se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 22: Tiempos empleados en el proceso de inducción a la empresa**

Proceso	Tiempo
Charla de seguridad industrial	2 Horas
Charla de asistenta social	45 Minutos
Charla de evaluación de desempeño	45 Minutos
Charla de calidad	2 Horas y 30 Minutos

Cabe resaltar, que tras las entrevistas realizadas a los jefes de planta, se descubrió que el puesto con mayores requerimientos de capacitación es aquel en el cual se maneja algún tipo de maquinaria como por ejemplo electricistas, operador de máquina o mecánicos. Es decir, si uno de estos puestos se retira de la empresa, el ingreso de un trabajador nuevo generaría un costo de capacitación dos veces mayor al de un operario no calificado. Sin embargo, la estrategia de la empresa es identificar al operario de producción más talentoso y prepararlo para asumir el cargo de maquinista; en este caso, el tiempo de preparación para un puesto de maquinista puede variar entre una y dos semanas dependiendo la rapidez con la que el trabajador aprende las tareas del puesto.

De esta manera, se observa que el proceso de ingreso de un trabajador operativo a la empresa es rápido, pero esto a su vez, puede ser perjudicial para la EPCM, pues realizar un proceso de reclutamiento y selección tan corto no permite evaluar los suficientes criterios que requiere el puesto. Esto genera un sesgo grande al momento de aceptar trabajadores que pueden no incorporarse a la cultura organizacional de la EPCM o no tienen las competencias necesarias para asumir las responsabilidades del puesto. Esto a futuro genera costos importantes para la empresa debido a las salidas y a los reclutamientos masivos, los cuales actualmente no se están tomando en consideración pues con la alta tasa de rotación existente, el proceso de selección no está siendo el adecuado. Prosiguiendo con el análisis de las respuestas de los jefes de las diferentes plantas se recabó la información suficiente para identificar los costos asociados a cada proceso de selección.

**Tabla 23: Costos asociados al proceso de selección y reclutamiento**

Proceso	Costo unitario
Material utilizado (hojas bond, lápices, etc.)	S/. 30
Movilidad de la asistente de selección (Ida y vuelta)	S/. 50
Costo hora/hombre (Asistente de selección)	S/. 5.63
Examen médico preocupacional	S/. 140
Costo uniforme	S/. 165
Publicación en diario	S/. 1690 (6 veces al año)

Y, por otro lado, se pudo identificar los costos asociados al proceso de inducción de la planta:

**Tabla 24: Costos asociados al proceso de inducción**

Proceso	Costo unitario por hora hombre
Charla de seguridad laboral	S/. 7.50
Charla de asistente social	S/. 8.33
Charla de evaluación de desempeño	S/. 5.63
Charla de calidad	S/. 7.50
Inducción de la asistente de selección	S/. 5.63

Así como fue importante identificar los costos asociados al proceso de ingreso del personal recién ingresante, es relevante también considerar los costos diferenciados por nivel de especialización. Fue importante identificar que el nivel de especialización que más se solicita en las plantas es el trabajador no calificado. Dentro de este nivel, el puesto que más se solicita es el auxiliar de producción debido a que es el que más suele rotar por lo que el área de empaquetado es el que resulta más afectado.

Otro de los hallazgos relevantes luego de haber realizado las entrevistas, fue la importancia de reclutar operarios con nivel de especialización más alto, si bien estos puestos son requeridos en menor escala, el reemplazar a un trabajador semicalificado o calificado genera mayores costos que un operario no calificado. Es por ello que, para sopesar esta brecha, la empresa procede a realizar dos distintos tipos de reclutamiento:

- Para reclutar personal calificado: Se suele contactar a los institutos técnicos, solicitando recomendación de sus estudiantes recién egresados para invitarlos al proceso de selección. Por ejemplo, en el caso de tener vacantes para el puesto de electricistas, se contacta con el instituto SENATI y se le solicita la lista de los egresados del año pasado para así poder invitarlos a participar del proceso para incorporarse a la empresa.

- Para reclutar personal semicalificado: La empresa no suele contratar a este tipo de personal desde fuera. Por el contrario, la empresa se encarga de seleccionar y capacitar a aquellos operarios no calificados, para que ocupen el cargo del operario semicalificado. Por ejemplo, se observa el caso del cargo “montacarguista”, cuando hay una vacante disponible, se selecciona al auxiliar de almacén con el mejor perfil para el puesto (se suelen escoger a los operarios con mayor tiempo en la empresa, en ese cargo), se le entrena para el puesto y se le enseña a manejar el montacarga hasta que esté apto para el puesto, en ese momento procede a cubrir el puesto disponible.

**Tabla 25: Costos por ingresos totales de Enero a Octubre del 2016**

	Proceso	Costo unitario	Veces en el año	Total
Proceso de selección	Publicación en diario	S/. 1,690.00	5	S/. 8,450.00
	Material utilizado para las pruebas (hojas bond, lápices, etc.)	S/. 30.00	60	S/. 1,800.00
	Movilidad de la asistente de selección (Ida y vuelta)	S/. 25.00	60	S/. 1,500.00
	Costo h/h (Asistente de selección)	S/. 5.63	480	S/. 2,700.00
	Examen médico preocupacional *	S/. 140.00	1402	S/. 196,280.00
Proceso de inducción	Costo uniforme	S/. 165.00	1402	S/. 231,330.00
	Costo h/h (Seguridad industrial)	S/. 7.50	60	S/. 450.00
	Costo h/h (Asistente social)	S/. 8.33	30	S/. 250.00
	Charla de evaluación de desempeño	S/. 5.63	30	S/. 168.75
	Charla de calidad	S/. 7.50	75	S/. 562.50
	Almuerzo en día de inducción	S/. 4.80	1402	S/. 6,729.60
	Salario de inducción pagada	S/. 3.54	11216	S/. 39,723.33
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 489,944.18</b>

Nota: (\*) Para el 2017, por Ley, la empresa ya no se verá obligada a realizar exámenes médicos a sus operarios ingresantes

Tras las entrevistas realizadas a los expertos se pudieron conocer los costos que la EPCM no tenía cuantificados e identificados en el proceso de reclutamiento y selección como aquellos ocasionados por la alta rotación que presenta la planta confites. Si bien estos costos son

del conocimiento de la empresa, hasta la fecha, no los tiene anexados a los costos ocasionados por la rotación voluntaria.

Como se puede observar en la tabla 25, el costo total por los ingresos solo de operarios en el periodo de enero a octubre del 2016 a la Planta Confites fue de S/. 489,944.18. Este monto se encuentra compuesto por los costos explicados anteriormente. Como se visualiza, para un mejor análisis se identificaron el costo unitario por cada recurso utilizado en los procesos de reclutamiento, selección e inducción y las veces que se ha incurrido en estos costos en el periodo de Enero a Octubre.

En ese sentido, se tiene primero a las publicaciones en el diario, normalmente se realizan seis publicaciones al año, pero como esta evaluación es hasta octubre, hasta dicha fecha, solo se habían realizado cinco. El costo de cada publicación está en el gráfico 25. Posterior a ello, se requiere de material de oficina para la realización del proceso de selección. Estos materiales consideran hojas bond, lápices, etc. que serán utilizados para administrar las pruebas a los posibles ingresantes.

Se incurre también en un gasto de movilidad para la asistente de selección, ya que la oficina de esta asistente se encuentra ubicada en la planta de Los Olivos; sin embargo el proceso de selección tiene lugar en la planta de Argentina. Del mismo modo, las horas que invirtió la asistente de selección exclusivamente para esta labor, fueron 480 de Enero a Octubre del 2016. Finalmente, el proceso de selección se encuentra comprendido por un examen médico ocupacional, el cual tiene un costo de 140 nuevos soles por cada operario que pase por este examen. Cabe resaltar que este examen médico ya no tendrá efecto para el año 2017 debido a un derogamiento de Ley.

Con respecto al proceso de inducción, los costos relacionados a este son, en primer lugar, el costo de uniforme. Este uniforme es entregado a cada operario el día de la inducción y consta de audífonos, botas, pantalón, polo, mandil y los implementos necesarios según sea el puesto. Cabe resaltar que, si bien estos uniformes deben de ser devueltos por los operarios que dejen de trabajar en la EPCM, no se entregan a un nuevo operario, es decir a cada ingresante se le da un uniforme nuevo. En segundo lugar, con respecto a los costos de hora – hombre invertidos en este proceso, se identificó que el salario mensual del personal de seguridad industrial es de S/. 1800, el de la asistente social es de S/. 2000 y el del encargado de la charla de calidad es de S/. 1800, por lo que se calculó el monto de hora – hombre de cada uno de estos para poder identificar cuál es el costo total de estos trabajadores con respecto al proceso de inducción. Finalmente, como se puede observar, la inducción es pagada, es decir que los nuevos

operarios perciben un sueldo desde aquel día y el almuerzo de bienvenida corre por parte de la empresa.

Como se visualiza en la tabla 25, el costo total de los ingresos durante el periodo de Enero a Octubre del 2016 es bastante elevado y en gran medida no es óptimo. Sin embargo; dentro de estos ingresos se encuentran aquellos que fueron necesarios debido a que eran el reemplazo de algún colaborador que fue despedido por alguna infracción o de alguno que no cumplió con los estándares de eficiencia por lo que no se le renovó el contrato o de aquel que no rindió durante el periodo de prueba. Para acercar este número más a la realidad, se realizará el mismo cálculo de los costos, pero esta vez contemplando solo 484 ingresos, esto debido a que la rotación voluntaria no deseada en la EPCM durante el mencionado periodo fue de 484, en otras palabras, se excluye del total de ingresos a aquellos que se diría fueron el reemplazo de las salidas que se consideraron necesarias.

**Tabla 26: Costos por ingresos equivalentes a la rotación no deseada de Enero a Octubre del 2016**

	Proceso	Costo unitario	Veces en el año	Total
Proceso de selección	Publicación en diario	S/. 1,690.00	5	S/. 8,450.00
	Material utilizado para las pruebas (hojas bond, lápices, etc.)	S/. 30.00	60	S/. 1,800.00
	Movilidad de la asistenta de selección (Ida y vuelta)	S/. 25.00	60	S/. 1,500.00
	Costo h/h (Asistenta de selección)	S/. 5.63	480	S/. 2,700.00
	Examen médico preocupacional *	S/. 140.00	484	S/. 67,760.00
Proceso de inducción	Costo uniforme	S/. 165.00	484	S/. 79,860.00
	Costo h/h (Seguridad industrial)	S/. 7.50	60	S/. 450.00
	Costo h/h (Asistenta social)	S/. 8.33	30	S/. 250.00
	Charla de evaluación de desempeño	S/. 5.63	30	S/. 168.75
	Charla de calidad	S/. 7.50	75	S/. 562.50
	Almuerzo en día de inducción	S/. 4.80	484	S/. 2,323.20
	Salario de inducción pagada	S/. 3.54	3872	S/. 13,713.33
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 179,537.78</b>

Como se puede observar en la tabla 26, el costo total ocasionado por la rotación no deseada es menor al costo del total de ingresos; sin embargo, estos costos solo están considerando que por cada salida no deseada de un operario, otro ingresa en su reemplazo. Esto claramente no es así, ya que de estos operarios que ingresaron como reemplazo, no es posible saber cuántos permanecieron en la empresa y cuántos se fueron al poco tiempo. Es por ello que se considera que el número correcto de ingresos ocasionados por la rotación laboral no deseada es mayor a 484, por lo que el costo ocasionado por esta rotación bordea los 300,000 nuevos soles.

## 2.2. Costos secundarios

Tras las entrevistas realizadas a los cuatro expertos, se pudo identificar algunos costos secundarios relacionados a la rotación laboral no deseada que son relevantes para esta investigación y afectan directamente a la productividad. La tabla 27 describe cómo se estructuran estos costos ocasionados por la alta rotación voluntaria. Para realizar el cálculo se ha considerado un promedio mensual de la rotación laboral voluntaria del periodo de enero a octubre 2016 (484) en la planta confites de la EPCM.

Previamente al análisis, se tomó en cuenta que la implicancia de laborar horas extra que alcanzan o sobrepasan las 12 horas diarias de trabajo o más de 60 horas semanales, generan un impacto negativo en el desempeño y eficiencia en el trabajo. Se presentan errores en el cumplimiento de los sistemas de seguridad laboral, aumento de síntomas de fatiga, disminución del estado de alerta, acortamiento del periodo de sueño, entre otros (Haro-García et. al, 2007).

Como se muestra, la productividad se ve afectada negativamente en sus costos, ya que estos se incrementan en S/. 35,360 mensuales debido a la alta rotación laboral voluntaria en la planta confites. El cálculo de esta cifra se generó considerando que 48 trabajadores se retiran al mes, los cuales dejan de laborar 8 horas por día y que recién al siguiente mes (26 días que no consideran los fines de semana) estos puestos vacíos son ocupados por nuevos operarios que estarían laborando con la misma eficiencia que aquellos que se fueron voluntariamente.

Adicionalmente, se calcularon los costos que incurre la EPCM por el pago de horas extra a los operarios que deben trabajar las horas correspondientes de los operarios que se fueron. Para el cálculo de estas horas extras, se considera un aumento del 25% al pago por hora-hombre trabajada. Tras este cálculo se descubre que la EPCM está realizando un pago mensual de S/. 44,200 por la totalidad de los trabajadores que reemplazan a aquellos que se fueron en un mes. Sin embargo, este último cálculo considera tanto a las horas extra como aquellas horas que efectivamente debieron haber sido trabajadas. Por ello, se realiza una diferencia (S/.8,840) ya que el costo adicional ocasionado por la rotación voluntaria solo afecta a la productividad

cuando se calcula el 25% adicional por hora extra trabajada que se paga a los trabajadores actuales que reemplazan a los que se retiraron voluntariamente.

Finalmente, al evaluar estos costos en la totalidad del periodo (10 meses), se observa que la EPCM incurrió en un costo adicional aproximado de S/. 88,400 que son destinados a cubrir aquellas horas que los operarios que se fueron de manera voluntaria dejaron de trabajar.

**Tabla 27: Pérdida adicional generada de Enero a Octubre 2016**

	Descripción	N°
<b>Repercusión en la producción</b>	Personas promedio que se retiraron voluntariamente por mes	48
	Horas laborales por día	8
	Días laborales por mes	26
	Hora-hombre (S/.)	3.54
	<b>Costo productivo por mes (S/.)</b>	<b>35,360</b>
<b>Repercusión en los costos extralaborales</b>	Costo de emplear a trabajadores adicionales con horas sobrepagadas (S/.)	44,200
	Pérdida adicional generada por mes	8,840
<b>Total pérdida adicional generada en el periodo (10 meses)</b>		<b>88,400</b>

Cabe añadir que la EPCM invierte en pagar horas extra en un personal que se encontrará en condiciones no óptimas de salud y no producirá de la misma manera que un trabajador que inicie su jornada laboral. Haro-García et al. (2007) considera que una jornada laboral mayor a ocho horas diarias afecta negativamente el estado de alerta, la eficiencia en el trabajo, la falta de atención a medidas de seguridad y trastornos del sueño. Asimismo, hay que considerar que el trabajo de los operarios se realiza en turnos rotativos con la finalidad de optimizar el uso de las máquinas, si los operarios no se encuentran en las óptimas condiciones, éstas no serán productivas, por lo tanto la inversión mensual de la EPCM sería considerara como pérdida.

### 3. Perfil sociodemográfico

A continuación se presentará el perfil sociodemográfico de los trabajadores operativos de la planta confites de la EPCM en el periodo de enero a octubre del 2016, ya sea de los operarios que renunciaron o abandonaron la empresa como de los que se encuentran laborando actualmente en el mismo periodo. El objetivo de la identificación de los perfiles permitirá conocer al trabajador más proclive a rotar de la planta confites de la EPCM, de tal manera que la empresa pueda considerarlos en su estrategia de reclutamiento y selección.

En ese sentido, la primera parte de este apartado se centrará en identificar el perfil sociodemográfico de los exoperarios que ya no tienen una vinculación con la EPCM. Tras el análisis cualitativo se podría conocer cuáles fueron las características comunes detrás del trabajador que estuvieron relacionadas o incentivaron los motivos de renuncias o abandonos, ya sean ocasionados por *shocks* o insatisfacción laboral. Cabe recalcar que mediante el análisis de la insatisfacción laboral, se identificará el perfil de los actuales trabajadores que tienen mayor posibilidad de rotar para luego ser contrastado. En otras palabras, identificando el perfil sociodemográfico de los exoperarios, se revelaría cuál podría ser la tendencia de las características de los exoperarios más proclives a rotar de la planta confites de la EPCM.

Por ello, en esta primera parte se hará una descripción general de los operarios que renunciaron o abandonaron la EPCM en el periodo de enero a octubre del 2016. Posteriormente, se realizará una distinción entre el perfil sociodemográfico de los operarios que se retiraron voluntariamente por *shocks* y los que se fueron por insatisfacción laboral en el mismo periodo de tiempo.

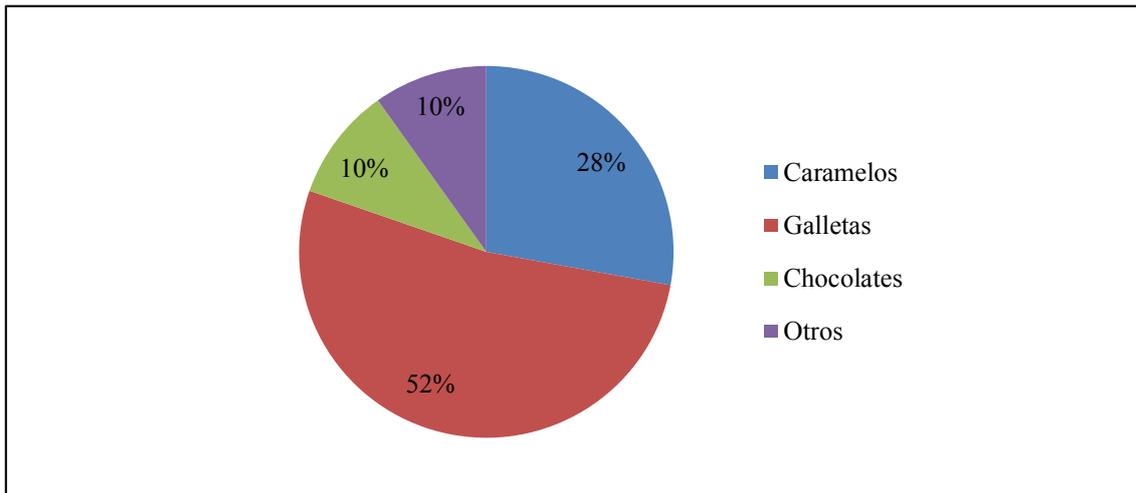
La segunda parte de este apartado, se centrará en identificar el perfil sociodemográfico de los operarios que se encuentran trabajando en la planta confites de la EPCM entre enero a octubre del 2016. La finalidad de identificar este perfil servirá para contrastar las características encontradas en los exoperarios entrevistados con la de los actuales trabajadores. De esta manera, se conocerán las características de los operarios más proclives a rotar de la planta confites.

### **3.1. Perfil sociodemográfico de los exoperarios entrevistados**

#### ***3.1.1. Perfil sociodemográfico general***

Para introducir el contexto en el que se desenvuelven laboralmente los trabajadores operativos, cabe mencionar que se manejan tres plantas diferentes dentro de la planta confites, tal como se observa en la Figura 38. Cada planta está destinada a elaborar los siguientes tipos de productos: Galletas, Chocolates y Caramelos. Sin embargo, como se aprecia en la Figura 39, existen trabajadores que reciben la categoría de “Otros”, ya que no desempeñan su labor en alguna planta específica necesariamente. Estos pueden ser auxiliares de limpieza, personal de mantenimiento o de almacén.

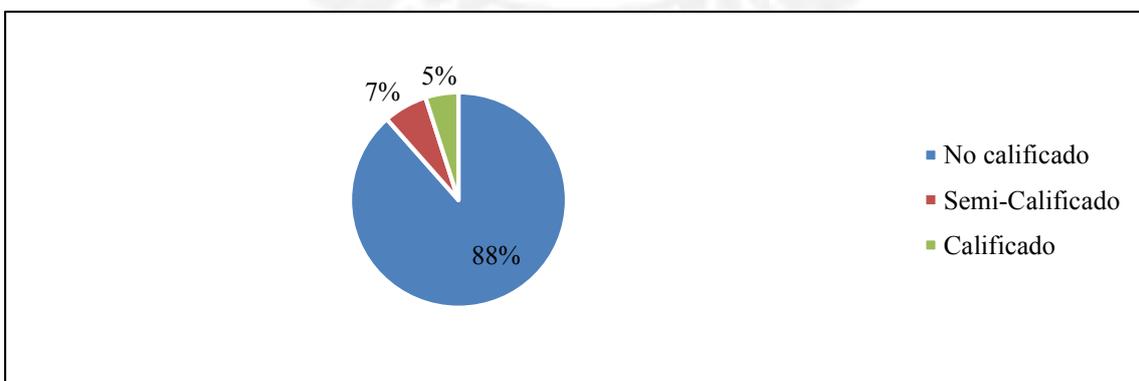
**Figura 39: Porcentaje de exoperarios entrevistados por planta**



Se esperaba que la mayor cantidad de entrevistados pertenezca a la planta galletas debido a que la proporción guarda similitud con el total de trabajadores actuales de la planta. Asimismo, del total de entrevistados, cerca del 54% se desempeñó como operario de producción siendo el 31% perteneciente a la planta galletas.

La empresa actualmente divide los puestos de trabajo en tres categorías dependiendo su nivel de especialización: Calificado, Semicalificado y No Calificado. De la muestra total, se esperaba que el mayor porcentaje fueran trabajadores no calificados, ya que es el nivel de especialización predominante para todas las plantas, es así que el 88% de entrevistados pertenecen a esta categoría cuyos cargos son: operarios de producción, auxiliares de producción, auxiliares de almacén y auxiliar de limpieza.

**Figura 40: Porcentaje de operarios entrevistados por nivel de especialización**



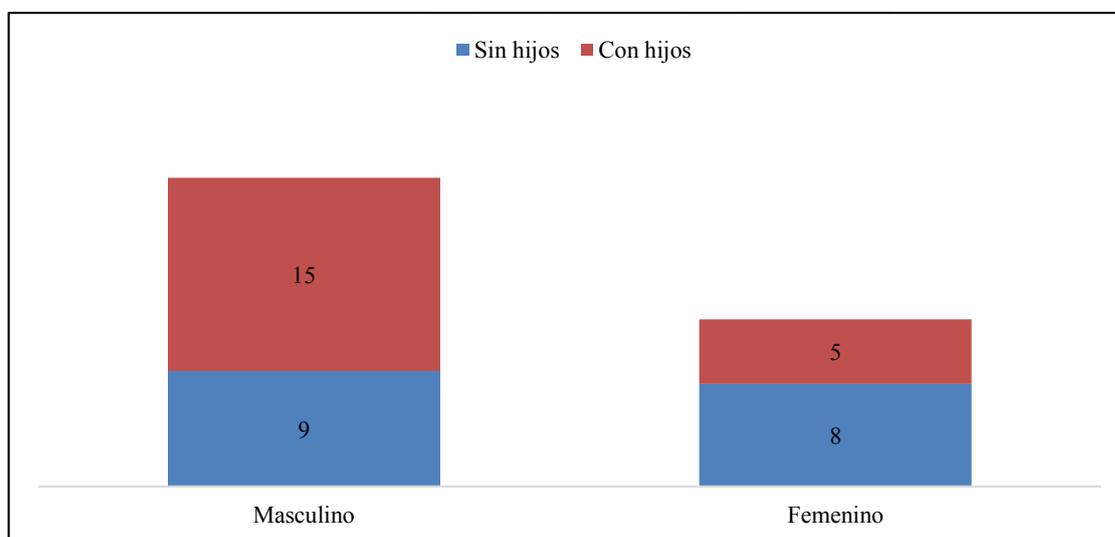
Respecto al perfil sociodemográfico general de los exoperarios entrevistados, el 70% pertenece al género masculino, mientras que el 30% restante es femenino. El rango de edad más

predominante en la población de estudio cualitativo de renunciadas y abandonos fue de 26 a 35 años (61%), de los cuales el 65% fue masculino. Esto podría deberse a que el 50% de los hombres no estaba conforme con el salario que recibía, ya que el trabajador se encontraba en la condición familia nuclear 2 (ver anexo K), es decir, tenía responsabilidad familiar y era uno de los sustentos económicos del hogar. El trabajador operativo de género masculino entre 26 a 35 años en esta condición era más proclive a renunciar, debido a que en ese momento tenía otra oferta de empleo que le ofrecía un salario superior al de la EPCM. En conclusión, cuando se es joven y hombre, la carga familiar no es un determinante de permanecer en la empresa porque bajo estas condiciones rotan, esto podría deberse a que tienen la oportunidad de conseguir, por la edad temprana, trabajos similares fácilmente.

Por otro lado, cabe recalcar que dentro de la muestra de la población de estudio cualitativo, el género femenino no representa la mayor cantidad de salidas voluntarias, esto guarda relación con el total de renunciadas o abandonos de mujeres de la planta confites de la EPCM entre enero a octubre del 2016 (31%). Por lo tanto, se puede decir que la herramienta de saturación fue efectiva.

A diferencia del género masculino, se infiere que la mayoría de mujeres pertenecientes al rango de edad de 26 a 35 años renunciaron o abandonaron la EPCM por no tener alta responsabilidad familiar, ya que viven aún con uno de sus padres, ambos u otros familiares y no tienen hijos, es decir, se encuentran en la condición de familia monoparental 1 (exoperarios que viven con uno de sus padres y no tienen hijos) o familia nuclear 1 (exoperarios que viven con sus padres y no tienen hijos) y no tienen la presión familiar de permanecer en la empresa (ver Anexos J y K).

**Figura 41: Composición familiar de exoperarios entre 26-35 años de edad**

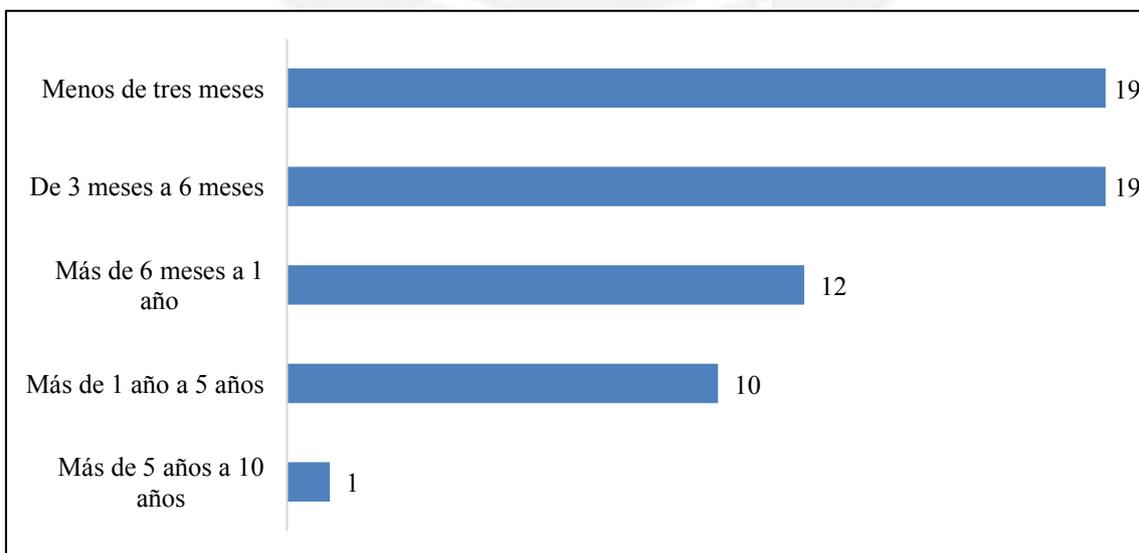


No obstante, hay que añadir que las mujeres con hijos representaron menores casos de salidas voluntarias de la planta confites de la EPCM debido a motivos personales que podrían escapar de la capacidad de control de las mismas. A pesar de que el 56% de las salidas voluntarias de la muestra poblacional del estudio cualitativo fueron trabajadores operativos sin hijos, no se puede afirmar que tener hijos, para este caso, sea el detonante para que los operarios renuncien o abandonen el trabajo, ya que no existe una diferencia grande con los trabajadores operativos con hijos que dejaron la EPCM. Sin embargo, la mayoría de ellos decide quedarse en la EPCM, ya que no tiene otra oferta de empleo.

Del total de la muestra poblacional entrevistada, el 55% vive en Lima Norte, es decir, las Zonas 1 y 2 que comprenden, según la Asociación Peruana de Estudios de Mercado (2016), los distritos de Independencia, Comas y Puente Piedra, Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. En base a la zona de residencia, se podría afirmar que el nivel socioeconómico -al que pertenecen los operarios entrevistados- predominó el C y D. Este resultado era de esperarse, ya que la EPCM contrata a operarios que de preferencia residan en zonas periféricas a la ubicación de la planta confites. Sin embargo, cabe recalcar que para este grupo de exoperarios entrevistados, se podría inferir que la cercanía de su vivienda al centro laboral no representaría un factor que determine su permanencia, ya que pese a ello, el operario decide retirarse.

Respecto a la muestra de exoperarios entrevistados de la planta confites que recibieron una calificación en la Evaluación de Desempeño realizada en mayo del 2016, el 77% no fue evaluado debido a que su antigüedad de trabajo era menor a un año, mientras que solo el 13% fue calificado con un puntaje aceptable para la empresa “Cumple” y tenía una antigüedad laboral cerca de un año o mayor que alcanzó ser evaluado.

**Figura 42: Tiempo de antigüedad laboral en la EPCM de los exoperarios entrevistados**



En la figura 43 se aprecia que el 82% del total de exoperarios entrevistados, laboró menos de un año y no alcanzó ser calificado en la Evaluación de Desempeño realizada en el mes de mayo del 2016, mientras que el resto permaneció más de 1 año en la EPCM. La particularidad de los exoperarios que tienen antigüedad laboral mayor a un año independientemente de su nivel de especialización, obtuvieron una buena calificación en la Evaluación de Desempeño del 2016, tal como se mencionó en el párrafo anterior. Por lo tanto, se podría afirmar que el nivel de especialización de los exoperarios entrevistados no influye en el resultado de su desempeño laboral, tal como menciona Jericó (2001), el talento puede existir en todos los niveles jerárquicos de una organización, no solo en los puestos directivos. Asimismo, cabe recalcar que en esta muestra de entrevistados no hubo un exoperario que haya obtenido el puntaje mayor de la evaluación “Sobresaliente”. Por lo tanto, no se podría afirmar que la antigüedad influenciaría en la obtención de un puntaje mayor.

Finalmente, de esta sección se podría afirmar que en los exoperarios entrevistados que renunciaron o abandonaron la EPCM presentan las siguientes características:

- El género masculino prevalece entre las edades de 26 a 35 años y viven en Lima Norte.
- En el grupo de entrevistados, hay más operarios con relaciones de convivencia.

El nivel de especialización no influiría necesariamente en obtener un mayor puntaje en su Evaluación de Desempeño, así como también a mayor antigüedad del exoperario se obtendría un mejor puntaje, debido a la poca cantidad de casos los cuales no son representativos en esta muestra estudiada

### **3.1.2. Perfil sociodemográfico por shocks**

Para identificar el perfil sociodemográfico de los exoperarios entrevistados que se retiraron de la EPCM por *shocks*, se utilizó la metodología de Holtom et al. (2005) mencionada anteriormente para clasificar los eventos fortuitos en los *paths* del 1 al 3. Se recordará al lector que los *shocks* representaron el 72% de las salidas voluntarias de la planta confites. Esto hace relevante considerar analizar el perfil sociodemográfico del exoperario de esta muestra poblacional que renunció o abandonó la EPCM. A continuación se presenta una lista que contiene las características sociodemográficas del exoperario que se retiró de la EPCM por *shocks*.

- El 91% de los exoperarios entrevistados pertenece al nivel de especialización de “No Calificado”.
- El 68% pertenece al género masculino. Nuevamente el género femenino continua siendo menos representativo debido a que guarda la misma proporción que el total de

renuncias o abandonos de la planta confites de la EPCM entre enero a octubre del 2016 (31%).

- El rango de edad que más predominó en las salidas voluntarias por shocks fue de 26 a 35 años, representando el 59% de este total. Mientras que los jóvenes entre 18 a 25 años, ocupan el segundo lugar. Esto podría revelar que tanto los operarios en las etapas de juventud y adultez presentan una tendencia fuerte de ser más propensos a renunciar o abandonar la EPCM debido a que su edad temprana les da la facilidad de encontrar otra oferta de empleo y ser contratados la misma.
- El 61% reside en Lima Norte, Zona 1 y 2 que comprenden los distritos de Independencia, Comas y Puente Piedra, Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.
- El 84% tuvo una antigüedad laboral menor a un año, del cual solo el 32% trabajó menos de tres meses, esto quiere decir que el resto pasó el periodo de prueba el cual dura tres meses, pero aun así decidió retirarse de la EPCM. Se podría inferir que la estabilidad laboral no es relevante para exoperarios entrevistados jóvenes y adultos entre 18 a 35 años, mientras que los exoperarios mayores de 35 años representaron la menor cantidad de salidas voluntarias (7%), esto podría deberse a que por su no edad temprana, no tienen la facilidad de conseguir otra oferta de empleo, por lo tanto permanecerían en la EPCM.

### **3.1.3. Perfil sociodemográfico por insatisfacción laboral**

Para identificar el perfil sociodemográfico de los exoperarios entrevistados que se retiraron de la EPCM por insatisfacción laboral, se utilizó la metodología de Holtom et al. (2005) mencionada anteriormente para clasificar las respuestas en el *path* 4. Tal como se mencionó en la parte 1 del análisis de resultados, el *path* 4, correspondiente a la insatisfacción laboral, representó el 28% de las salidas voluntarias de la planta confites. Si bien es cierto que los autores mencionados anteriormente recalcan que la rotación laboral voluntaria se da por *shocks* en su mayoría que por insatisfacción laboral, esto hace relevante considerar analizar el perfil sociodemográfico del exoperario de esta muestra poblacional que renunció o abandonó la EPCM. A continuación se presenta una lista que contiene las características sociodemográficas del exoperario que se retiró voluntariamente de la EPCM por insatisfacción laboral.

- El 82% de los exoperarios entrevistados pertenece al nivel de especialización de “No Calificado”, mientras que los exoperarios con mayor nivel de especialización “Semicalificado” y “Calificado”, representan el 18%.

- El 76% pertenece al género masculino. Nuevamente el género femenino continua siendo menos representativo debido a que guarda la misma proporción que el total de renuncias o abandonos de la planta confites de la EPCM entre enero a octubre del 2016 (31%).
- El rango de edad que más predominó en las salidas voluntarias por insatisfacción laboral fue de 26 a 35 años, representando el 65% de este total. Mientras que los jóvenes entre 18 a 25 años, ocupan el segundo lugar. Esto podría revelar que tanto los operarios en las etapas de juventud y adultez presentan una tendencia fuerte de ser más propensos a renunciar o abandonar la EPCM debido a que su edad temprana les da la facilidad de encontrar otra oferta de empleo y ser contratados por la misma.
- El 59% reside en las zonas 4 y 10, es decir no pertenecen a Lima Norte. A partir de esto, se podría inferir que la lejanía de la vivienda a su centro de trabajo podría ser un detonador de insatisfacción y por lo tanto, los exoperarios decidieron renunciar.
- El 76% tuvo una antigüedad laboral menor a un año, del cual solo el 35% trabajó menos de tres meses, esto quiere decir que el 65% restante pasó el periodo de prueba el cual dura tres meses, pero aun así decidió retirarse de la EPCM. Se podría inferir que la mayoría se encontraba estable laboralmente, pero que los factores higiénicos salario y la mala relación con los pares fueron los posibles detonantes de sus salidas.

#### **3.1.4. Perfil sociodemográfico del talento**

Para identificar el perfil sociodemográfico de los exoperarios entrevistados que se retiraron de la EPCM por operarios talentosos, se utilizó la evaluación de desempeño para identificar a aquellos operarios con calificaciones 3 y 4, cabe recalcar que ningún exoperario entrevistado obtuvo la calificación 4 por lo cual se considera solamente a los exoperarios con calificación 3. A continuación se presenta una lista que contiene las características sociodemográficas del exoperario que se retiró voluntariamente de la EPCM y era considerado talento.

- El 13% de los exoperarios entrevistados pertenece a la categoría “cumple”, es decir, obtuvieron una calificación “3” en la evaluación de desempeño. Mientras que el 87% restante obtuvo una calificación por debajo de lo esperado, ninguno obtuvo una calificación 4.
- El 75% pertenece al género masculino. Nuevamente el género femenino continua siendo menos representativo debido a que guarda la misma proporción que el total de renuncias o abandonos de la planta confites de la EPCM entre enero a octubre del 2016 (31%).

- El rango de edad que más predominó fue de 26 a 35 años, representando cerca del 88% de este total. Mientras que los jóvenes entre 18 a 25 años solo representaron el 12% de los exoperarios considerados como talento. Esto podría revelar que el grueso de las personas que cumplen con las expectativas optan por retirarse de la empresa voluntariamente a una edad no tan temprana pero tampoco a una edad demasiado adulta.
- El 75% de los exoperarios considerados como talento pertenecen a Lima Norte. A partir de esto, se podría inferir que la lejanía de su vivienda no es un factor decisivo en su salida, por lo tanto la distancia o lejanía del lugar de trabajo no influye en su decisión.
- El 37% de los exoperarios considerados como talento tuvo una antigüedad laboral menor a un año, del cual solo el 33% trabajó menos de tres meses, esto quiere decir que el 77% restante pasó el periodo de prueba el cual dura tres meses, pero aun así decidió retirarse de la EPCM.

### 3.2. Perfil sociodemográfico de los operarios encuestados

Para el análisis cuantitativo, las encuestas permitieron medir la intención de renuncia o abandono de los trabajadores operativos de la planta confites de la EPCM. Esto se realizó a través de preguntas relacionadas a los dos factores de Herzberg con la finalidad de medir la satisfacción laboral de los operarios. Según Herzberg (1959), cuando los factores higiénicos no son los óptimos en una empresa, el trabajador estará insatisfecho. Mientras que cuando los factores motivacionales son los óptimos, el trabajador se sentirá motivado.

Como se mencionó anteriormente, esta parte del análisis tiene un mayor rasgo correlacional. Con esta correlación se buscó tener mayor certeza entre las respuestas brindadas por los operarios actuales acerca de su nivel de satisfacción con la EPCM y sus características sociodemográficas. Esto con la finalidad de descubrir el perfil del operario más proclive a rotar.

**Tabla 28: Evaluación de hipótesis estadísticas**

Nº	Hipótesis alterna	Valor P	Conclusión	Correlación
H1	La edad del encuestado incide en su insatisfacción laboral	0.8%	Existe evidencia estadística para afirmar que la edad incide en la insatisfacción del entrevistado	R=0.28 EXISTE CORRELACION
H2	La cantidad de hijos del encuestado incide en su insatisfacción laboral	24%	No se puede afirmar dicha hipótesis	R=0.18 NO EXISTE CORRELACION
H3	El nivel de contribución de los gastos en el hogar del encuestado incide en su insatisfacción laboral	6%	A un nivel de significancia de 5% no se puede afirmar la hipótesis	R=0.19 NO EXISTE CORRELACION
H4	La antigüedad laboral del entrevistado incide en su insatisfacción laboral	1.6%	Existe evidencia estadística para afirmar que la antigüedad laboral incide en la insatisfacción del entrevistado	R=0.29 EXISTE CORRELACION

Para poder hallar la correlación entre variables, se realizó una prueba en SPSS. Las cuatro variables más relevantes son presentadas en la tabla anterior (ver Anexo L para el total de la tabla). Para poder realizar un correcto análisis, primero se realizó una prueba de hipótesis y posteriormente se procedió con la correlación. Como se puede visualizar, las características sociodemográficas más relevantes son la edad del entrevistado, el número de hijos, el nivel de contribución con los gastos del hogar y la antigüedad laboral.

Para cada una de las variables se tomaron las dos hipótesis, la alterna y la nula. Como indica Hernández et al. (2010), la hipótesis nula significa que no incide en la variable, mientras que la hipótesis alterna sí incide. Para ello se cuenta con un nivel de significancia de 5% y un valor P. Este valor P es el área asociada, si el valor P resulta ser muy pequeño tras el análisis en SPSS, el resultado obtenido estaría dentro del nivel de significancia y por lo tanto en la zona de rechazo  $H_0$  (hipótesis nula). En ese sentido, se rechaza  $H_0$ , lo cual significa que se acepta la hipótesis alterna. Como se visualiza en la anterior, se ha tomado a la hipótesis alterna como la hipótesis a analizar, dependerá de la prueba de hipótesis si es que esta se aprueba o se rechaza.

La primera hipótesis es si la edad del entrevistado incide en su satisfacción laboral. Tras el análisis, se obtuvo un valor P de 0.8%, este valor P es menor que 5%, por lo cual se entiende que se encuentra dentro de la zona de rechazo ( $H_0$ ), en ese sentido la hipótesis nula es rechazada y se entiende que la edad del encuestado sí incide en su nivel de satisfacción. Tras corroborar que la edad incide en la insatisfacción, se procede a identificar cuál o cuáles son los rangos de edades que se encuentran más insatisfechos, por ende, son más proclives a rotar. Para ello se realizó una tabla cruzada en la que se obtuvo como resultado que aquellos trabajadores más proclives a rotar se encuentran en el rango de edad de 26-35 años. Esto debido a que hay una mayor diferencia porcentual entre aquellos trabajadores satisfechos e insatisfechos de este rango de edades (Ver Anexo M).

La segunda hipótesis alterna a analizar es si el número de hijos incide en la satisfacción laboral. En el análisis de esta hipótesis se obtuvo un valor P de 24%, el cual es mucho mayor a 5%. Tras esto se concluye que la variable número de hijos no incide en la satisfacción laboral, debido a que al obtenerse un valor P mayor a 5% se acepta la hipótesis nula.

La siguiente hipótesis alterna que se analizó fue el nivel de contribución en los gastos del hogar y si es que esta variable incide en los niveles de satisfacción de los operarios. En el análisis de esta hipótesis se obtuvo un valor P de 6%, el cual, si bien se encuentra muy cerca al 5% requerido, sigue siendo mayor. Tras esto se concluye que la variable nivel de contribución en los gastos del hogar no incide en la satisfacción laboral.

La última hipótesis corresponde a la antigüedad laboral del encuestado y si es que esta incide o no en su satisfacción laboral. Posterior al análisis realizado, se obtuvo un valor P de 1.6%, este valor P es menor que 5%, por lo cual se entiende que se encuentra dentro de la zona de rechazo ( $H_0$ ) y, al igual que con la primera hipótesis, la hipótesis nula es rechazada y se entiende que la antigüedad laboral del encuestado sí incide en su nivel de satisfacción. Una vez corroborado que la antigüedad laboral efectivamente incide en los niveles de satisfacción, se procede a identificar cuál es el periodo de antigüedad laboral en el cual hay una mayor cantidad de operarios insatisfechos. Una vez realizada la tabla cruzada, se obtuvo como resultado que los trabajadores más insatisfechos son aquellos que llevan en la empresa de 5 a 10 años, por ende, los operarios que llevan tal cantidad de años en la EPCM son más proclives a rotar. Esto es debido a que los trabajadores con tal cantidad de años en la empresa no se sienten reconocidos por la misma, pues indicaron que su salario es similar a aquellos que llevan poco tiempo en la planta. Cabe resaltar que el segundo grupo más insatisfecho es aquel comprendido por operarios con más de 10 años de labores; sin embargo, un gran porcentaje de estos se encuentra cerca de los 65 años por lo cual, según lo que ellos mismos indicaron, no se irían de la EPCM a menos que consigan un trabajo con un mejor salario, pues consideran que a su edad sería difícil conseguir otro empleo si es que renunciasen en la EPCM sin tener otra alternativa planteada (ver Anexo N).

Posterior a la prueba de hipótesis, se realizó un análisis de correlación para verificar los resultados obtenidos con la prueba previa. Según Hernández et al. (2010), la correlación indica si las variables tienden a explicarse o no. En ese contexto, cuando se trata de datos categóricos, lo que la correlación explica es si los distintos grupos son homogéneos o no. Lo que debe obtenerse para identificar la existencia de la correlación es un coeficiente de contingencia. Cuanto más cerca de uno se encuentre este coeficiente de contingencia, más probabilidad hay de que ambas variables se expliquen una a la otra y mientras más pequeño es dicho coeficiente, menor es la asociación entre ambas variables.

En ese sentido tras realizar el análisis de correlación se corroboró que lo hallado en la prueba de hipótesis fue correcto. Como se visualiza en la tabla superior, el R o el coeficiente de contingencia obtenido para la variable edad fue de 0.28, el que corresponde a la variable cantidad de hijos fue de 0.18, 0.19 se obtuvo tras el análisis de la variable nivel de contribución en los gastos del hogar y el correspondiente a la variable antigüedad laboral fue de 0.29. Como se observa, las dos variables con un menor coeficiente de contingencia son la correspondiente a la cantidad de hijos y la que se refiere al nivel de contribución de gastos, mientras que la edad y la antigüedad laboral fueron variables con un coeficiente de contingencia más cercano a uno. Esto coincide con la prueba de hipótesis, ya que aquellas variables cuya hipótesis alterna tuvo

incidencia, son aquellas que, tras el análisis en SPSS, obtuvieron un coeficiente de contingencia mayor.

Por lo tanto, se concluye que tanto con el análisis cuantitativo como cualitativo, el personal operativo de la planta confites de la EPCM más proclive a rotar es aquel que se encuentra en el rango de edades de 26-35 años de edad. Mientras que otras variables como la antigüedad laboral o el distrito de procedencia incidirán dependiendo de la ocurrencia de *shocks*.



## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentarán las conclusiones obtenidas tras la presente investigación:

En primer lugar, se concluye que la rotación laboral no deseada no solo se da por causa de la insatisfacción laboral como muchos autores han indicado a lo largo del tiempo, sino por *shocks*. El modelo más acertado para realizar el análisis de estas causas es el escrito por Holtom et al. (2005). Este modelo contempla cuatro diferentes *paths*, en el cual solo el cuarto está relacionado con la insatisfacción laboral. La tesis de estos autores indica que la insatisfacción laboral efectivamente ocasiona la rotación laboral, pero en un porcentaje muy pequeño. Esto quedó corroborado en la presente tesis, pues tras el trabajo de campo realizado, solo un porcentaje pequeño de los entrevistados salió voluntariamente de la empresa por motivos relacionados a la insatisfacción laboral, en su mayoría fueron por *shocks*.

Asimismo, en base a los resultados obtenidos, se concluye que el personal con mayor incidencia de rotación laboral no deseada es el personal operativo de la planta Confites de la EPCM. En cuanto al análisis cualitativo de esta población, se concluye que, como se mencionó anteriormente, los *shocks* sí son eventos recurrentes en la rotación laboral no deseada para la planta confites de la EPCM relacionada con estos trabajadores, y esta tendencia podría mantenerse para los siguientes años, pues son eventos relacionados casi en su totalidad con el entorno del trabajador. No obstante, la empresa puede tener control sobre los *shocks* pertenecientes al *path* 2 porque en esta categoría, las renuncias o abandonos se dieron por incidentes relacionados a los factores higiénicos y la relación con los pares y jefes. Por otro lado, la empresa no podrá tener control sobre las salidas voluntarias del *path* 1, debido a que son eventos que escapan del control de la empresa, incluso escapan del control mismo trabajador. Con respecto al *path* 4, aquel que corresponde a la insatisfacción laboral, se descubrió que el motivo más recurrente de salidas en esta categoría fue aquella relacionada con el salario percibido como insuficiente por el operario. Además, se descubrió que los operarios no reciben la retroalimentación adecuada respecto a sus labores y esto ocasiona que perciban al supervisor como ausente y reclaman una mayor atención por parte de este; sin embargo, esto último (la ausencia del supervisor) no es un motivo recurrente de salida.

Según la clasificación de rotación laboral de Griffeth y Hom (2005), estos *shocks* son inevitables para la organización y la perjudicarían en caso se trate de una rotación laboral disfuncional del talento y solo si la mayoría perteneciera al *path* 1 donde la organización no puede tener control. Los resultados de las respuestas de los exoperarios entrevistados revelaron

que hubo 8 salidas voluntarias que -tras la Evaluación de Desempeño- obtuvieron la calificación de “3”, cumple, y son considerados talento para la EPCM por su buen desempeño. Este tipo de rotación laboral se considera disfuncional porque fueron operarios que trabajaron con eficacia y compromiso y sus ausencias sí perjudicarían a la EPCM solo en caso sean recurrentes. Sin embargo, el impacto resultaría mínimo porque, según la muestra cualitativa, fueron pocos (2) los talentos que se retiraron voluntariamente del *path* 1 donde la organización no tiene poder de evitar las salidas. En cambio, los talentos que registraron salidas voluntarias disfuncionales por *shocks* pertenecientes a los *paths* 2 y 3 o por insatisfacción laboral, sí fueron evitables para la organización y esta podría tener algún control sobre las mismas.

Con respecto al análisis de los resultados cuantitativos de la población ya mencionada, se concluye que el salario es la variable que más incidiría en las decisiones de salida de los operarios actuales. Esto debido a que se pudo corroborar que tanto los exoperarios como los trabajadores actuales, coinciden en que este es un fuerte motivo para salir de la EPCM. Sin embargo, no solo el salario incide en las renunciaciones o abandonos, sino también los beneficios extrasalariales. La insatisfacción con estos beneficios por sí solos no inciden en las salidas; sin embargo, la cantidad de operarios insatisfechos solo con beneficios extrasalariales es casi nula. Cerca de la mitad de colaboradores se encuentran insatisfechos tanto con los beneficios extrasalariales como con la remuneración mensual.

Por otro lado, a diferencia de los motivos salariales, la relación con el supervisor no es una variable que guarde la misma relación entre los entrevistados y los encuestados, ya que mientras que sí se realizaron hallazgos que indican que el trato del supervisor incidió en los motivos de renuncia de los exoperarios, los trabajadores actuales, en su mayoría, no califican de manera negativa al trato de estos supervisores. Esto indica que las salidas ocasionadas por supervisores son casi siempre por *shocks*, es decir, el trabajador no se va por estar inconforme con el trato del supervisor, sino porque se dio un episodio fortuito en el que tuvo una discusión con este. Por otra parte, si bien los trabajadores actuales no califican negativamente a los supervisores, sí piden que el trato de estos mejore, ya que este trato no es malo, sino que simplemente no hay trato alguno. Esto es debido a que por cada horario hay un solo supervisor y este tiene a su cargo a 150 operarios, lo que dificulta que pueda dar *feedbacks* suficientes a cada uno de los colaboradores.

Para continuar con los hallazgos obtenidos del análisis cuantitativo, se concluye que existe una variable adicional que no se encuentra en el análisis cualitativo. Esta variable está relacionada con el sentimiento de reconocimiento de los trabajadores actuales. Se descubrió que casi la mitad de los operarios están insatisfechos tanto con el reconocimiento por parte de la

empresa como con las posibilidades percibidas para un posible ascenso. Nuevamente, se entiende que esta inconformidad se encuentra relacionada con la falta de comunicación presente en la planta Confites de la EPCM. Asimismo, con respecto a las condiciones de trabajo, no solo el reconocimiento del trabajo tuvo el nivel de insatisfacción más bajo sino también las posibilidades de ascenso y los beneficios extra salariales, lo que demuestra que, a nivel general, los operarios están sintiendo una falta de motivación y de reconocimiento con respecto al labor que realizan. A largo plazo, esta insatisfacción puede ser crítica para que los operarios, inclusive aquellos con buenas calificaciones en la evaluación de desempeño, puedan desistir de la empresa y opten por encontrar nuevas oportunidades laborales.

Se descubrió que las causas de rotación laboral relacionada con los operarios considerados como talento y aquellos que no son considerados de esta manera, sí son diferentes. Por un lado, el operario con talento sale de la empresa por eventos fortuitos de su entorno personal difíciles de manejar, es decir *shocks*. En su mayoría, estos eventos fortuitos que le ocurren al personal con talento son negativos por lo que no tienen otra salida que dejar el empleo. Por otro lado, los trabajadores que no son considerados como talento, tienen una salida voluntaria de la EPCM más relacionada con la insatisfacción laboral o algún evento fortuito producido en la EPCM como podría ser un conflicto con el supervisor o los compañeros.

Con respecto a los costos, Con respecto a los costos, se concluye que estos están por encima del promedio del sector debido a la alta rotación existente en la EPCM. Si bien no toda la rotación es no deseada, aquellos costos ocasionados por el ingreso de personas que reemplazan a un operario cuya rotación fue voluntaria, bordea los 300,000 nuevos soles solo en el periodo de Enero a Octubre del 2017. Esto, en parte es debido a que el proceso de selección y capacitación no está siendo eficiente. La decisión de aceptar a un nuevo trabajador actualmente dura un día. Esto genera que la selección sea apresurada y se puedan aceptar trabajadores que no tengan compromiso con la empresa, generando un costo mayor por la salida voluntaria. Cabe añadir que tras el análisis de la productividad, la EPCM incurre en mayor pérdida al pagar horas extras a operarios que terminan un turno rotativo y cubren a aquel que se fue, ya que estos se encuentran cansados y con fatiga. El ritmo de trabajo no será el mismo y no producirá más con los mismos recursos.

Por otro lado, la evaluación de desempeño actualmente no está reflejando el verdadero trabajo de los operarios. Si bien se enfoca en evaluar el desempeño laboral de cada trabajador, la evaluación toma con mucha importancia la opinión del supervisor o jefe. Como se ha podido observar, existen diferencias de trato en las tres plantas por parte de los jefes de cada una de

estas, por lo que no se podría considerar que los resultados son estandarizados o evalúan a todos por igual.

Asimismo existe una relación particular con respecto a los operarios actuales y las notas obtenidas en la evaluación de desempeño realizada. Por un lado, se encontró que los operarios con la evaluación más alta tienden a ser más productivos argumentando que un aspecto que la empresa tiene que mejorar son las tareas monótonas mientras que, aquellos que obtuvieron las notas más bajas en la evaluación, desean tener tareas más fáciles de realizar pues argumentan que la carga laboral es demasiada. Aquí se puede observar que la evaluación de desempeño sí es una herramienta que sirve tanto para diferenciar al operario talentoso del que no, como para hacer un análisis FODA de la misma organización y tratar de mejorar tanto el clima laboral como las oportunidades que se le pueden brindar a aquellos trabajadores que se desean retener.

Adicionalmente, la teoría de Maslow (1943) indica que la persona se encontrará satisfecha al llegar a la necesidad tope de la pirámide: la autorrealización. Sin embargo, si no se cumplen las previas categorías de necesidades, esto no sucederá. Los resultados tanto cualitativos y cuantitativos revelan que las categorías de necesidades que más valoran son seguridad, afiliación y reconocimiento. Sobre la seguridad, la EPCM otorga inicialmente los Equipos de Protección Personal (EPP), pero en la ejecución de las tareas dentro de la planta, existen actividades que requieren mayor cuidado y no son atendidas con prioridad por parte de los jefes. La afiliación es una categoría de necesidad que valoran mucho tanto los exoperarios y operarios activos debido a que se sienten incómodos cuando los operarios con mayor antigüedad no los apoyan en las labores, principalmente, cuando son nuevos. De la misma manera, en la categoría de necesidad de reconocimiento, tras las encuestas y entrevistas los operarios indicaron que sus jefes se mostraban ausentes, por lo tanto, no los conocían y no valoraban su trabajo. La suma de incumplir con estas categorías de necesidades hace que los operarios no se sientan satisfechos, por lo tanto, se inicia el proceso de intención de renuncia.

En base a las entrevistas realizadas, uno de los factores más valorados por los exoperarios mientras laboraban en la EPCM fue la oportunidad de aprendizaje, así se puede concluir que si bien los operarios desistían de seguir laborando en la EPCM por distintos factores tanto internos como externos, se valora mucho el aprendizaje que obtienen luego de trabajar en la empresa y el conocimiento adquirido que les puede servir para aplicarlo en otra empresa similar u otro rubro; asimismo los exoperarios que sí fueron evaluados y obtuvieron un puntaje alto en la evaluación de desempeño también comentaron que las oportunidades de aprendizaje y crecer profesionalmente era uno de los aspectos principales que más valoraban de trabajar en la EPCM.

Con respecto al perfil del operario más proclive a rotar, se concluye que la variable que más incide es la edad, ya que tanto en la parte cuantitativa como cualitativa, se descubrió que las personas de 26 a 35 años tienden a tener una menor predisposición a quedarse en la EPCM. Otras características importantes referentes al perfil del operario más proclive a rotar es que pertenecen al grupo de los “no calificados”, mantienen una relación de convivencia, pero no están casados, llevan más de cinco años trabajando en la empresa, viven en Lima Norte, sobre todo en la zona 1 y tienen una percepción negativa del comedor que se encuentra dentro de la planta.

Finalmente, es importante recalcar que, cuando se es joven y hombre, la carga familiar no suele ser un factor determinante de permanecer en la empresa porque bajo estas condiciones, ellos suelen rotar hacia otras empresas o rubros y no suelen tener un trabajo fijo. Ya sea por la oportunidad de poder conseguir otros empleos debido a su edad, por la poca estabilidad laboral o por la falta de responsabilidades en el hogar, los hombres jóvenes no suelen tener un factor ajeno a la empresa que los obligue a mantenerse en un puesto de trabajo a largo plazo. Asimismo, no se puede afirmar que la tenencia de hijos sea un detonante para que los operarios renuncien o abandonen el trabajo pues la diferencia entre los trabajadores que dejaron la EPCM con hijos y sin hijos es mínima.

Con lo revisado en párrafos anteriores, se realizan las siguientes recomendaciones a la EPCM:

En primer lugar se recomienda plantear una mejor estrategia de comunicación con el área de producción para que estos estén informados sobre los cambios o políticas administrativas y que de alguna manera puedan ser beneficiados. Cabe recalcar que los operarios son un público que maneja un perfil diferente al del administrativo, por lo tanto, la forma de comunicar los mensajes debe ser distinta considerando los canales más adecuados. Asimismo, es necesario hacer participar más a los operarios de las actividades internas para que se sientan identificados con la cultura organizacional. De esta manera, la EPCM se asegura que a nivel organizacional se transmita la información y en conjunto se trabaje para alcanzar los objetivos trazados cada año.

Del total de la muestra analizada, cerca de la mitad de entrevistados se retiraron de la empresa por causas que la empresa puede manejar de manera directa, por lo cual se recomienda que la empresa mejore sus estrategias de retención para evitar la salida de operarios pues sí tiene opción de manejar cerca de la mitad de salidas no deseadas. Cerca del 77.3% del total de salidas voluntarias que la empresa sí puede controlar se deben a nuevas alternativas de empleo o estudio, por ello es válido hacer hincapié en reforzar el convenio que tienen actualmente con el

instituto Senati y programas de capacitación constantes que permitan retener al trabajador considerado como talento y ofrecerle una posibilidad de línea de carrera.

Asimismo, una variable que también puede ser manejada por la empresa de manera directa pero que no es una variable shock es el nivel de salario. Aquí se puede observar que este aspecto incide como motivo de salida tanto para los operarios actuales (data cuantitativa) como para los exoperarios (data cualitativa) de la EPCM. La inconformidad con el tema salarial es un aspecto recurrente y fácil de preveer; sin embargo, esto no significa que la EPCM no deba de preocuparse de mantener contentos a sus trabajadores considerados como “talento”, por ello no solo es importante identificarlos sino también crear un plan de retención para este grupo y ofrecerles la posibilidad de incrementar el pago percibido ya sea de manera fija o variable enfocado en objetivos propios de cada área que los supervisores deberían validar con el área de recursos humanos.

Por otro lado, es necesario, mediante charlas, concientizar a los supervisores de ser más flexibles con los requerimientos justificados de los operarios como por ejemplo, prestar mayor atención cuando estos requieran de nuevos EPPS u otros materiales indispensables para la ejecución de sus actividades. Además, aquellos operarios que sean potenciales talento brindarles las facilidades para que establezcan un horario especial de trabajo que les permita iniciar o concluir sus estudios. También con respecto a los supervisores, se le plantearía a la EPCM contratar a una mayor cantidad de supervisores para que disminuya la carga laboral de cada uno, ya que actualmente tienen a su cargo, por persona, a 150 operarios, lo que dificulta que tengan una relación con cada uno de los trabajadores operativos. Además, se debe tener mayor consideración para cuando tengan un problema personal y necesiten ausentarse por largos periodos de tiempo ya que cerca de la mitad de respuestas en las entrevistas indicaban que optaban por dejar la empresa por algún problema familiar o de salud que les obligaba a realizar un viaje o ausentarse.

Con respecto a los supervisores, se le plantearía a la EPCM contratar a una mayor cantidad de supervisores o, en su defecto, capacitar a los operarios con el perfil necesario para poder supervisar a un grupo determinado de trabajadores. De esta manera, se lograría disminuir la carga laboral de cada uno ya que, actualmente, tienen a su cargo 150 operarios por supervisor y esto genera que tengan una relación distante con cada uno de los trabajadores operativos, lo que los hace sentir distantes y con falta de confianza, según las encuestas realizadas.

Cabe añadir que se recomienda continuar con la Evaluación de Desempeño semestral cada año con la finalidad de concientizar a los trabajadores tanto administrativos y operativos de la necesidad de conocer tanto las habilidades e identificar las debilidades del personal y

empezar a trabajar las mejoras en base a ello. Como menciona Garrow y Hirsh (2008), para gestionar talento se debe invertir, desarrollar, construir y potenciar a las mejores personas dentro de una empresa por lo tanto la evaluación del desempeño es fundamental para poder identificar a aquellas personas que son capaces de generar mayor valor a la empresa e incentivarlos. De esta forma, el área de Gestión Humana pueda evaluar si los criterios en los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Desarrollo y Compensaciones están funcionando. Respecto a la alta rotación ya estudiada en esta investigación, se propone que se evite contratar masivamente a los perfiles ya identificados y que consideren un proceso de selección donde se pueda conocer los planes de los operarios en el corto y largo plazo, es decir que sea más exhaustivo porque su permanencia no será mayor a tres meses y les generará mayores costos como los analizados en el capítulo 5.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es el reconocimiento hacia los operarios que obtuvieron un puntaje de 3 y 4 después de cada Evaluación de Desempeño para que se sientan motivados en su centro laboral. Este reconocimiento no necesariamente debe ser monetario para aquellos que tienen una antigüedad menor a un año, pero sí es fundamental para que el trabajador se sienta valorado. Se puede evaluar entregando becas de estudios con las instituciones con las que tiene convenio la EPCM o algún beneficio que sirva para sus familias. En cambio, para aquellos trabajadores con un puntaje de 3 o 4 que han cumplido un año o más, se podría evaluar el aumento de salario periódico, puesto que ellos son los considerados talentos que la empresa no debe perder.

Finalmente, un beneficio extra salarial que puede ayudar a la EPCM ante la alta rotación laboral no deseada es brindar una bonificación a los capacitadores de los nuevos ingresantes por mantener a su cargo a un grupo determinado de operarios a su cargo por un periodo mayor a seis meses. Esto permitirá que los capacitadores junto a los supervisores tengan mayor atención en los operarios y en su proceso de aprendizaje. Estos podrán sentirse más comprometidos y cometerían menos errores en sus actividades de producción. Además, la EPCM podría tener un mayor tiempo para dedicarse a su proceso de reclutamiento y selección de operarios para la planta confites, puesto que se considera que un día no es el suficiente para evaluar varios criterios. Por último, los operarios que cumplan más de 6 meses podrían recibir un incentivo con descuentos de los productos que fabrica la EPCM.

## REFERENCIAS

- Abelson, M.A., & Baysinger, B.D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward and Organizational Level Model [Rotación óptima y disfuncional: Hacia un modelo de nivel organizacional]. *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341. Recuperado de: <http://ebsohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=895fa571-74bb-4647-a5b7-482131e76bcf%40sessionmgr120&hid=118>
- ALICORP (2014). *Reporte Anual*. Recuperado de [http://reporte2014.grupoalicorp.com/reporte2014\\_alicorp/PDF/Reporte-anual-2014.pdf](http://reporte2014.grupoalicorp.com/reporte2014_alicorp/PDF/Reporte-anual-2014.pdf)
- ALICORP (2015). *Memoria Anual*. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_corporativa21400\\_QUxJQ09SQzE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21400_QUxJQ09SQzE.html)
- Allen, D. (2008). *Retaining talent* [Reteniendo talento]. New York: SHRM Foundation
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Arellano Marketing (2015). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>
- Bru Bautista, E. (2002). *Empresa humanizada: trabajo decente y productividad*. Montevideo: Boletín Cinterfort.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new hr decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20054/pdf>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2016). *Informe económico*. Recuperado de [http://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r733\\_1/iedep\\_733.pdf](http://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r733_1/iedep_733.pdf)
- Cascio, W.F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Cincinnati: South-Western.
- Champion, M. (1991). Meaning and measurement in turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76, 199-212. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/de30/c49a7f9cc0715218800fc65b0162bf52ee84.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2013). *La innovación tecnológica en el sector manufacturero*. Recuperado

de<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/documentos-de-trabajo/item/46-la-innovación-tecnológica-en-el-sector-manufacturero>

- Douglas, P. (1918). The Problem of Labor Turnover [El problema de la rotación laboral]. *The American Economic Review*, 8(2), 306-316. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=af56928e-a584-4326-9f0a-a750ec91d08e@sessionmgr4009&hid=4110>
- Empresa Peruana de Consumo Masivo (2016). *Información Empresa de Consumo Masivo* [PPT].
- Flamholtz E. G. (1985). *Human resource accounting: advances in concepts, methods, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galindo-Rueda, F., & Haskel, J. (2005). Skills, Workforce Characteristics and Firm-Level Productivity: Evidence from the Matched ABI/Employer Skills Survey. *IZA Discussion Paper*, 1542. Recuperado de <http://repec.iza.org/dp1542.pdf>
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Institute for Employment Studies*, 37(4), 389-402. Recuperado de <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/hrp4.pdf>
- GLORIA S.A. (2015). *Memoria Anual Gloria S.A. 2015*. Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_corporativa36100\\_R0xPUklBSTE.html](http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa36100_R0xPUklBSTE.html)
- Greenberg, J., & Baron, R. (2008). *Behavior in organizations*. Cornell: Pearson Prentice Hall.
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, moderator, tests and research implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. Recuperado de <http://jom.sagepub.com/content/26/3/463.full.pdf+html>
- Haro-García, L., Sánchez-Roman, R., Juárez-Pérez, C. & Larios-Díaz, E. (2007). Justificaciones médicas de la jornada laboral máxima de ocho horas. *Revista Médica del IMSS*, 45(2), 191-197.
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Interamericana Editores.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* [Motivación en el trabajo]. New York: John Wiley & Sons.
- Hidalgo, L. (11 de mayo 2015). Manufactura caería 1.4% en primer trimestre por menor consumo. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/manufactura-caeria-14-primer-trimestre-menor-consumo-y-caida-exportaciones-2131516>
- Holtom, B., Lee, T., Mitchell, T. & Inderrieden, E. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them [Shocks y causas de la rotación: ¿Qué son y cómo las organizaciones pueden manejarlo?]. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. [Rotación de empleados]. Cincinnati, OH: South-Western.

- Hom, P. W., Griffeth, R. W. & Sellaro, L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover [La validación del modelo de Mobley (1977) de la rotación laboral]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984 (34), 141-174. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=7822fe56-dd1f-490d-b172-b8a2429a8df1%40sessionmgr4009&hid=4110&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZMt bGl2ZQ%3d%3d#AN=6336875&db=bth>
- Instituto Nacional de Información Estadística [INEI] (2013). *Principales indicadores macroeconómicos: PBI por sector*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- [INEI] (2016). *Informe técnico de producción 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_produccion\\_dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf)
- Ipsos Perú. (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Recuperado de [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/articulos\\_punto\\_de\\_vista/ante\\_una\\_alta\\_rotacion\\_de\\_colaboradores\\_aumente\\_el\\_valor\\_de\\_su\\_propuesta.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/articulos_punto_de_vista/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf)
- Ipsos Perú. (2015). *Liderazgo de productos comestibles*. Recuperado de [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/MKTLiderazgo-en-productos-comestibles-2015.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/MKTLiderazgo-en-productos-comestibles-2015.pdf)
- Israelite, L. (2009). *Talent Management: Strategies for Success From Six Leading Companies*. [Gestión del talento: Estrategias para el éxito de 6 empresas líderes]. Virginia: ASTD Press.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.
- Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent: how to much talent to a role and develop it to a strength* [Desarrollando y gestionando el talento]. London: Thorogood.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The Unfolding model of voluntary employee turnover [Un acercamiento alternativo: El modelo de despliegue de la rotación voluntaria de empleados]. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lee, T., Mitchell, T., Holtom, B. Sablinski, C. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover [Por qué la gente se queda: Usando el arraigo laboral para predecir la rotación voluntaria]. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1122.
- Manpower (2015). *Encuesta de escasez de talento*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- Manpower (2016). *Qué rubros ofrecen más empleos en Lima*. Recuperado de <http://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=4353>
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations* [Organizaciones]. New York: John Wiley & Sons.

- Marketing Publishing (1996). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2016). *Reporte de producción manufacturera*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi91efe8248e14f489c\\_60.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi91efe8248e14f489c_60.pdf)
- Ministerio de Trabajo [MINTRA](2014). *Informe anual del empleo en el Perú*. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2014.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf)
- [MINTRA] (2015). *Estadísticas Laborales: Variación de empleo*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=93&tip=>
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover [Enlaces intermedios en la relación entre la satisfacción de trabajo y la rotación laboral]. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=cd9f2b85-6dc1-49c7-a2a6-0ae798217c22%40sessionmgr4008&hid=4110&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZH MtbGl2ZQ%3d%3d#AN=5173085&db=bth>
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process [Revisión y análisis conceptual del proceso de rotación laboral]. *Psychological Bulletin*, 86, 493–522. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/journals/bul/86/3/493/>
- Nebot, J. (1999). *La selección de Personal*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Olivares, M. (2008). Accidentes laborales, subordinación laboral y fatiga. *Administración y Organizaciones*, 10(20), 77-101.
- Pasco, M.M., & Ponce, M.F. (2015). *Guía de Investigación en Gestión* (1ª ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pellón, P. (06 de diciembre de 2016). El consumo masivo en Lima creció 6% a octubre, según la CCR. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/207116-el-consumo-masivo-en-lima-crecio-6-a-octubre-segun-la-ccl/>
- Pigors, P., & Myers, Ch. (1960). *La administración de personal: un punto de vista y un método*. México D.F.: CECSA.
- Porter, L.W., & Steers, R.M. (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism [Factores organizacionales de trabajo y factores personales en la rotación laboral y ausentismo]. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176. Recuperado de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/751672.pdf>
- PriceWaterhouseCoopers (2011). *14º Encuesta Anual Global de CEOs de PwC*. Recuperado de <https://www.pwc.com/ar/es/prensa/assets/press-release-ceo-survey.pdf>

- Price, J.L. (1977). *The study of turnover* [El estudio de la rotación]. Ames, IA: IowaStateUniversity Press.
- Propokenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Reyes, J.C. (06 de mayo de 2015). Sector manufactura pierde 25,000 empleos en los últimos 12 meses por recesión. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/se-perdieron-25-mil-empleos-sector-manufactura-ultimo-ano-2131088>
- Reyes Ponce, A. (1986). *Administración de personal*. México D.F.: Limusa.
- Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial [SENATI]. (2013). *Capacitación a trabajadores de la industria de alimentos y golosinas*. Recuperado de <http://www.senati.edu.pe/web/noticias/capacitacion-trabajadores-de-la-industria-de-alimentos-y-golosinas-senati-suscribio>
- Sheridan, J.E., & Abelson, M.A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover [Modelo catástrofe de la rotación laboral]. *Academy of Management Journal*, 26 (3), pp. 418-436. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=fa667a6f-61f8-4c14-9260-ee262df57293%40sessionmgr4010&hid=4110>
- Timpe, D. (1989). *Motivación del personal*. Barcelona: Plaza y janes.
- Ulrich, D. (2007). The Talent Trifecta. *Workforce Management*, 86(15), 32-33. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/26660087/talent-trifecta>
- Uren, L. (2011). What talent wants: the journey to talent segmentation. *Strategic HR Review*, 10(6), 31-37. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14754391111172805>
- Vidal, M. (06 de enero de 2017). Consumo masivo en el 2017: recuperación comenzará este año tras un difícil 2016. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/articulo/sectores-y-empresas/consumo-masivo/208244-consumo-masivo-un-ano-dificil-con-recuperacion-a-partir-del-2017/>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. [Trabajo y motivación]. New York: John Wiley.
- Vroom, V. (1988). *Motivación y alta dirección*. México D.F.: Trillas.
- Werther Jr. W., & Davis. K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.

## ANEXO A: Consentimiento Informado de Expertos

Figura A1: Consentimiento Informado firmado por Dixia Zapatel

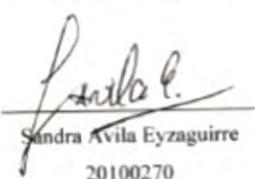
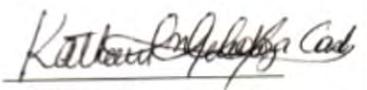
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "La Rotación Laboral no deseada: Causas y Consecuencias en Organizaciones Empresariales. Análisis de una empresa Peruana de Consumo Masivo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noé Quiroz.

El objetivo de contar con la información solicitada sobre la rotación laboral no deseada y los costos implicados es poder conocer su postura como experto en dichos temas y corroborar lo concluido en la teoría. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Sandra Avila Eyzaguirre 20100270	 Roberto Guerra del Carpio 20101409	 Katherine Mendoza Castro 20101095
--	--	--

Yo Dixia Zapatel, jefe de planta caramelos de la EPCM autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La Rotación Laboral no deseada: Causas y Consecuencias en Organizaciones Empresariales. Análisis de una empresa Peruana de Consumo Masivo". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Dixia Zapatel  
Jefe de Planta Caramelos  
DNI: 07972805

**Figura A2: Consentimiento Informado firmado por Salomón Pérez**

Estimado Salomón,

La investigación, "La Rotación Laboral no deseada: Causas y Consecuencias en Organizaciones Empresariales. Análisis de una empresa Peruana de Consumo Masivo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noé Quiroz.

El objetivo de contar con la información solicitada sobre las causas y costos de la rotación laboral es poder conocer su postura como experto en dichos temas y corroborar lo concluido en la teoría.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Saludos,  
Sandra Avila  
Roberto Guerra  
Katherine Mendoza

---

**Salomon Perez Falcon** 19 ene. (hace 11 días) [Responder](#)

para mí ▾

Sí, doy mi consentimiento.

Saludos,

**Salomón Pérez**  
Jefe de Planta - Galletas

Figura A3: Consentimiento Informado firmado por Santiago Torres

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, “La Rotación Laboral no deseada: Causas y Consecuencias en Organizaciones Empresariales. Análisis de una empresa Peruana de Consumo Masivo”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noé Quiroz.

El objetivo de contar con la información solicitada sobre la rotación laboral no deseada y los costos implicados es poder conocer su postura como experto en dichos temas y corroborar lo concluido en la teoría. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

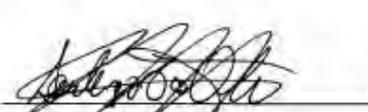
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Sandra Avila Eyzaguirre 20100270	 Roberto Guerra del Carpio 20101409	 Katherine Mendoza Castro 20101095
--	--	--

Yo Santiago Torres, jefe de planta chocolates la EPCM autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “La Rotación Laboral no deseada: Causas y Consecuencias en Organizaciones Empresariales. Análisis de una empresa Peruana de Consumo Masivo”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Santiago Torres  
Jefe de Planta Chocolates  
DNI: 09850315

**Figura A4: Consentimiento Informado firmado por María Galarza**

Estimada María,

La investigación, "La Rotación Laboral no deseada: Causas y Consecuencias en Organizaciones Empresariales. Análisis de una empresa Peruana de Consumo Masivo", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Rafael Noé Quiroz.

El objetivo de contar con la información solicitada sobre las causas y costos de la rotación laboral es poder conocer su postura como experto en dichos temas y corroborar lo concluido en la teoría.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Saludos,  
Sandra Avila  
Roberto Guerra  
Katherine Mendoza

---

**María del Pilar Galarza** 23 ene. (hace 7 días) ↻

para Sandra ▾

Buenos días,

Ratifico mi consentimiento.

Saludos cordiales,  
María Galarza  
Asistente de Selección

## ANEXO B: Total de rotación voluntaria mensual por nivel de especialización en Planta Confites

Calificación de operarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Total
Calificado	1	1	2	1	2	1	0	2	2	0	12
No calificado	48	53	29	45	33	37	45	70	59	32	451
Semicalificado	7	4	1	2	1	1	0	0	2	3	21
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>58</b>	<b>32</b>	<b>48</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>45</b>	<b>72</b>	<b>63</b>	<b>35</b>	<b>484</b>

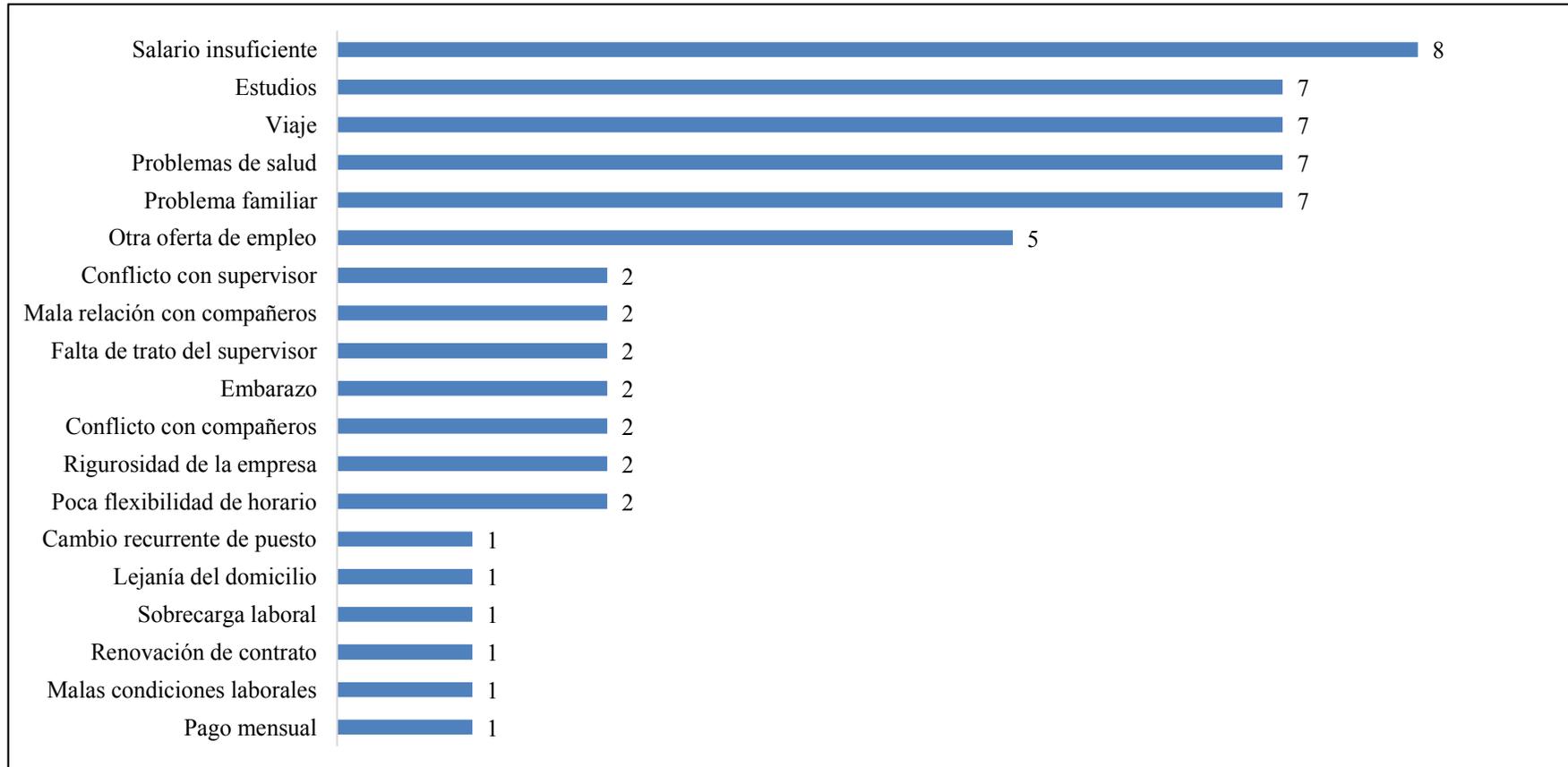
## ANEXO C: Guía de entrevista a exoperarios de la Planta Confites que rotaron voluntariamente

GUÍA DE ENTREVISTA A EXOPERARIOS	
<b>Inicio – Introducción</b>	
	<p>La presente entrevista tiene como objetivo conocer las causas por las cuales los extrabajadores del área operativa de la Planta Confites salieron de la EPCM. Las respuestas obtenidas serán corroboradas con encuestas realizadas a operarios que actualmente se encuentran trabajando en la EPCM.</p>
<b>Descripción del entrevistado</b>	
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuántos años tiene?</li><li>2. ¿En qué distrito vive?</li><li>3. ¿A qué se dedica actualmente?</li><li>4. ¿Cuál es su composición familiar?</li><li>5. ¿Cómo es la división de los gastos familiares?</li></ol>
<b>Sobre la experiencia laboral en la EPCM</b>	
	<ol style="list-style-type: none"><li>6. ¿Qué opina de la EPCM?</li><li>7. ¿Qué le gustó de la EPCM? ¿Por qué?</li><li>8. ¿Qué no le gustó de su trabajo en esta empresa? ¿Por qué?</li><li>9. ¿Cómo fue la relación que tuvo con su supervisor o jefe?</li><li>10. ¿Cómo fue la relación con sus compañeros?</li><li>11. ¿Qué le pareció el área de trabajo y las áreas comunes de la EPCM?</li><li>12. Si compara el trabajo que realizó en esta empresa con trabajos anteriores, ¿en cuál se sintió mejor? ¿Por qué?</li></ol>
<b>Sobre el motivo de salida y preguntas de cierre</b>	
	<ol style="list-style-type: none"><li>13. ¿Cuáles fueron sus principales motivos de renuncia?</li><li>14.</li><li>15. Si no es PATH 1 (enfermedad, mudanza, etc.) hacer la siguiente pregunta:</li><li>16. ¿Tenía una alternativa de trabajo o estudio antes en el momento que decidió salir de la EPCM?</li><li>17. Si tuviera la oportunidad de conversar con los gerentes de la EPCM ¿Qué les diría? ¿Qué se puede mejorar? ¿Cómo?</li></ol>

## ANEXO D: Motivos de renuncia clasificados por características de *shocks*

Motivos de renuncia o abandono	Externo			Organizacional				Personal			Total	
	Otra oferta de empleo	Estudios	Salario insuficiente	Conflicto con compañeros o supervisor	Cambio recurrente de puesto	Poca flexibilidad de horario	Renovación de contrato	Problema familiar o de salud	Lejanía del domicilio	Viaje		Embarazo
No Calificado	5	6	1	3	1	1	1	12	1	7	2	<b>40</b>
Semicalificado	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	<b>3</b>
Calificado	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>44</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>11%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>30%</b>	<b>2%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

## ANEXO E: Causas totales de la rotación no deseada en la Planta Confites



## ANEXO F: Hallazgos relevante de las entrevistas a los exoperarios de la Planta Confites

Figura F1: ¿Qué le gustó a los operarios de su trabajo en la EPCM?

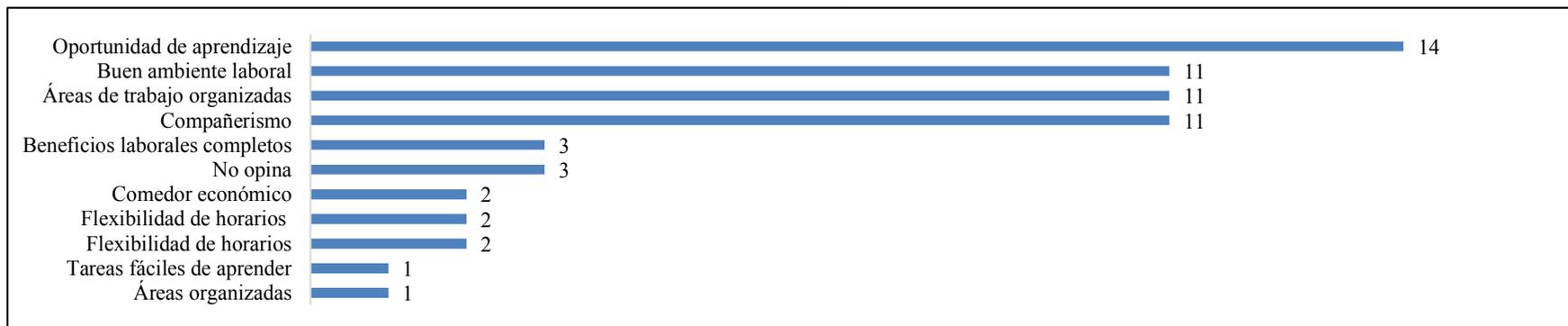
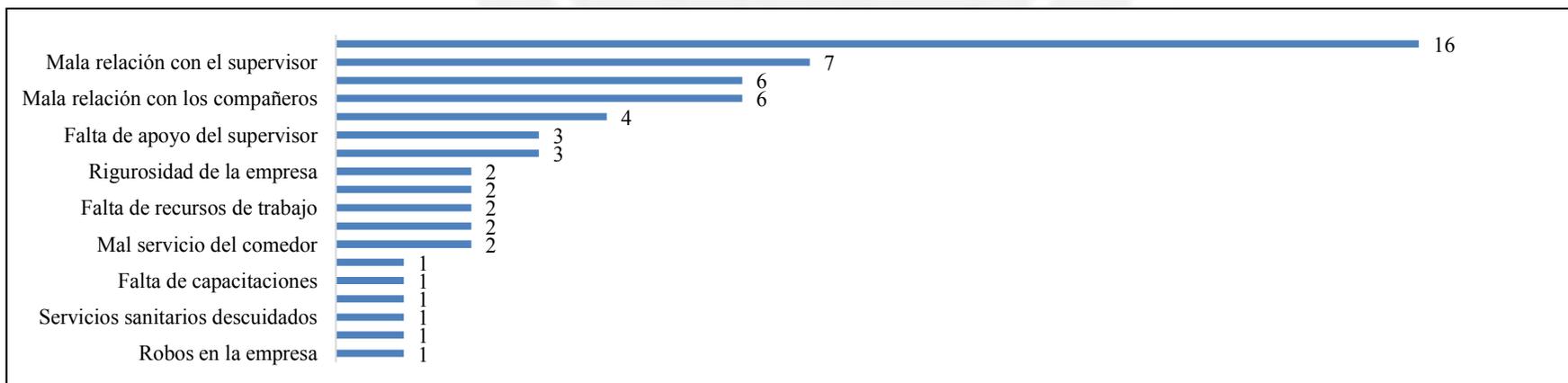
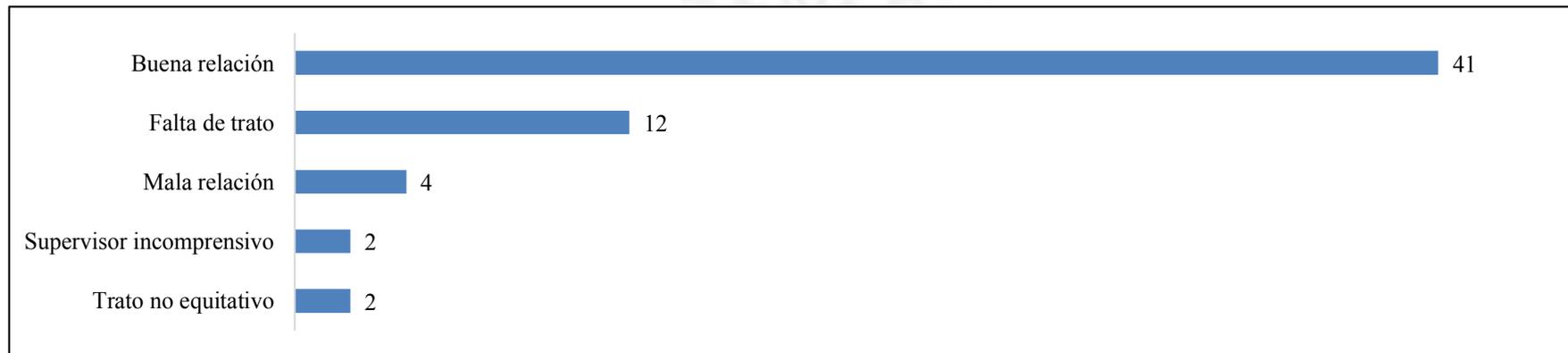


Figura F2: ¿Qué no le gustó a los operarios entrevistados de su trabajo en la EPCM?

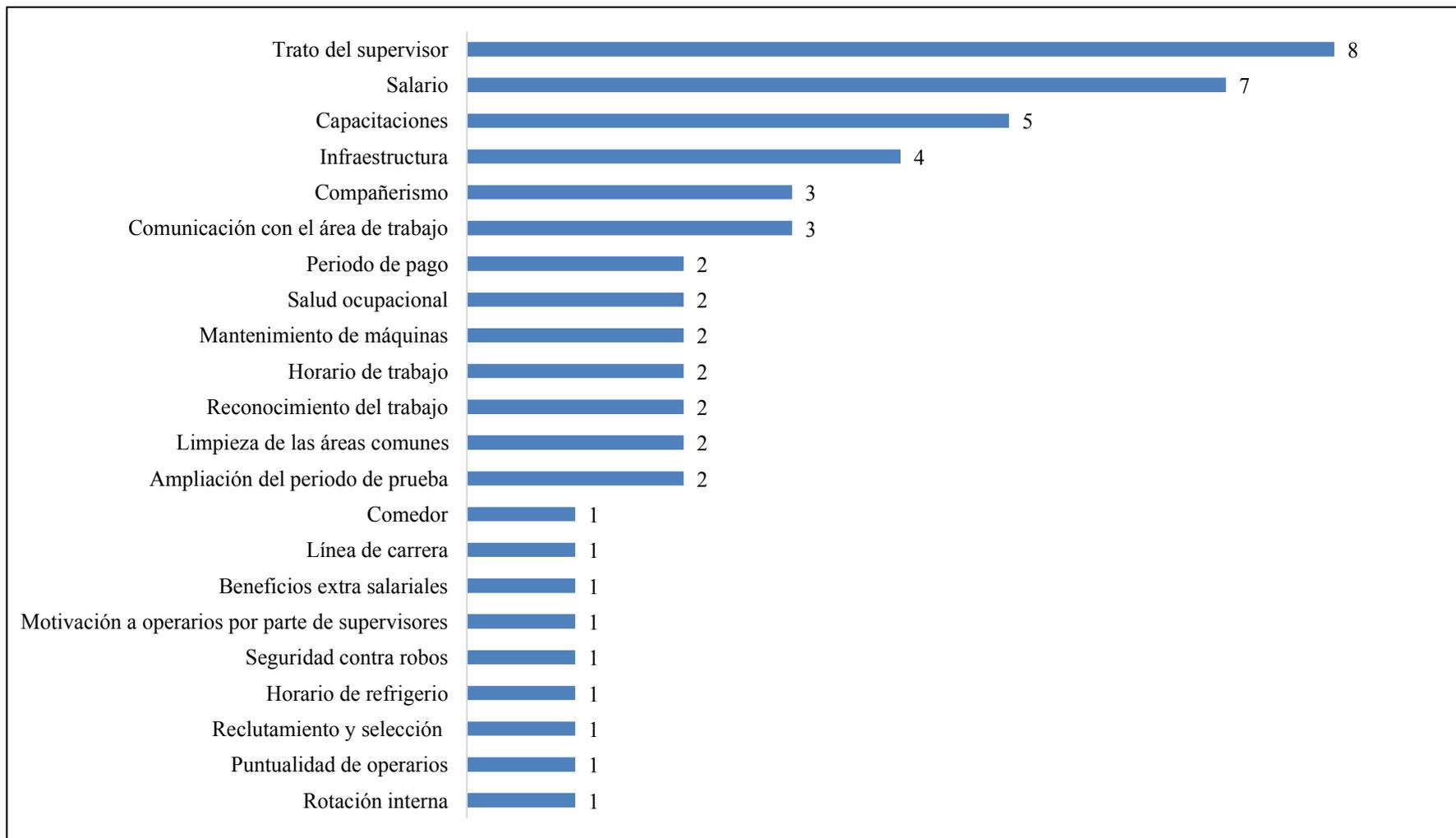


## ANEXO G: Relación con supervisores

Anexo G1: ¿Cómo fue la relación que tuvieron los operarios de las entrevistadas de salida en proceso con su supervisor o jefe de la EPCM?



**Anexo G2: ¿Qué se puede mejorar en la planta de confites de la EPCM?**



## Anexo H: Modelo de Encuesta a operarios activos

La presente encuesta es una herramienta de investigación para una tesis de Licenciatura.

Por favor, dedique unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas. La información obtenida servirá para identificar las causas de rotación laboral no deseada de esta empresa.

Sus respuestas serán tratadas de manera CONFIDENCIAL. Agradecemos responda de la manera más sincera posible.

P: \_\_\_\_\_ N: \_\_\_\_\_

### PREGUNTAS GENERALES

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Sexo
  - a) Femenino
  - b) Masculino
3. Edad
  - a) 18 – 25
  - b) 26 – 35
  - c) 36 – 45
  - d) 46 – 55
  - e) 56 a más
4. Estado civil
  - a) Soltero/a
  - b) Casado/a
  - c) Viudo/a
  - d) Divorciado/a
  - e) Conviviente
5. Distrito
  - a) Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)
  - b) Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)
  - c) Zona 3 (San Juan de Lurigancho)
  - d) Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)
  - e) Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de La Legua, Ventanilla)
  - f) Otros: \_\_\_\_\_
6. Número de hijos
  - a) 0
  - b) 1 – 2
  - c) 3 – 4
  - d) 5 a más
7. ¿Contribuye con los gastos del hogar?
  - a) Soy el único sustento del hogar
  - b) Soy uno de los sustentos del hogar
  - c) Contribuyo ocasionalmente en los gastos del hogar
8. ¿Con cuántas personas comparte su salario?
  - a) Ninguna
  - b) 1-2 personas
  - c) 3-4 personas
  - d) 5 a más personas
9. ¿Ha trabajado anteriormente? Si su respuesta es no, entonces pasar a la pregunta 10.
  - a) Sí
  - b) No

¿Dónde?

\_\_\_\_\_

¿Por qué dejó de trabajar ahí? (Puede marcar más de uno)

Cambio recurrente de puesto	Lejanía del domicilio	Pago mensual	Sobrecarga laboral
Conflicto con compañeros	Malas condiciones laborales	Pocos beneficios laborales	Salario insuficiente
Conflicto con supervisor	Mala relación con compañeros	Poca flexibilidad de horario	Viaje
Embarazo	Mala relación con supervisor	Problemas de salud	Término de contrato

Estudios		No renovación de contrato		Problema familiar			
Falta de trato del supervisor		Otra oferta de empleo		Rigurosidad de la empresa			

### **SOBRE SU EXPERIENCIA LABORAL EN LA EMPRESA**

*A partir de esta sección, las siguientes preguntas buscan medir su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos de la empresa.*

10. ¿Qué cargo ocupa actualmente en la empresa? (Marque solo una opción)

Asistente de Almacén		Electricista		Operador de Calderas	
Auxiliar de Almacén		Mecánico		Operario de Limpieza	
Auxiliar de Limpieza		Montacarguista		Operador de Máquina	
Auxiliar de Producción		Notificador y despachador		Operario de Producción	
Carpintero – Pintor		Operario de Almacén			

11. ¿En cuál planta trabaja?

- a) Galletas
- b) Chocolate
- c) Caramelo
- d) Otro \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es su tarea principal?

\_\_\_\_\_

13. ¿Cuánto tiempo le tomó aprender las tareas del puesto?

- a) Menos de 15 días
- b) De 15 días a 1 mes
- c) Más de 1 mes a 3 meses
- d) Más de 3 meses

14. ¿Cuánto tiempo se encuentra trabajando en la empresa?

- a) Menos de 3 meses
- b) De 3 meses a 6 meses
- c) Más de 6 meses a 1 año
- d) Más de 1 año a 5 años
- e) Más de 5 años a 10 años
- f) Más de 10 años

15. ¿Está sindicalizado?

- a) Sí
- b) No

Si su respuesta es sí, ¿cuál fue el motivo?

- a) Beneficios laborales
- b) Defensa de los derechos del trabajador
- c) Estabilidad laboral
- d) Influencia de los compañeros
- e) Aumento de salario
- f) Otros: \_\_\_\_\_

16. Calificación de las condiciones de trabajo

<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>¿Se siente usted satisfecho con el/la ...</b>	Definitivamente no	No	Sí	Definitivamente sí
Salario				
Relación con los compañeros de trabajo				
Relación con el jefe/supervisor				

directo				
Lejanía de la planta a su hogar				
Carga de trabajo				
Beneficios extra salariales (bonos, descuentos, promociones, etc.)				
Posibilidades de ascenso				
Reconocimiento respecto a su trabajo				

17. Calificación de la infraestructura de la planta

Infraestructura	1	2	3	4
¿Se siente usted satisfecho con el/la ...	Definitivamente no	No	Sí	Definitivamente sí
Comedor				
Servicios sanitarios				
Seguridad en el trabajo (EPPS, Señalizaciones)				
Limpieza en el área de trabajo				
Nivel de ruido				
Iluminación				
Ventilación				

18. ¿Considera usted que la bienvenida de la empresa fue buena?

- a) Definitivamente sí
- b) Sí
- c) No
- d) Definitivamente no

19. ¿Considera usted que el proceso de capacitación de la empresa fue bueno?

- a) Definitivamente sí
- b) Sí
- c) No
- d) Definitivamente no

**PREGUNTAS DE CIERRE**

20. ¿Se siente usted satisfecho con su desempeño en la empresa?

- a) Definitivamente sí
- b) Sí
- c) No
- d) Definitivamente no

21. ¿Cree que el puesto de trabajo en el que usted se encuentra es importante para las actividades que realiza la empresa?

- a) Definitivamente sí
- b) Sí
- c) No
- d) Definitivamente no

22. ¿Considera que su experiencia laboral en esta empresa le aporta valor personal y/o profesional?

- a) Definitivamente sí
- b) Sí
- c) No
- d) Definitivamente no

23. ¿Le recomendaría a sus conocidos trabajar en la empresa?

- a) Definitivamente sí
- b) Sí
- c) No
- d) Definitivamente no

24. ¿Cuáles son las principales motivaciones por las cuales usted continúa trabajando en la empresa? (Puede marcar más de una)

Apoyo económico en mi hogar	Cercanía a mi hogar	Falta de oportunidades laborales	Prestigio de la empresa	
Aprendizaje	Clima laboral	Flexibilidad de horarios	Satisfacción personal	
Beneficios laborales	Estabilidad laboral	Necesidad económica	Solventó mis estudios	
Capacitaciones que me dan	Experiencia laboral que ganó	Organización de la empresa		

25. ¿Hay algún aspecto en la empresa en general que se podría mejorar?

Ampliación de periodo de prueba	Horario de refrigerio	Motivación a operarios por parte de supervisores	Salario	
Beneficios extra salariales	Horario de trabajo	Periodo de pago	Salud ocupacional	
Capacitaciones	Infraestructura	Puntualidad de operarios	Seguridad contra robos	
Comedor	Limpieza en las áreas comunes	Reclutamiento y selección	Trato del supervisor	
Compañerismo	Línea de carrera	Reconocimiento del trabajo		
Comunicación con el área de trabajo	Mantenimiento de máquinas	Rotación interna		

26. ¿Hay algún aspecto sobre el que no le hayamos preguntado o sobre el cuál le gustaría hacer algún comentario?  
¿Cuál?

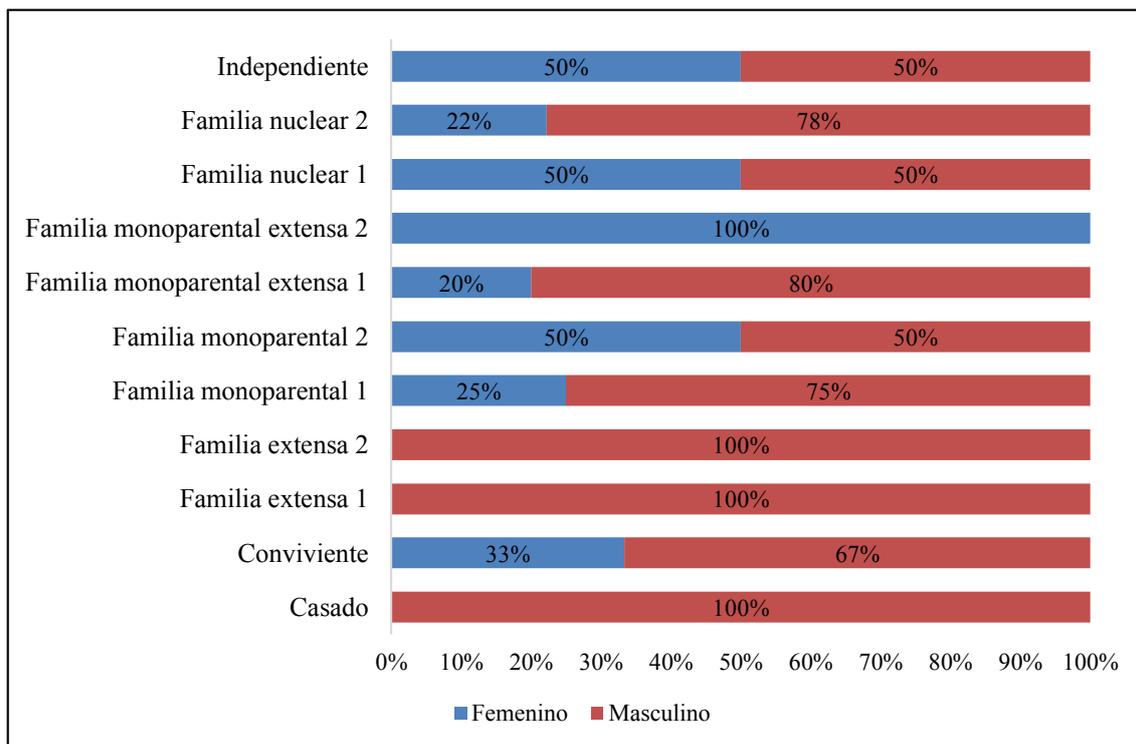
---

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

## ANEXO I: Cronograma de trabajo de campo

Octubre																															
	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	31
Cantidad de encuestas realizadas					9						28				31					31		29	7							15	
Cantidad de entrevistas en profundidad - exoperarios												3		4						3		3					4		3	2	
Entrevistas en profundidad - expertos																											S.P.				
Noviembre																															
	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	
Cantidad de encuestas realizadas					21							31																			
Cantidad de entrevistas en profundidad - exoperarios		3			2			2	4		3	2					3		3					3			3			2	
Entrevistas en profundidad - expertos																															
Diciembre																															
	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	31
Cantidad de encuestas realizadas										39				19			23				33										
Cantidad de entrevistas en profundidad - exoperarios			3		2			2		2																					
Entrevistas en profundidad - expertos													D. Z./ S. T.									M.P.									

## ANEXO J: Composición familiar por género de exoperarios



## ANEXO K: Leyenda de codificación de composición familiar de exoperarios

Codificación de composición familiar	Descripción
Independiente	Entrevistado(a) vive solo o no tiene dependientes ni es dependiente.
Casado	Entrevistado(a) vive con su esposa, pero no tiene hijos.
Conviviente	Entrevistado(a) vive con la pareja, no está casado y no tiene hijos.
Familia extensa 1	Entrevistado(a) sin hijos, vive con familiares que no son su padre y madre.
Familia extensa 2	Entrevistado(a) con hijos, vive con familiares que no son su padre y madre.
Familia monoparental 1	Entrevistado(a) sin hijos y vive con uno de sus padres.
Familia monoparental 2	Entrevistado(a) con hijos y vive con uno de sus padres.
Familia monoparental extensa 1	Entrevistado(a) sin hijos, vive con uno de sus padres y con familiares.
Familia monoparental extensa 2	Entrevistado(a) con hijos, vive con uno de sus padres y con familiares.
Familia nuclear 1	Entrevistado(a) sin hijos y vive con ambos padres.
Familia nuclear 2	Entrevistado(a) vive con esposa(o), hijos y ambos padres.

## ANEXOL: Evaluación de hipótesis estadísticas – Nivel de satisfacción y características sociodemográficas

HIPOTESIS	Prueba Estadística	Valor P	Conclusión	CORRELACION (COEFICIENTE DE CONTIGENCIA)
La edad del entrevistado incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	0.8%	Existe evidencia estadística para afirmar que la edad incide en la insatisfacción del entrevistado	R=0.28 EXISTE CORRELACION
La cantidad de hijos del entrevistado incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	24%	No se puede afirmar dicha hipótesis	R=0.18 NO EXISTE CORRELACION
El nivel de contribución de los gastos en el hogar del entrevistado incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	6%	A un nivel de significancia de 5% no se puede afirmar dicho hipótesis	R=0.19 NO EXISTE CORRELACION
La antigüedad laboral del entrevistado incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	1.6%	Existe evidencia estadística para afirmar que la antigüedad laboral incide en la insatisfacción del entrevistado	R=0.29 EXISTE CORRELACION
La No pertenencia de sindicato del entrevistado incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	0%	Existe evidencia estadística para afirmar que la No pertenencia del sindicato incide en la insatisfacción del entrevistado	R=0.24 EXISTE CORRELACION
La opinión negativa de bienvenida la empresa del entrevistado incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	0.8%	Existe evidencia estadística para afirmar que las personas que consideran que no fue buena la bienvenida a la empresa incide en la insatisfacción del entrevistado	R=0.25 EXISTE CORRELACION
La opinión negativa de del proceso de capacitación de la empresa del entrevistado incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	0%	Existe evidencia estadística para afirmar que las personas que consideran que el proceso de capacitación no fue bueno a la empresa incide en la insatisfacción del entrevistado	R=0.32 EXISTE CORRELACION
La opinión negativa de la labor que realiza el entrevistado en la empresa incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	5%	A un nivel de significancia de 5% no se puede afirmar dicho hipótesis	R=0.19 NO EXISTE CORRELACION

HIPOTESIS	Prueba Estadística	Valor P	Conclusión	CORRELACION (COEFICIENTE DE CONTIGENCIA)
La opinión negativa de la experiencia laboral del entrevistado en la empresa incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	3%	Existe evidencia estadística para afirmar que las personas que tienen opinión negativa de la experiencia laboral incide en la insatisfacción del entrevistado	R=0.23 EXISTE CORRELACION
La no recomendación a amistades a trabajar en la empresa incide en su insatisfacción laboral	CHI CUADRADO	0%	Existe evidencia estadística para afirmar que las personas que No recomiendan trabajar a amistades en la empresa incide en la insatisfacción del entrevistado	R=0.29 EXISTE CORRELACION



**ANEXOM: Evaluación de hipótesis estadísticas – tabla cruzada para encuestas variable edad**

		TOTAL	CLASIFICACION SEGUN INSATISFACCION			
			SEGMENTO 1: TOTALMENTE SATISFECHOS	SEGMENTO 2: SATISFECHOS	SEGMENTO 3: INSATISFECHOS	SEGMENTO 4:TOTALMENTE INSATISFECHOS
18 A 25		28%	40%	31%	28%	20%
26 A 35		41%	25%	43%	44%	46%
36 A 45		27%	33%	16%	27%	32%
46 A 55		4%	2%	10%	1%	2%
56 A MAS		0%			1%	
Total		100%	100%	100%	100%	100%
	N# de Casos	316	48	80	101	87

**ANEXON: Evaluación de hipótesis estadísticas – tabla cruzada para encuestas variable antigüedad laboral**

		TOTAL	CLASIFICACION SEGUN INSATISFACCION			
			SEGMENTO 1: TOTALMENTE SATISFECHOS	SEGMENTO 2: SATISFECHOS	SEGMENTO 3: INSATISFECHOS	SEGMENTO 4:TOTALMENTE INSATISFECHOS
MENOS DE TRES MESES		19%	27%	28%	20%	7%
DE 3 A 6 MESES		21%	27%	23%	21%	17%
MAS DE 6 MESES A 1 AÑO		5%	4%	8%	7%	2%
MAS DE 1 AÑO A 5 AÑOS		25%	25%	20%	27%	29%
MS DE 5 AÑOS A 10 AÑOS		16%	8%	11%	16%	25%
MAS DE 10 AÑOS		13%	8%	11%	10%	20%
Total		100%	100%	100%	100%	100%
	Número de Casos	316	48	80	101	87

## ANEXO: Codificación entrevista a expertos

Categoría	Sub Categoría	Frases codificadas	
EPCM	Opinión positiva	Excelente, es una empresa grande que te da estabilidad, que te da tranquilidad.	
		Preocupación constante por la calidad y la seguridad del personal	
	Oportunidad de crecimiento	Donde puedes tu trabajar haciendo una carrera de línea	
		Hay desarrollo para los trabajadores	
	Optimización de recursos	Desde que he entrado he visto que hay un interés permanente por hacer que los procesos sean más rentables, se optimicen.	
	Evaluación de desempeño	Creo que lo optimo para un buen/ sano crecimiento es evaluar el desempeño de todos los colaboradores	
		Me parece bastante positivo.	
		El momento tal vez no fue el indicado	
		Los supervisores que son los que están calificando al personal todavía tienen algunas dudas a veces no hacen la calificación como debieran	
		Algunos que eran muy rígidos y calificaban con notas muy bajas y otros que no eran tan estrictos, no se trata del carácter de quien evalúa sino de ser más limpio a la hora de evaluar lo que estas calificando	
		No se logró una evaluación al 100%	
		Hay gente (operarios) que si cree en eso y está con datos de la evaluación en la cabeza	
	Plantas	El <i>feedback</i> no se le ha dado a todos	
		Los procesos son completamente diferentes.	
		La infraestructura es diferente. planta de galletas.	
		Me parece que en la planta de caramelos hay gente de mayor antigüedad que en la de galletas	
		En galletas hay más cantidad de personas	
	Operarios	Cantidad	La empresa pone reglas para toda la empresa pero estas no se cumplen de igual manera en cada una de las plantas.
			Se trabaja todos los días para bajar la mano de obra pero el número que hay ahora es necesario
La tecnología que tiene mi planta hace necesario que tengamos 1046 trabajadores. A medida que esto se vaya automatizando, este número va disminuir			
Perfil		Es parte de una evolución natural de las industrias, ir reduciendo la mano de obra, ir automatizando sus procesos para sean más estandarizados	
		Gente más antigua caracterizada por ser más responsable	
		Los operarios, son gente no entrenada, muy joven.	
		Hay gente que no tiene la motivación ya sea por temor principalmente o ya sea porque no quieren tener la responsabilidad, no quieren o no se lo han planteado. No quieren estar delante de una máquina. Hay gente antigua que hemos intentado, pero no quieren.	
		El que presenta mayor costo es el perfil jovencito que no tiene carga familiar	
		El compromiso que tienen es mayor porque la mayoría de estos maquinistas es gente antigua, valora su trabajo.	
		Normalmente las personas que tienen familia no faltan	
Cuando entran chicos muy jóvenes, se agotan			
Nuestro filtro de selección debiera ser un poco mas exigente			

Categoría	Sub Categoría	Frases codificadas
	Capacitaciones	Los nuevos operarios llegan y el primer día se les da una capacitación general
		Después de esto pasan a ser capacitados por un inspector de procesos que es el que hace las capacitaciones por puesto específico
		En el caso de que vaya a utilizar una maquina tiene que tener más tiempo de preparación, puede estar 1 o 2 semanas mas
		Primero son 16 horas, en total de todas las cositas que debería saber él para no accidentarse en la planta
		Después viene la especializada. Esta última, tarda 4 semanas
		Un operario nuevo va a recibir la misma capacitación que un operario antiguo fuera de la inducción.
	Por puntaje de evaluación de desempeño	Los esfuerzos que hace la empresa por ambos trabajadores es la misma, por ejemplo van a las mismas capacitaciones, tienen las mismas charlas para todos los colaboradores se les brinda lo mismo pero hay algunos que tienen buenas notas salen muy bien
		Hay colaboradores que son 4 y para ser 4 no solo resuelves problemas, sino que también estás en la resolución de problemas de otros sitios, es decir, vas más allá de lo que te toca hacer. En cambio el 1 a la justas y viene a trabajar y está sus 8 horas y se va.
	Puestos críticos	Puedo suplantar al resto con gente de otras máquinas pero no al maquinista
Supervisores	No precisos	Los supervisores que son los que están calificando al personal todavía tienen algunas dudas a veces no hacen la calificación como debieran
		Algunos que eran muy rígidos y calificaban con notas muy bajas y otros que no eran tan estrictos no, no se trata del carácter de quien evalúa
	Conflictos	Luego que si he tenido problemas de algunos operadores con unos supervisores que se quejaban de maltrato Yo le decía a supervisora estoy de acuerdo con lo que dices pero no la manera como lo dices. Di lo mismo pero en otro tono.
Rotación laboral	Negativo	Antes estaban saliendo por mes 4 a 6 personas, de ahí ha aumentado
		Es complejo poder tener un filtro 100% óptimo que sea el mejor de todos, al final termina entrando gente que no quería trabajar
		Este hecho que entre gente nueva periódicamente nos ocasiona que se cometan algunos otros errores por falta de experiencia
		Como hay alta rotación y está la necesidad de producir, la empresa no hace una adecuada selección del personal y entran personas con perfiles psicológicos de temer.
		Si se va una persona calificada, con tiempo, poner a otro con la misma habilidad, genera mayores costos.
	Por puesto	Quienes rotan mas los auxiliares entonces las pérdidas que se puede tener por rotación son en general en empaques Yo veo más la rotación del auxiliar de producción que no tiene nada que ver la formación.
Costos	Elevados	Lo otro que está muy fuerte ahora y va a ser peor este año es el tema del costo que significa para nosotros que entre un personal nuevo
		Este año hay una ley que también va a incluir en la salida más análisis a la salida, entonces se nos va a complicar aún más este tema económicamente
		El que presenta mayor costo es el perfil jovencito que no tiene carga familiar
	Por ingresos	Uno de los costos son los exámenes médicos porque va directo al centro de gasto
		Si se va una persona calificada, con tiempo, poner a otro con la misma habilidad, genera mayores costos.

## ANEXOP: Head Count de la EPCM de Enero a Diciembre del 2016

PLANTA	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	Set-16	oct-16
VENEZUELA	865	814	804	774	758	764	771	783	783	778
LOS OLIVOS	1918	1842	1860	1856	1856	1949	2100	2275	2231	2263
AVENAS	68	64	68	65	69	72	73	76	74	73
<b>Total general</b>	<b>2851</b>	<b>2720</b>	<b>2732</b>	<b>2695</b>	<b>2683</b>	<b>2785</b>	<b>2944</b>	<b>3134</b>	<b>3088</b>	<b>3114</b>



## ANEXO Q: Formato de Evaluación de Desempeño de la EPCM

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Operarios						
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>						
COLABORADOR:		CÓDIGO:				
PUESTO:		FECHA DE INGRESO:				
GERENCIA / ÁREA:		SEDE:				
EVALUADOR:		CARGO:				
PERIODO DE EVALUACIÓN:		DESDE:		HASTA:		
<b>II. INFORMACIÓN GESTIÓN HUMANA</b>						
Indicadores comportamiento	Tardanzas	Inasistencias injustificadas	Permisos	Licencias Médicas	Accidentes de Trabajo	Amonestaciones y/o suspensiones*
N° de Ocurrencias						
Información proporcionada por:				Fecha:		
<b>III. INSTRUCCIONES PARA TRABAJAR EL FORMULARIO</b>						
1.- Lea atentamente las conductas esperadas de cada <b>COMPETENCIA</b> , asigne un puntaje de 1 a 4 en cada uno y calcule el promedio para llenar el casillero de <b>Nota Total Competencias</b> .						
2.- Lea atentamente las conductas esperadas de cada <b>Valor</b> , asigne un puntaje de 1 a 4 en cada uno y calcule el promedio para llenar el casillero de <b>Nota Total Valores</b> .						
3.- Lea atentamente las conductas esperadas de <b>Desempeño</b> , asigne un puntaje de 1 a 4 en cada uno y calcule el promedio para llenar el casillero de <b>Nota Total Desempeño</b> .						
4.- Determine la Nota Final, que es el promedio ponderado = <b>Nota Total Competencias</b> (30%), <b>Nota Total Valores</b> (30%) y <b>Nota Total Desempeño</b> (40%) y, según tabla de rangos del nivel de desempeño, ingrese el puntaje obtenido (Sobre los Esperado - Desempeño Esperado - Ligeramente debajo de lo esperado - Bajo lo Esperado).						
4.- Solo considere el desempeño del trabajador durante el periodo evaluado.						
5.- Utilice la información proporcionada por el área de Gestión Humana en aquellas competencias / valores o desempeño que lo requieran.						
<b>IV. FACTORES DE ACTUACIONES CRÍTICAS</b>						
<b>COMPETENCIAS</b>						
Competencias	CONDUCTAS					NOTA POR FACTORES (1 - 4)
Rigurosidad	4. Siempre tiene alta confiabilidad y seguridad en su trabajo, no descuida detalles y está atento a pormenores. 3. Cumple con el trabajo, respeta los procedimientos del mismo, es seguro en su trabajo. 2. En ocasiones comete errores, pero se preocupa por encontrar la causa de los mismos. 1. Frecuentemente comete errores, no se esfuerza por verificar su trabajo.					3
Proactividad e iniciativa	4. Propone ideas y/o soluciones innovadoras y ayuda al equipo a obtener los mejores resultados 3. Resuelve problemas o contingencias que le surgen en su trabajo, o los comunica a tiempo. 2. Regularmente resuelve problemas pero, en un par de ocasiones, no los ha informado a tiempo. 1. Casi nunca resuelve problemas o comunicarlos a su Supervisor, lo que ha ocasionado contingencias.					2
	<b>NOTA TOTAL COMPETENCIAS</b>					3
<b>VALORES</b>						
VALORES	CONDUCTAS ESPERADAS					NOTA POR VALORES (1 - 4)
Valoramos a las persona y las respetamos integralmente.	4. Destaca por su respeto y buen trato a las personas y tiene buena relación con los compañeros. 3. Trata de manera cordial y correcta a los demás. 2. Trata de manera cordial y correcta a los demás pero ha tenido un conflicto con algún compañero. 1. Tiene conflictos permanentemente con los demás y genera un clima de trabajo desfavorable.					4
Privilegiamos la conducta honesta y nos comprometemos profundamente con la Compañía.	4. Inspira confianza en su comunicación y comportamiento y siempre demuestra colaboración con su equipo y su jefe. 3. Habitualmente es confiable y procura colaborar con sus compañeros de trabajo y la jefatura. 2. Regularmente se compromete a realizar tareas que no cumple, colabora con el trabajo cuando se lo solicitan. 1. Demuestra escaso interés por el trabajo, regularmente se muestra renuente a colaborar.					1
Administramos los recursos con sobriedad y eficiencia.	4. Siempre administra los recursos como si fueran propios, maximizando el rendimiento de éstos, sin descuidar la calidad de su trabajo. 3. Regularmente hace uso correcto de los recursos asignados 2. En alguna ocasión no ha cuidado los recursos asignados 1. Con frecuencia desperdicia los recursos y no cumple con las metas establecidas para el turno.					4
Sentimos pasión por el trabajo bien hecho	4. Es preciso en su trabajo y demuestra mucho entusiasmo en hacer propuestas a su Supervisor. 3. Realiza su trabajo con precisión. 2. Ha habido alguna ocasión en las que ha fallado en términos de precisión en el trabajo. 1. Con frecuencia comete errores de desempeño					2
	<b>NOTA TOTAL VALORES</b>					2.75

DESEMPEÑO																			
FACTORES	Responsable de información	CONDUCTAS ESPERADAS	NOTA POR FACTORES (1 - 4)																
Asistencia	RRHH	4- 100% asistencia en el periodo 3- 3 inasistencias justificadas 2- 1 asistencia injustificada 1- Más de 1 inasistencia injustificadas o más de 3 justificadas	1																
Puntualidad	RRHH	4- 100% puntualidad en el periodo 3- 3 impuntualidades justificadas 2- 1 impuntualidad injustificada 1- Más de 1 impuntualidad injustificada o más de 3 justificadas	1																
Aseo y presentación personal	Calidad	4- Óptima presentación y aseo personal, impecable uso del uniforme 3- Generalmente tiene una buena presentación y aseo de personal, así como del uniforme. 2- En ocasiones descuida el aseo y presentación o usa inadecuadamente el uniforme. 1- Regularmente luce descuidado, con falta de aseo y uso inadecuado o desaseado del uniforme.	4																
Capacitaciones	RRHH	4- 100% asistencia a capacitaciones 3- 1 inasistencia justificada 2- 1 inasistencia injustificada 1- Más de 1 inasistencia injustificada o justificada posterior al evento	2																
Seguridad Industrial	Gestión Humana	4- Es conocido por su equipo por ser un referente en temas de SST 3- Siempre usa de manera correcta los EPPs y destaca por su cumplimiento de los procedimientos de SST 2- En una ocasión su Supervisor le presentó la tarjeta STOP ante una eventual conducta de riesgo 1- No respeta los procedimientos de seguridad en su área	2																
<b>NOTA TOTAL FACTORES</b>			2																
<b>V. RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN</b>																			
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO EN COMPETENCIAS, VALORES Y DESEMPEÑO</b>																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RANGOS DEL NIVEL DE DESEMPEÑO</th> </tr> <tr> <th>PUNTAJES</th> <th>CATEGORÍA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>SOBRE LO ESPERADO</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>DESEMPEÑO ESPERADO</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>DESEMPEÑO BAJO ESPERADO</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>DESEMPEÑO DEFICIENTE</td> </tr> </tbody> </table>		RANGOS DEL NIVEL DE DESEMPEÑO		PUNTAJES	CATEGORÍA	4	SOBRE LO ESPERADO	3	DESEMPEÑO ESPERADO	2	DESEMPEÑO BAJO ESPERADO	1	DESEMPEÑO DEFICIENTE	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOTA FINAL (NOTA FINAL VALORES + NOTA FINAL FACTORES / 2)</th> <th>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO SEGÚN CATEGORÍA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOTA FINAL (NOTA FINAL VALORES + NOTA FINAL FACTORES / 2)	NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO SEGÚN CATEGORÍA	2	
RANGOS DEL NIVEL DE DESEMPEÑO																			
PUNTAJES	CATEGORÍA																		
4	SOBRE LO ESPERADO																		
3	DESEMPEÑO ESPERADO																		
2	DESEMPEÑO BAJO ESPERADO																		
1	DESEMPEÑO DEFICIENTE																		
NOTA FINAL (NOTA FINAL VALORES + NOTA FINAL FACTORES / 2)	NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO SEGÚN CATEGORÍA																		
2																			
<b>VII. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR</b>																			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>																	
<b>CONOCIMIENTOS PARA REFORZAR</b>																			
<b>VIII. COMENTARIOS DEL TRABAJADOR EVALUADO</b>																			
<b>COMENTARIOS ACERCA DE SU EVALUACIÓN:</b>		<b>PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INTERESES:</b>																	
<b>CONFIRMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:</b>																			
Me he reunido con mi Jefe inmediato en la fecha ____ / ____ / ____ para revisar los resultados de mi evaluación del desempeño.																			
<b>IX. COMENTARIOS DEL JEFE DEL EVALUADOR</b>																			
<b>FIRMA JEFE DE PRODUCCIÓN</b>			<b>FIRMA SUPERVISOR</b>																
			<b>FIRMA EVALUADO</b>																