

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y
Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**"PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN EL MODELO THE GREAT
PLACE TO WORK, PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS POR
ROTACIÓN DE PERSONAL, EN UNA EMPRESA LADRILLERA DE
LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2020"**

Tesis presentada por la Bachiller:

Linares Valdivia, Hilda Cecilia

para optar el Título Profesional de

Ingeniera Industrial

Asesor: Delgado Montesinos, Max

Arequipa- Perú

2021

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 19 de Enero del 2021

Dictamen: 001447-C-EPII-2021

Visto el borrador de tesis del expediente 001447, presentado por:

2014600582 - LINARES VALDIVIA HILDA CECILIA

Titulado:

PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN EL MODELO THE GREAT PLACE TO WORK, PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS POR ROTACIÓN DE PERSONAL, EN UNA EMPRESA LADRILLERA DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2020

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1986 - MURILLO QUISPE EFRAIN RAFAEL |
DICTAMINADOR**



**2104 - MONTOYA DELGADO LUIS AMADOR
DICTAMINADOR**



**2825 - CARRASCO BOCANGEL JULIO CESAR
DICTAMINADOR**

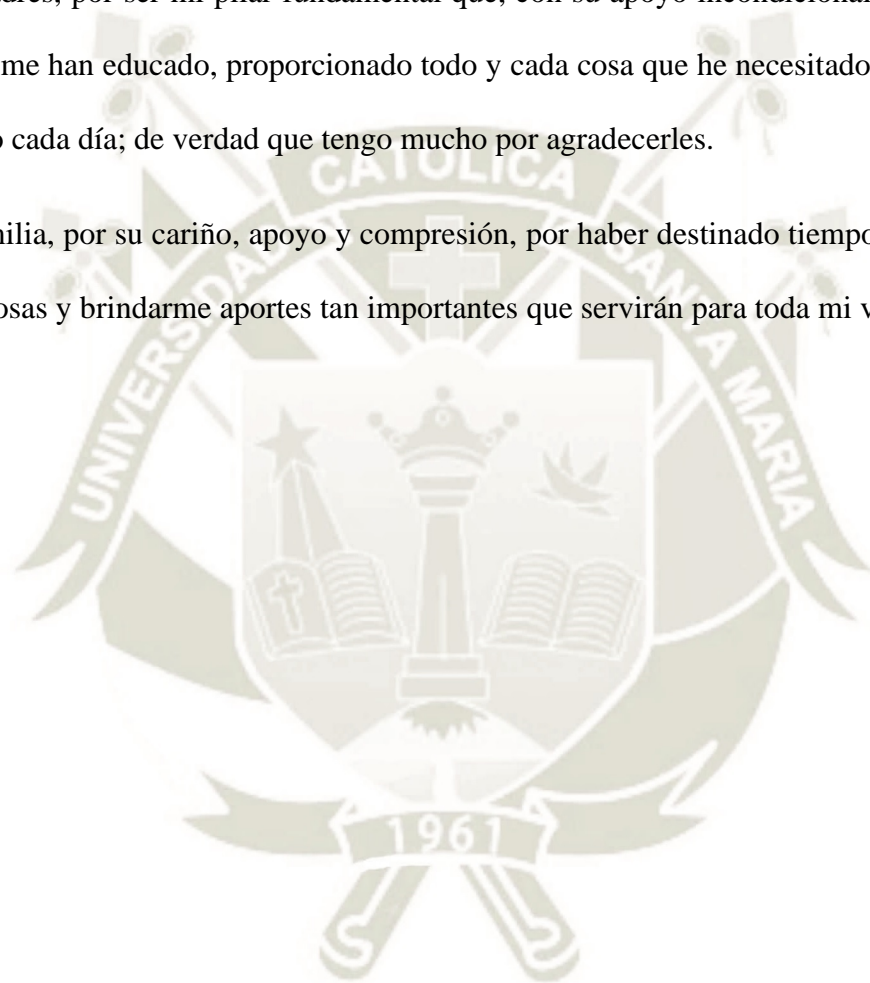


DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedicaré principalmente a Dios, por permitirme desarrollar un paso más, en mi formación profesional.

A mis padres, por ser mi pilar fundamental que, con su apoyo incondicional, sus esfuerzos y su amor, me han educado, proporcionado todo y cada cosa que he necesitado. Sus enseñanzas las aplico cada día; de verdad que tengo mucho por agradecerles.

A mi familia, por su cariño, apoyo y comprensión, por haber destinado tiempo para enseñarme nuevas cosas y brindarme aportes tan importantes que servirán para toda mi vida.



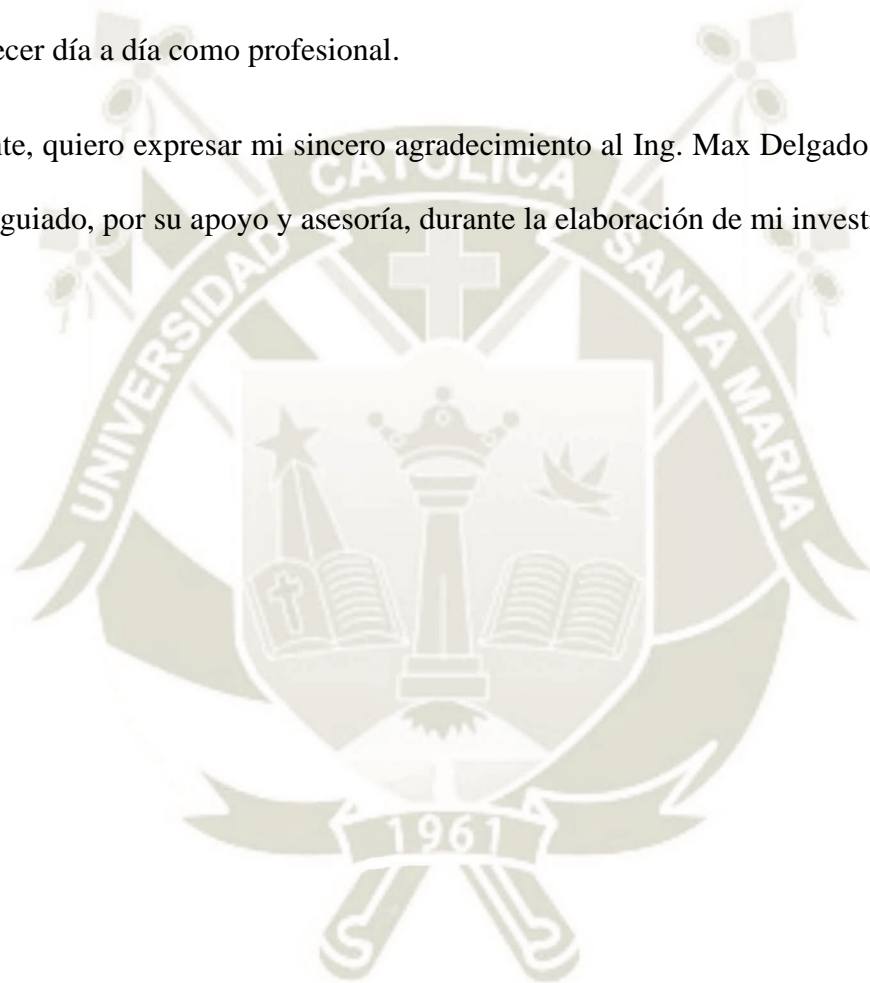
AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Empresa Ladrillera que es objeto de la presente investigación, por su apoyo y facilidades brindadas que permitieron la elaboración de este estudio.

Agradezco a la Universidad Católica de Santa María, por todos los conocimientos impartidos.

Gracias a todos los docentes por su apoyo, amistad, consejos y sus enseñanzas; hicieron que pueda crecer día a día como profesional.

Finalmente, quiero expresar mi sincero agradecimiento al Ing. Max Delgado Montesinos, por haberme guiado, por su apoyo y asesoría, durante la elaboración de mi investigación.



RESUMEN

La presente investigación se realizó en una Empresa Ladrillera, ubicada en el Distrito de Cerro Colorado, Provincia y Departamento de Arequipa, la cual tiene 30 años de experiencia en el rubro ladrillero del Perú. El enfoque de la investigación, se basó en el Área de Gestión de Desarrollo Humano, orientada a proponer una mejora que reduzca los indicadores de rotación de personal.

Con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa, se aplicó un diagnóstico basado en las herramientas de análisis externo (PESTEC) y análisis interno (AMOFHIT), junto con la aplicación de una entrevista personal, un focus group y una encuesta realizada a 210 trabajadores de la empresa. Mediante la aplicación de dichas herramientas se observó que la empresa tenía deficiencias tales como, disconformidad de los trabajadores en cuanto a sus remuneraciones, así como el trato al personal. Respecto a la entrevista que se realizó, se determinó la existencia de un 20% de personal insatisfecho en cuanto a la relación con su jefatura, el 31% de los trabajadores indicó que no sienten apoyo por sus superiores; así mismo, es importante mencionar que el 70% de los entrevistados indicaron no sentirse recompensados en cuanto al cumplimiento de las metas propuestas; de igual manera, el 79% de encuestados indicó que definitivamente no se realizan actividades recreativas en la organización y, finalmente, el 21% manifestó que su estadía en la organización no es gratificante ni agradable.

Debido a las deficiencias encontradas, se propuso implementar en la empresa 12 estrategias basadas en el Modelo de The Great Place to Work, enfocadas en incrementar la satisfacción de personal y, por lo tanto, reducir la rotación del personal. Se aplicó una encuesta de validación para conocer si dichas estrategias tendrían un impacto en la satisfacción y rotación de personal, teniendo como resultados positivos el incremento de la satisfacción en un

36% y un incremento del 25% respecto a la intención de permanecer en la empresa de un año a más.

Para la implementación de las 12 estrategia propuestas, se cuantificó una inversión total de S/ 16,370.03 y un tiempo requerido de un año para la aplicación de todas las estrategias. Adicionalmente se elaboró un Balanced Scorecard, para poder medir el cumplimiento de los objetivos planteados para la propuesta de mejora.

Finalmente se evaluó el Beneficio – Costo de la propuesta de mejora, teniendo como beneficios la reducción de la rotación de personal, teniendo como resultados un Beneficio – Costo esperado de 1.59, lo cual indica que la propuesta de mejora es rentable y viable para la Empresa.

Palabras Clave: Gestión de Desarrollo Humano, Rotación de Personal, The Great Place to Work y Clima Organizacional.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in a Brick Company, located in the District of Cerro Colorado, Province and Department of Arequipa, which has 30 years of experience in the brick industry of Peru. The focus of the research was based on the Human Talent Management Area, aimed at proposing an improvement that reduces the indicators of staff turnover.

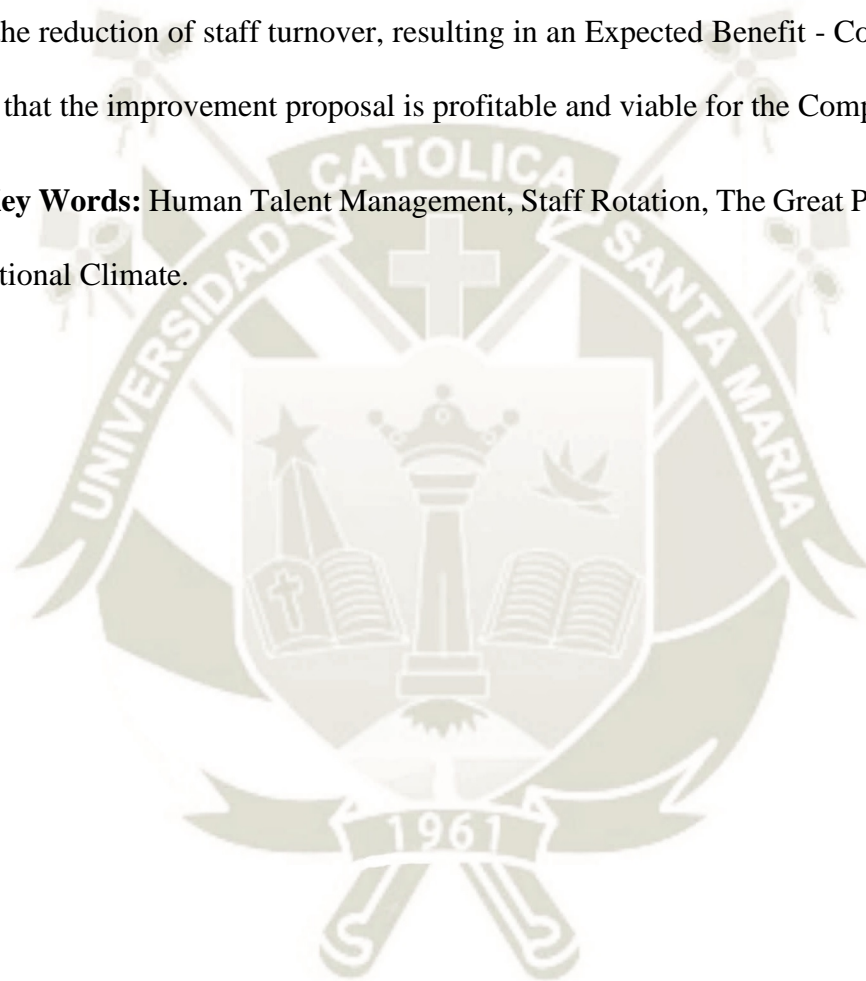
In order to know the current situation of the company, a diagnosis was applied based on the tools of external analysis (PESTEC) and internal analysis (AMOFHIT), together with the application of a personal interview, a focus group and a survey carried out to 210 workers of the company. Through the application of these tools it was observed that the company had deficiencies such as, dissatisfaction of the workers regarding their remuneration, as well as the treatment of staff. Regarding the interview that was carried out, it was determined the existence of 20% of dissatisfied personnel regarding the relationship with their leadership, 31% of the workers indicated that they do not feel support by their superiors; Likewise, it is important to mention that 70% of the interviewees indicated that they did not feel rewarded in terms of meeting the proposed goals; Similarly, 79% of respondents indicated that recreational activities are definitely not carried out in the organization and, finally, 21% stated that their stay in the organization is not rewarding or pleasant.

Due to the deficiencies found, it was proposed to implement 12 strategies based on The Great Place to Work Model in the company, focused on increasing staff satisfaction and, therefore, reducing staff turnover. A validation survey was applied to find out if said strategies would have an impact on staff satisfaction and turnover, having as positive results an increase in satisfaction of 36% and an increase of 25% with respect to the intention to remain in the company from one year to more.

For the implementation of the 12 proposed strategies, a total investment of S / 16,370.03 was quantified and a time required of one year for the application of all the strategies. Additionally, a Balanced Scorecard was prepared, in order to measure the fulfillment of the objectives set for the improvement proposal.

Finally, the Benefit - Cost of the improvement proposal was evaluated, having as benefits the reduction of staff turnover, resulting in an Expected Benefit - Cost of 1.59, which indicates that the improvement proposal is profitable and viable for the Company.

Key Words: Human Talent Management, Staff Rotation, The Great Place to Work and Organizational Climate.



INTRODUCCIÓN

El Sector de Construcción en el Perú es una de las actividades económicas más importantes del país, debido a su aporte al PBI nacional. Durante los últimos años, viene siendo una unidad de medición del confort económico nacional.

La presente tesis, constituye una investigación realizada en una Empresa Ladrillera de la Ciudad de Arequipa en la que uno de los principales problemas es la rotación de personal, es por ello que se proporcionan estrategias de mejora para disminuir dicha rotación, que es claramente uno de los principales problemas en la organización.

En el Capítulo I se desarrollará el Planteamiento Operacional, en donde se describirá la Problemática de la empresa, los Objetivos, Justificación, Hipótesis y Variables.

En el Capítulo II, se realizará el Marco Teórico, Referencial y Conceptual, donde se tomará como referencia estudios previos que se realizaron a temas relacionados a rotación de personal.

En el Capítulo III, se explicará la metodología utilizada en la investigación, así como las técnicas e instrumentos que se utilizarán, para así procesar estadísticamente la información.

En el Capítulo IV, se desarrollará el diagnóstico actual de la empresa, utilizando análisis PESTEC y AMOFHIT, se desarrollará un focus group al área de Gestión de Desarrollo Humano, entrevista a la Encargada de Reclutamiento y Selección, también se llevará a cabo una encuesta a la muestra determinada.

En el Capítulo V, se planteará la propuesta de mejora, en donde se explica en que consiste el Modelo The Great Place to Work, y las estrategias basadas en sus cinco dimensiones.

En el Capítulo VI, se realizará la implementación de la propuesta de mejora, así como un Balanced Scorecard.

En el Capítulo VII, se mostrará un análisis económico de la propuesta de mejora, para así desarrollar un análisis Beneficio – Costo.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.



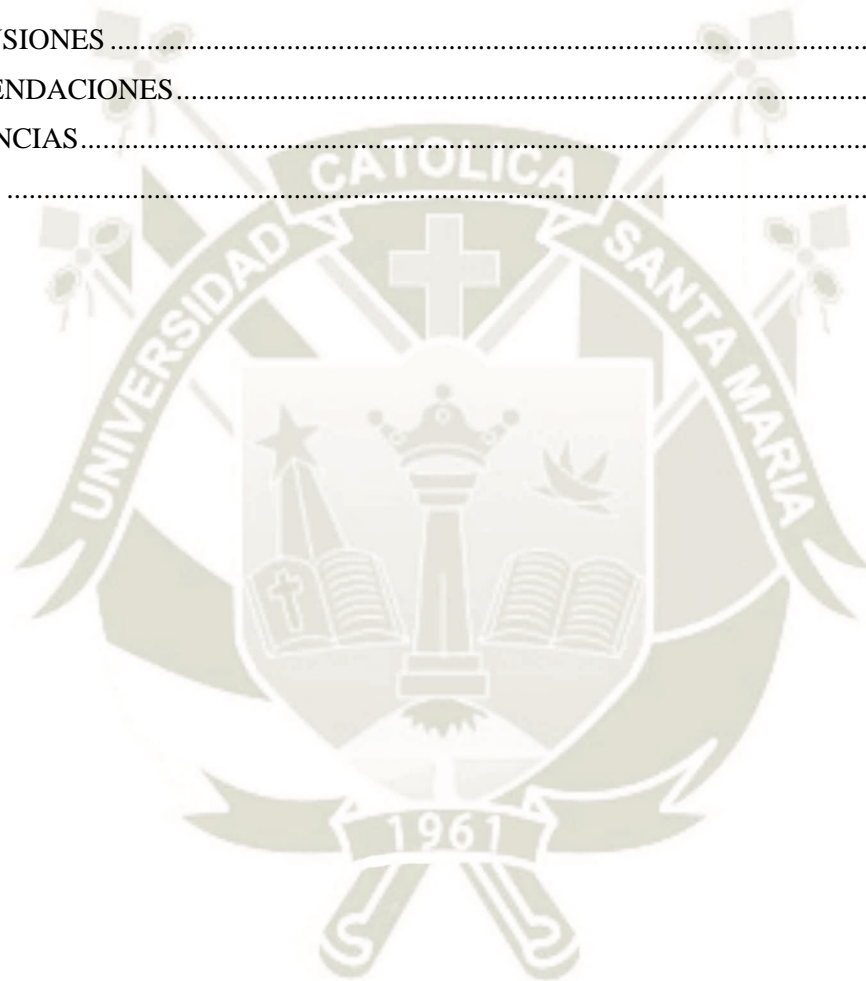
ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
CAPÍTULO I	1
1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	1
1.1. Descripción de la realidad de la problemática	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	3
1.2.1. <i>Delimitación Espacial.</i>	3
1.2.2. <i>Delimitación Social.</i>	3
1.2.3. <i>Delimitación Temporal.</i>	3
1.2.4. <i>Delimitación Conceptual.</i>	3
1.3. Formulación del Problema.....	3
1.3.1. <i>Problema General.</i>	3
1.3.2. <i>Problemas Específicos.</i>	4
1.4. Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1. <i>Objetivo general.</i>	4
1.4.2. <i>Objetivos específicos.</i>	4
1.5. Justificación	5
1.5.1. <i>Justificación Social.</i>	5
1.5.2. <i>Justificación Económica.</i>	5
1.6. Hipótesis de la Investigación	5
1.7. Variables	6
1.8. Importancia	8
1.9. Limitaciones.....	8
CAPÍTULO II	9
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	9
2.1. Marco Teórico.....	9
2.1.1. <i>Antecedentes de la Investigación.</i>	9
2.2. Marco Referencial.....	12
2.3. Marco Conceptual.....	16
2.3.1. <i>Principales Conceptos de la Investigación.</i>	16
2.3.2. <i>Herramientas de Diagnóstico.</i>	19
2.3.3. <i>Herramientas de Mejora.</i>	20

CAPÍTULO III.....	31
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	31
3.1. Metodología de la Investigación	31
3.1.1. Método de la Investigación.	31
3.1.2. Tipo de Investigación.	31
3.1.3. Nivel de la Investigación.	32
3.2. Cobertura de estudio	32
3.2.1. Población.	32
3.2.2. Muestra.	33
3.2.3. Muestreo.	33
3.3. Técnicas e instrumentos	34
3.3.1. Técnicas de la investigación.	34
3.3.2. Instrumentos de la Investigación.	35
3.4. Procesamiento Estadístico de la Información	35
3.4.1. Estadísticos.	35
3.5. Matriz de Consistencia.....	36
CAPÍTULO IV.....	37
4. DIAGNÓSTICO ACTUAL	37
4.1. Descripción de la Empresa.....	37
4.2. Descripción de Productos y Servicios.....	38
4.2.1. Productos.	38
4.2.2. Servicios.	41
4.3. Organigrama	42
4.3.1. Organigrama General.....	42
4.3.2. Organigrama del Área de Gestión de Desarrollo Humano.	43
4.4. Diagnóstico de la Empresa.....	44
4.4.1. Análisis PESTEC.....	44
4.4.2. Análisis AMOFHIT.	55
4.4.3. MEFE.....	59
4.4.4. MEFI.....	61
4.4.5. FODA de la Empresa.....	63
4.4.6. Indicadores Actuales del Área Gestión de Desarrollo Humano.	65
4.4.7. Focus Group.	70
4.4.7.1. Formato del Focus Group.	70
4.4.7.2. Resultados del Focus Group.	72
4.4.7.3. Análisis de los resultados del Focus Group.	76
4.4.8. Entrevista Personal.....	77

4.4.8.1.	Formato de Entrevista Personal.	77
4.4.8.2.	Repuestas de Entrevista Personal.....	78
4.4.8.3.	Análisis de los resultados de la Entrevista.	79
4.4.9.	<i>Encuesta.</i>	79
4.4.9.1.	Formato de la Encuesta.	81
4.4.9.2.	Respuestas de la Encuesta de la Encuesta Empleados y Obreros	81
4.4.9.3.	Análisis de los resultados de la Entrevista	112
4.4.10.	<i>Diagnóstico final de la percepción del Personal.</i>	115
CAPÍTULO V		117
5.	Propuesta de Mejora	117
5.1.	Análisis del Modelo The Great Place to Work	117
5.2.	Propuesta de Mejora basada en el Modelo The Great Place To Work	121
5.2.1.	<i>Estrategia del desayuno con los Jefes de Cada Área.</i>	123
5.2.2.	<i>Estrategia del liderazgo para todos.</i>	124
5.2.3.	<i>Estrategia de Tutoría para talentos.</i>	125
5.2.4.	<i>Estrategia - Política de puertas abiertas.</i>	126
5.2.5.	<i>Estrategia de Nuevos Beneficios.</i>	127
5.2.6.	<i>Estrategia Cupones – horas libres.</i>	128
5.2.7.	<i>Estrategia Los Jackpots de la felicidad.</i>	129
5.2.8.	<i>Estrategia Alimentación Saludable.</i>	130
5.2.9.	<i>Estrategia Semana del Reconocimiento.</i>	130
5.2.10.	<i>Estrategia Caja de curiosidades.</i>	131
5.2.11.	<i>Estrategia Tengo un sueño.</i>	132
5.2.12.	<i>Estrategia Campeonatos internos.</i>	133
5.3.	Formato de la Encuesta de validación.....	133
5.3.1.	<i>Respuestas de la Encuesta de validación Empleados y Obreros.</i>	133
5.4.	Análisis Actual del Modelo The Great Place to Work.....	159
5.5.	<i>Análisis Comparativo Actual VS Propuesto del Modelo The Great Place to Work</i>	160
5.6.	Análisis de la Propuesta de Mejora.....	161
CAPÍTULO VI.....		163
6.	PLAN IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA PROPUESTA DE MEJORA	163
6.1.	Implementación de la Propuesta Mejora a través del Ciclo de Deming	163
6.1.1.	<i>Planear.</i>	163
6.1.1.1.	Calendario de Actividades.	166
6.1.1.2.	Costos de Implementación de la Propuesta de Mejora.	168
6.1.2.	<i>Hacer.</i>	171
6.1.3.	<i>Controlar.</i>	171

6.1.4. Actuar.....	171
6.2. Balanced Scorecard.....	172
CAPÍTULO VII	173
7. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA DE MEJORA	173
7.1. Costo de la Implementación de la Propuesta de mejora	173
7.2. Beneficio de la Propuesta de Mejora	173
7.3. Análisis Beneficio - Costo	173
7.4. Beneficios no cuantificables	176
CONCLUSIONES	179
RECOMENDACIONES.....	181
REFERENCIAS.....	182
ANEXOS	186



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables	6
Tabla 2. Matriz de consistencia.....	36
Tabla 3. Ladrillos para muros	38
Tabla 4. Ladrillos para techo.....	39
Tabla 5. Ladrillos de Tabiquería	40
Tabla 6. Ladrillos de sobre techo	41
Tabla 7. Resumen de legislación aplicable.	46
Tabla 8. Proyecciones de crecimiento de Perspectivas de la economía Mundial	47
Tabla 9. Tabla de Salarios con beneficios sociales régimen de Construcción Civil	50
Tabla 10. Crecimiento de ingresos por línea de negocio	52
Tabla 11. Impactos Negativos Medioambientales de la Industria Ladrillera.....	53
Tabla 12. Participación del Mercado Ladrillero 2016.....	54
Tabla 13. Número de accidentes del presente año (2020).....	58
Tabla 14. MEFE.....	60
Tabla 15. MEFI.....	61
Tabla 16. FODA.....	64
Tabla 17. Indicadores Actuales del Área Gestión de Desarrollo Humano 2020.....	65
Tabla 18. Rotación de personal Enero-Agosto 2020.....	66
Tabla 19. Indicadores Actuales de Rotación en la Empresa de Enero – Agosto del 2020.....	67
Tabla 20. Número de Ceses de Personal por Área de Enero – Agosto del 2020.	68
Tabla 21. Costos por Rotación de personal de Enero a Agosto del 2020	69
Tabla 22. Resumen de encuestado en el área de Producción	80
Tabla 23. Resumen de encuestados en el área de Mantenimiento	80
Tabla 24. Total de empleados encuestados	81
Tabla 25. Resumen de respuestas Pregunta N° 02 de encuesta	83
Tabla 26. Resumen de respuestas Pregunta N° 03 de encuesta a trabajadores	85
Tabla 27. Resumen e respuestas Pregunta N° 04 de encuesta a trabajadores	88
Tabla 28. Resumen de respuestas Pregunta N° 05 de encuesta a trabajadores	91
Tabla 29. Resumen de respuestas Pregunta N° 06 de encuesta a trabajadores	94
Tabla 30. Resumen de respuestas pregunta N° 07 de encuesta a trabajadores	98
Tabla 31. Resumen de respuestas Pregunta N° 08 de encuesta a trabajadores	100
Tabla 32. Resumen de respuestas Pregunta N° 09 de encuesta a trabajadores	104
Tabla 33. Resumen de respuestas Pregunta N° 10 de encuesta a trabajadores	107
Tabla 34. Resumen de respuestas Pregunta N° 11 de encuestas a trabajadores.....	109
Tabla 35. Medición de las 5 dimensiones de The Great place to Work en la empresa.....	118

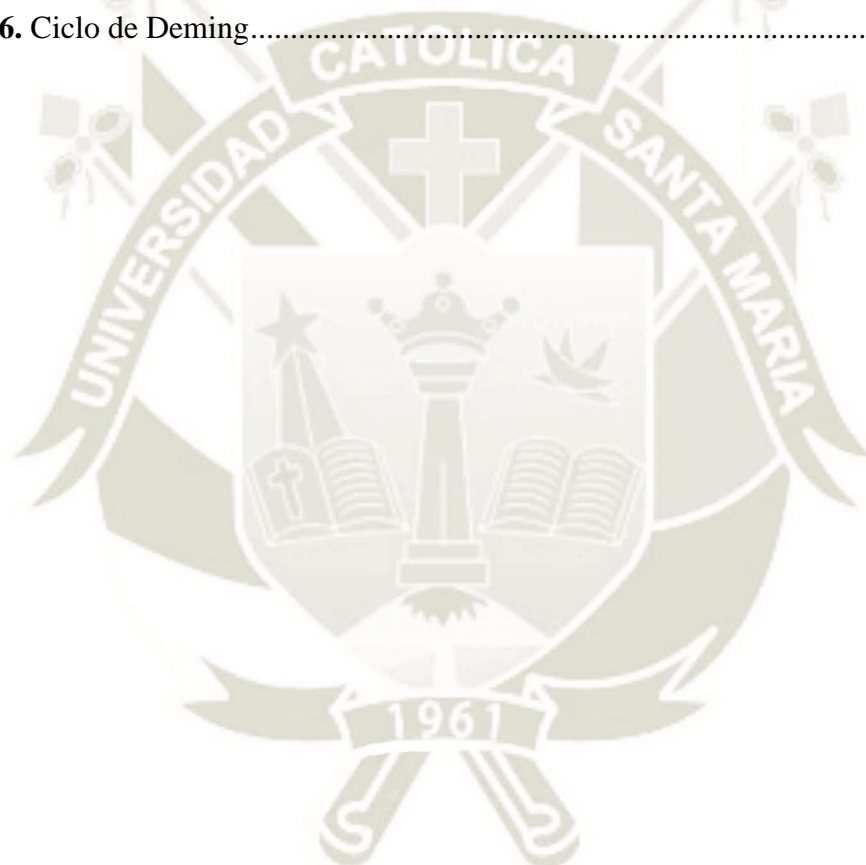
Tabla 36. Propuesta de Mejora basada en el Modelo The Great Place To Work	121
Tabla 37. Meta para el mes de agosto en Indicadores de Gestión de Desarrollo Humano.	128
Tabla 38. Resumen de respuestas Pregunta N° 01 de encuestas de validación a trabajadores	133
Tabla 39. Resumen de respuestas Pregunta N° 02 de encuestas de validación a trabajadores	134
Tabla 40. Resumen de respuestas Pregunta N° 03 de encuestas de validación a trabajadores	137
Tabla 41. Resumen de respuestas Pregunta N° 04 de encuestas de validación a trabajadores	140
Tabla 42. Resumen de respuestas Pregunta N° 05 de encuestas de validación a trabajadores	143
Tabla 43. Resumen de respuestas Pregunta N° 06 de encuestas de validación a trabajadores	146
Tabla 43. Resumen de respuestas Pregunta N° 07 de encuestas de validación a trabajadores	148
Tabla 44. Resumen de respuestas Pregunta N° 08 de encuestas de validación a trabajadores	150
Tabla 45. Resumen de respuestas Pregunta N° 09 de encuestas de validación a trabajadores	153
Tabla 46. Resumen de respuestas Pregunta N° 10 de encuestas de validación a trabajadores	156
Tabla 47. Análisis Actual del Modelo The Great Place to Work.....	159
Tabla 48. Análisis Comparativo Actual VS Propuesto del Modelo The Great Place to Work.....	160
Tabla 49. Calendario de Actividades para la implementación de la propuesta de mejora	166
Tabla 50. Requisitos para la implementación de la propuesta de mejora	168
Tabla 51. Balanced Scorecard.....	172
Tabla 52. Cálculo Beneficio/Costo de la propuesta.....	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Costo Directo de reemplazar a un colaborador	12
Figura 2. Reducción temporal del costo de mano de obra.....	12
Figura 3. Costos por caída en la productividad	13
Figura 4. Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador.....	13
Figura 5. Principales Causas de la Rotación de personal	14
Figura 6. Dimensiones evaluadas en The Great Place to Work.....	21
Figura 7. Mejores prácticas en el Perú 2019.....	22
Figura 8. Mejores prácticas en el Mundo 2019	24
Figura 9. Organigrama General.	42
Figura 10. Organigrama del Área de Gestión de Desarrollo Humano.....	43
Figura 11. Flow Sheet del proceso productivo	57
Figura 12. Gráfico pregunta N° 01 de Focus Group.....	72
Figura 13. Gráfico pregunta N° 02 de Focus Group.....	73
Figura 14. Gráfico pregunta N° 03 de Focus Group.....	74
Figura 15. Gráfico pregunta N° 04 de Focus Group.....	75
Figura 16. Gráfico pregunta N° 05 de Focus Group.....	75
Figura 17. Gráfico pregunta N° 01 de encuesta Empleados y Obreros	82
Figura 18. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta Empleados y Obreros	83
Figura 19. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	84
Figura 20. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	85
Figura 21. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta Empleados y Obreros	86
Figura 22. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	87
Figura 23. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	88
Figura 24. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta Empleados y Obreros	89
Figura 25. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	90
Figura 26. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	91
Figura 27. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta Empleados y Obreros	92
Figura 28. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	93
Figura 29. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	94
Figura 30. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta Empleados y Obreros	95
Figura 31. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	95
Figura 32. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	96

Figura 33. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta Empleados y Obreros	98
Figura 34. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	99
Figura 35. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	100
Figura 36. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta Empleados y Obreros	101
Figura 37. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	102
Figura 38. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	103
Figura 39. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta Empleados y Obreros	104
Figura 40. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	105
Figura 41. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	106
Figura 42. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta Empleados y Obreros	107
Figura 43. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	108
Figura 44. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	109
Figura 45. Gráfico pregunta N° 11 de encuesta Empleados y Obreros	110
Figura 46. Gráfico pregunta N° 11 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados	111
Figura 47. Gráfico pregunta N° 11 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros	112
Figura 48. Gráfico pregunta N° 01 de encuesta de validación: Empleados y Obreros.....	134
Figura 49. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta de validación Empleados y Obreros.....	135
Figura 50. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta de validación: Empleados	136
Figura 51. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta de validación: Obreros	137
Figura 52. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta de validación: Empleados y Obreros.....	138
Figura 53. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta de validación: Empleados	139
Figura 54. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta de validación: Obreros	140
Figura 55. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta de validación: Empleados y Obreros.....	141
Figura 56. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta de validación: Empleados	141
Figura 57. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta de validación: Obreros	142
Figura 58. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta de validación: Empleados y Obreros.....	143
Figura 59. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta de validación: Empleados	144
Figura 60. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta de validación: Obreros	145
Figura 61. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta de validación: Empleados y Obreros.....	146
Figura 62. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta de validación: Empleados	147
Figura 63. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta de validación: Obreros	147
Figura 64. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta de validación: Empleados y Obreros.....	148
Figura 65. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta de validación: Empleados	149
Figura 66. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta de validación: Obreros	150

Figura 67. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta de validación: Empleados y Obreros.....	151
Figura 68. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta de validación: Empleados	151
Figura 69. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta de validación: Obreros	152
Figura 70. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta de validación Empleados y Obreros.....	153
Figura 71. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta de validación: Empleados	154
Figura 72. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta de validación: Obreros	155
Figura 73. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta de validación: Empleados y Obreros.....	157
Figura 74. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta de validación: Empleados	158
Figura 75. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta de validación: Obreros	158
Figura 76. Ciclo de Deming.....	163



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.1. Descripción de la realidad de la problemática

La Empresa Ladrillera que es objeto de la presente investigación, se fundó en el año 1900, actualmente se encuentra ubicada en el Distrito de Cerro Colorado y cuenta con una planilla de 460 trabajadores. Dicha empresa se encuentra preocupada por generar un entorno más agradable o lo que conocemos como clima organizacional, debido a que los trabajadores no se encuentran satisfechos en cada uno de los puestos de trabajo, lo que está generando algunos problemas de rotación de personal, por consiguiente, el Área de Gestión de Desarrollo Humano constantemente efectúa convocatorias y entrevistas para la selección del nuevo personal, lo que afecta directamente a la Empresa a nivel económico y social.

En el año 2020, desde enero hasta julio, se ha tenido una rotación promedio global de 5.1 puntos. En cuanto a la planilla de empleados se ha tenido una rotación promedio hasta la fecha de 1.7 puntos y en cuanto a obreros, una rotación promedio de 6.3 puntos; lo cual nos indica que la planilla de obreros es la que rota con mayor frecuencia. El mayor índice de rotación del 2020 se ha presentado en el mes de enero y el menor índice de rotación del presente año se ha dado en el mes de abril. El costo de publicaciones para la convocatoria de personal, en lo que va del año ha tenido un costo total de S/.6,350.60, con un presupuesto total para el año en cuanto a capacitaciones de S/.22,000.00.

En los meses de octubre a diciembre de 2019, se aplicaron 39 encuestas a los trabajadores que tenían una renuncia voluntaria, de los cuales 43.59% renunció por motivos personales / familiares, 20.51% renunció porque otra empresa le ofrecía un mejor sueldo, un 10.26% renunció porque se sentía desmotivado en el trabajo y el 25.44% restante tuvo motivos

como cambio de residencia, ofrecimiento de un puesto mejor y otros no especificados. En cuanto a la relación con su jefe inmediato, 7.69% de los trabajadores expresaban haber tenido una mala relación con su jefe inmediato, 28.21% expresó una relación regular, 38.46% expresó una relación buena y 25.64% expresó haber tenido una relación excelente con el jefe inmediato. En cuanto al ambiente de trabajo, la encuesta arrojó que en promedio los trabajadores sienten que el ambiente tiene una puntuación de 50 puntos sobre 100 lo que muestra que el ambiente de trabajo es regular. Del total de encuestados el 17.95% expresó no recomendar a terceros ingresar a trabajar en la empresa. Finalmente, los trabajadores expresaron que sintieron que no tenían un trato justo dentro de la empresa y a su vez que las condiciones laborales y de seguridad no eran las adecuadas.

En el corto y largo plazo, de no atender a la problemática, se continuará teniendo rotación de personal, pérdida de talento y por ende se tendrán diversos costos que significarán pérdidas económicas debido a la constante convocatoria, selección y capacitación del personal nuevo; esto probablemente favorezca a la competencia, ya que también se puede deteriorar la imagen institucional debido a la falta de retención de personal. De igual manera se generará la saturación de carga laboral del Área de Recursos, generando que el Área no se pueda dar abasto para cumplir todas sus tareas.

En vista de la problemática presentada, se busca proponer una mejora que ayude a incrementar la satisfacción de personal, conocer mejor a sus colaboradores, así como los factores o fenómenos que impactan en ellos, utilizando las herramientas presentadas por The Great Place to Work Perú, ayudando así a la empresa, a tener una mejor gestión, mantener al personal y creando una organización más sólida.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación Espacial.

La investigación se llevará a cabo en la Variante de Uchumayo KM4, distrito de Cerro Colorado, provincia y departamento de Arequipa – Perú.

1.2.2. Delimitación Social.

En cuanto a la delimitación social, el estudio se basará en el análisis del personal administrativo y del personal obrero, en apoyo de la Dirección de la Empresa.

1.2.3. Delimitación Temporal.

Se proyecta ejecutar la investigación en 04 meses, desde el mes de agosto hasta el mes noviembre del año 2020.

1.2.4. Delimitación Conceptual.

Conceptualmente, la investigación se delimitará en base a la satisfacción del personal y la rotación del mismo, apoyado en la metodología de la herramienta de The Great Place To Work Perú.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General.

¿Es factible reducir los costos de rotación de personal a través de una propuesta de mejora, basada en las herramientas de The Great Place To Work, en una Empresa Ladrillera, ubicada en la Ciudad de Arequipa,2020?

1.3.2. Problemas Específicos.

- ¿Cuál es el diagnóstico actual de los problemas que generan la rotación de personal en la Empresa Ladrillera?
- ¿Cómo desarrollará la propuesta de mejora aplicando las herramientas The Great Place To Work que permita reducir los costos por rotación de personal?
- ¿Qué herramientas permitirán implementar y ejecutar un adecuado control de la propuesta de mejora?
- ¿Cuál es el beneficio – costo de la propuesta de mejora?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general.

Disminuir los costos por rotación de personal, a través de la aplicación de herramientas de The Great Place To Work, en una Empresa Ladrillera de la Ciudad de Arequipa.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar los actuales problemas que generan la rotación de personal en la Empresa Ladrillera.
- Establecer una mejora, aplicando las herramientas de The Great Place To Work, con la finalidad de reducir los costos por rotación de personal.
- Formular un plan de implementación y control para la propuesta de mejora, a través de la aplicación de Balanced Scorecard y Ciclo de Deming.
- Medir el beneficio – costo de la propuesta de mejora.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Social.

Socialmente, la investigación se justifica en brindar a los trabajadores una mejor organización donde sea agradable laborar, por lo tanto, se tendrá trabajadores más proactivos y felices, los cuáles a su vez tendrán un impacto positivo en cada de sus familias. A su vez la Empresa Ladrillera, podrá adquirir un mayor reconocimiento a nivel social, siendo percibida como una empresa que se preocupa por sus trabajadores y les brinda las mejores condiciones laborales.

1.5.2. Justificación Económica.

A nivel económico, la empresa se verá beneficiada gracias a que se fidelizarán a los colaboradores al incrementar la satisfacción de cada uno de ellos, por lo tanto, la rotación de personal se verá reducida y con ello los procesos de convocatorias y selección de personal, los cuales tienen un costo dentro de la empresa, por lo tanto, la empresa, va a permitir reducir esos costos gracias a la mejora.

1.5.3. Justificación Profesional.

Profesionalmente, la investigación se justifica en la aplicación de conocimientos recibidos a lo largo de la carrera profesional de Ingeniería Industrial, que se han desarrollado gracias a la Universidad Católica de Santa María, y que a través de esta investigación se culmina una etapa, obteniendo el Título Profesional de Ingeniera Industrial.

1.6. Hipótesis de la Investigación

La aplicación de herramientas del Modelo de The Great Place to Work, permitirá disminuir costos por rotación de personal y los índices de rotación, en una Empresa Ladrillera de la ciudad de Arequipa.

1.7. Variables

Tabla 1. Variables

Variable	Tipo de Variable	Dimensiones	Indicadores
Modelo de The Great Place to Work	Independiente	<p>The Trust Index</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción de credibilidad - Percepción de respeto - Percepción de Imparcialidad - Percepción de Orgullo - Percepción de Compañerismo <p>Satisfacción Actual de Personal</p>	<p>Puntaje percibido de credibilidad</p> <p>Puntaje percibido de respeto</p> <p>Puntaje percibido de imparcialidad</p> <p>Puntaje percibido de Orgullo</p> <p>Puntaje percibido de compañerismo</p> <p>Puntaje global sobre la satisfacción del Personal en la Empresa</p>

<p>Rotación de Personal</p>	<p>Dependiente</p>	<p>Rotación por causas internas de la Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ascensos - Descensos - Despidos <p>Rotación por causas propias del trabajador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renuncia por temas personales - Renuncia por temas vinculados a la organización 	<p>% de trabajadores ascendidos dentro de la Empresa</p> <p>% de trabajadores descendidos dentro de la empresa</p> <p>% de trabajadores cesados de la Empresa</p> <p>% de trabajadores que renunciaron por temas personales</p> <p>% de trabajadores que renunciaron por temas vinculados a la organización</p>
<p>Costos por Rotación de Personal</p>	<p>Dependiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costo total por rotación de Personal 	<p>Costo para la contratación de personal + costo por paradas temporales + costo por caída de productividad</p>

Fuente: Elaboración Propia

1.8. Importancia

Es importante desarrollar la propuesta de mejora en la Empresa Ladrillera, debido que actualmente se tiene gran rotación de personal, lo que perjudica a la empresa y la hace socialmente menos atractiva en el mercado laboral, perjudicando también su imagen en el corto y largo plazo, por lo que es de carácter primordial aplicar acciones correctivas y de esta manera los resultados puedan servir a los directivos para hacer de la organización un mejor lugar de trabajo, mejorando la satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa .

1.9. Limitaciones

La investigación se puede ver limitada debido a que existe información confidencial dentro de la empresa, a la que quizá no se pueda acceder.

Debido a la coyuntura actual ya que el mundo se encuentra atravesando una pandemia, y explícitamente en la ciudad de Arequipa se mantiene una situación de cuarentena, es probable que la investigación tenga que abordarse gracias a medios virtuales y no se lleve de manera presencial.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco Teórico

2.1.1. *Antecedentes de la Investigación.*

Según Rivera (2017), en la tesis denominada “Satisfacción laboral y rotación del personal de ventas en la Empresa GSS. Ate Vitarte”, el autor realizó un estudio para comprobar el nivel de correlacional entre la satisfacción de personal y la rotación del mismo, para ello utilizó encuestas midiendo los niveles de condiciones de trabajo, clima laboral, remuneración y complejidad del trabajo. Teniendo como resultado final que existe una correlación inversa dentro de la Empresa GSS de 0.703 lo cual nos indica que dentro de la empresa se ha visto que a mayor satisfacción de personal existe una menor rotación de personal. El cuestionario que aplica el autor se basa en la Escala de Likert, permitiendo identificar los factores que determinan la correlación, así como el poder realizar un análisis descriptivo de los mismos.

Según Zurita (2017), en su trabajo de investigación titulado “Diagnostico y Propuesta de mejora de la satisfacción laboral basado en la teoría de dos Factores de Herberg para el personal de Asistecom CA. LTDA. en el año 2016 – 2017”, realizó una medición de los niveles de satisfacción laboral en la organización, basada en la teoría de dos Factores de Herzberg, evaluando diez factores sobre motivación e higiene. La información se recaudó mediante una encuesta la misma que determinó los niveles de satisfacción por cada factor, categorizándolos en prioridades alta, media y baja. Para realizar la propuesta de mejora se tomaron como prioridad alta las menores del 70%, media de 70% a 80% y baja mayores a 80%. Teniendo como prioridad alta a los factores de supervisión y salario. En el primer caso el autor planteó desarrollar un diagnóstico para definir el estilo e influencia de los altos mandos en los colaboradores, y en el segundo caso formular un sistema de remuneración (establecer

presupuestos anuales, parámetros salariales, tiempo de pago, etc.). Se utilizará como referencia la teoría en mención, ya que se ajusta a la problemática de la empresa Ladrillera, enfocándose en la motivación y satisfacción laboral.

La investigación de Macario (2018), denominada “Rotación de personal y clima organizacional” se realizó con el área operativa y administrativa de la empresa, determinando la relación que existe entre la rotación de personal y el clima organizacional. Calcularon el índice de rotación de personal obteniendo 5.41% anual, lo que evidencia un porcentaje aceptable, por lo tanto, considera continuar con estrategias que disminuyan la rotación del personal, y una de las formas es manteniendo el buen clima organizacional; inicialmente se realizó un diagnóstico y después las propuestas para mantenerlo o mejorarlo. Utilizaron para obtener datos del clima organizacional una escala de Likert, que consta de 25 interrogantes, dirigidas al personal administrativo y operativo, el instrumento que utilizó el autor es de gran aporte para la investigación a realizar ya que permite medir las aptitudes de las opiniones y sentimientos expresados por los interrogados, así como disponer de elementos estadísticos que nos ayudarán en la toma de decisiones.

Según García (2018), en la presente tesis titulada “Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora Jr. S.A.S en la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander”, se realizó un análisis psicosocial para ejecutar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa, buscando tener beneficios en la productividad y competitividad. Primero realizaron un diagnóstico situacional y después el autor propone un plan de acción basado en las cinco dimensiones de Bowers y Taylor buscando un mayor soporte en la organización. La muestra utilizada fue de 100 personas, la estrategia planteada fue diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de directores a empleados. Es un interesante aporte ya que el autor promueve la participación de los empleados, teniendo una mayor percepción y conocimiento de cómo se sienten los trabajadores en cada uno de sus puestos basados en las

cinco dimensiones de Bowers y Taylor que son los cambios tecnológicos, Recursos Humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Según Cuadros (2016), en la investigación titulada “Propuesta para mejorar la productividad al disminuir el nivel de rotación del personal de una Empresa Textil productora de tops, Arequipa 2016”, el autor determinó las principales causas que originan la rotación de personal, para ello realizó entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, se aplicó a 130 trabajadores pertenecientes al personal operativo, encontrando entre los resultados más relevantes que el 59% de los trabajadores encuestados no están satisfechos con su remuneración, en cuanto a las oportunidades de ascenso el 65% indicó que se siente estancado en su puesto, este importante porcentaje trae consigo que los trabajadores se frustren y aburran en un mediano plazo, en algunos casos ya no se sentirán a gusto en la empresa, optando por la renuncia. También es importante mencionar que el 49% mencionan que no siente reconocimiento por jefes o supervisores, generando desmotivación. Todas las preguntas que conforman la encuesta ayudaron a determinar las principales causas de rotación, Se toma como referencia la investigación ya que una de las propuestas para disminuir la rotación de personal está basada en un proceso exitoso de reclutamiento y selección e implementar evaluaciones de desempeño para analizar las cualidades, compromiso y potencial de los trabajadores, ofreciendo línea de carrera, estimando una reducción del 5%.

Según Tasayco (2018), en la tesis titulada “El Clima Laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa Estudio Estrada Abogados Surco – 2018”, el autor realizó una investigación para comprobar la relación del clima laboral en la rotación de personal, la muestra fue de 40 trabajadores, se aplicó una encuesta y se obtuvieron coeficientes de Rho Spearman , concluyendo que el clima laboral tiene relación con la rotación de personal, con un coeficiente de 0.807, lo que significa que si se tuviera un buen clima laboral la rotación sería mínima. De la misma manera se determinó la relación que existe entre la motivación con la

rotación de personal con un coeficiente de Rho Spearman de 0.697, evidenciando que si los trabajadores se sienten motivados se tendría una baja rotación, la relación entre el ambiente laboral y la rotación con un coeficiente Rho Spearman de 0.749 y la relación del liderazgo con la rotación de personal con un coeficiente Rho Spearman de 0.681, en todos los casos se muestra la relación inversa que tienen con la rotación de personal. La presente investigación es un importante antecedente para el estudio que se realizará, evidenciando las relaciones identificadas bajo los coeficientes de correlación mencionados.

2.2. Marco Referencial

En el artículo El Costo de la Rotación de personal publicado por Estrada (2017) en la revista Deloitte Consultan de DTT, nos muestra que la rotación de personal tiene un costo, el cual considera otros costos dentro de la Empresa, los cuales según el autor pueden ser el costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra.

El autor nos presenta el cálculo para cada uno de los costos:

Figura 1. Costo Directo de reemplazar a un colaborador

Costo Directo para reemplazar a un colaborador	
Costo de Selección	\$10,000
Costo Inducción y capacitación	\$5,000
Total Costo Directo	\$15,000

Fuente: Roberto Estrada, (2017)

Figura 2. Reducción temporal del costo de mano de obra

Reducción temporal del costo de mano de obra

Costo Anual (incluyendo sueldo, beneficios de ley, aporte patronal)	\$80,156
Tiempo promedio para seleccionar	45 días (12.3% del año)
Reducción temporal del costo de mano de obra	\$9,882

Fuente: Roberto Estrada, (2017)

Figura 3. Costos por caída en la productividad

Tiempo promedio para seleccionar	45 días
Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	60 días
Total de días no productivos	105 días (28.7% del año)
Ingreso anual promedio por colaborador	\$240,468
Costo por caída en la productividad	\$69,014

Fuente: Roberto Estrada, (2017)

Figura 4. Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador

Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador	
Costo Directo	\$15,000
Reducción temporal Costo de mano de obra	- \$9,882
Costo caída en la productividad	+ \$69,014
Costo Total	\$74,132

Fuente: Roberto Estrada, (2017)

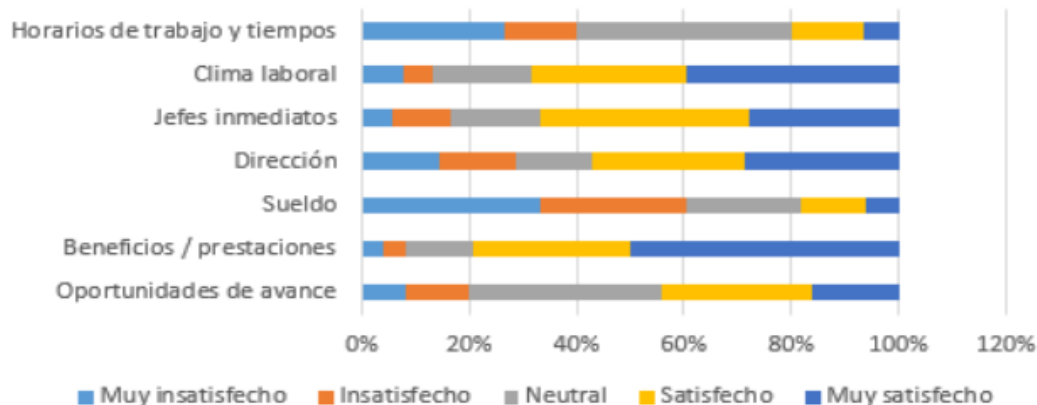
En el artículo publicado en la revista Daena: International Journal of Good Conscience, realizado por Flores, J.L., M.H. (2015), determina los diferentes factores que provocan la rotación de personal, se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando como repercute la baja remuneración en la rotación de personal, se analizó también como afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. También el autor analiza los ceses biológicos, sociales y por motivos personales. Evidenciando que la baja remuneración aumenta la rotación de personal, una selección incorrecta, así como la baja motivación genera aumento de rotación de personal. En cuanto a las bajas biológicas, sociales y por motivos personales según lo analizado no son principales causas de rotación de personal.

Según el artículo realizado por Hernández, Cruz, Meza (2017) titulado “Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte”, publicado en la Revista Sociológica Contemporánea , muestra la identificación de las principales causas de rotación de personal, para ello plantearon una encuesta de salida con la finalidad de recopilar las impresiones de los trabajadores que se retiran, también se aplicó una entrevista de tipo abierta en los diferentes puestos para saber cómo se sienten los trabajadores en su puesto de trabajo, relación con compañeros y jefes, las causas identificadas fueron plasmadas en un Diagrama de espigas de pescado, siendo las principales causas inconformidades con el área de trabajo, causas personales, desmotivación laboral, inconformidades laborales en el puesto de trabajo y ambiente laboral poco agradable.

Los autores presentan como principales aspectos a evaluar:

Figura 5. Principales Causas de la Rotación de personal

¿Qué tan satisfecho está con cada uno de los siguientes aspectos?



Fuente: Hernández, Cruz, Meza, (2017)

En el artículo de investigación de Rodríguez (2019), titulado “Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal”, publicado por la Universidad Militar de Nueva Granada, Colombia. El autor busca identificar las principales razones por las que hay rotación de personal en las empresas, buscando la utilización de estrategias que ayuden a la retención del activo más importante que es el talento humano. Para ello es indispensable que se genere un ambiente agradable de trabajo, que permita el buen desarrollo de habilidades y capacidades, de esta manera fortalecer el lazo entre las dos partes alcanzando los objetivos planteados. Para tener éxito ante el desafío de la rotación de personal, el autor nos dice que se debe de modificar las políticas de talento humano existentes y redefinir los puestos para hacerlos más atractivos. Como primera acción el autor plantea realizar un proceso de reclutamiento que describa las expectativas y motivaciones que tienen los trabajadores al momento de postular a las diferentes vacantes, esto con la finalidad de percibir si los intereses del postulante van acorde a los intereses y metas de la empresa. También es muy importante replantear las escalas salariales, las mismas que deben ir acorde a las capacidades intelectuales y responsabilidades del trabajador, teniendo una remuneración justa

y por ende un trabajador motivado. El autor presenta un resumen como se muestra en el Anexo N°01.

Según Lizarazo (2019), en el ensayo publicado en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, titulado “Mejoramiento del clima laboral en una empresa para aumentar el desempeño organizacional”, el autor muestra la importancia del mejoramiento continuo de las organizaciones, ya que así se genera confianza y una buena interrelación entre empleados, empresa y la eficacia entre los mismos. Es muy importante que los gerentes sean líderes, así atraerán y retendrán talento humano, incitando al trabajo en equipo.

Los cambios en la organización no son malos por el contrario son necesarios para ser más competitivos en el trabajo, el autor nos dice que uno de los principales cambios es el conocimiento y puesta en práctica de las normas de seguridad y salud en el trabajo, que así se consigue el bienestar físico, mental y social de los colaboradores, brindando un ambiente más seguro donde se podrán desarrollar mejor las capacidades y habilidades de los trabajadores.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Principales Conceptos de la Investigación.

- **Reclutamiento de personal:** Según Chiavenato (2017), es un conjunto de procedimientos y técnicas con la finalidad de captar postulantes con las aptitudes y habilidades para ocupar un puesto dentro de la empresa. Para desarrollar de la mejor forma este procedimiento, es importante tener una terna con un número suficiente de candidatos abasteciendo el proceso de selección.

El reclutamiento de personal se hace a partir de las necesidades vigentes y necesidades futuras de Recursos Humanos, con el principal objetivo de atraer de forma inmediata postulantes para que estos sean los futuros integrantes de la empresa.

- **Selección de personal:** Según Chiavenato (2017), la Selección de personal es el paso que sigue al reclutamiento de personal, en esta etapa se califica, elige, se clasifica a los postulantes que mejor encajen con el perfil buscado para el puesto de trabajo, así mismo debe registrarse. Es decir, la tarea básica de este proceso es escoger a los candidatos con más posibilidades de adecuarse al puesto y ser eficiente en el mismo.
- **Satisfacción laboral:** Se define como una sensación agradable sobre el trabajo propio, como una evaluación de las características del mismo. Una persona con una gran satisfacción en el trabajo tendrá sentimientos positivos, motivacionales, todo lo contrario, con una persona insatisfecha. (Robbins & Judge, 2016).
- **Rotación de Personal:** Es el retiro definitivo de la organización, el cual puede ser voluntario o involuntario. Un alto índice de rotación implica también mayores costos de reclutamiento, selección y capacitación.

Es normal que todas las organizaciones tengan cierta rotación, en casos hasta es positivo, ya que permite reemplazar a una persona con bajo desempeño en su puesto de trabajo por otra con mejores habilidades y aptitudes, beneficiando a la organización, por el contrario, en ocasiones la empresa puede perder a personas talentosas y valiosas. Es decir, cuando la rotación es muy alta e involucra a pérdida de talento, será un factor que perjudique la eficacia organizacional. (Robbins & Judge, 2016).
- **Capital humano:** El autor Chiavenato (2017) afirma lo siguiente:
 - Es el capital de gente, de talentos y competencias. La competencia de las personas en la manera en cómo actúan frente a diferentes situaciones para crear activos, tangibles e intangibles. No es suficiente tener personas, son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilicen los talentos existentes. De esta manera el capital humano está constituido por los talentos y competencias de las personas.

- **Motivación:** “La motivación se define como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano” (Gomez, Balkin, & Cardy, 2015).

Se refiere al deseo de hacer sus tareas y trabajo de la mejor manera, de impulsar o de poner el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas, consiguiendo el logro de los objetivos planteados. Un trabajador motivado es un trabajador lleno de energía, dirige y mantiene una excelente actitud ante las diferentes circunstancias. Los factores clave para desarrollar una óptima motivación en los trabajadores incluye, diseño del puesto de trabajo, la adecuación del colaborador con su puesto de trabajo, las recompensas y procedimientos adecuados. (Gomez, Balkin, & Cardy, 2015).

- **Liderazgo:** Según Davis (2015), es la habilidad para persuadir a los demás que trabajen con entusiasmo y así alcanzar los objetivos planteados.

Es un proceso en el que la persona denominada líder, tiene la habilidad de influir y guiar a un grupo de personas, motivándolas a trabajar con entusiasmo, buscando el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2017).

- **Tipos de Trabajadores:**

- **Empleados:** Persona que desempeña una ocupación predominantemente intelectual, profesional, administrativo, técnico y de oficina, percibiendo una remuneración de su trabajo de forma quincenal o mensual.
- **Obreros:** Personal que generalmente realiza trabajos que demandan mayor esfuerzo físico, sus tareas tienen una relación muy cercana con el proceso productivo de la empresa, la remuneración percibida puede ser semanal, quincenal o mensual.

2.3.2. *Herramientas de Diagnóstico.*

- **FODA:** Técnica utilizada para crear una referencia acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Se considera como el primer paso para el análisis de la organización y su ambiente. (Scherhorn & Bachrach, 2017).
- **Encuesta:** es una observación no directa, sino que se obtiene información o datos que de lo que afirman otras personas. (Gómez, 2018).
- **Cuestionario:** Según Gómez (2018), es un formato escrito que el interrogado debe desarrollar, compuesto por una serie de preguntas.
- **Entrevista Personal:** La entrevista requiere al entrevistador y entrevistado, es uno de los métodos más eficientes para obtener información, esto depende de la habilidad del entrevistador. Es una conversación en la que el entrevistador tiene una actitud de observación en todos los ámbitos para obtener el mayor número de elementos, fuente importante para la investigación que se está realizando. Se puede aplicar en todos los niveles de la organización desde obreros hasta los más altos funcionarios. (Gómez, 2018).
- **Escala de Likert:** Es un método de investigación sobre la opinión de un del interrogado acerca de un tema. El cuestionario identifica el grado de acuerdo o desacuerdo en cada interrogante, generalmente se emplean 5 niveles, estos también pueden ser representados usando escalas visuales como una opción de respuesta. (Martinez, 2019).
- **Teoría de dos Factores de Herzberg:** Según Pérez (2015), en el artículo titulado “La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg”, nos dice que la presente teoría está influenciada por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción. Los factores de motivación hacen referencia a los que están intrínsecos en el trabajo, mientras que los factores de Higiene con aquellos que implican el exterior, por ejemplo, condiciones de trabajo, etc.

2.3.3. Herramientas de Mejora.

- **The Great Place to Work**

La Certificación de The Great Place to Work es una iniciativa global que reconoce a las organizaciones que ofrecen una experiencia de trabajo con estándares mundiales a sus trabajadores. Este proceso es atestiguado técnicamente por Salles Sainz Grant Thornton, miembro de Grant Thornton International, dicha organización es líder en el mundo de firmas de contabilidad y consultoría, su principal objetivo es asegurar que las organizaciones evaluadas cumplan con las políticas y metodologías establecidas.

Para obtener la certificación primero se realiza una encuesta a los colaboradores aplicando la encuesta Trust Index, para aplicar dicha encuesta, se invita a los colaboradores a responder 58 afirmaciones con la finalidad de evaluar el grado sobre su percepción en cuanto a la empresa donde laboran, como un buen lugar para trabajar. La medición está formada por 5 dimensiones basadas en la credibilidad, respeto, imparcialidad, reglas claras, orgullo y compañerismo.

Después se debe completar el cuestionario de Culture Audit para recopilar la información general de la empresa sobre sus prácticas, procesos, políticas e iniciativas de capital humano. (The Great Place to Work, 2019).

Finalmente, GPTW proporciona los resultados obtenidos por la empresa, la organización debe alcanzar y superar el porcentaje mínimo necesario en las dos evaluaciones: para el Trust Index un 70% de aceptación y Culture Audit un 50%.

La puntuación final del ranking está formada por un peso del 67% proveniente de la evaluación Trust Index y el 33% del Culture Audit. (The Great Place to Work Perú 2020, 2020).

Esta Certificación ayuda a conocer las experiencias de los colaboradores, crea organizaciones con personas más comprometidas haciendo mejores lugares para trabajar.

Esta herramienta es muy importante para la presente investigación ya que ayudará a ganar reconocimiento, crecer la marca, crecer el negocio, permitirá comparar la cultura de la Empresa Ladrillera con la de organizaciones más exitosas identificando rutas de acción para mejorar.

Figura 6. Dimensiones evaluadas en The Great Place to Work



Fuente: The Great Place to Work, (2019)

Figura 7. Mejores prácticas en el Perú 2019



Fuente: The Great Place to Work, (2019)

Las mejores prácticas en el Perú en el año 2019, consideradas por The Great Place to Work ya que permiten una notoria mejora en las organizaciones fueron:

- **Desayuno con personas con habilidades especiales:** algunas empresas organizan desayunos con el personal con habilidades especiales, para poder compartir sus ideas, logros, experiencias de vida, principales necesidades y cómo vienen aportando a la organización.
- **Huertos en línea:** Es un programa en línea que busca incentivar a las prácticas agrícolas, teniendo un ingreso adicional, así como buscando introducir al mercado a mujeres y adultos mayores.
- **Regalos con Propósito:** es una interesante propuesta ya que las organizaciones en fechas conmemorativas suelen entregar presentes a los colaboradores, los regalos con propósito, son estos incentivos sin embargo estos productos se adquieren de organizaciones sociales tales como Niña Valiente, Yaqua, etc.

- **Gerente general por un mes:** es un programa que tiene como finalidad el delegar la responsabilidad de este cargo por el Período de un mes, afianzando la capacidad adoptiva en la organización, así como el liderazgo de manera innovadora.
- **Encargaturas de puestos:** al momento de quedar una vacante libre en la empresa, se brinda la oportunidad de que un trabajador de un puesto mejor con un óptimo desempeño pueda asumir el reto y encargarse de la plaza disponible por el Período de 3 o 6 meses, si cumple de la mejor manera sus tareas esto finaliza con un movimiento de personal interno.
- **Tengo un sueño:** este programa tiene por finalidad conocer las realidades y sueños de los colaboradores, hay un comité evaluador de toda esta información, con la finalidad de cumplir no sólo el sueño del trabajador sino de alguien más de la comunidad.
- **Currículo de diversidad e inclusión:** campus virtual habilitado para los trabajadores en el que se presentan cursos de diversidad e inclusión.
- **Caja de curiosidades:** este instrumento consiste en colocar una caja en cada área de trabajo para que los colaboradores de manera anónima realicen preguntas relacionadas a la organización y la gerencia pueda responderlas, así como comunicarlas a las jefaturas correspondientes, en las reuniones mensuales se comentarán dichas respuestas.

Figura 8. Mejores prácticas en el Mundo 2019

MEJORES PRÁCTICAS EN EL MUNDO 2019

- Campeones de la Inclusión**
EY (Ernst & Young)
Para garantizar la imparcialidad en el proceso de revisión del desempeño, EY dispone de los Campeones de la Inclusión: colaboradores que identifican los sesgos no intencionados en las discusiones de calificación del desempeño. Este equipo participa en las reuniones anuales y cuando surgen consideraciones irrelevantes o mal definidas, dirigen la conversación hacia criterios de evaluación objetivos, centrándose en los resultados más que en el estilo.
- Recuerdos Familiares**
3M Family Enterprises Inc.
Cerca de su aniversario 50, 3M Family exploró una nueva forma de contar su historia y recoger recuerdos de los asociados. Se invitó a los colaboradores a enviar recuerdos de sus años en la empresa e identificar a compañeros asociados en fotos de décadas de antigüedad. Estas historias tienen un espacio dedicado en la intranet y las publicaciones mensuales del blog destacan momentos especiales en el tiempo.
- Sesiones de Empoderamiento**
Quicken Loans
Para impulsar el cambio a nivel de equipo y empresa, Quicken Loans realiza las Sesiones de Empoderamiento, iniciativa que permite a los equipos sentarse y tomar notas sobre lo que les impide sentirse empoderados.
- 3 Cosas Buenas**
St. Jude Children's Research Hospital
Para ayudar a las personas a recordar y apreciar las cosas positivas de la vida diaria, St. Jude Children's Research Hospital creó el programa 3 Cosas Buenas, en el que los colaboradores son invitados a escribirse en recordatorios diarios para escribir tres cosas buenas de las que hayan sido parte cada día.
- 15 minutos de Fiesta**
Veterans United Home Loans
A fin de alentar la diversión y la camaradería, Veterans United Home Loans eligió celebrar los cumpleaños de sus colaboradores con una fiesta personalizada de 15 minutos, basada en elige exclusivo, que les apasionara y que requiera poco o ningún presupuesto.
- Permiso de Compasión**
Activision Blizzard
El programa de Activision Blizzard ofrece 8 semanas de tiempo libre (con un pago del 100 por ciento) a los colaboradores que tengan a un miembro de la familia diagnosticado con una enfermedad terminal.
- "Selección de Talento" Entrenamiento a Todos**
Adobe Systems Inc.
Adobe Systems Inc. realiza sesiones de capacitación en Selección de Talento para todos sus colaboradores, no solo para sus reclutadores. En una sesión interactiva, los colaboradores son entrenados para seleccionar el talento adecuado para construir un equipo de alto rendimiento.
- Feriados Honorables**
Acuity
Acuity ofrece a sus colaboradores un horario típico de vacaciones en el que se incluye feriados pagados durante todo el año. Si un feriado cae en sábado, los empleados reciben el feriado pagado el viernes. Si un feriado cae el domingo, los empleados reciben el feriado pagado el lunes.
- Desayuno de Jubilados**
Aflac
Aflac considera que sus colaboradores jubilados desempeñan un papel importante en la construcción de la organización, por lo que cada año organiza un desayuno para ellos, al fin de que se reúnan con antiguos colegas y escuchen sobre lo que ocurre en la empresa.
- Rompiendo el Hielo**
Allianz Life Insurance Company
A través de una presentación interactiva de teatro denominada Breaking Ice, los líderes y colaboradores de Allianz Life Insurance Company tienen la oportunidad de escuchar a actores profesionales hablar sobre las cosas que los hacen diversos, tales como edad, género, raza, orientación sexual y salud física.

Fuente: The Great Place to Work, (2019)

Las mejores prácticas consideradas por The Great Place to Work en el mundo fueron:

- **Selección de talento, entrenamiento a todos:** es una capacitación realizada no sólo al personal reclutado sino a todos los trabajadores para así tener mayores habilidades en la formación y trabajo en grupo.
- **Feriados honorables:** la organización ofrece a los trabajadores un horario típico de vacaciones en el que incluye el pago de feriados, en caso el feriado caiga sábado, entonces es pagado el viernes; si el feriado cae domingo, entonces es pagado el día lunes.
- **Desayuno de jubilados:** desayuno desarrollado con la principal intención de retroalimentar a los trabajadores, ya que el personal jubilado es considerado una parte importante en la organización.

- **3 cosas buenas:** es un programa en el que la organización propone al trabajador que mencione 3 cosas buenas que realiza día a día, ayudando a apreciar y recordar cosas positivas causando motivación.
 - **15 min de fiesta:** celebraciones realizadas por el cumpleaños de los trabajadores, en el que se dedican 15 minutos a una celebración personalizada, que implica poco o nada de presupuesto.
 - **Campeones de la inclusión:** para garantizar la imparcialidad en el proceso de desempeño se organiza grupos que están presentes en las reuniones, colaborando con el desarrollo de forma objetiva.
 - **Recuerdos familiares:** blog corporativo que plasma imágenes y fotografías de los trabajadores en los diferentes años, considerando imágenes antiguas, como muestra de la interrelación y nexos familiar entre todos.
 - **Sesiones de empoderamiento:** sesiones en las que los trabajadores de un área determinada se sientan para tomar nota de lo que les impide sentirse empoderados, de esta manera impulsar el cambio a nivel de equipo y empresa.
- **Herramientas para Mejorar el Clima laboral**

Según Miranda (2019), en el artículo titulado “Herramientas para mejorar el clima Laboral” publicado en la revista la revista COFIDE nos dice que el Construir un clima laboral favorable es una pieza clave para el éxito de la organización, el primer paso para ello es mejorar la productividad del equipo y el compromiso con la empresa, para ello se plantea las siguientes herramientas:

1. Observación:

Es cuando el jefe se da cuenta como trabajan sus colaboradores, de esta manera se identifica algunas causantes de un mal ambiente de trabajo.

2. Grupos Focales:

Conversaciones en grupos de 6 a 12 participantes a quienes un moderador dirige e interroga sobre aspectos de la empresa. El principal objetivo es crear un ambiente de confianza, para que los trabajadores puedan hablar abiertamente sobre sus inquietudes.

3. Igualdad:

Esta herramienta medirá si los si todos los miembros de la empresa son tratados bajo el mismo criterio, sin ningún tipo de discriminación o preferencia.

4. Actividades fuera de la Oficina:

Es recomendable realizar actividades recreativas ajenas al contexto laboral, esto ayuda a fortalecer las relaciones de fraternidad entre los trabajadores, convirtiéndolos en integrantes de un mismo equipo, a su vez ayuda a eliminar el estrés.

5. Actualización de Herramientas de Trabajo

Es muy importante periódicamente actualizar las herramientas del trabajador, cualquier instrumento importante para desempeñarse en la organización, de lo contrario esto entorpecerá y dificultará la productividad de los colaboradores.

- **Herramientas para Disminuir la Rotación**

Según Dyzenchouz (2018), el tener una alta rotación es perjudicial para toda organización, perdiendo talento y aumento costos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, por ello el departamento de Recursos Humanos implanta herramientas es busca de menor rotación presentadas a continuación:

1. Entrega De Beneficios Adecuados:

El beneficio brindado a los empleados, muestra el valor que les da la empresa, esto no hace referencia únicamente a un beneficio económico, el trabajo remoto y horarios flexibles son una de las condiciones más buscadas por los trabajadores modernos.

2. Reconoce un trabajo bien hecho:

Los trabajadores buscan más que una recompensa monetaria, ellos buscan un reconocimiento de su trabajo, hace que se sientas más valorados y a la vez crea un mejor clima laboral.

3. Crear oportunidades de crecimiento:

La introducción de nuevas oportunidades y desafíos es muy importante para mantener el compromiso de los colaboradores. Empoderarlos permitirá que se desarrollen y estén a la altura de las circunstancias.

- **Ciclo de Deming**

El Circulo de Deming está compuesto por cuatro etapas, lo que significa que terminada la cuarta etapa se debe regresar a la primera y repetir el ciclo. Esto permite que las actividades estén evaluadas constantemente y de esta manera plantear mejoras. (ESAN, 2017).

Este ciclo presenta 4 etapas:

1. **Planificar (Plan):** En esta etapa se identificará las actividades en busca de plantear mejoras para alcanzar objetivos fijados.
2. **Hacer (Do):** Aquí se llevan a cabo las acciones necesarias para realizar las mejoras. Antes de realizar algún cambio a nivel general es importante realizar una prueba piloto en la Empresa Ladrillera.

3. **Verificar (Check):** cuando ya se hace efectiva alguna acción, debe de verificarse mediante un Período de prueba y así corroborar el correcto funcionamiento. En caso que la mejora no funcione como se esperaba se realizan modificaciones.

Para ello se tomarán ciertos indicadores Mencionados por Enrique Benjamín Franklin (2015), en su libro titulado “Auditoría Administrativa, gestión estratégica del cambio”, como son:

$$\frac{\text{Movimientos de personal}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Fuentes de reclutamiento}}{\text{Inventario de información}}$$

$$\frac{\text{Personal Reclutado}}{\text{Personal contratado}}$$

$$\frac{\text{Vacantes}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Cursos de capacitación}}$$

$$\frac{\text{Programas de formación de competencias}}{\text{Total de programas}}$$

4. **Actuar (Act):** Luego del Período de prueba, se analizan los resultados y se comparan los que se tenían antes de poner en practicas la mejora planteada. Si los resultados son positivos entonces se implementará a gran escala de lo contrario se realizan cambios o se descarta la mejora.

Terminado este paso, se vuelve al primero para estudiar nuevas mejoras.

- **Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard es un modelo de Gestión que permite a las organizaciones contar con una visión general, la misma que estará interrelacionada con los objetivos planteados. Este modelo se apoya en indicadores que se vincularán a los objetivos de la Empresa Ladrillera con planes de acción oportunos. Con estos indicadores el BSC podrá monitorear y controlar los objetivos de la organización. (Conexion ESAN, 2016).

Será aplicado exclusivamente al área de Gestión de Desarrollo Humano, utilizando las siguientes cuatro perspectivas:

- 1. Perspectiva Financiera:**

Se presentarán los resultados tangibles, en este caso se considerará costos por rotación de personal lo que implica diferentes costos realizados por el departamento de Gestión de Desarrollo Humano, desde la selección y capacitación al personal.

- 2. Perspectiva del Cliente:**

En este caso se considera al cliente interno que son los trabajadores, se tendrán como principales indicadores la satisfacción y retención de personal, así como el ingreso de talento potencial para la organización.

Para obtener mayor valor en la organización, los colaboradores valoran la calidad brindada en cuanto a pagos a tiempo, remuneraciones justas, así como todo el servicio que Gestión de Desarrollo Humano brinda a los colaboradores.

- 3. Perspectiva del Proceso Interno:**

Se evaluará principalmente indicadores dirigidos a la productividad en el departamento de Gestión de Desarrollo Humano, calidad e innovación en productos y servicios ofrecidos a los trabajadores, en la medida que se desarrollen

estos indicadores se tendrá una mayor satisfacción de los trabajadores y como consecuencia se traduce en reducción de costos, contribuyendo con la perspectiva financiera.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Se presenta un trabajo en conjunto entre la disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas del área, esto es clave para el éxito en el logro de las estrategias planteadas. Aquí se evaluará el capital Humano, sistemas y el clima organizacional requerido.



CAPÍTULO III

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Metodología de la Investigación

3.1.1. Método de la Investigación.

El método en el que se sustentará la investigación, es el método mixto, el cual representa una combinación entre los métodos cuantitativos y cualitativos. En cuanto al método cuantitativo, este se aplicará para poder analizar la tendencia de los datos dentro de la Empresa Ladrillera, tales como la rotación del personal tanto empleados como obreros, las causas de su salida de la empresa, la satisfacción del personal actualmente; así mismo, para el análisis de tendencias futuras, también se tomarán herramientas de pronóstico, para evaluar estadísticamente cual podría ser el futuro de la empresa respecto a la rotación de personal. Y en cuanto al método cualitativo, se analizarán los datos obtenidos estadísticamente y se generarán algunas apreciaciones sobre ello; también se evidencia la necesidad de un método cualitativo puesto que se debe describir tanto la situación actual de la empresa, así como la propuesta de mejora y sus estrategias.

3.1.2. Tipo de Investigación.

La investigación considerará en sí tres de los cuatro tipos de investigaciones que formula Hernández Sampiere, los cuales serán en este caso, el tipo descriptivo, el tipo correlacional y el tipo explicativo.

- **Descriptivo:** El estudio es tipo descriptivo puesto que se busca estudiar la situación actual que vive la Empresa Ladrillera respecto a la rotación de personal. Así como las características propias de esta Empresa, la cultura organizacional y el enfoque a futuro que tiene la misma en cuanto al crecimiento de la Empresa.

- **Correlacional:** El estudio es de tipo correlacional puesto que se establecerá una relación entre dos variables, las cuales en el estudio están representadas por los costos que se generan dentro del área de recursos humanos debido a la rotación de personal. Teniendo en cuenta que, si se logra disminuir la rotación de personal, los costos de rotación de personal también disminuirán en cierta proporción.
- **Explicativo:** El estudio además de los dos estudios anteriormente descritos, adicionalmente será de tipo explicativo, puesto que busca sustentar el porqué de la existencia de la rotación del personal en la Empresa Ladrillera, y a través de los resultados, poder proponer estrategias para la disminución de los mismos.

3.1.3. Nivel de la Investigación.

El nivel de investigación que soporta el estudio es de tipo no experimental, dado que no se modificarán las variables en estudio ni se aplicarán estímulos a las mismas. Además de tener un nivel no experimental, la investigación será de tipo transversal, puesto que se recopilará información respecto a la satisfacción de personal una única vez a lo largo de todo el estudio, con la finalidad de conocer qué es lo que está pasando dentro de la organización.

3.2. Cobertura de estudio

3.2.1. Población.

Actualmente, la planilla de trabajadores es de 460 colaboradores, los cuales representan la población del presente estudio de investigación.

3.2.2. Muestra.

Se aplicará una muestra para población finita:

$$n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{e^2(N - 1) + Z^2(p)(q)}$$
$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(460)}{0.05^2(460 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$
$$n = 209.58 \approx 210$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Población o universo

Z = Nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error muestral

El total de trabajadores que se deberán encuestar son 210, para poder obtener una base de datos confiable.

3.2.3. Muestreo.

El muestreo será de tipo probabilístico, por conglomerados, ya que se dividirán a los trabajadores en primer lugar por el área donde se encuentran laborando; a su vez se dividirán a los trabajadores según la jerarquía de su puesto de trabajo, y finalmente se dividirá a los trabajadores en dos grupos, tanto empleados como obreros, y se tomarán las encuestas, proporcionalmente según la cantidad de trabajadores de cada grupo, en el caso de obreros se tomará del total de la muestra de estudio de un 73.9% y en el caso de empleados se tomará un total de 26.1%.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que la muestra a estudiar son 210 trabajadores. Se deberá estudiar a 156 obreros y 54 empleados.

3.3. Técnicas e instrumentos

3.3.1. *Técnicas de la investigación.*

Observación: Se tendrá una minuciosa observación para conocer cómo se desarrolla el trabajo en las diferentes áreas con el propósito de identificar los principales factores que generan un ambiente laboral no tan agradable. Esto se ejecutará en la fase de recojo y análisis de datos.

Focus Group: Se reunirá un grupo de 04, con una duración aproximada de 25 minutos, se realizarán 5 preguntas abiertas y de las mismas se intercambiarán ideas con los participantes, con la finalidad de realizar un feedback con las diferentes características relacionadas al clima organizacional y la rotación que presenta la empresa.

Entrevista Personal: Se hará una entrevista a la encargada de Reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de poder tener mayor conocimiento de este proceso y lo que ello implica en cuanto a procedimiento y costos. La Entrevista se desarrollará en la fase de diagnóstico organizacional.

Encuesta: Se realizará una encuesta con mediciones de escala de Likert para un total de 210 Colaboradores, se les aplicarán 10 preguntas las cuales tienen como propósito conocer cuál es el nivel de satisfacción de los mismos y su probable tendencia a cortar el vínculo con la empresa. Esta encuesta se aplicará en la fase de diagnóstico organizacional.

3.3.2. *Instrumentos de la Investigación.*

Formato de Observación: En este formato se hará mención del puesto de trabajo y se utilizará para tomar registro de todo lo percibido en ellos, se llevará acabo para puestos administrativos, así como puestos en producción.

Aplicación de Focus Group: Se llevará a cabo una sesión de 25 minutos aproximadamente, para un grupo de 04 personas, correspondientes al Área de Gestión de Desarrollo Humano, aplicando 05 preguntas abiertas para conocer a mayor detalle cada una de las condiciones con las que desarrollan los colaboradores, insatisfacciones, sugerencias, etc.

Formato de Entrevista Personal: En el presente formato se mencionará a la persona entrevistada, en este caso será la encargada de Reclutamiento y Selección de personal, así como el registro de toda la información que nos brinde, obteniendo así importantes referencias de lo que implica este proceso, presupuestos para desarrollarlo, dificultades o inconvenientes presentados.

Cuestionario: El cuestionario que se aplicará a los trabajadores y en él se les va a preguntar el cargo que ocupan y años en la organización. Adicionalmente se aplicarán escalas de Likert a través de 10 preguntas para medir el nivel de respuesta, y finalmente se tendrá una pregunta abierta, para obtener sugerencias para la mejora de la satisfacción del personal.

3.4. **Procesamiento Estadístico de la Información**

3.4.1. *Estadísticos.*

Los datos obtenidos serán procesados y mostrados a través de gráficos de barras, diagramas de pastel o gráfico de sectores, distribución de frecuencias e histogramas. Adicionalmente se procesará la información histórica de las encuestas de salida, la misma que nos permitirá proyectar mediante fórmulas las tendencias de rotación de personal en la Empresa Ladrillera.

3.5. Matriz de Consistencia

Tabla 2. Matriz de consistencia

TÍTULO	Propuesta de mejora para la reducción de costos por rotación de personal, basada en el Modelo The Great Place to Work, en una Empresa Ladrillera de la Ciudad de Arequipa, 2020								
Problema Principal	Formulación del problema	Objetivo Principal	Objetivos Específicos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicador	Diseño de Investigación	
PROBLEMA PRINCIPAL: Rotación de personal que genera alto costos por rotación	INTERROGANTE PRINCIPAL: ¿Es factible reducir los costos de rotación de personal a través de una propuesta de mejora, basada en las herramientas de The Great Place To Work, en una Empresa Ladrillera, ubicada en la Ciudad de Arequipa, 2020?	Disminuir los costos por rotación de personal, a través de la aplicación de herramientas de The Great Place To Work, en una Empresa Ladrillera de la Ciudad de Arequipa.	¿Cuál es el diagnóstico actual de los problemas que generan la rotación de personal en la Empresa Ladrillera?	Diagnosticar los actuales problemas que generan la rotación de personal en la Empresa Ladrillera.	La aplicación de herramientas del Modelo de The Great Place to Work, permitirá disminuir costos por rotación de personal y los índices de rotación, en una Empresa Ladrillera de la ciudad de Arequipa.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Rotación de Personal	Percepción de credibilidad	Puntaje percibido de credibilidad	Tipo de Investigación: Descriptivo, Explicativo y Correlacional
			¿Cómo desarrollará la propuesta de mejora aplicando las herramientas The Great Place To Work que permita reducir los costos por rotación de personal?	Establecer una mejora, aplicando las herramientas de The Great Place To Work, con la finalidad de reducir los costos por rotación de personal.			Percepción de credibilidad	Puntaje percibido de respeto	Nivel de Investigación: No experimental, Transversal
			¿Qué herramientas permitirán ejecutar un adecuado control del cumplimiento de la propuesta de mejora?	Formular un plan de control para la propuesta de mejora, a través de la aplicación de Balanced Scorecard y Ciclo de Deming.			Percepción de Imparcialidad	Puntaje percibido de imparcialidad	Método de Investigación: Mixto
			¿Cuál es el beneficio – costo de la propuesta de mejora?	Medir el beneficio – costo de la propuesta de mejora.			Percepción de Orgullo	Puntaje percibido de Orgullo	Población: Trabajadores de la Empresa Ladrillera
							Percepción de Compañerismo	Puntaje percibido de compañerismo	Muestra: Muestra por población finita, muestreo probabilístico por conglomerados.
							Ascensos	% de trabajadores ascendidos dentro de la Empresa	Técnica: Observación, Entrevista, Encuesta, Focus Group y Análisis Documental
							Descensos	% de trabajadores descendidos dentro de la empresa	Instrumentos: Ficha de Observación, Bosquejo de Entrevista, Encuesta y Análisis de Contenido
							Despidos	% de trabajadores cesados de la Empresa	Estadísticos: Gráficos de barras, diagramas de pastel o gráfico de sectores, distribución de frecuencias e histogramas
					VARIABLE DEPENDIENTE: Rotación de Personal	Renuncia por temas personales	% de trabajadores que renunciaron por temas personales		
					VARIABLE DEPENDIENTE: Costos por Rotación de Personal	Costo total por rotación de Personal	Costo para la contratación de personal + costo por paradas temporales + costo por caída de productividad		

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO ACTUAL

4.1. Descripción de la Empresa

La Empresa Ladrillera que es objeto de la presente investigación, se fundó en el año 1900, actualmente cuenta con 460 trabajadores entre administrativos y obreros.

Esta empresa produce variedad de ladrillos para techo, tabiquería, sobre techo y muros. También ofrece un servicio de atención al cliente, junto con asesoría del rubro de construcción.

Ubicación: Car. Variante de Uchumayo Arequipa - Arequipa - Cerro Colorado.

Número de Trabajadores: 460

Actividad Económica: 2392 - Fabricación de Materiales de Construcción de Arcilla.

- **Misión**

"Somos una empresa que busca la satisfacción de sus clientes actuales y futuros siendo sostenibles en el tiempo y entregando productos que representan soluciones aportan con la seguridad, el cuidado del medio ambiente, la mejora en la calidad de vida de las familias y el crecimiento constructivo del país"

- **Visión**

"Ser reconocidos como la empresa modelo y grupo ladrillero más grande en el mercado nacional, por la calidad de nuestros productos y servicios, guiada por un espíritu de trabajo en equipo y de mejora continua"

- **Valores**

- Honradez
- Empeño
- Respeto
- Entusiasmo




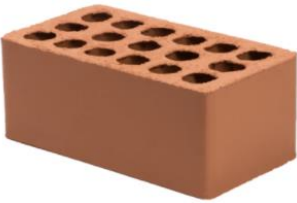
4.2.Descripción de Productos y Servicios

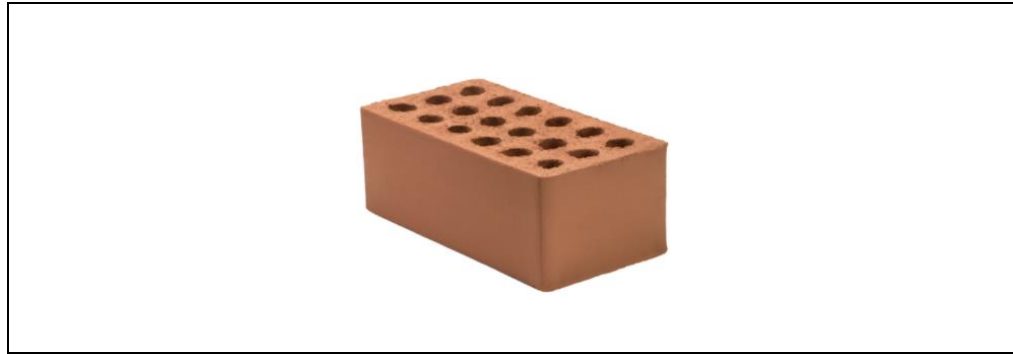
4.2.1. Productos.

Actualmente la Empresa Ladrillera ofrece los siguientes productos:

- **Muros**

Tabla 3. Ladrillos para muros





King Kong Fortaleza	King Kong Hercules 9
	
King Kong Hercules 10	King Kong Lima 18
	
King Kong Infes	



Fuente: Empresa ladrillera

- **Techo**




Tabla 4. Ladrillos para techo

Hueco 12 (8T)	Hueco 15 (8T)
	
Hueco 20 (12 T)	Hueco Bovedilla
	

Fuente: Empresa ladrillera

- **Tabiquería**



Tabla 5. Ladrillos de Tabiquería

Blok ER	Pndereta
	
Pandereton	
	

Fuente: Empresa ladrillera

- Sobre techo

Tabla 6. Ladrillos de sobre techo

Pastelero Perforado	Teja
	

Fuente: Empresa ladrillera

4.2.2. Servicios.

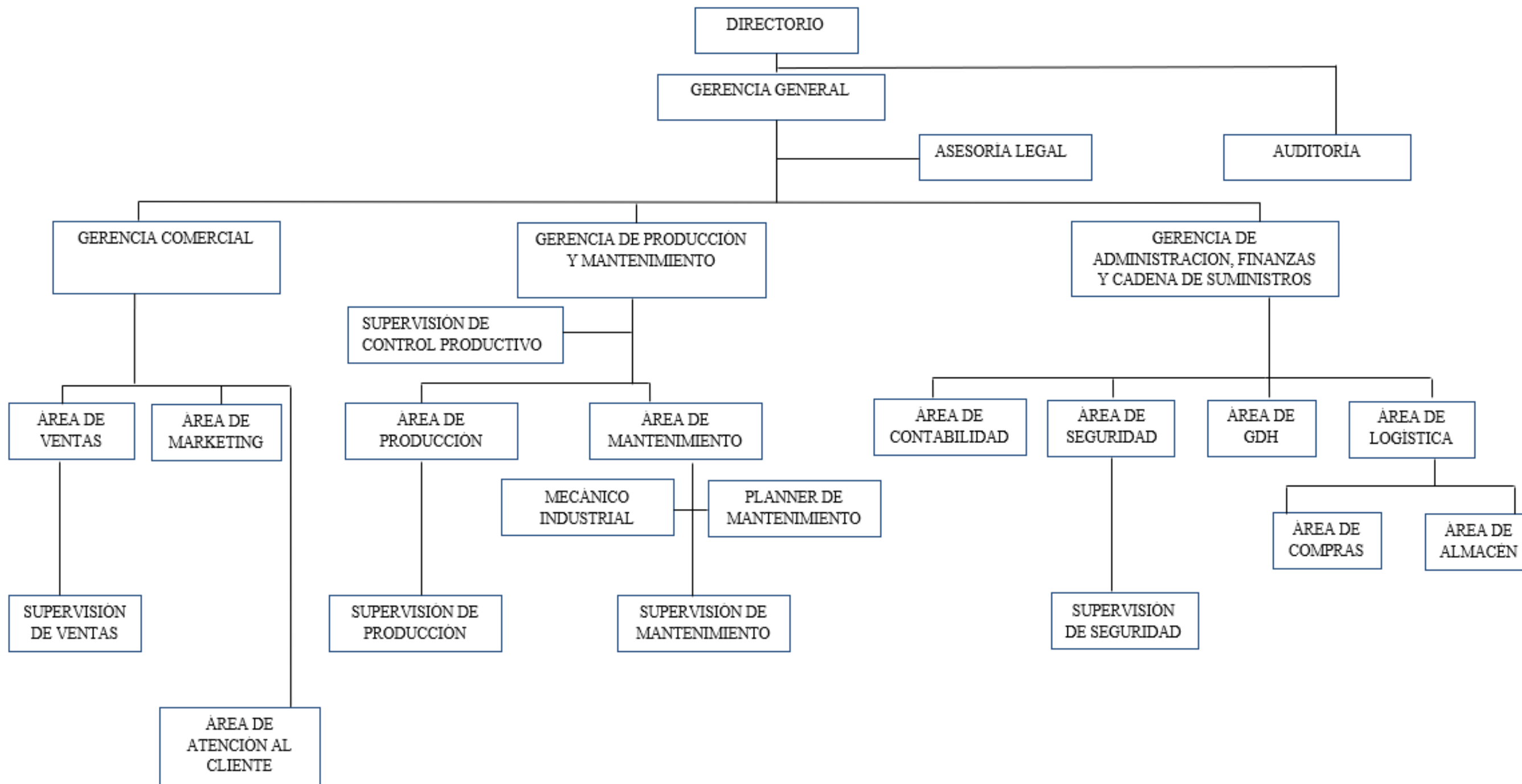
Servicio de Atención al cliente, se brinda asesoría técnica y atención de incidentes, también brinda programas de capacitación gratuito relacionados al rubro de construcción.

Servicio de transporte y distribución de sus productos en toda la macro región sur (modalidad puesto en obra).

4.3. Organigrama

4.3.1. Organigrama General.

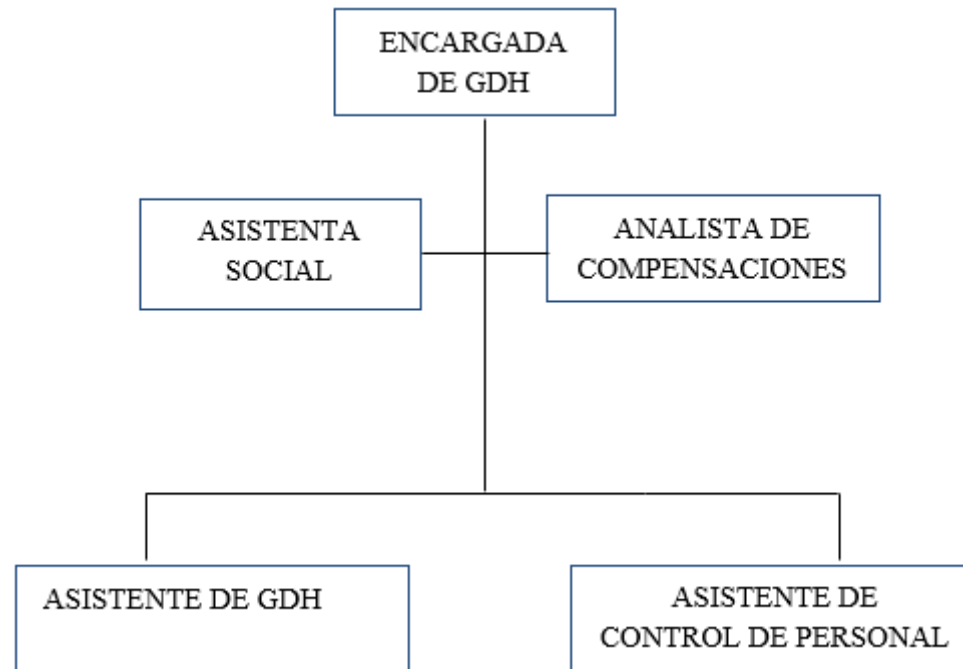
Figura 9. Organigrama General.



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2. Organigrama del Área de Gestión de Desarrollo Humano.

Figura 10. Organigrama del Área de Gestión de Desarrollo Humano.



Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Diagnóstico de la Empresa

4.4.1. Análisis PESTEC.

- **Político**

El régimen laboral privado se rige bajo el Decreto legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral, aprobado por el D.S. 003-97-TR (1997), esta Ley establece las condiciones de la relación laboral en el ámbito privado, también regula la relación entre empleador y empleados dentro de la organización, en donde se deben cumplir una serie de normas que protegen al trabajador.

El rubro ladrillero está muy ligado al sector construcción, donde se aplica las Normas del Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE), la norma que está más ligada al sector que se está analizando es la Norma Técnica E-070 (2006), denominada norma técnica de Albañilería, esta norma establece los requisitos y las exigencias necesarias para el análisis, diseño, material, la construcción, control de calidad e inspección de las edificaciones de albañilería. Consideraciones indispensables para el rubro ladrillero ya que la norma establece puntos importantes que las organizaciones dedicadas a este sector deben conocer, dominar, transmitir y principalmente aplicar.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, viene desarrollando un Programa “Jóvenes Productivos”, este facilita el acceso de los jóvenes al mercado laboral, a través de capacitaciones técnicas, emprendimiento o vinculación laboral, es decir, se brinda capacitaciones principalmente técnicas y a la vez se forma una bolsa de jóvenes ya capacitados en diferentes temas, para las organizaciones que están en busca de personal. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020).

Debida a la coyuntura actual por el COVID-19, se promulgaron una serie de Decretos, tal es el Decreto de Urgencia 026-2020, Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (covid-19) en el territorio nacional, (2020); en el Art.16 dispone la modalidad de trabajo remoto, para que los colaboradores realicen trabajo desde casa, con la finalidad de preservar la salud. (El Peruano, 2020).

Decreto supremo 010-2020-TR denominado Decreto Supremo que desarrolla disposiciones para el Sector Privado, sobre el trabajo remoto previsto en el Decreto de Urgencia N° 026-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID – 19 (2020), desarrolla disposiciones en el sector privado sobre el trabajo remoto previsto en el decreto de Urgencia 026-2020.

Resolución ministerial 072-2020-TR, la cual aprueba el documento denominado “Guía para la aplicación del trabajo remoto” (2020), donde se detalla cómo se aplica esta modalidad.

También es importante mencionar el Decreto de Urgencia 029-2020; en el cual dictan medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa y otras medidas para la reducción del impacto del covid-19 en la economía peruana (2020), el mismo que establece medidas laborales para reducir la propagación del COVID 19, en el Art. 25 nos habla sobre la modificación de turnos y horarios de la jornada laboral. (El Peruano, 2020).

Resolución Ministerial 055-2020-TR, en la cual Aprueban el documento denominado “Guía para la prevención del Coronavirus en el ámbito laboral” (2020), es una guía para la prevención del coronavirus en el ámbito laboral, permite implementar medidas de organización y prevención en el trabajo.

El Decreto Supremo 011-2020- TR, Decreto Supremo que establece normas complementarias para la aplicación del Decreto de Urgencia N° 038-2020, Decreto de Urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas (2020), se aplicó en la empresa con la finalidad de preservar la prestación de las remuneraciones de los trabajadores, haciendo un ajuste en un porcentaje mínimo de sus básicos.

Se presenta a continuación un resumen de las principales leyes y decretos a los que está expuesta la presente investigación:

Tabla 7. Resumen de legislación aplicable.

Número de la Ley o Norma	Nombre de la Ley o Norma	Contenido
Decreto Legislativo N° 728	Ley de productividad y competitividad laboral	Normas que establecen las condiciones de la relación laboral entre el empleador y el empleado.
Norma Técnica E-070	Norma Técnica de Albañilería.	Requisitos y las exigencias necesarias para el análisis, diseño, material, la construcción, control de calidad e inspección de las edificaciones de albañilería
Decreto de Urgencia 026-2020	Modalidad de Trabajo Remoto.	Disposición para que los colaboradores puedan trabajar desde casa en medio de la crisis sanitaria, para preservar su salud.
Decreto Supremo 010-2020-TR	Disposiciones del Trabajo Remoto.	Disposiciones para el desarrollo del trabajo remoto.
Resolución Ministerial 2020-TR	055- Guía para la prevención del coronavirus en el ámbito laboral.	Serie de medidas que las empresas deben disponer para salvaguardar la salud de sus colaboradores en medio de la crisis sanitaria.

Decreto Supremo 011-2020-TR	Decreto de Urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas	Preservación de la prestación de las remuneraciones de los trabajadores, haciendo un ajuste en un porcentaje mínimo de sus básicos
-----------------------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

- **Económico**

Según el fondo Monetario Internacional, en el segundo semestre del presente año, se evidenciaría un golpe a la productividad a medida que las empresas que sobrevivan incrementen los protocolos y necesidades prácticas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo. (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Las proyecciones de crecimiento de Perspectivas de la economía Mundial son:

Tabla 8. Proyecciones de crecimiento de Perspectivas de la economía Mundial

(PIB real, variación porcentual anual)	2019	2020	2021
Producto mundial	2,9	-4,9	5,4
Economías avanzadas	1,7	-8,0	4,8
Estados Unidos	2,3	-8,0	4,5
Zona del euro	1,3	-10,2	6,0
Alemania	0,6	-7,8	5,4
Francia	1,5	-12,5	7,3
Italia	0,3	-12,8	6,3
España	2,0	-12,8	6,3
Japón	0,7	-5,8	2,4
Reino Unido	1,4	-10,2	6,3
Canadá	1,7	-8,4	4,9
Otras economías avanzadas	1,7	-4,8	4,2

Fuente: Fondo Monetario Internacional, (2020)

Según el Banco Mundial, a consecuencia de la pandemia del coronavirus, así como la suspensión de actividades; medida que se tomó para contenerla; ha

ocasionado un drástico impacto en la economía mundial, que, de acuerdo a las previsiones del Banco Mundial, reducirá en 5.2 % este año.

Esto está considerado como la una de las crisis más fuertes en la economía desde la Segunda Guerra Mundial, en donde tantas economías tendrán una disminución del producto per cápita.

Debido a las distorsiones a la oferta y la demanda internas, el comercio y las finanzas, se prevé que la actividad económica de las economías avanzadas se contraerá un 7% en 2020. Se espera que las economías en desarrollo tengan una disminución del 2.5 % este año. La disminución prevista de los ingresos per cápita, de un 3.6 % ocasionaría que millones de personas estén en una pobreza extrema este año. (Banco Mundial, 2020).

En Perú la Economía caerá 4.7 % en el 2020 por Covid-19, esto provocará un aumento de la pobreza y la desigualdad. El Gobierno ha ensamblado un programa integral de alivio y apoyo económico, para proteger a la población vulnerable y apoyar a las empresas, como pago de impuestos diferidos y garantías de crédito para el sector privado. (Banco Mundial, 2020).

Por otro lado, la situación actual del mercado ladrillero, de acuerdo al último reporte por el INEI, se percibió un pequeño crecimiento registrado en la comercialización de ladrillo, principalmente a fines del 2019 por la activación de obras públicas y privadas, este rubro mueve aproximadamente 9.5 millones de toneladas al año, sin embargo, La Asociación de Ladrillos Cerámicos del Perú (ALACEP), mantiene una constante contra la informalidad. (Perú Construye, 2019).

La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), junto con la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP), suscribieron el “Acta Final de Negociación colectiva en construcción Civil 2020-2021”, donde se acordó un

aumento sobre el jornal básico del 2.13% para operario, 2.08% social y 2.21% peón. (CAPECO, 2020).

La economía peruana en proyecciones para el próximo año, presenta una tendencia de incremento en el producto bruto interno (PBI), impulsado principalmente por sectores de manufactura y construcción. Se estima se tendrá un incremento del 8% y 9% para el 2021. (Diario Gestión, 2020)

Entre los principales proyectos en el Perú que involucran al Sector Construcción se tienen: La Línea 2 del Metro de Lima y Callao, Terminal Portuario General San Martín, Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, Terminal Portuario de Chancay, Ampliación del terminal de contenedores Muelle Sur del Callao, Proyecto de irrigación Majes Sigvas II. Dichos proyectos, ayudarán con la impulsación del Sector Construcción debido a la magnitud que representan, y para el caso de la Empresa Ladrillera, directamente se podría involucrar en el Proyecto de Irrigación Majes Sigvas II.

Los costos de Horas Hombre considerados para el Período 2019- 2020 en el régimen de Construcción Civil:

Tabla 9. Tabla de Salarios con beneficios sociales régimen de Construcción Civil

TABLA DE SALARIOS CON BENEFICIOS SOCIALES					
REGIMEN DE CONSTRUCCION CIVIL					
Expediente N° 173-2019-MTPE/2/14-NC					
(Del 01.06.2019 al 31.05.2020)					
OPERARIO					
Jornal Básico	70.30	*	6	Días	421.80
Dominical	11.72	*	6	Días	70.30
BUC 32%	22.50	*	6	Días	134.98
Movilidad	8.00	*	6	Días	48.00
Indem. 12% + Util. 3%	10.55	*	6	Días	63.27
Vacaciones 10%	7.03	*	6	Días	42.18
Gratificación Fiestas Patrias	13.39	*	7	Días	93.73
B. Extraordinaria Ley 29351	1.21	*	7	Días	8.44
Total bruto salarios					882.70
Descuento S.N.P. 13%					87.00
Descuento CONAFOVICER 2%					9.84
Pago neto semanal					785.85
OFICIAL					
Jornal Básico	55.40	*	6	Días	332.40
Dominical	9.23	*	6	Días	55.40
BUC 30%	16.62	*	6	Días	99.72
Movilidad	8.00	*	6	Días	48.00
Indem. 12% + Util. 3%	8.31	*	6	Días	49.86
Vacaciones 10%	5.54	*	6	Días	33.24
Gratificación Fiestas Patrias	10.55	*	7	Días	73.87
B. Extraordinaria Ley 29351	0.95	*	7	Días	6.65
Total bruto salarios					699.13
Descuento S.N.P. 13%					67.70
Descuento CONAFOVICER 2%					7.76
Pago neto semanal					623.68
PEON					
Jornal Básico	49.70	*	6	Días	298.20
Dominical	8.28	*	6	Días	49.70
BUC 30%	14.91	*	6	Días	89.46
Movilidad	8.00	*	6	Días	48.00
Indem. 12% + Util. 3%	7.455	*	6	Días	44.73
Vacaciones 10%	4.97	*	6	Días	29.82
Gratificación Fiestas Patrias	9.47	*	7	Días	66.27
B. Extraordinaria Ley 29351	0.85	*	7	Días	5.96
Total bruto salarios					632.14
Descuento S.N.P. 13%					60.73
Descuento CONAFOVICER 2%					6.96
Pago neto semanal					564.45
Asignación Escolar por un hijo			HORAS EXTRAS		
	diario	mensual	Simple	60%	Indemn. H.S. *15%
OPERARIO	5.86	175.75	8.79	14.06	1.32
OFICIAL	4.62	138.50	6.93	11.08	1.04
PEON	4.14	124.25	6.21	9.94	0.93

Fuente: CONAFOVICER, (2019)

- **Social**

El INEI precisó que la tasa de desempleo en el trimestre marzo – abril – Mayo casi se duplicó en relación al mismo Período del año pasado, con un 13.1% de la población en edad de trabajar. (El Economista, 2020).

En el trimestre Mayo – Junio - Julio, la población ocupada disminuyó en 40.2% (lo que significa -1 millón 972 mil 900 personas), en comparación con el año pasado, según nos indica el INEI. (RPP, 2020).

El nivel promedio de educación en Perú, basado en la cantidad de años de estudio es de 10.3, lo que significa que en promedio el 0.7 no presenta secundaria completa. En lo que se refiere a Arequipa se maneja un promedio de 11 años de estudio, significa que la mayoría tiene secundaria completa. (INEI, 2019).

Según el Diario Correo (2020), en el presente año hay un incremento de proyectos sociales de vivienda, como es el Proyecto Inmobiliario en las Lomas de Yura, este plan oferta casas mediante el programa del Fondo Mi Vivienda; Techo Propio y el Crédito Mi Vivienda; el cual plantea ofertar 2 mil 157 casas y departamentos en 7 etapas, en un tiempo de 5 años, área ubicada en el kilómetro 16-17 de la carretera Arequipa – Puno (Yura). Estos proyectos de construcción, están muy ligados al rubro ladrillero, por ser uno de los principales elementos para la ejecución.

- **Tecnológico**

En el Perú el gobierno invertirá en el presente año Mil millones en transformación digital, ya que por la pandemia que actualmente se cruza, el uso de tecnología digital se ha convertido en un factor clave para hacer frente a esta crisis e impulsar la reactivación económica. (Gestión, 2020).

En la actualidad hay una gran frecuencia de utilización en las empresas de un software ERP, incluso más del 40% en mypes ya lo usan. (La Republica, 2019).

Este software de gestión empresarial está generando la optimización y automatización de procesos, generando mayor eficiencia.

Según Informe emitido por el INEI titulado “Hogares según cobertura de las tecnologías de información y comunicación” nos menciona que Arequipa tiene una cobertura del 32.9% de hogares con conexión a internet, cifra que viene en aumento

en el presente año debido a todas las actividades realizadas remotamente. (INEI, 2019).

En cuanto a tecnología en el proceso productivo de ladrillo en los últimos años, ha tenido un gran avance, debido a la existencia maquinaria que ofrece soluciones de cortes precisos, con ciclos de secado rápido, también cargas directas sobre vagones, cocción en horno túnel de máxima eficiencia y totalmente automatizado y sistemas de apilado eficiente. (Industria Constructora de Soluciones Automáticas, 2015).

Finalmente, según la Gerencia de Políticas Regulatorias y Competencia GPRC del OSIPTEL, la tasa de crecimiento de ingresos por línea durante los años 2017 y 2018, tuvo un incremento de venta de equipos, más una ligera reducción en contratación de servicios móviles, así mismo la contratación del internet fijo disminuyó en 0.3%, pero la televisión paga creció en un 0.5%.

Tabla 10. Crecimiento de ingresos por línea de negocio

**Crecimiento de ingresos por línea de negocio
(en millones de S/.)**

Líneas de negocio	2017	Participación	2018	Participación	Var%	Contribución %
SERVICIOS MÓVILES	7,949	42.9%	7,610	40.6%	↓ -4.3%	↓ -1.8%
VENTA DE EQUIPOS	2,815	15.2%	3,715	19.8%	↑ 31.9%	↑ 4.9%
INTERNET FIJO	2,064	11.1%	2,031	10.8%	↓ -1.6%	↓ -0.2%
INTERCONEXIÓN	1,749	9.4%	1,207	6.4%	↓ -30.9%	↓ -2.9%
TELEVISIÓN DE PAGA	1,668	9.0%	1,774	9.5%	↑ 6.3%	↑ 0.6%
TRANSMISIÓN DE DATOS Y ALQUILER DE CIRCUITOS	926	5.0%	1,017	5.4%	↑ 9.81%	↑ 0.5%
TELEFONÍA FIJA DE ABONADOS	723	3.9%	742	4.0%	↑ 2.7%	↑ 0.1%
TELEFONÍA DE LARGA DISTANCIA	103	0.6%	86	0.5%	↓ -16.3%	↓ -0.1%
TELEFONÍA DE USO PÚBLICO	117	0.6%	93	0.5%	↓ -20.9%	↓ -0.1%
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	425	2.3%	462	2.5%	↑ 8.6%	↑ 0.2%
TOTAL	18,540		18,738		↑ 1.1%	

Fuente: Gerencia de Políticas Regulatorias y Competencia GPRC del OSIPTEL., (2018)

- **Ecológico**

Debido a la gran importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos el cuidado y conservación del medio ambiente, así como la preservación para las futuras generaciones es que el Ministerio del Ambiente, ha puesto en marcha un programa llamado Ambiente en acción, el mismo que consiste en seis componentes como es Perú vigilante, limpio, Natural, Compromiso Climático, Crecimiento y Bosques. Todos ellos en conjunto ayudan a un mejor desarrollo de cuidado ambiental. (MINAM, 2019).

La utilización de gas natural viene siendo una alternativa ecológica en las empresas, al cierre del 2019, la cobertura del servicio de natural en el Perú llegó a 11%, comparado con 8% que es lo que se alcanzó en el año 2018, esto viene incrementando en el presente año, ya son 20 años de la vigencia de la Ley de Promoción de Desarrollo del Gas Natural (1999). (El Economista, 2020).

El uso agrícola del agua representa el 80% del consumo en el país, mientras que el 6% se destina a la industria, sobre el sector industrial, se sigue manejando la efectividad de este consumo ya que no es utilizado de la manera correcta en su totalidad, para ello se busca con diferentes prácticas como reutilización, ahorro y en casos utilización de agua subterránea mejorar dicho consumo. (Ortiz, 2019).

Por todo lo mencionado, es necesario que el área de Gestión de Desarrollo Humano en apoyo del Área de seguridad, pueda reforzar este punto. Así mismo, se detalla a continuación los principales impactos de la industria ladrillera:

Tabla 11. Impactos Negativos Medioambientales de la Industria Ladrillera.

Impactos Negativos Medioambientales de la Industria Ladrillera

Alteración del Paisaje.

Disminución en la calidad del Aire.

Pérdida de Suelos.

Contaminación acústica.

Contaminación del Agua.

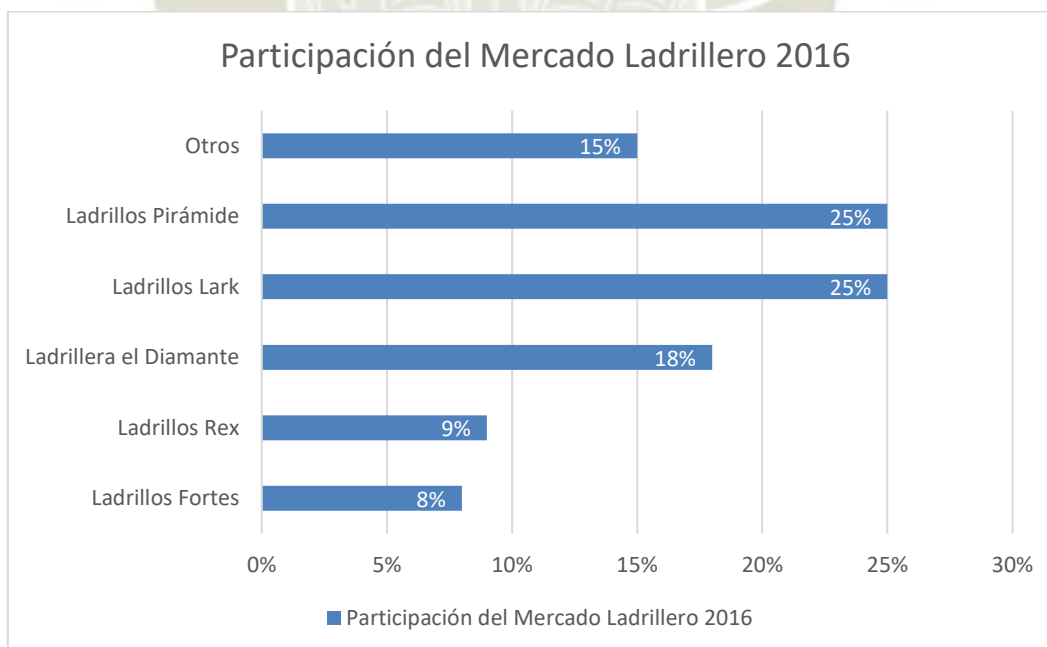
Fuente: Elaboración Propia.

- **Competencia**

La empresa ladrillera objeto de análisis en el presente trabajo de investigación, realiza un proceso productivo mecanizado, utilizando tecnología que ayuda en el secado rápido del ladrillo entre otras máquinas que benefician las características del producto, a raíz de ello se considera como competencia Directa a las siguientes empresas: Ladrillera Choque, Ladrillera Oro Rojo y Ladrilleras Unidas, por las características del producto, calidad de sus procesos mecanizados, canales de distribución, Imagen y Participación en el mercado.

La participación de mercado de las Empresas Ladrilleras en el año 2016, era la que se muestra a continuación.

Tabla 12. Participación del Mercado Ladrillero 2016



Fuente: Cámara Peruana de Construcción (CAPECO), (2016)

4.4.2. *Análisis AMOFHIT.*

- **Administración**

La empresa tiene una imagen y prestigio ya ganados, por ello tiene ya un posicionamiento en el mercado, sin embargo, se debe seguir mejorando la relación de jefes con subordinados, entendiendo y siendo empáticos con cada una de sus necesidades, para eso es necesario mayor comunicación.

En cuanto a la toma de decisiones cada gerente de área es el responsable de las decisiones de su gerencia, como aprobaciones o desaprobaciones a los procesos que desarrolla cada una de ellas, esto ocasiona que el procedimiento para la aprobación de decisiones tarde un poco más, ya que depende de una sola persona.

Se cuenta con tres Gerentes, el primero Gerente de Producción, el segundo Gerente Comercial y Gerente de Administración Finanzas y Cadena de Suministros, el primero es quien vela por la elaboración de un producto de calidad que cumpla con las normas y estándares exigidos. El segundo, vela por mantener este producto en el mercado y posicionar la marca de la empresa, además de generar las ventas que sirven de pilar para que la empresa se mantenga en el tiempo. Y este último, vela por la correcta distribución del dinero de la organización y buscar el crecimiento económico.

Este también es el encargado de que los objetivos planteados por cada área se cumplan según el cronograma, cabe indicar que cada plan estratégico de producción, comercial y administración, finanzas y cadena de suministros se presentan en el mes de diciembre, donde se plasma cuáles serán las estrategias planteadas al año consecutivo con la finalidad de aumentar la rentabilidad y utilidad de la empresa, además de que se mantenga por encima de sus principales competidores.

- **Marketing**

El área de Gestión de Desarrollo Humano mantiene una estrecha relación con el Área de Marketing por qué cuando hay convocatorias ellos apoyan con la difusión en los diferentes canales, como es el caso de Facebook, LinkedIn, etc. Teniendo un buen soporte en ese aspecto.

También son un soporte en la comunicación interna de la organización, participan en la elaboración y/o diseño de toda la difusión encargada por gerencia o Gestión de Desarrollo Humano.

- **Operaciones**

Producción constantemente tiene coordinaciones con Gestión de Desarrollo Humano, ya sea por requerimientos de personal, entre otras necesidades.

La capacidad de planta es actualmente de 600 TN mensuales aproximadamente, si se aumenta la capacidad con los ajustes necesarios, se incrementarán los requerimientos y en caso disminuya por consiguiente también serían menos los requerimientos de personal.

En algunas oportunidades el área de producción no envía oportunamente los requerimientos y después solicitan reemplazos a la brevedad.

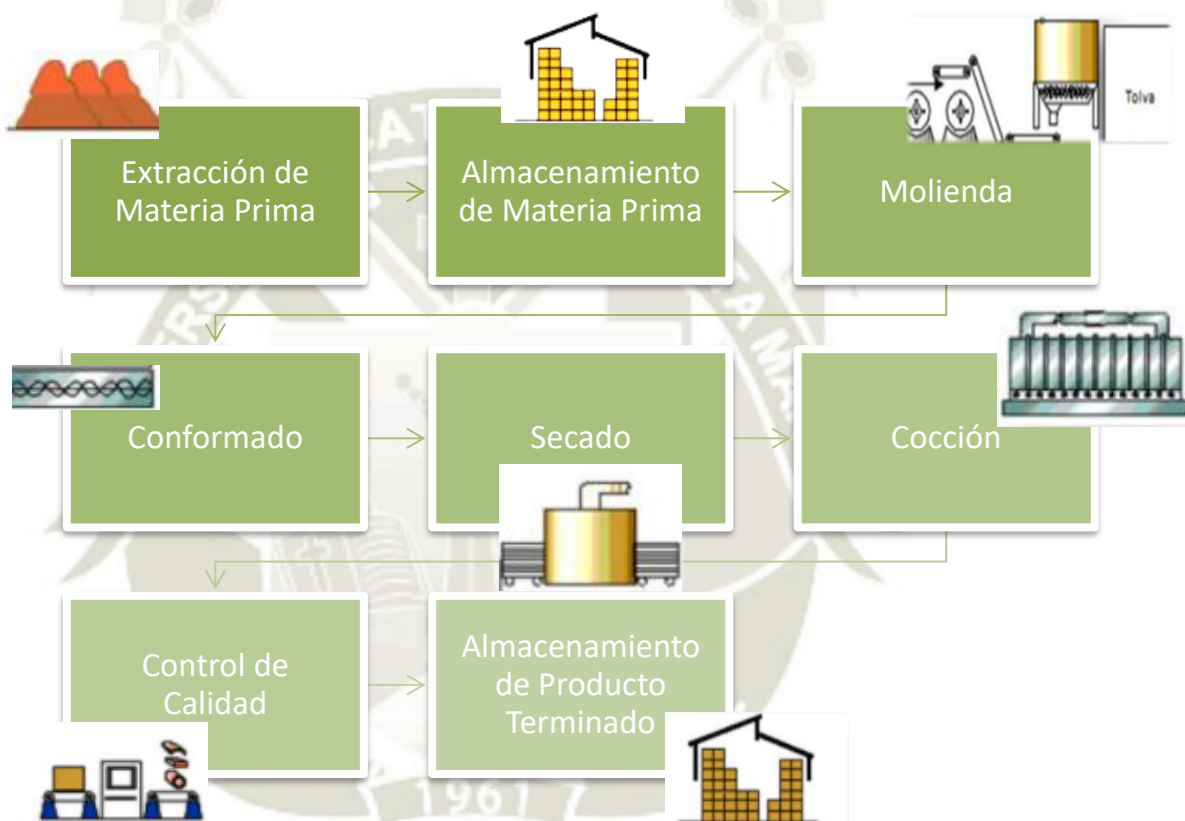
Actualmente, la empresa viene operando en 2 turnos de trabajo en el personal obrero, en cambio con el personal administrativo se maneja un horario de lunes a viernes en su mayoría.

En el proceso productivo, se viene automatizando algunos procesos, como son el secado, en donde se emplean ventiladores artificiales para agilizar este proceso. Un importante aporte es el robot ubicado en planta 2, el mismo que cumple la función de hacer cortes precisos y transportarlos hacia la siguiente etapa del proceso, con este equipo se redujo considerablemente la merma en la producción.

El proceso productivo, es supervisado por cinco Ingenieros, los mismos que rotan de acuerdo a los turnos, ellos son los encargados de dar seguimiento al correcto proceso del ladrillo en todas sus etapas.

Se presenta el Flow Sheet del proceso productivo a continuación:

Figura 11. Flow Sheet del proceso productivo



Fuente: Elaboración Propia

El área de Seguridad Industrial cumple un rol muy importante en las operaciones, ya que monitorean constantemente el personal sobre el cumplimiento de normas de seguridad, así como el uso correcto de EPPS, realizan charlas de inducción, así como charlas programadas por áreas sobre temas de seguridad.

El personal de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, también esta presentes en producción en turnos rotativos.

El número de accidentes presentado en lo que va del presente año hasta el mes de agosto, es de 16 accidentes en las diferentes áreas.

Tabla 13. Número de accidentes del presente año (2020)

ACCIDENTES	Enero					Febrero				Mayo				Junio				julio				AGOSTO				TOTAL			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21				
Área de Montacargas																										1	1		
Producto terminado																												0	
Horno																												0	
Planta 1						1			1													1						3	
Armado de paquetes	1		1				1													1								4	
Mantenimiento																							1					1	
Planta2																												0	
Secado Artificial		1		1			1															1	1	1				6	
Materia Prima																												0	
Servicios Generales																												0	
Alm. Suministros																												0	
Produccion / sup																												0	
Mantt equip pesado																												0	
Administración			1																									1	
Total	1	1	2	1	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	1	1			16	

Fuente: Elaboración Propia

En la imagen de muestra el total de accidentes hasta el mes de agosto, evidenciando que en Secadero artificial es en donde existe una mayor frecuencia de accidentes seguido de Armado de paquetes y el mes en donde se presentó mayor incidencia es agosto.

- **Finanzas - Tesorería**

Con este departamento el Área de Gestión de Desarrollo Humano coordina los Pago de Planillas, liquidaciones, pago de vacaciones y pago de proveedores relacionados con el área, brindando una gestión a tiempo y de manera oportuna.

Sin embargo, es necesario mejorar el proceso sistemático de la planilla obreros, debido a que aún se maneja un tareo manual, requiere mayor tiempo para su desarrollo que en oportunidades retrasa el proceso.

- **Gestión de Desarrollo Humano**

En el área de Gestión de Desarrollo Humano las principales labores realizadas son: Selección, capacitación y contratación de personal, por otro lado, definición de escalas remunerativas junto con el área de producción.

Se realiza mediciones del nivel de rotación mensual, así como de ausentismo laboral. La rotación de personal en el caso de obreros es muy frecuente lo que aumenta la carga laboral en cuanto a trabajos de selección, capacitación y contratación de personal.

También realizan evaluaciones de Clima Laboral generalmente dos veces al año de igual manera sobre Cultura Organizacional.

- **Sistemas de Información y Comunicaciones**

La Empresa Ladrillera utiliza como software de gestión al Spring, el mismo que permite tener un manejo e interrelación de las diferentes áreas, como son Gestión de Desarrollo Humano, Logística, Producción, Cuentas por pagar, Planillas, etc. Este sistema es de gran utilidad ya que dio la oportunidad de teletrabajo sin mayor dificultad.

- **Investigación y Desarrollo**

En el mes de agosto se empezó a implementar la utilización de tarjetas de aproximación para el marcado de asistencia, esto con el fin de evitar contacto entre los colaboradores y como parte del protocolo covid-19.

4.4.3. MEFE.

Después de un análisis de factores externos, se resume en oportunidades y amenazas identificadas:

Tabla 14. MEFE

FACTORES EXTERNOS			
Factores determinantes	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Jóvenes productivos (acceso al mercado laboral).	0.04	3	0.12
2. Crecimiento del PBI en 8%-9% para el 2021.	0.04	2	0.08
3. Reactivación de proyectos de construcción públicos y privados.	0.06	3	0.18
4. Norma técnica de albañilería E-070.	0.03	2	0.06
5. DS que permite el Trabajo Remoto	0.04	3	0.12
6. Programas de apoyo económico para empresas, “Reactiva Perú”	0.05	3	0.15
7. Programas de apoyo económico para la población. “Bonos”	0.04	2	0.08
8. Crecimiento del mercado Ladrillero	0.07	4	0.28
9. Inversión del Gobierno Peruano en transformación digital.	0.04	2	0.08
10. Automatización en proceso productivo de ladrillo.	0.06	4	0.24
11. La mayoría de las Empresas utilizan un software ERP.	0.04	2	0.08
12. Programas ambientales “Ambiente en acción”. – Utilización de gas natural	0.04	2	0.08
Factores determinantes	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
AMENAZAS			
1. Crisis de la economía Mundial.	0.07	2	0.14
2. Aumento de Población en pobreza extrema.	0.06	2	0.12
3. Caída de la economía peruana.	0.1	3	0.30
5. Aumento de tasa de desempleo por Covid-19.	0.07	2	0.14

6. Mala utilización de agua en las industrias.	0.05	2	0.1
7. Alta competencia rubro Ladrillero Arequipa.	0.1	3	0.30
TOTAL			2.65

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo un valor de 2.65, lo que significa una ligera gestión superior al promedio, como una respuesta al entorno donde las oportunidades son más y permitirán neutralizar las amenazas.

Se observa que la principal oportunidad es el crecimiento del mercado ladrillero así como la reactivación de proyectos de construcción públicos y privados, también la automatización existente en los procesos para la producción de ladrillo.

En cuanto a las amenazas, las principales actualmente son la caída en la económica peruana debido principalmente a la coyuntura actual, así como la alta competencia en el rubro ladrillero en Arequipa.

4.4.4. *MEFI.*

Después de un análisis de factores Internos, se resume en fortalezas y debilidades identificados:

Tabla 15. MEFI

FACTORES INTERNOS

Factores determinantes	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
FORTALEZAS			
1. Imagen y prestigio reconocido en el mercado.	0.1	4	0.40
2. Interacción activa en redes sociales.	0.08	4	0.32
3. Buena planificación Financiera	0.07	3	0.21
4. Constante monitoreo de indicadores.	0.05	3	0.15
5. Utilización de software ERP.	0.08	4	0.32
6. Adecuada difusión de comunicación interna	0.04	3	0.12
7. Adecuado soporte para trabajo online.	0.06	3	0.18
8. Automatización en el área de producción	0.07	4	0.28
9. Óptimo Control de asistencia (tarjeta de asistencia).	0.05	3	0.15
Factores determinantes	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
DEBILIDADES			
1. Falta de comunicación entre colaboradores.	0.07	2	0.14
2. Descoordinación en proceso de requerimiento de personal.	0.05	2	0.10
3. Gerencia es la única responsable de la toma de decisiones.	0.05	2	0.10
4. Falta de sistematización en planilla obreros.	0.06	1	0.06
5. Falencias en el sistema de seguridad en el trabajo.	0.07	1	0.07
6. Alta rotación de personal Obrero.	0.1	1	0.1
TOTAL			2.70

Fuente: Elaboración propia.

El valor de 2.70 indica una organización ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente.

Por lo mismo se debe mejorar las debilidades mayores para conseguir un mejor resultado en la organización.

Actualmente las principales fortalezas de la empresa son la imagen y prestigio ya ganados, el uso de las redes sociales para la atracción del talento humano, así como el uso de un sistema ERP, que permite agilizar las operaciones administrativas dentro de la empresa. Las debilidades principales que posee la empresa, es la alta rotación en el personal obreros, también la falta de comunicación de los jefes con sus subordinados lo que genera malestar en los empleados y obreros y a su vez se tiene como debilidad las falencias en el sistema de seguridad en el trabajo ocasionando accidentes laborales.

4.4.5. FODA de la Empresa

Después de haber realizado un análisis PESTEC y AMOFHIT, se presentan las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa Ladrillera:

Tabla 16. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Imagen y prestigio reconocido en el mercado. - Interacción activa en redes sociales. - Buena planificación Financiera - Constante monitoreo de indicadores. - Utilización de software ERP. - Adecuada difusión de comunicación interna - Adecuado soporte para trabajo online. - Automatización en el área de producción - Óptimo Control de asistencia (tarjeta de asistencia). 	<ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes productivos (acceso al mercado laboral). - Crecimiento del PBI en 8%-9% para el 2021. - Reactivación de proyectos de construcción públicos y privados - Norma técnica de albañilería E-070. - DS que permite el Trabajo Remoto - Programas de apoyo económico para empresas, “Reactiva Perú” - Programas de apoyo económico para la población. “Bonos” - Crecimiento del mercado Ladrillero - Inversión del Gobierno Peruano en transformación digital. - Automatización en proceso productivo de ladrillo. - La mayoría de las Empresas utilizan un software ERP. - Programas ambientales “Ambiente en acción”-Utilización de gas natural
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación entre colaboradores. - Descoordinación en proceso de requerimiento de personal. - Gerencia es la única responsable de la toma de decisiones. - Falta de sistematización en planilla obreros. - Falencias en el sistema de seguridad en el trabajo. - Alta rotación de personal Obrero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis de la economía Mundial. - Aumento de Población en pobreza extrema. - Caída de la economía peruana. - Aumento de tasa de desempleo por Covid-19. - Mala utilización de agua en las industrias. - Alta competencia rubro Ladrillero Arequipa.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.6. Indicadores Actuales del Área Gestión de Desarrollo Humano.

Tabla 17. Indicadores Actuales del Área Gestión de Desarrollo Humano 2020

NOMBRE DEL INDICADORES	FORMULA	UNIDAD	Enero	Febrero	Marzo	Junio	Julio
% Cumplimiento del Head Count	$(\text{N}^\circ \text{ Puestos Cubiertos} / \text{Total de Puestos Requeridos}) \times 100$	%	60%	95%	90%	80%	90%
% Costo Horas Extras - Costo Total HE / Costo Total MO	$(\text{Costo Horas Extras} - \text{Costo Total HE} / \text{Costo Total MO}) \times 100$	%	27%	14%	3%	6%	10%
% Cumplimiento en Recuperación de Subsidios	$(\text{N}^\circ \text{ Subsidios Recuperados} / \text{Total Subsidios}) \times 100$	%	100%	100%	0%	0%	0%
Ausentismo Laboral	$(\text{Días de Inasistencia} / (\text{Días Laborables} \times \text{Fuerza Laboral Activa}))$	Nº	10	30	19	14	20.00
Rotación de Personal	$((\text{Entradas} + \text{Salidas}) / 2) / \text{N}^\circ \text{ Trabajadores Promedio}$	Nº	13.40	6.80	5.00	4.00	4.80
% Cumplimiento del Plan de Capacitación	$(\text{N}^\circ \text{ Capacitaciones Ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ Capacitaciones Programadas}) \times 100$	%	100%	100%	0%	0%	0%
Horas Totales de Capacitación Internas y Externas	$(\text{Total de Horas de Capacitación} / \text{Fuerza Laboral de Empleados Activa})$	Horas	11.05	9.05	0.00	4.80	4.50
% Cumplimiento de Visitas a Planta	$(\text{Visitas Ejecutadas} / \text{Visitas Programadas}) \times 100$	%	100%	100%	50%	75%	100%
% Aprobación de concesionaria	$(\text{Requisitos cumplidos} / \text{Total de requisitos}) \times 100$	%	55%	92%	60%	70%	90%
Nº de Campañas/Iniciativas para el Bienestar del Personal	Nº de Campañas/Iniciativas para el Bienestar del Personal	Nº	100%	100%	50%	0%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente el departamento de Gestión de Desarrollo Humano maneja 10 indicadores, principalmente el referido a rotación de personal en enero tuvo un alto índice de 13.4, en este Período la empresa mantenía dos turnos de 12 horas, en el mes de febrero disminuyó a 6.8, se considera que una causa fue el cambio a tres turnos, en marzo bajó notablemente a 5, ya que la empresa laboró solo medio mes, a partir de ahí empezó la cuarentena producto del Covid-19.

En el mes de junio se retomó las actividades en la Empresa Ladrillera, sin embargo, sólo asistía personal indispensable, esto por la coyuntura actual, es por ello que el índice de rotación seguía bajando a un 4, la mayoría del personal estaba con licencia con goce de haber, en el mes de Julio sube el índice a 4.8, para este mes se incorporó un nuevo grupo a laborar.

Adicionalmente se presenta un promedio de rotación de personal desde enero a Agosto, en donde en agosto hay un gran incremento, esto por el inicio de trabajo en 3 turnos, donde había mayor cantidad de personal laborando.

Tabla 18. Rotación de personal Enero-Agosto 2020

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	PROMEDIO
ROTACIÓN DE PERSONAL	$((\text{Entradas} + \text{Salidas})/2)/N^{\circ}$ Trabajadores Promedio)	N°	13.4	6.8	5	4	4.8	12.3	7.72

Fuente: Elaboración Propia

En el departamento de Gestión de Desarrollo Humano, también se tienen indicadores de rotación, estos son referidos a causas internas y externas que se presentan en la organización. En el siguiente cuadro se muestran los indicadores actuales que presenta la empresa:

Tabla 19. Indicadores Actuales de Rotación en la Empresa de Enero – Agosto del 2020

Causas Internas de Rotación	% de Rotación en relación al total de trabajadores de la Empresa
Ascensos	En el año 2020 no hubo ascensos de personal.
Descensos	En el año 2020, no hubo descensos de personal.
Despidos (Término de Contrato)	Del total de ceses en lo que lo que lleva del año, se tiene 189 de los cuales 14 son despidos, esto significa que el 7.41% de los trabajadores que se retiraron en el año, fueron despididos.
Causas Externas de Rotación	
Motivos Personales	83 colaboradores se retiraron de la empresa en el 2020 por motivos personales. Siendo un porcentaje de 43.91% del total de colaboradores que se fueron.
Motivos relacionados a la Organización	92 colaboradores se retiraron de la empresa, en el 2020 indicando que lo hacían por motivos relacionados a la organización, siendo representados por un porcentaje de 48.67% del total de colaboradores que se fueron.

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla N°19, en las causas internas de la rotación hay un 7.41% de despidos y en las causas externas se tiene un porcentaje de 43.91% del total de colaboradores que se fueron por motivos personales, sin embargo estos no estarían directamente relacionados con la propuesta de mejora, dado que la propuesta está orientada a reducir las rotaciones a consecuencia de motivos relacionados a la organización en donde se tiene un 48.67% del total de colaboradores que se retiraron.

Tabla 20. Número de Ceses de Personal por Área de Enero – Agosto del 2020.

ÁREA	N° TOTAL POR ÁREA	N° DE CESES
Almacén de Suministros	4	3
Automatismo	4	1
Carga Mecanizada	43	11
Comercial - Marketing	9	2
Compras	4	1
Contabilidad y Tesorería	10	3
Control De Gestión Y Mejora Continua	10	5
Despacho De Producto Terminado	23	8
Gerencia General	6	1
Horno	38	15
Legal	3	1
Mantenimiento	32	5
Materia Prima	27	12
Paqueteo	48	27
Planta 1	17	6
Producción	12	4
Secadero	44	70
Seguridad, Salud Ocupacional Y Medio Ambiente	9	1
Servicio Generales	21	8
Ventas	25	5
TOTAL		189

Fuente: Empresa Ladrillera

En la tabla N°20 se observa el número de ceses en las diferentes áreas administrativas y de producción, mostrando el mayor número de ceses en secadero con 70 personas y haciendo un total de 189 ceses en el presente año hasta el mes de agosto.

Así mismo, en el siguiente cuadro se presentan los costos incurridos por rotación de personal, para cada una de las causas tanto internas como externas.

Tabla 21. Costos por Rotación de personal de Enero a Agosto del 2020

Causas Internas de Rotación	S/. Costo por Rotación de Personal
Ascensos	S/.0
Descensos	S/.0
Despidos (Término de Contrato)	S/.700.00 (Publicación en periódico)
	S/.619.50 (Publicaciones en Boomerang)
	S/1232.00 (Publicación en Computrabajo)
	S/.700.00 (Selección de Personal)
Causas Externas de Rotación	
Motivos Personales	S/.4150.00 (Publicación en periódico)
	S/.3672.75 (Publicaciones en Boomerang)
	S/.7304.00 (Publicación en Computrabajo)
	S/.4150.00 (Selección de Personal)
Motivos relacionados a la Organización	S/.4600.00 (Publicación en periódico)
	S/.4071.00 (Publicaciones en Boomerang)

S/.8096.00 (Publicación en Computrabajo)

S/.4600.00 (Selección de Personal)

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la Tabla N° 21, los costos generados por rotación relacionada con temas propios de la organización son mayores, esto significa que la alta rotación en la organización trae consigo altos costos a consecuencia de ella, teniendo un total de S/.21,367.00 gastados hasta el mes de agosto 2020, debido a la selección y contratación de personal.

4.4.7. Focus Group.

Se aplicará un Focus al Área de Desarrollo Humano, en la que participarán las 5 integrantes de esta área, la cual se compone de la Jefa de Gestión de Desarrollo Humano, Trabajadora Social, Asistente de Gestión de Desarrollo Humano, Analista de Compensaciones, y Asistente de Control de personal.

El Focus Group, tendrá una duración de 25 min, en la cual se dirigirán 5 preguntas, de las cuales se recopilarán las respuestas de cada una de las participantes.

4.4.7.1.Formato del Focus Group.

Inicio (4min)

- Presentación: Mi nombre es Hilda Linares Valdivia, trabajo junto con ustedes en el área y la razón de este focus group es poder recopilar información para el trabajo de investigación que vengo realizando, acerca de la satisfacción del personal dentro de la Empresa.
- Fecha y Hora de Inicio: 01 de octubre de 2020, 11:00 AM

- Nombre del Moderador: Hilda Linares Valdivia.
- Cantidad de Participantes: 04 personas.

Presentación por parte de los participantes

Por favor, estimados participantes, presentarse ante el grupo, para poder conocer un poco sobre sus labores en el área y su perfil profesional.

- Presentación de Participante 01
- Presentación de Participante 02
- Presentación de Participante 03
- Presentación de Participante 04

Se les presentará a continuación una ronda de 05 preguntas, las cuales se irán respondiendo de una en una, obteniendo las respuestas de las 04 participantes.

Ronda de Preguntas (20 min)

- a) ¿Cuáles percibe Ud. que son los principales problemas o dificultades del Área de Gestión de Desarrollo Humano?
- b) ¿Cuáles considera Ud. que son las causas que provocan la alta rotación de personal?
- c) ¿Qué soluciones propondría para disminuir los índices de rotación de personal?
- d) ¿Cómo considera que es el clima laboral en la empresa?
- e) ¿Cómo considera Ud. que podría mejorar el clima laboral en la empresa?

Cierre (1 min)

Se agradece la participación de cada uno de Ustedes, esta información servirá para poder proponer mejoras y así poder disminuir la rotación del personal y con ello también beneficiar al Área de Desarrollo Humano a través de la disminución de carga laboral por motivos de selección y contratación de personal.

4.4.7.2. Resultados del Focus Group.

Pregunta 01. ¿Cuáles percibe Ud. que son los principales problemas o dificultades del Área de Gestión de Desarrollo Humano?

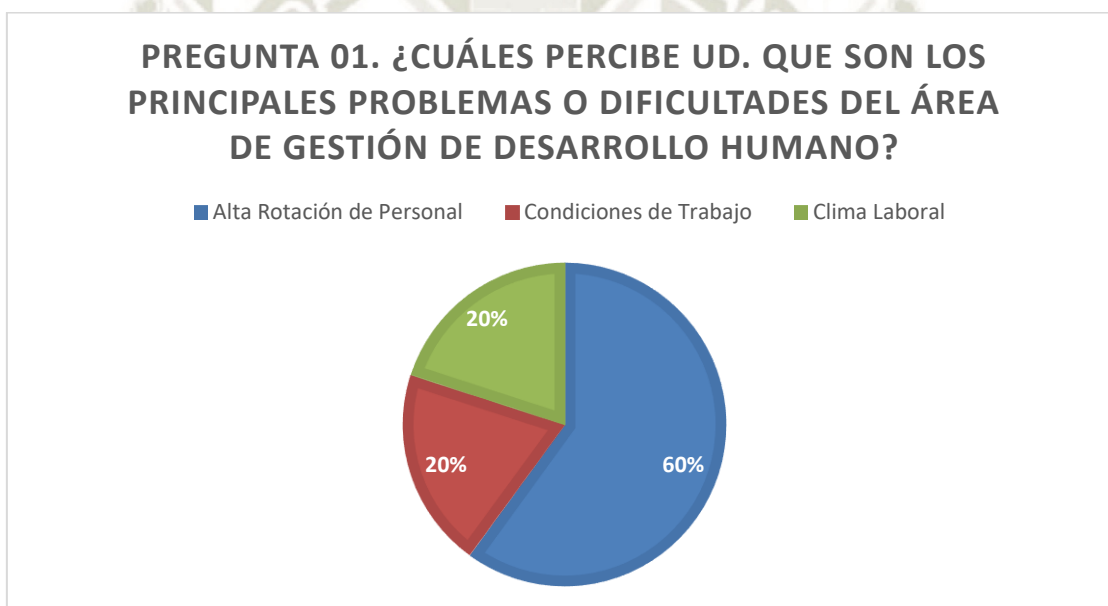
R1. Índice de rotación alto.

R2. No tener un ambiente adecuado de trabajo.

R3. Alta rotación de personal, clima laboral.

R4. La rotación de personal

Figura 12. Gráfico pregunta N° 01 de Focus Group



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°12 se puede observar que el 60% de los entrevistados indican que el principal problema dentro de la empresa es la rotación de personal, seguido por un 20% que piensa que son las condiciones de trabajo y otro 20% que indica el clima laboral es el principal problema.

Pregunta 02. ¿Cuáles considera Ud. que son las causas que provocan la alta rotación de personal?

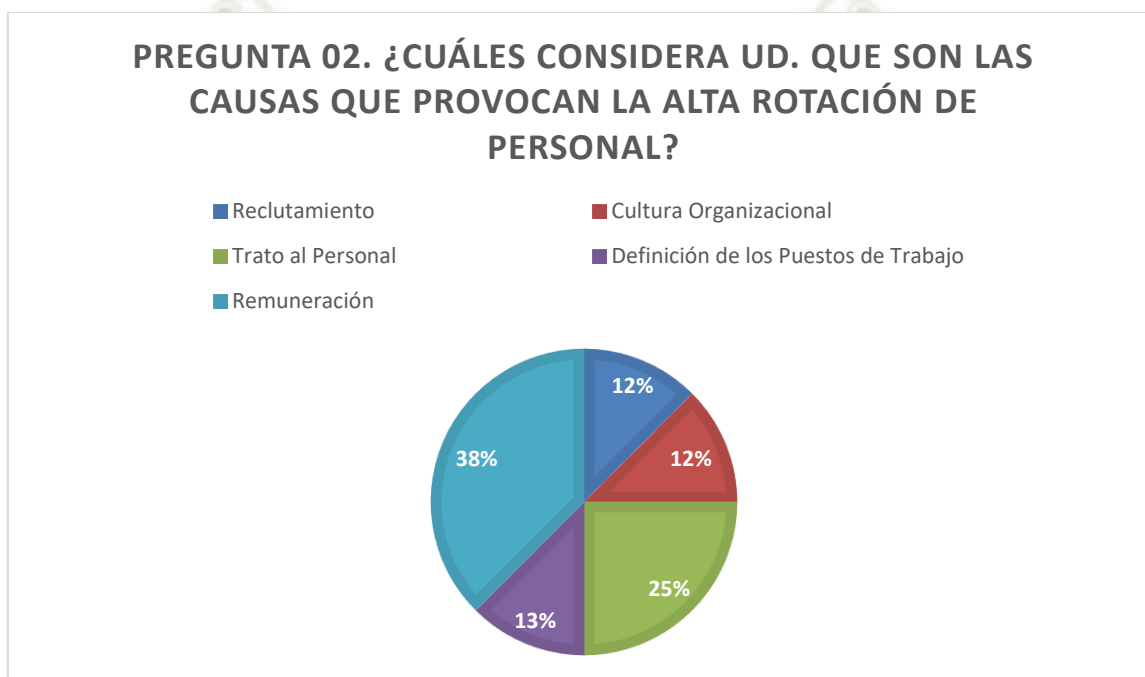
R1. Mayor difusión de cultura organizacional, mejora de reclutamiento y salario.

R2. La remuneración y el trato por parte de personal antiguo.

R3. No definir bien los puestos de trabajo.

R4. Variaciones remunerativas, relación laboral en su área.

Figura 13. Gráfico pregunta N° 02 de Focus Group



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°13, se presenta como principal causa de la rotación de personal a la remuneración con un 38%, seguido del trato que se le da al personal con un 25%, 13% por la definición de los puestos de trabajo y con un 12% cultura organizacional y reclutamiento.

Pregunta 03. ¿Qué soluciones propondría para disminuir los índices de rotación de personal?

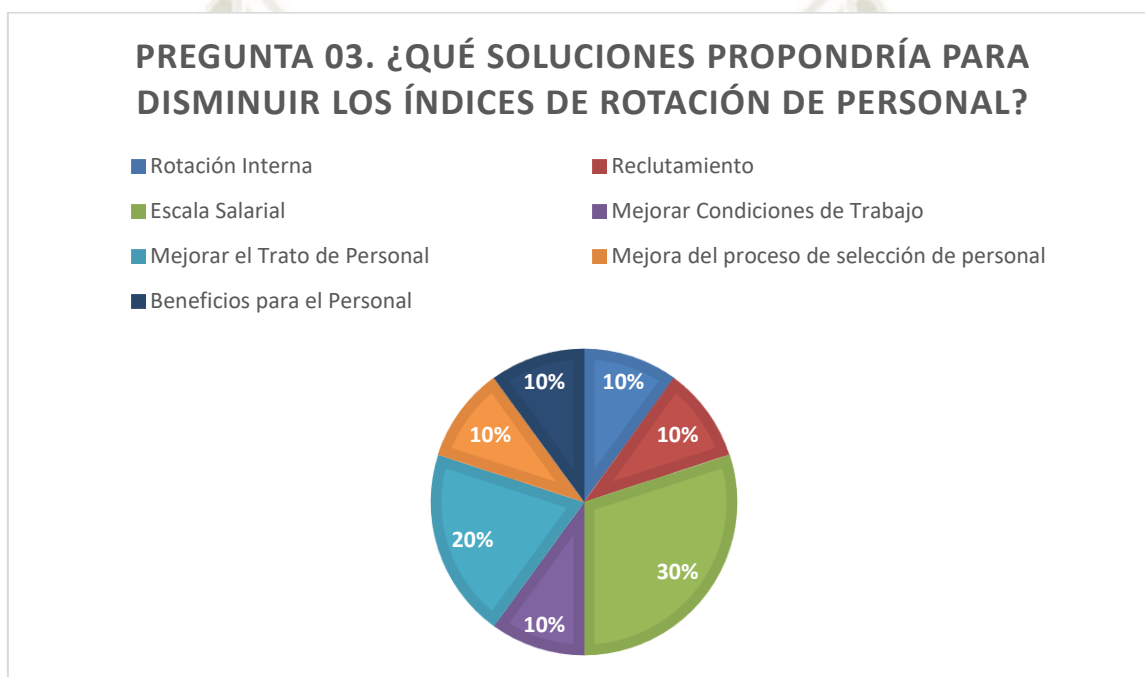
R1. Rotación de personal de supervisión en planta; mejora de lugares (mejor implementación) de trabajo.

R2. Un mejor salario y un mejor trato.

R3. Mejora remunerativa, una buena selección de personal.

R4. Nivelación de sueldos, beneficios atractivos.

Figura 14. Gráfico pregunta N° 03 de Focus Group



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°14, las soluciones que se propondrían son principalmente una escala salarial con el 30%, seguido de un mejor trato al personal con el 20%, también mejora del reclutamiento, rotación interna, beneficios para el personal, mejora del proceso de selección y mejora de las condiciones de trabajo, todas ellas con un 10%.

Pregunta 04. ¿Cómo considera que es el clima laboral en la empresa?

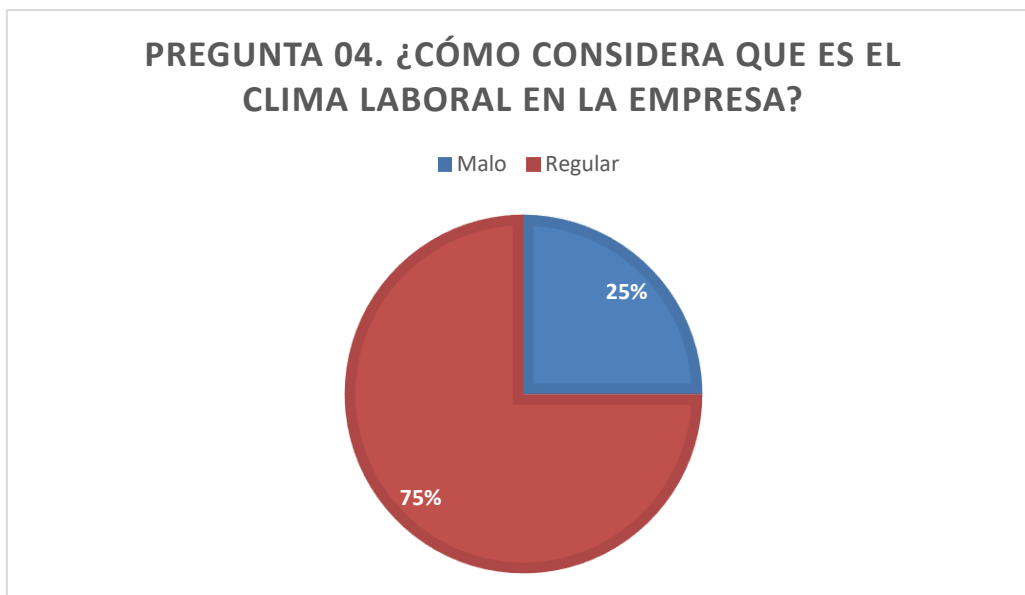
R1. Malo

R2. Regular.

R3. Regular

R4. Regular.

Figura 15. Gráfico pregunta N° 04 de Focus Group



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°15, se muestra en el gráfico un 75% que consideran tendría un clima laboral regular, con un 25% como un clima laboral malo.

Pregunta 05. ¿Cómo considera Ud. que podría mejorar el clima laboral en la empresa?

R1. Mayor acercamiento de las gerencias hacia sus equipos de trabajo.

R2. Preocuparse más por su trabajador y no solo por ganar dinero.

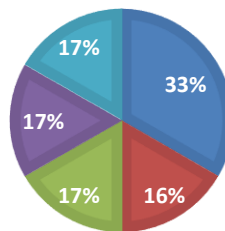
R3. Actividades fuera de la empresa, reconocimiento de logro de los trabajadores.

R4. Definiendo mejor las funciones, teniendo espacios para compartir en las áreas.

Figura 16. Gráfico pregunta N° 05 de Focus Group

PREGUNTA 05. ¿CÓMO CONSIDERA UD. QUE PODRÍA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA?

- Actividades de integración
- Reconocimiento de logros
- Mejora de funciones por puesto
- Interacción Jefes - Subordinados
- Beneficios al Trabajador



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°16, en un 33% se considera que se podría mejorar el clima laboral en la empresa con actividades de integración, con 17% relacionados con beneficios al trabajador, interacción jefes-subordinados y mejora de funciones por puesto, finalmente en un 16% consideran el reconocimiento de logros.

4.4.7.3. Análisis de los resultados del Focus Group.

Después de realizar el focus group a las integrantes del Área de Gestión de Desarrollo Humano, se obtuvieron los siguientes resultados,

En la primera pregunta, acerca de cuáles eran los principales problemas o dificultades que percibían, principalmente los integrantes del focus group consideran la alta rotación de personal como el principal problema con un 60%, seguido de las condiciones de trabajo y clima laboral ambas con el 20%.

En la segunda pregunta, sobre cuales consideran que son las principales causas de la rotación de personal, principalmente la remuneración con un 38%, seguido del trato que recibe el personal con un 25%.

En la tercera pregunta, acerca de las posibles soluciones frente a la rotación de personal, indican en su mayoría un reajuste en la escala salarial con un 30%, seguido de los cambios en el trato al personal con el 20%.

En la cuarta pregunta, sobre como consideran el clima laboral en la organización, en un 75% es considerado regular y el 25% como malo, evidenciando que no hay una apreciación positiva sobre el mismo.

En la última pregunta, Sobre cómo podrían mejorar el clima laboral, coincidieron en que realizar actividades de integración sería un buena opción, esto muestra que no se realizan actividades de este tipo en la organización y que el personal sentiría agrado con ello.

4.4.8. Entrevista Personal.

4.4.8.1. Formato de Entrevista Personal.

Inicio

Mi nombre es Hilda Linares Valdivia, la razón de esta entrevista es poder conocer un poco sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, información valiosa para el trabajo de investigación que vengo realizando

- Entrevistador: Hilda Linares Valdivia
- Entrevistado: Encargada de Reclutamiento y Selección de personal – Vivian Nuñez Vera

Ronda de Preguntas

- a) ¿Cuál es el actual proceso de reclutamiento y selección de personal?
- b) ¿Qué dificultades encuentra a lo largo de todo el proceso?

- c) ¿Cuáles cree Ud. que puedan ser las soluciones a las dificultades presentadas en el punto anterior?
- d) ¿Cada cuánto tiempo en promedio se encuentra realizando una convocatoria?
- e) ¿Cuáles son las áreas que tienen una mayor convocatoria de personal?

Cierre

Se agradece su participación en la entrevista, esta información ayudará a presentar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

4.4.8.2. Repuestas de Entrevista Personal.

1. ¿Cuál es el actual proceso de reclutamiento y selección de personal?

Requerimiento del área usuaria aprobado por gerencia, publicación del perfil, filtrar candidatos de acuerdo al perfil, presentación de la terna y elección del candidato.

2. ¿Qué dificultades encuentra a lo largo de todo el proceso?

Encaje el perfil con la remuneración propuesta y la respuesta sobre la terna por parte de la jefatura que solicitó el requerimiento de personal, lo cual alarga la duración del procedimiento de selección de personal.

3. ¿Cuáles cree Ud. que puedan ser las soluciones a las dificultades presentadas en el punto anterior?

Definir tiempos límites para cada una de las partes del proceso de reclutamiento y selección de personal, adicionalmente se pueden modificar los perfiles para cubrir las vacantes solicitadas, con la finalidad que el perfil pueda encajar con lo que el jefe del área se encuentra solicitando.

4. ¿Cada cuánto tiempo en promedio se encuentra realizando una convocatoria?

Depende del requerimiento de área, la duración en promedio puede ir desde 3 días en obreros hasta 10 días en empleados.

5. ¿Cuáles son las áreas que tienen una mayor convocatoria de personal?

El área que mayor convocatoria de personal es el área de producción en secadero y paqueto.

4.4.8.3. Análisis de los resultados de la Entrevista.

De acuerdo a lo mencionado por la encargada de reclutamiento y selección de personal, una de las principales dificultades es lograr coincidir el perfil solicitado con la remuneración propuesta, a consecuencia de ello se tardará más para encontrar un postulante acorde a las características requeridas y beneficios brindados, por otro lado las jefaturas no dan un respuesta oportuna sobre la terna de postulantes, lo que también retrasa el proceso en general, así mismo se dio a conocer que las principales áreas con mayor convocatoria son secadero y paqueto, en estas áreas es en donde hay mayor número de personal según se indicó.

4.4.9. Encuesta.

La encuesta se aplicará a 210 colaboradores de la Empresa Ladrillera, según el cálculo de la muestra elaborado en el punto 3.2.2. Muestra. De estos 210 colaboradores, se tomarán encuestas a 156 obreros y 54 empleados, de acuerdo al porcentaje global de obreros y empleados en la empresa.

Para los obreros se aplicarán las encuestas como se muestra a continuación:

Obreros (156 encuestados)

- **Producción**

Tabla 22. Resumen de encuestado en el área de Producción

Producción	# de Colaboradores	# de Encuestados
Materia Prima	23 colaboradores	12 encuestados
Planta 1 y 2	43 colaboradores	24 encuestados
Secadero	49 colaboradores	27 encuestados
Paqueteo	57 colaboradores	31 encuestados
Carga Mecanizada	40 colaboradores	22 encuestados
Horno	50 colaboradores	27 encuestados
Total		143 encuestados

Fuente: Elaboración Propia

- **Mantenimiento**

Tabla 23. Resumen de encuestados en el área de Mantenimiento

Mantenimiento	# de Colaboradores	# de Encuestados
Mantenimiento Mecánico	7 colaboradores	4 encuestados
Mantenimiento Eléctrico	12 colaboradores	7 encuestados
Mantenimiento Línea Amarilla	4 colaboradores	2 encuestados
Total		13 encuestados

Fuente: Elaboración Propia

Empleados (54 encuestados)

Tabla 24. Total de empleados encuestados

Empleados	# de Colaboradores	# de Encuestados
Producción y Mantenimiento	27 colaboradores	12 encuestados
Administración	58 colaboradores	26 encuestados
Comercial	35 colaboradores	16 encuestados
Total		54 encuestados

Fuente: Elaboración Propia

4.4.9.1. Formato de la Encuesta.

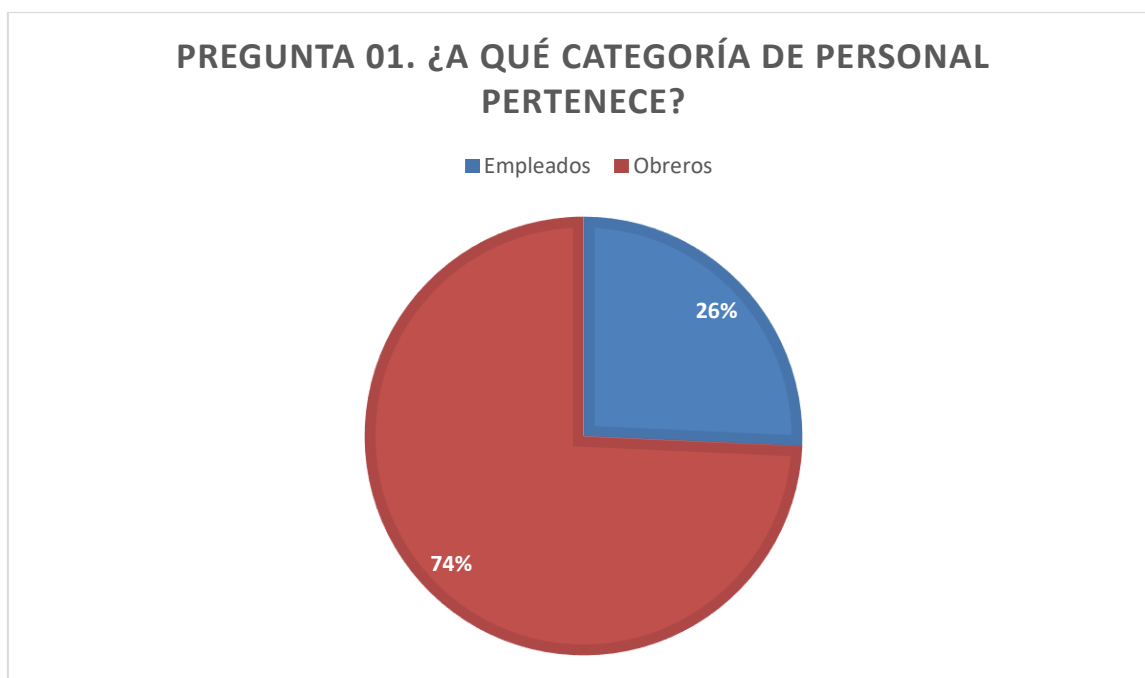
Cabe resaltar en este punto, que la encuesta ha sido sometida a un proceso de validación mediante Alfa de Cronbach, obteniendo una confiabilidad de 84.60%, lo que indica una alta confiabilidad. (Anexo 4)

4.4.9.2. Respuestas de la Encuesta de la Encuesta Empleados y Obreros

Pregunta 01. ¿A qué categoría de personal pertenece?

Empleados	54
Obreros	156

Figura 17. Gráfico pregunta N° 01 de encuesta Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°17 se muestra el porcentaje de encuestados, tanto en Empleados con un total de 54 encuestados, siendo representados por con un 26%, así como en Obreros con un total de 156 encuestados, representados por un 74%, que fue el total de nuestra muestra.

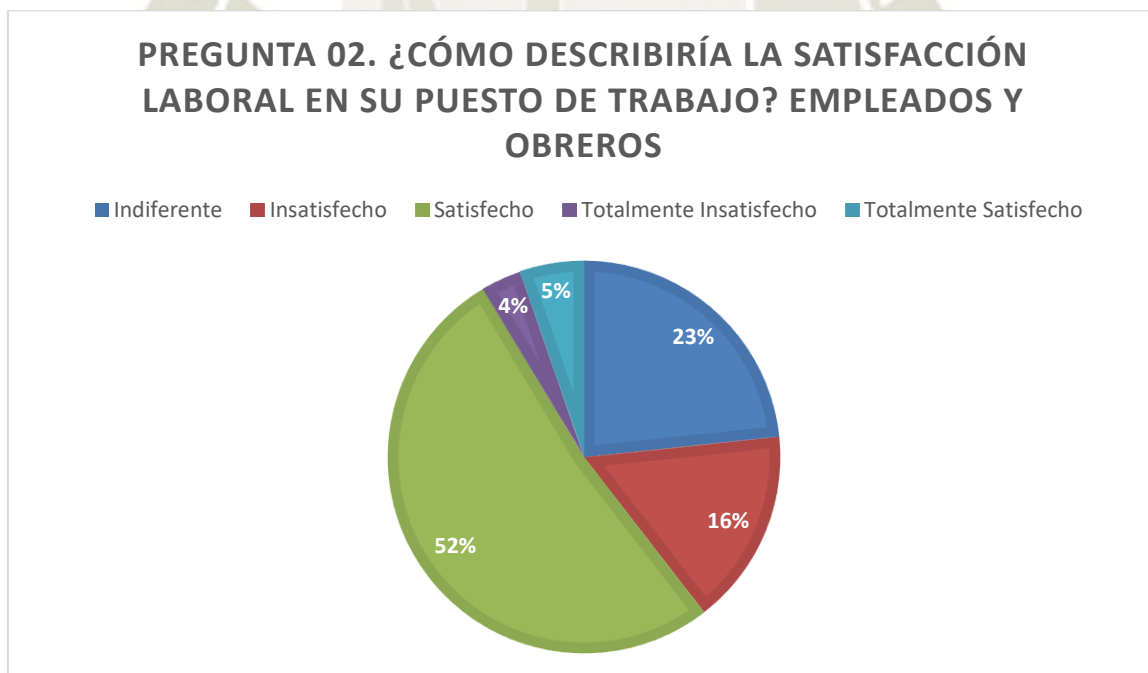
Pregunta 02. ¿Cómo describiría la satisfacción laboral en su puesto de trabajo?

Tabla 25. Resumen de respuestas Pregunta N° 02 de encuesta

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
Indiferente	11	38	49
Insatisfecho	3	31	34
Satisfecho	35	74	109
Totalmente Insatisfecho	2	5	7
Totalmente Satisfecho	3	8	11

Fuente: Encuesta a trabajadores

Figura 18. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta Empleados y Obreros

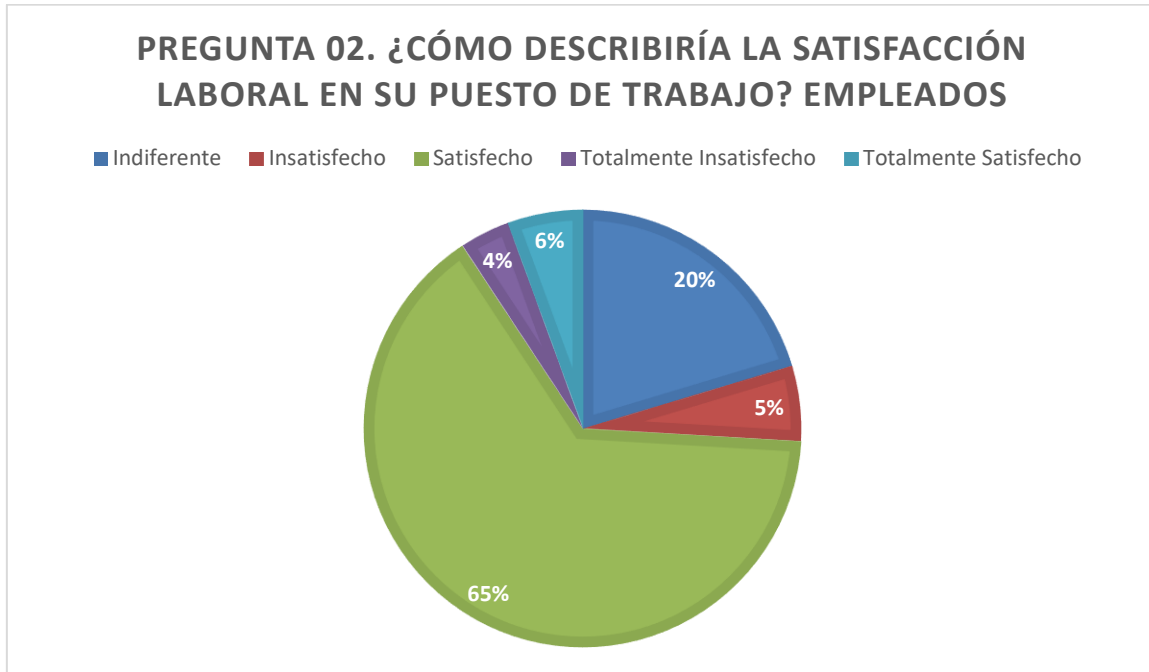


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 18, se muestra el porcentaje de satisfacción laboral percibida por el total de encuestados, donde el 52% se muestra satisfecho, el 23% le es indiferente, el

16% entre empleados y obreros se sienten insatisfechos, el 5% están totalmente satisfechos y el 4% están totalmente insatisfechos.

Figura 19. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°19, Los empleados muestran en su mayoría satisfacción laboral en su puesto de trabajo con un 65%, el 20% se muestra indiferente, un 6% totalmente satisfechos, 5% insatisfechos y un 4% de empleados que se sienten totalmente insatisfechos.

Figura 20. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°20, los obreros manifiestan su satisfacción en el puesto de trabajo representados por un 48%, con un 24% los obreros se identifican como indiferente, existe un 20% de personal que se siente insatisfecho, 5% totalmente satisfecho y un 3% que sienten una total insatisfacción en su puesto de trabajo.

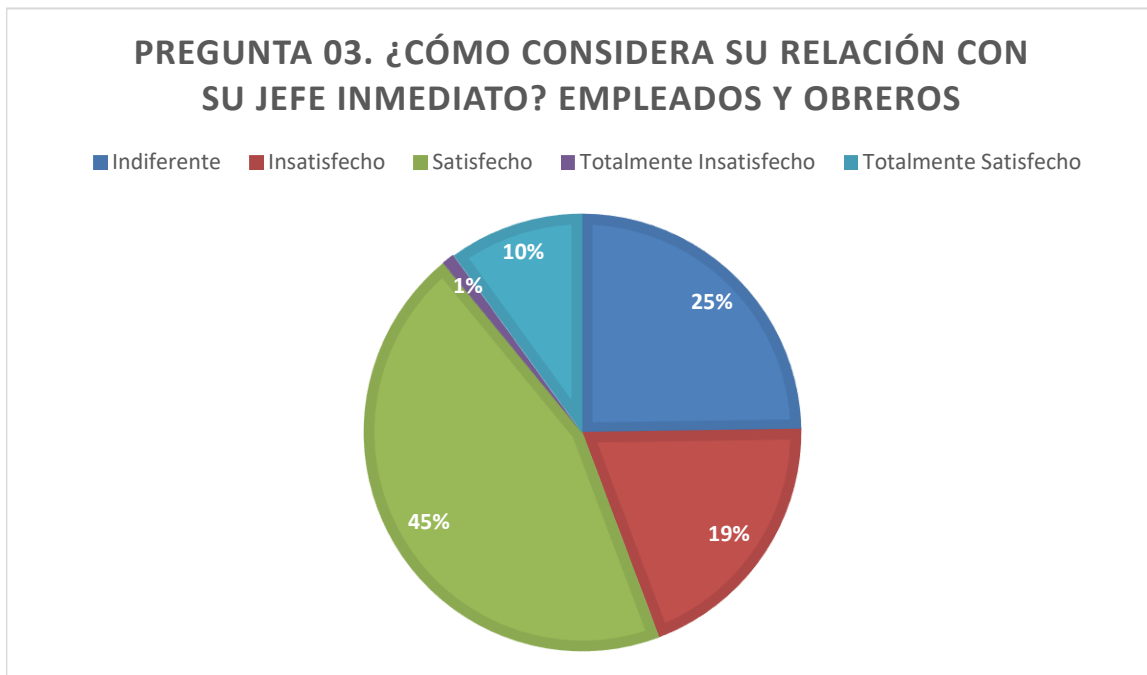
Pregunta 03. ¿Cómo considera su relación con su jefe inmediato?

Tabla 26. Resumen de respuestas Pregunta N° 03 de encuesta a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
Indiferente	10	42	52
Insatisfecho	7	34	41
Satisfecho	26	68	94
Totalmente Insatisfecho		2	2
Totalmente Satisfecho	11	10	21

Fuente: Encuesta a trabajadores

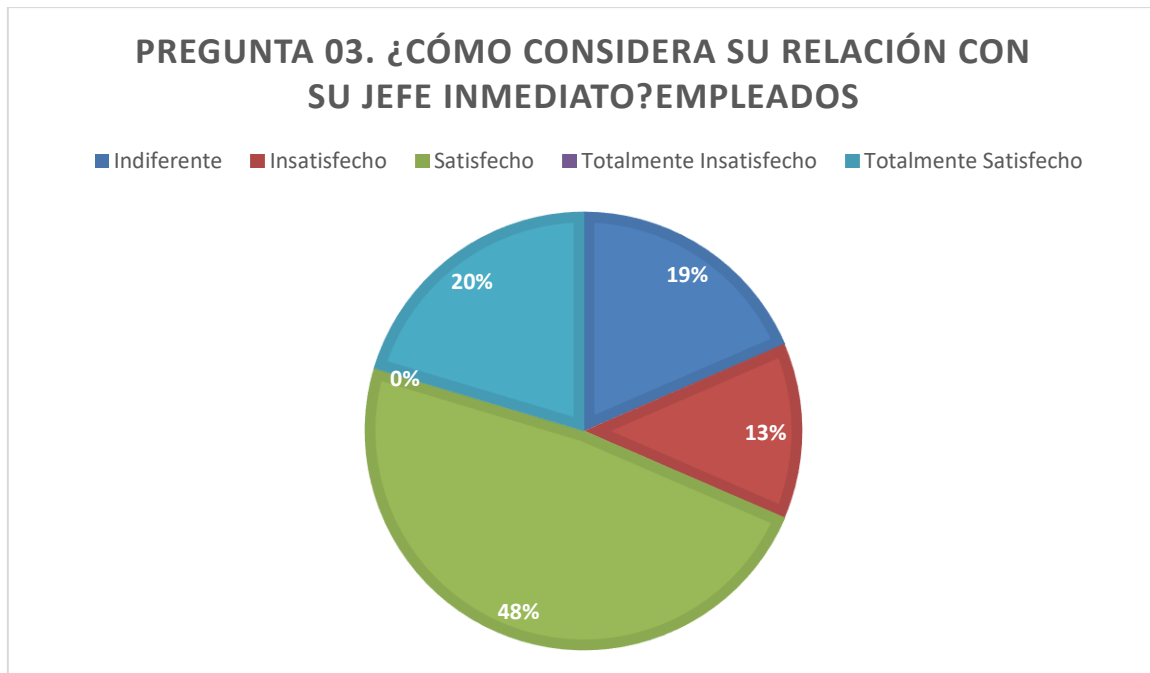
Figura 21. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°21, el 45% del total de encuestados consideran una relación satisfecha con su jefe inmediato, un 25% indiferente, 19% insatisfecho, el 10% se siente totalmente satisfecho y el 1% totalmente insatisfecho.

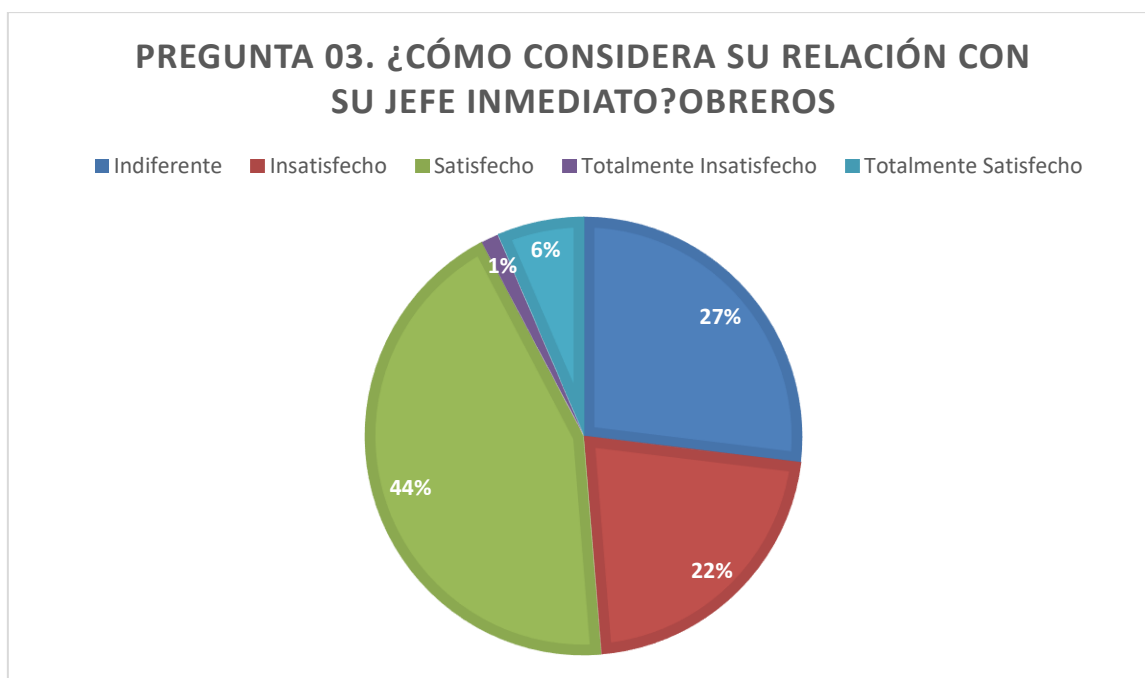
Figura 22. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°22, los empleados manifiestan en un 48% una relación satisfecha con su jefatura inmediata, un 20% totalmente satisfecho, 19% mantienen una relación que consideran indiferente y el 13% insatisfechos, no se tiene un porcentaje respecto al sentirse totalmente insatisfechos respecto a la relación con su jefe inmediato.

Figura 23. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°23, en el caso de obreros hay un 44% de personal satisfecho con la relación que mantienen con su jefatura inmediata, un 27% la considera indiferente, el 22% insatisfecho, 6% totalmente satisfecho y 1% totalmente insatisfecho.

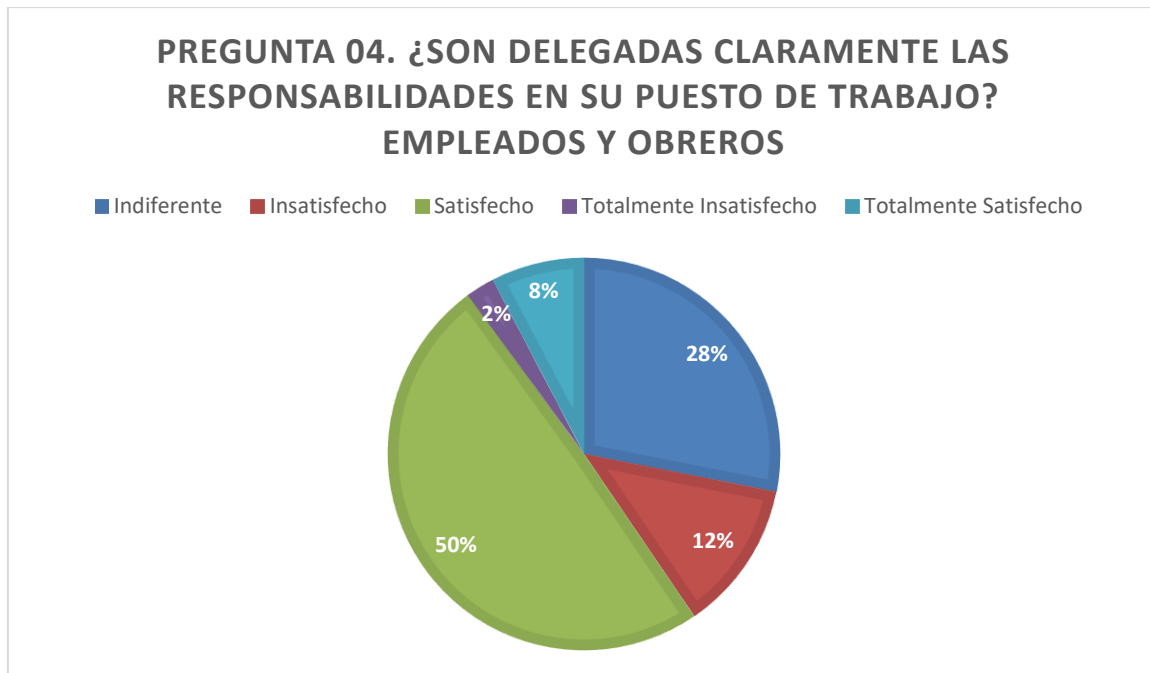
Pregunta 04. ¿Son delegadas claramente las responsabilidades en su puesto de trabajo?

Tabla 27. Resumen e respuestas Pregunta N° 04 de encuesta a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
Indiferente	10	49	59
Insatisfecho	9	17	26
Satisfecho	26	78	104
Totalmente Insatisfecho	3	2	5
Totalmente Satisfecho	6	10	16

Fuente: Encuesta a trabajadores

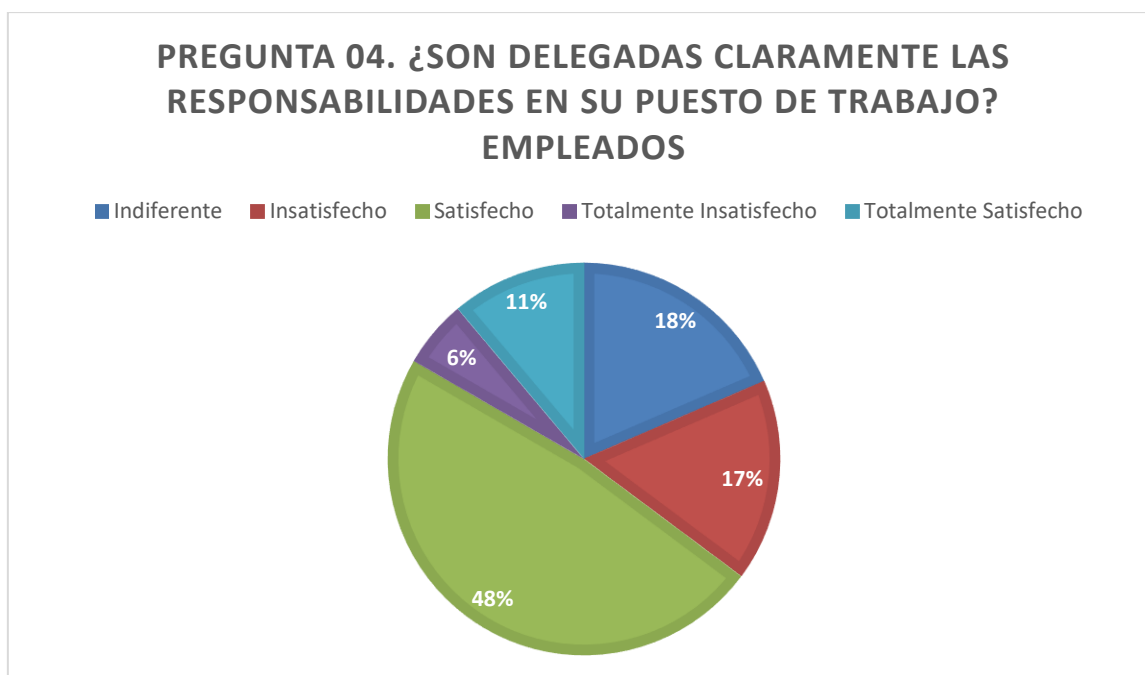
Figura 24. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°24, el total de encuestados entre empleados y obreros manifiestan un 50% de satisfacción en la manera en cómo son delegadas las responsabilidades en su puesto de trabajo, el 28% lo califica como indiferente, un 12% insatisfecho, 8% totalmente satisfecho y un 2% totalmente insatisfecho.

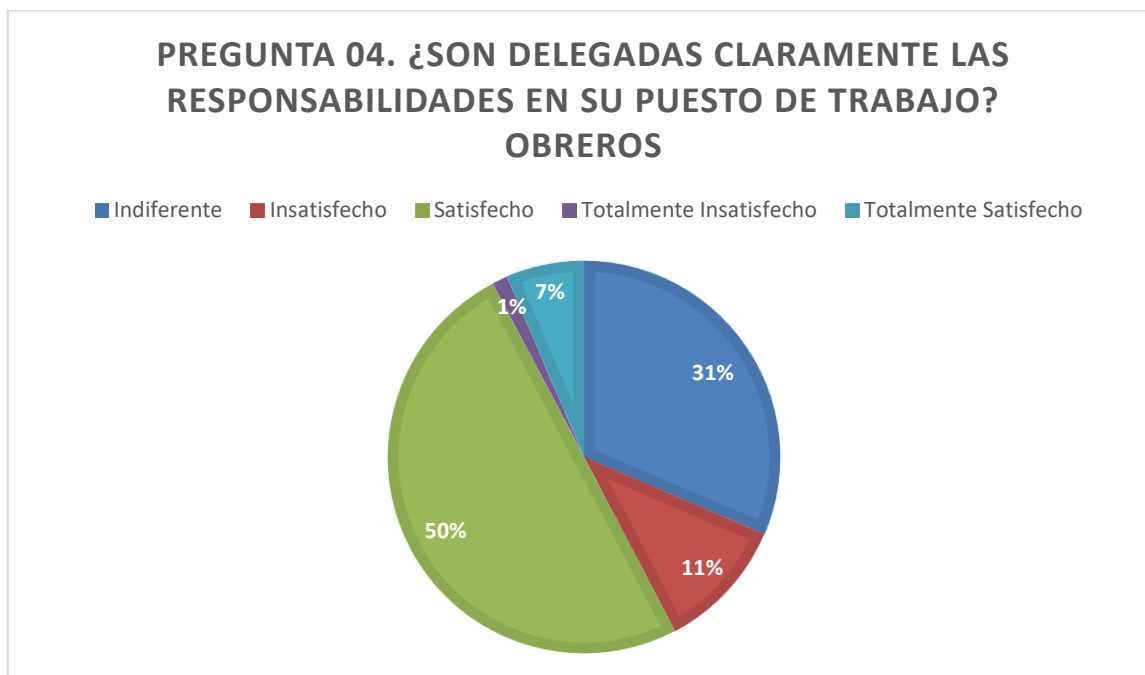
Figura 25. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°25, los empleados manifiestan en un 48% que se sienten satisfechos en la manera en cómo son delegadas las responsabilidades en el puesto de trabajo, el 18% lo considera indiferente, 17% insatisfecho, 11% totalmente satisfecho y un 6% totalmente insatisfecho.

Figura 26. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°26, el personal obrero manifestó con un 50% como satisfecho en cuanto a la claridad con la que son delegadas las responsabilidades en su puesto de trabajo, 31% indicó como indiferente, 11% como insatisfecho, un 7% indicó que se siente totalmente satisfecho y 1% como totalmente insatisfecho.

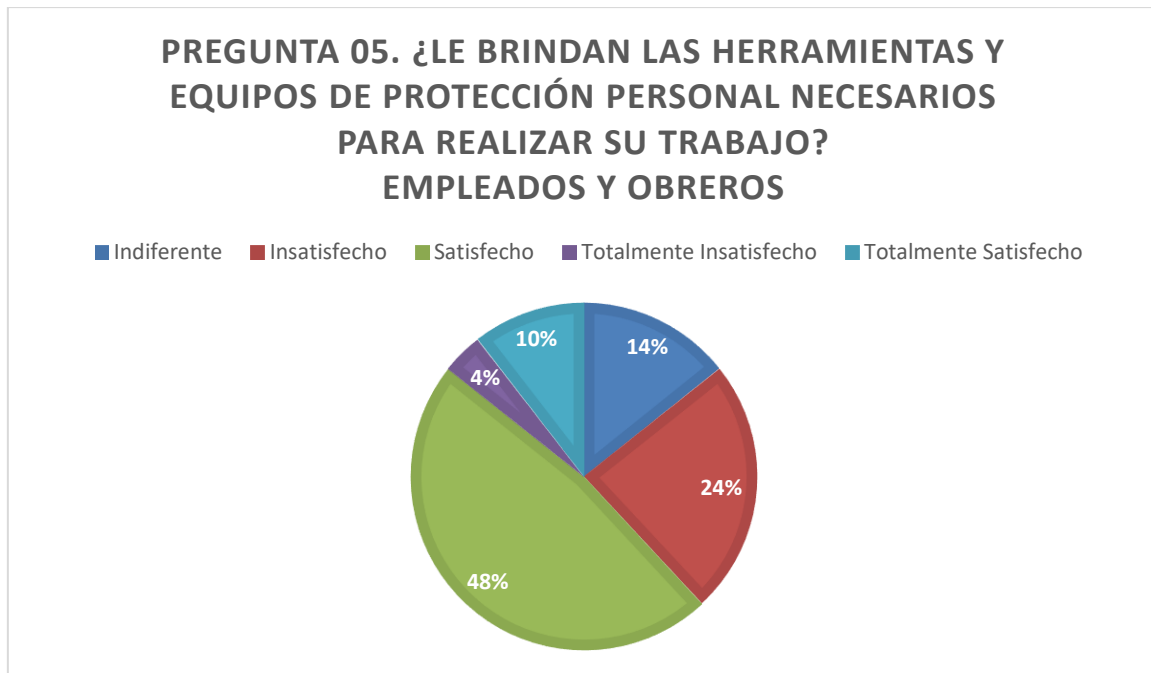
Pregunta 05. ¿Le brindan las herramientas y equipos de protección personal necesarios para realizar su trabajo?

Tabla 28. Resumen de respuestas Pregunta N° 05 de encuesta a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
Indiferente	9	21	30
Insatisfecho	5	45	50
Satisfecho	33	67	100
Totalmente Insatisfecho		8	8
Totalmente Satisfecho	7	15	22

Fuente: Encuesta a trabajadores

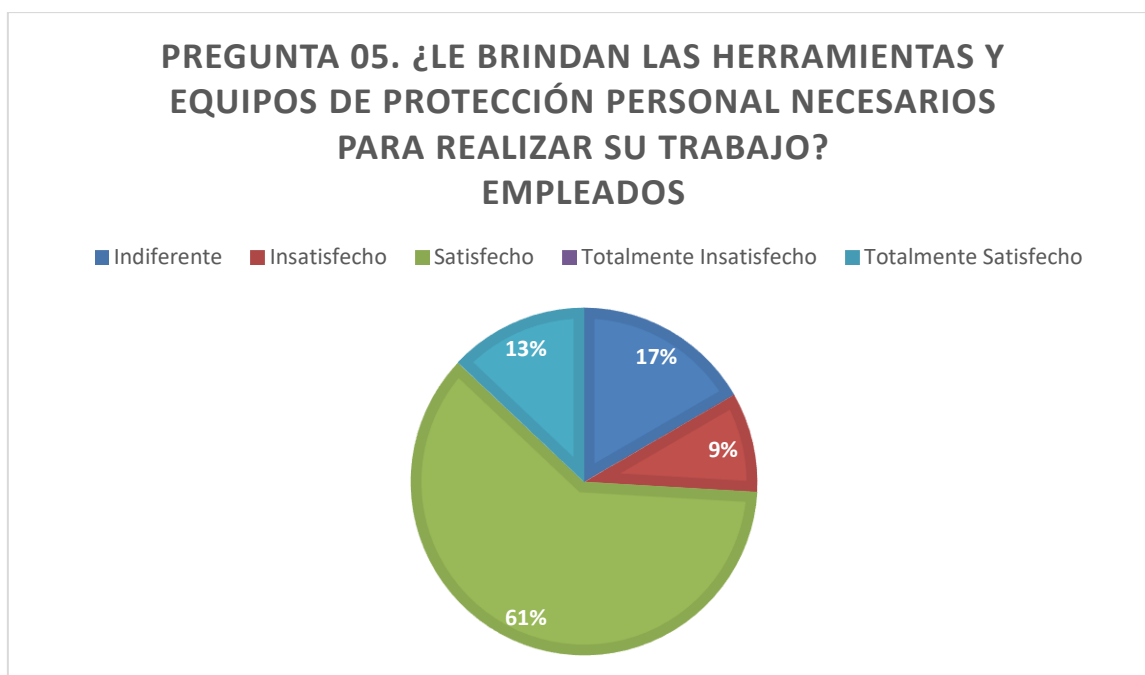
Figura 27. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°27, el total de encuestados indican en un 48% que se sienten satisfechos en cuanto a las herramientas y equipos de protección personal brindados para realizar su trabajo, existe un 24% insatisfechos, 14% como indiferente, 10% totalmente satisfecho y en un 4% totalmente insatisfecho.

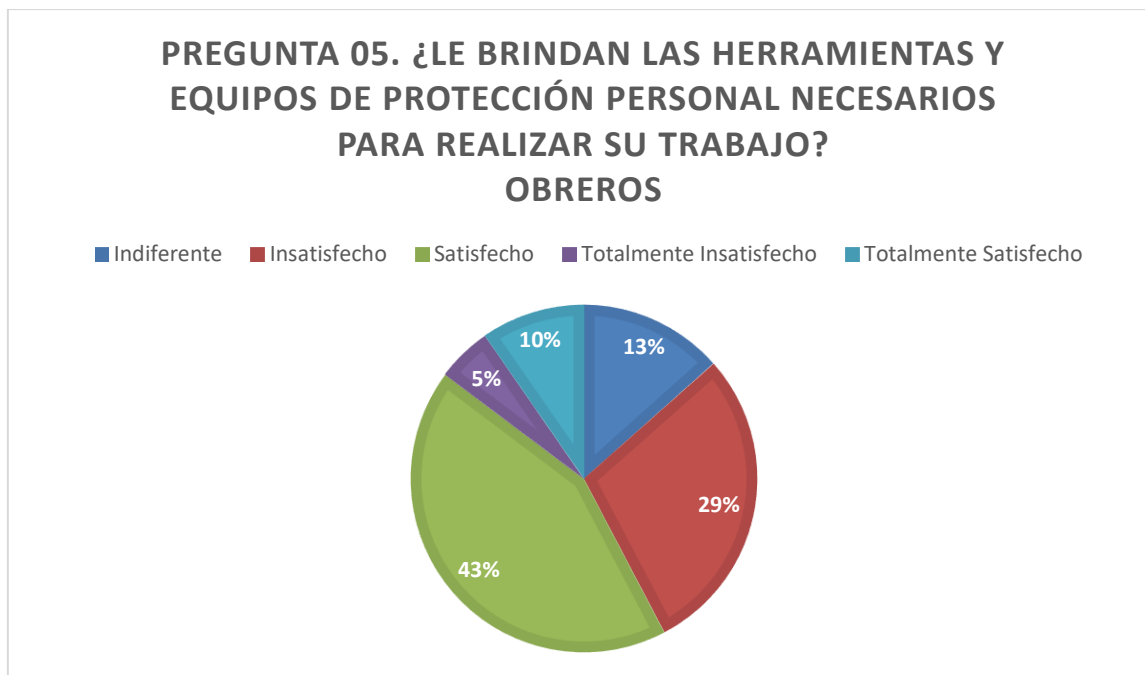
Figura 28. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°28, los empleados en un 61% se encuentran satisfechos con las herramientas y equipos de protección brindados para su trabajo, a un 17% le es indiferente, 13% totalmente satisfecho y en un 9% como insatisfecho, no existe un porcentaje en el que los empleados se sientan totalmente insatisfechos.

Figura 29. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°29, el personal obrero manifiesta en un 43% su satisfacción en cuanto a las herramientas y equipos de protección brindados para su trabajo, un 29% se muestra como insatisfecho, 13% como indiferente, 10% están totalmente satisfechos y 5% totalmente insatisfecho.

Pregunta 06. ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores, recibiendo reconocimiento por parte de sus superiores respecto a su trabajo?

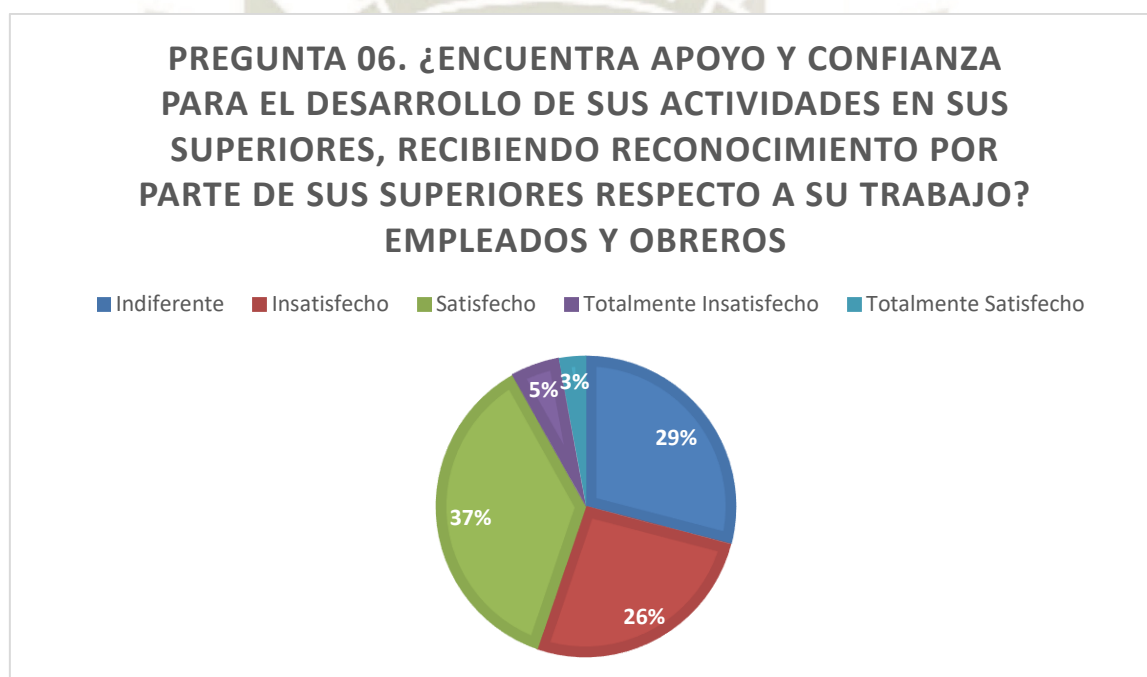
Tabla 29. Resumen de respuestas Pregunta N° 06 de encuesta a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
-------------------	-----------	---------	---------------

Indiferente	14	47	61
Insatisfecho	10	45	55
Satisfecho	23	54	77
Totalmente Insatisfecho	4	7	11
Totalmente Satisfecho	3	3	6

Fuente: Encuesta a trabajadores

Figura 30. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta Empleados y Obreros



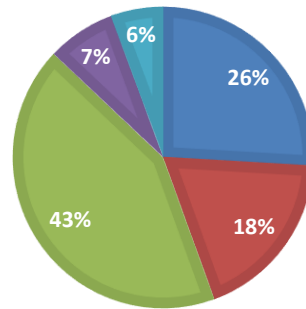
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°30, del total de encuestados el 37% indica su satisfacción en cuanto a el apoyo y confianza brindado por sus superiores, recibiendo reconocimiento por su trabajo, un 26% se muestra como insatisfecho, 29% indiferente, 5% totalmente insatisfecho y un 3% totalmente satisfecho.

Figura 31. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados

**PREGUNTA 06. ¿ENCUENTRA APOYO Y CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EN SUS SUPERIORES, RECIBIENDO RECONOCIMIENTO POR PARTE DE SUS SUPERIORES RESPECTO A SU TRABAJO?
EMPLEADOS**

■ Indiferente ■ Insatisfecho ■ Satisfecho ■ Totalmente Insatisfecho ■ Totalmente Satisfecho



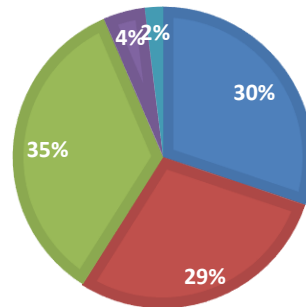
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°31, en cuanto al personal empleado, un 43% del personal indica su satisfacción sobre el apoyo y confianza brindado por sus superiores para el desarrollo de su trabajo, así como el reconocimiento brindado, un 26% se muestran como indiferentes, 18% indican como insatisfecho, 7% totalmente insatisfecho y 6% totalmente satisfecho.

Figura 32. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros

**PREGUNTA 06. ¿ENCUENTRA APOYO Y CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EN SUS SUPERIORES, RECIBIENDO RECONOCIMIENTO POR PARTE DE SUS SUPERIORES RESPECTO A SU TRABAJO?
OBREROS**

■ Indiferente ■ Insatisfecho ■ Satisfecho ■ Totalmente Insatisfecho ■ Totalmente Satisfecho



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°32, el personal obrero indica en un 35% se encuentran satisfechos en cuanto al apoyo y confianza brindado por sus superiores para el desarrollo de sus actividades así como el reconocimiento de las mismas, 30% se muestra como indiferente, 29% se indican como insatisfecho, 4% totalmente insatisfecho y en un 2% totalmente satisfecho.

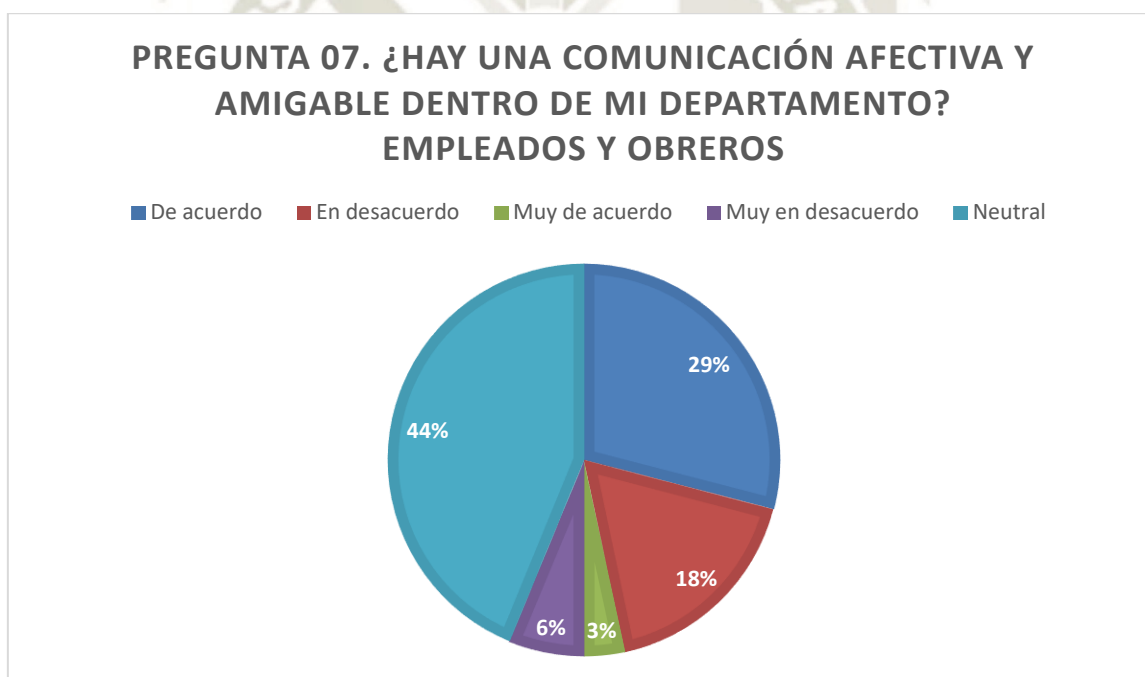
Pregunta 07. ¿Hay una comunicación afectiva y amigable dentro de mi departamento?

Tabla 30. Resumen de respuestas pregunta N° 07 de encuesta a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
De acuerdo	15	46	61
En desacuerdo	8	29	37
Muy de acuerdo	6	1	7
Muy en desacuerdo	8	5	13
Neutral	17	75	92

Fuente: Encuesta a trabajadores

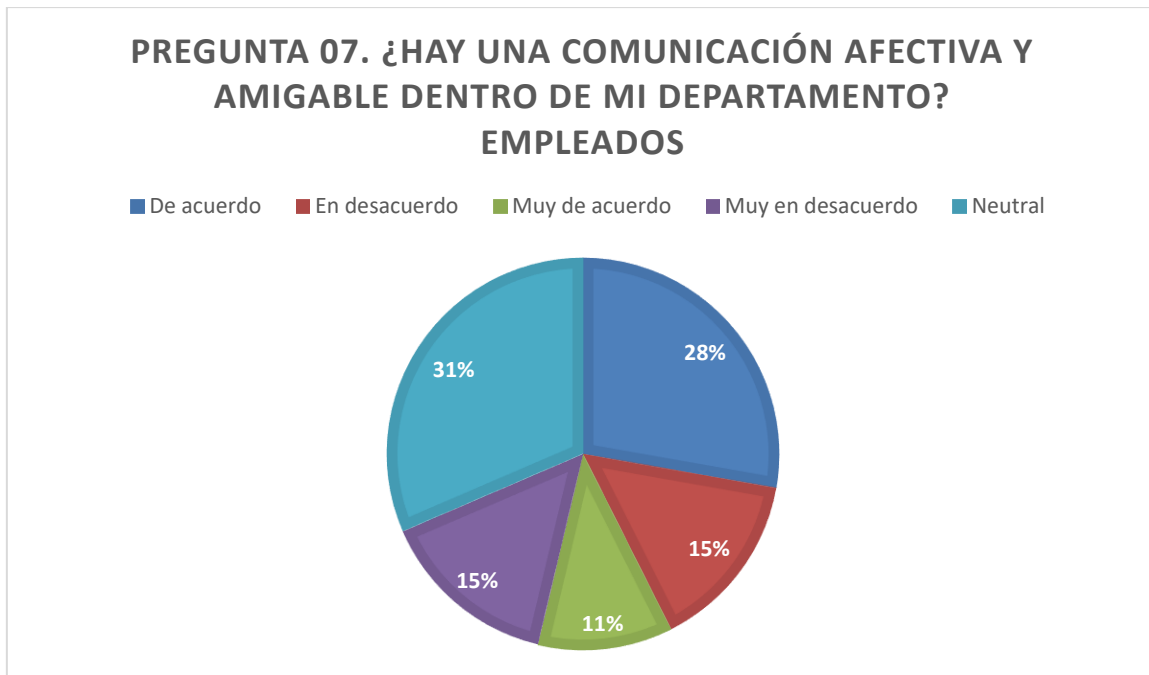
Figura 33. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°33, Entre empleados y obreros manifestaron en un 31% de manera neutral en cuanto a la comunicación afectiva y amigable dentro del departamento de trabajo, en un 28% indican que están de acuerdo, 15% muy en desacuerdo, de igual manera 15% se muestra en desacuerdo y en un 11% muy de acuerdo.

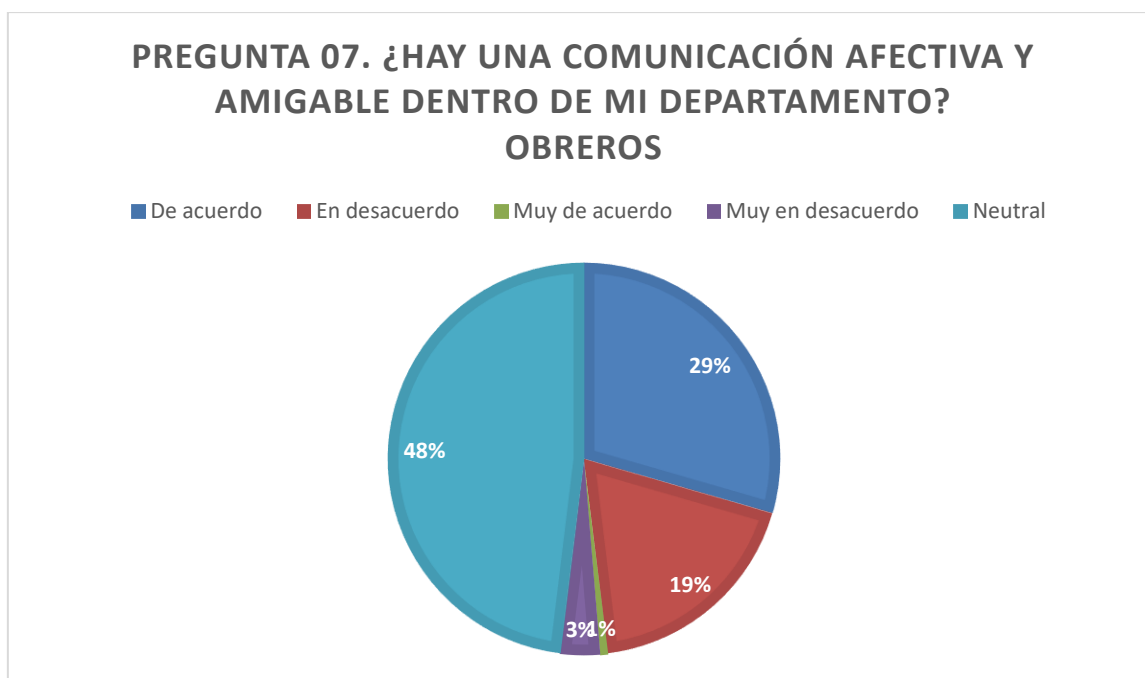
Figura 34. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°34, los empleados están en un 44% como neutral sobre la comunicación afectiva y amigable dentro del departamento, un 29% se muestra de acuerdo, 18% en desacuerdo, 6% muy en desacuerdo y 3% muy de acuerdo.

Figura 35. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°35, el personal obrero se manifiesta en un 48% como neutral sobre la comunicación afectiva y amigable dentro de su departamento, un 29% se muestra de acuerdo, 19% en desacuerdo, 3% muy en desacuerdo y 1% muy de acuerdo.

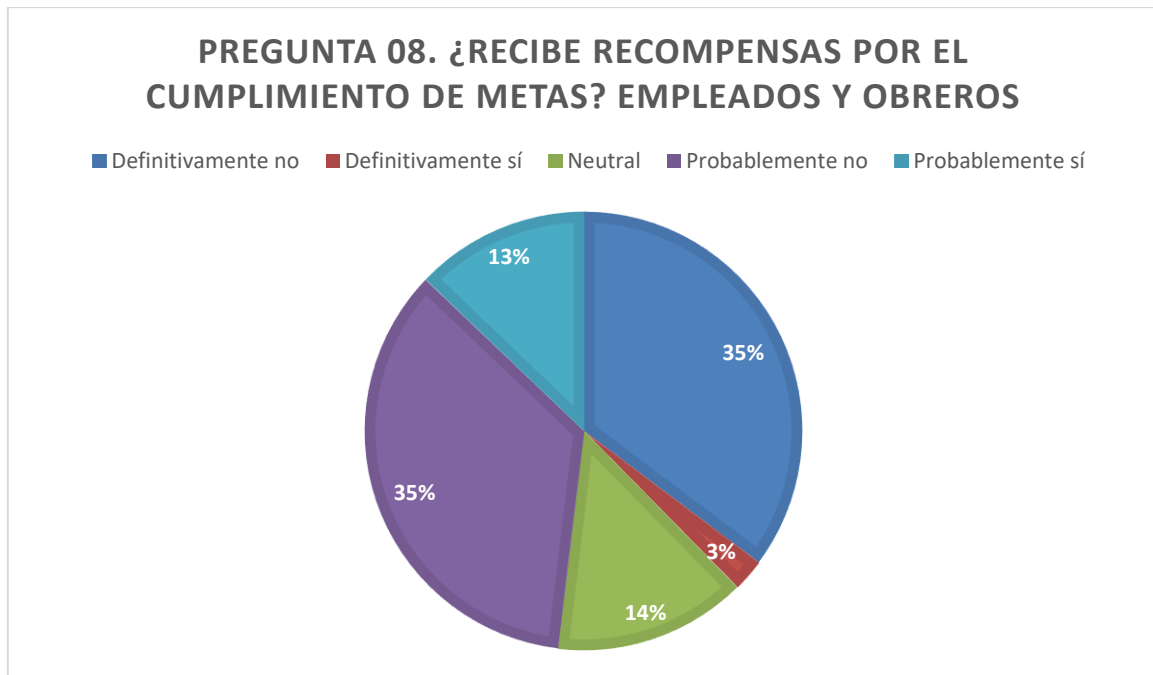
Pregunta 08. ¿Recibe recompensas por el cumplimiento de metas?

Tabla 31. Resumen de respuestas Pregunta N° 08 de encuesta a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
Definitivamente no	17	57	74
Definitivamente sí	4	1	5
Neutral	7	23	30
Probablemente no	17	57	74
Probablemente sí	9	18	27

Fuente: Encuesta a trabajadores

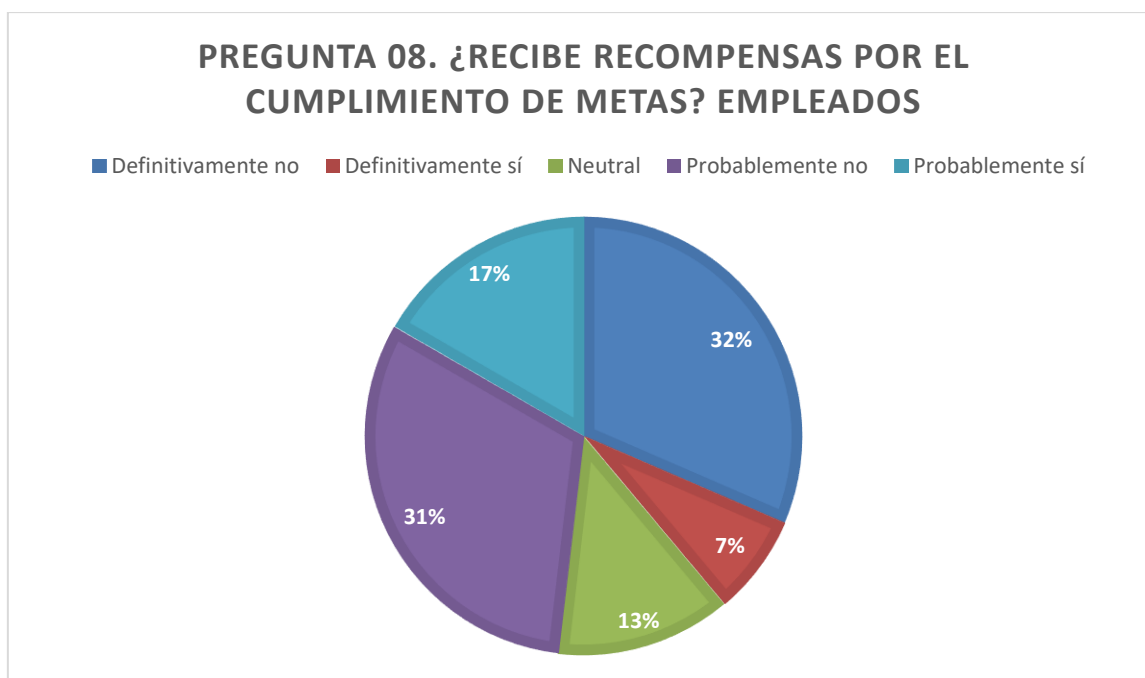
Figura 36. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°36, del total de encuestados, un 35% indican que probablemente no reciben recompensas por el cumplimiento de metas, de igual manera un 35% indican que definitivamente no reciben recompensas, un 14% se muestra neutral, 13% probablemente si las reciben y en 3% indican que definitivamente si las reciben.

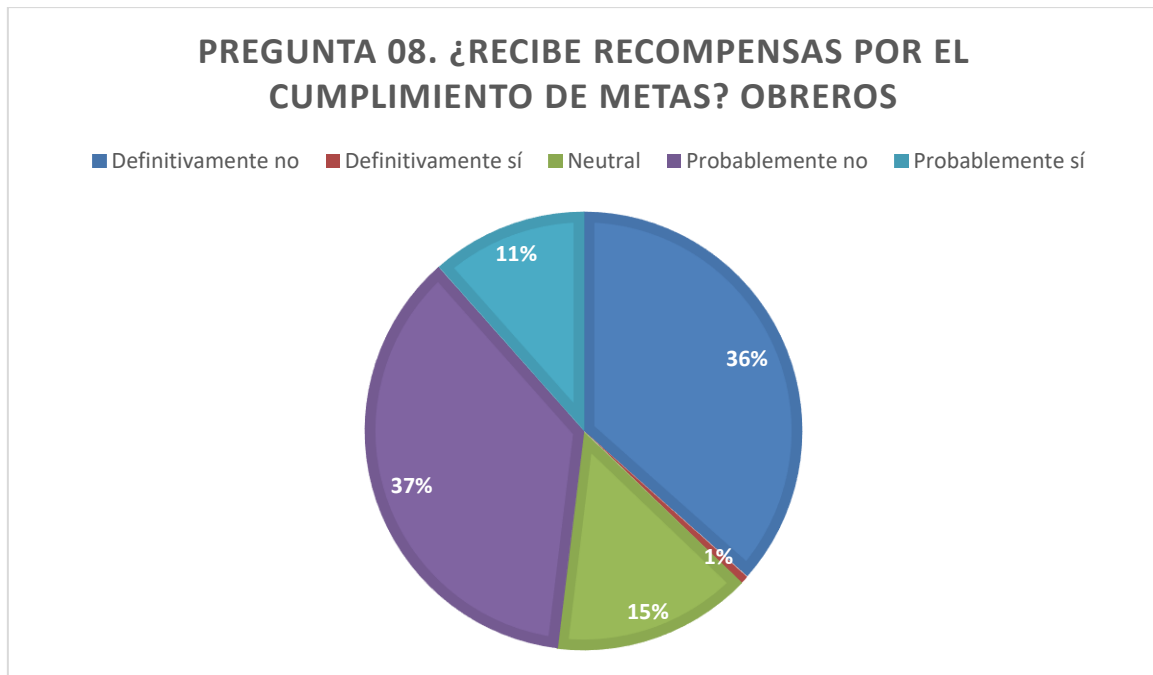
Figura 37. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°37, el personal empleado indica en un 32% que definitivamente no reciben recompensas por el cumplimiento de metas, un 31% probablemente no, 17% probablemente sí, 13% neutral y en 7% definitivamente sí.

Figura 38. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°38, el personal obrero manifiesta en un 37% que probablemente no reciben recompensas por el cumplimiento de sus metas, un 36% definitivamente no, 15% se muestra como neutral, 11% indican que probablemente si reciben recompensas y en 1% definitivamente si las reciben.

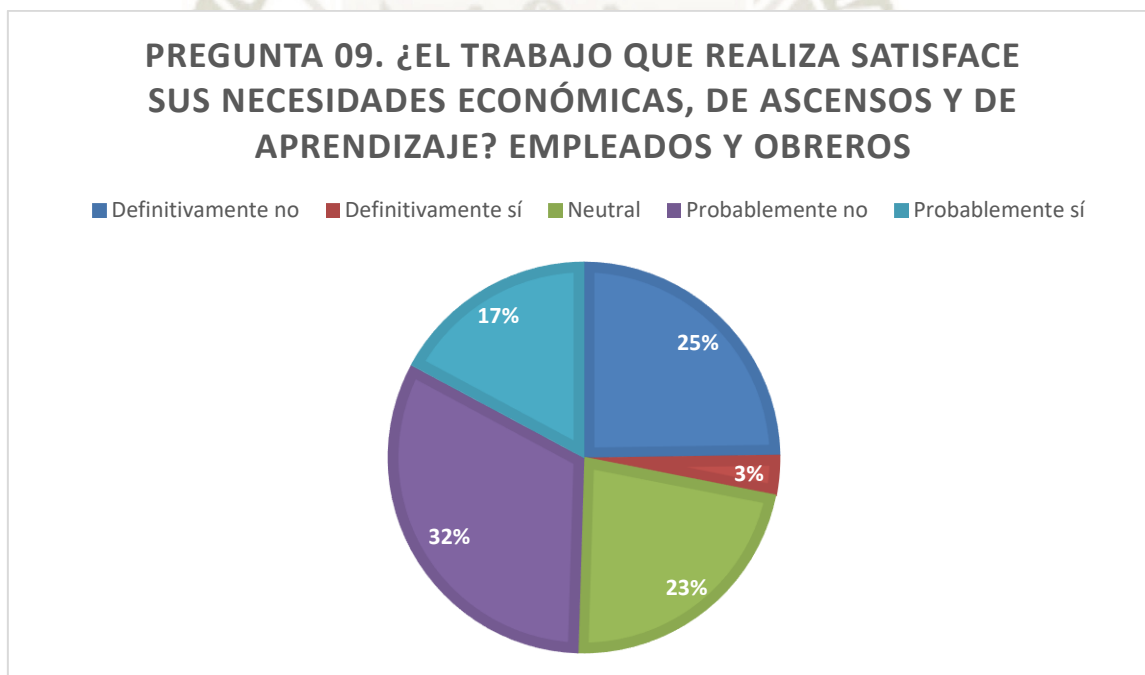
Pregunta 09. ¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?

Tabla 32. Resumen de respuestas Pregunta N° 09 de encuesta a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
Definitivamente no	10	42	52
Definitivamente sí	2	5	7
Neutral	11	36	47
Probablemente no	13	55	68
Probablemente sí	18	18	36

Fuente: Encuesta a trabajadores

Figura 39. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta Empleados y Obreros

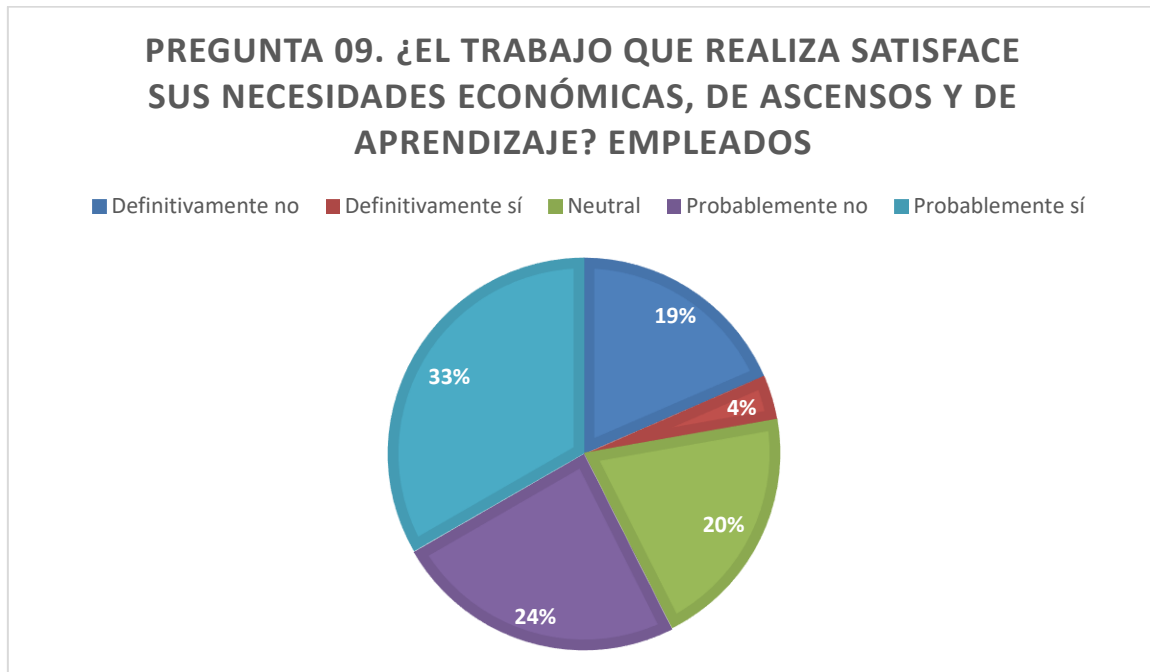


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°39, entre empleados y obreros estos indican en un 32% que probablemente el trabajo que realizan no satisface sus necesidades económicas, de

ascensos y de aprendizaje, en un 25% indican que definitivamente no, 23% neutral, 17% probablemente si satisface sus necesidades y 3% definitivamente sí.

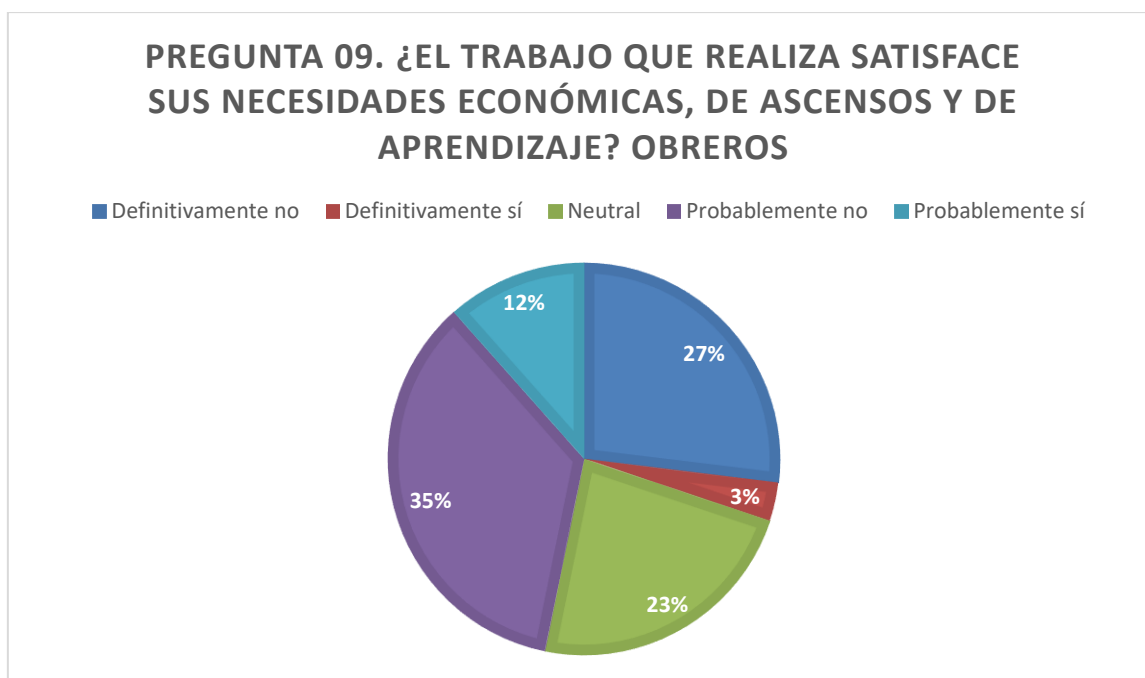
Figura 40. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°40, en cuanto a empleados el 33% probablemente el trabajo que realizan si satisface sus necesidades, en un 24% probablemente no, en un 20% neutral, 19% definitivamente no satisface sus necesidades y 4% definitivamente sí.

Figura 41. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°41, el personal obrero manifiesta en un 35% que probablemente el trabajo que realizan no satisface sus necesidades, en un 27% definitivamente no, en un 23% neutral, 12% probablemente sí, y en 3% definitivamente sí.

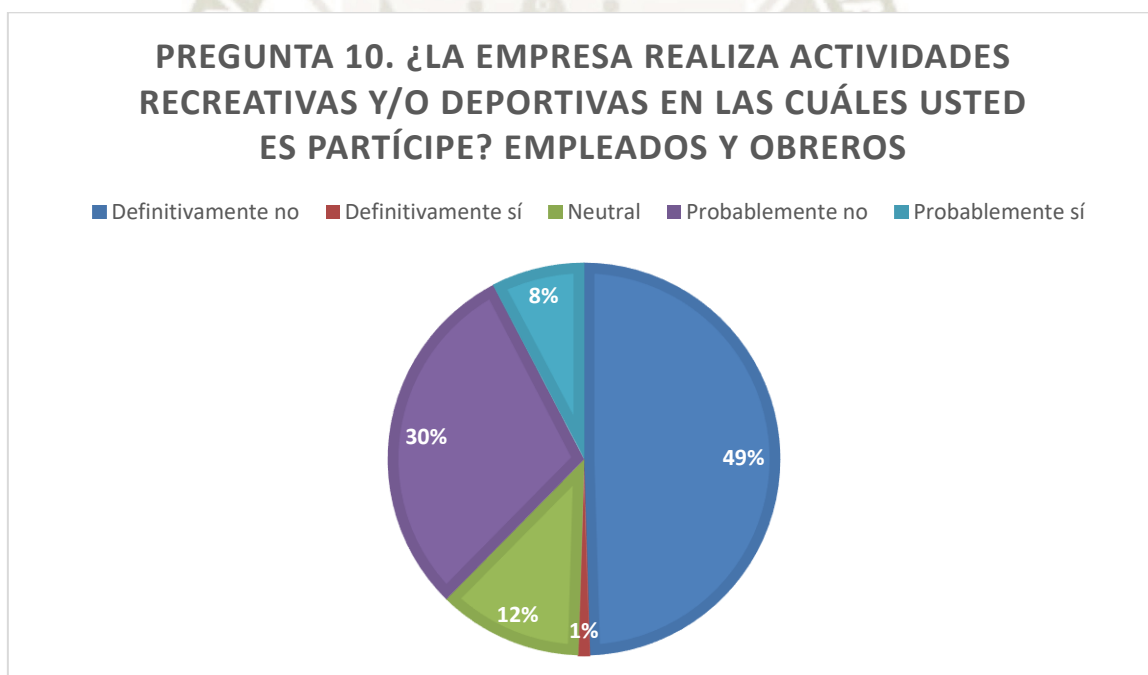
Pregunta 10. ¿La empresa realiza actividades recreativas y/o deportivas en las cuáles usted es partícipe?

Tabla 33. Resumen de respuestas Pregunta N° 10 de encuesta a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
Definitivamente no	30	74	104
Definitivamente sí	1	1	2
Neutral	6	19	25
Probablemente no	10	53	63
Probablemente sí	7	9	16

Fuente: Encuesta a trabajadores

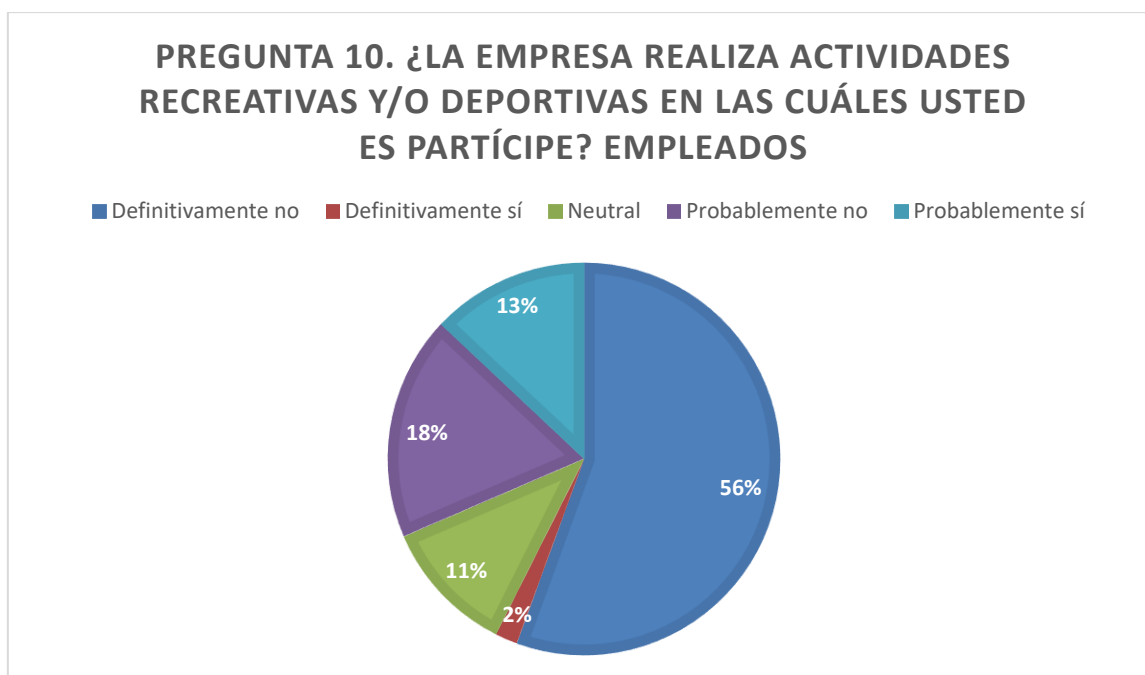
Figura 42. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°42, del total de encuestados, el 49% indican que definitivamente la empresa no realiza actividades recreativas y/o deportivas, el 30% probablemente no, 12% neutral, 8% probablemente sí y 1% definitivamente sí.

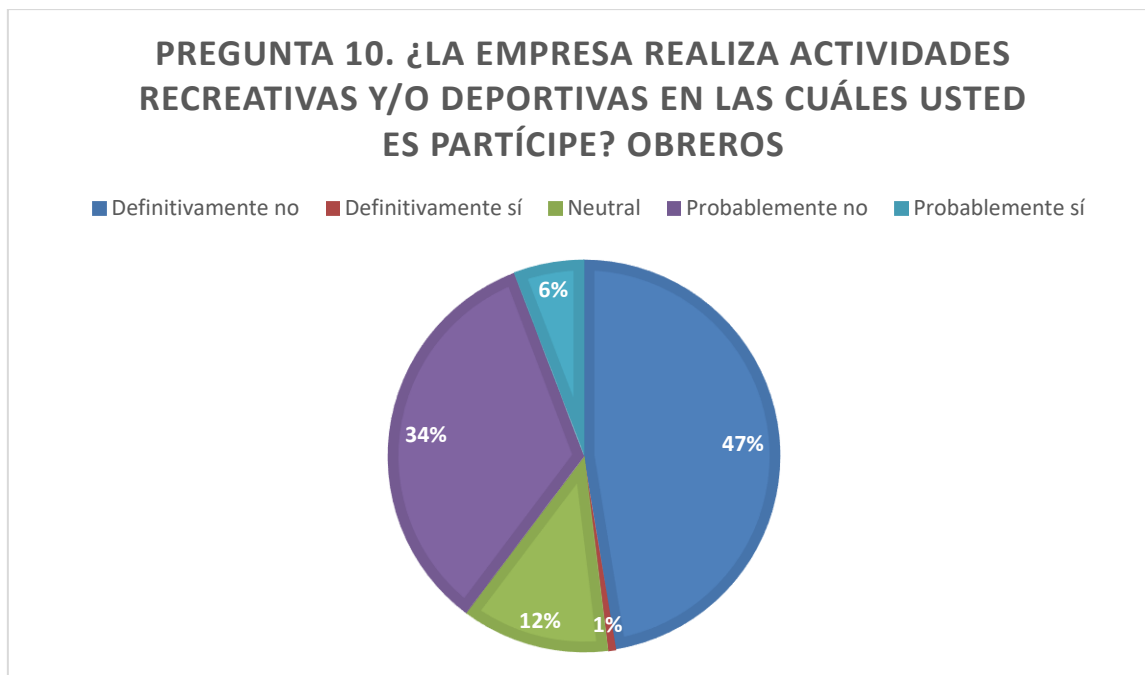
Figura 43. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°43, los empleados en un 56% indican que definitivamente la empresa no realiza actividades recreativas y/o deportivas, 18% probablemente no, 13% probablemente sí, 11% neutral y 2% definitivamente sí.

Figura 44. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°44, el personal obrero indica en un 47% que la empresa definitivamente no realiza actividades recreativas y/o deportivas, 34% probablemente no, 12% neutral, 6% probablemente sí, 1% definitivamente si las realiza.

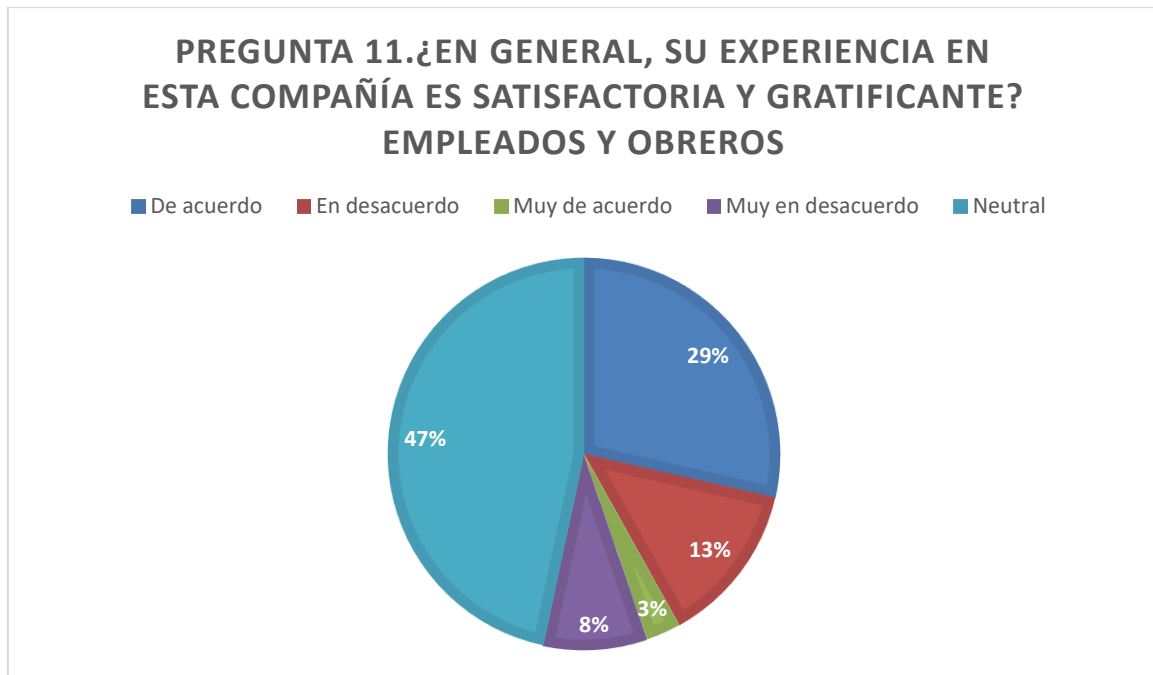
Pregunta 11. ¿En general, su experiencia en esta compañía es satisfactoria y gratificante?

Tabla 34. Resumen de respuestas Pregunta N° 11 de encuestas a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleados	Obreros	Total general
De acuerdo	22	38	60
En desacuerdo	6	22	28
Muy de acuerdo	2	4	6
Muy en desacuerdo	6	12	18
Neutral	18	80	98

Fuente: Encuesta a trabajadores

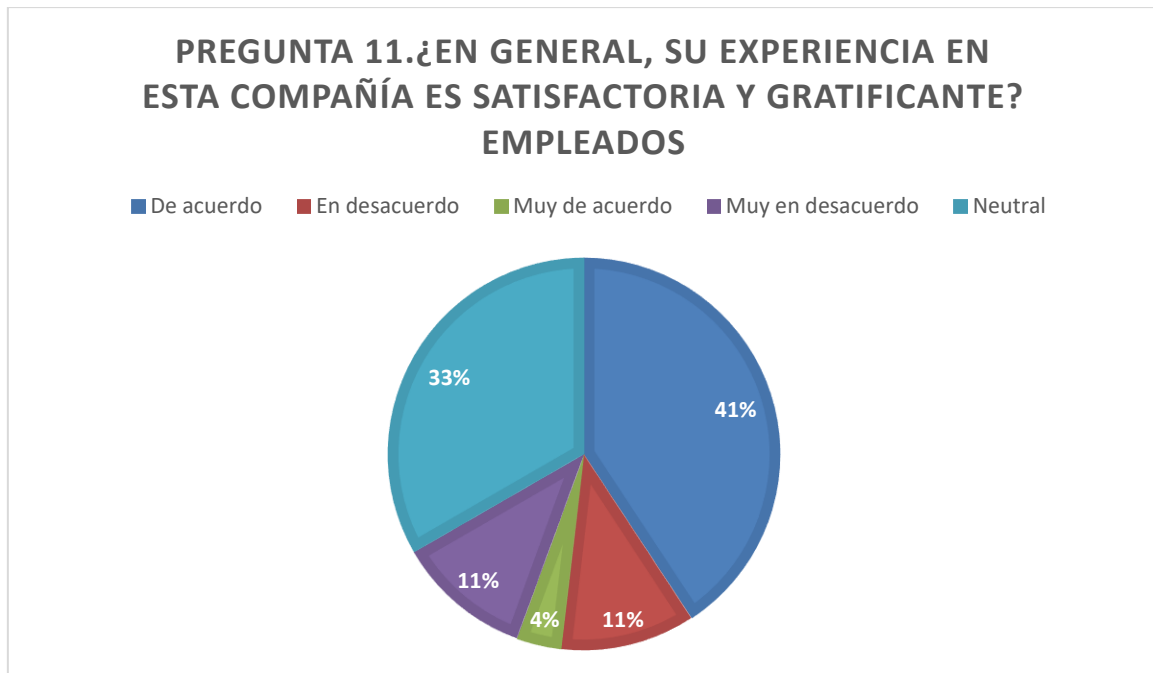
Figura 45. Gráfico pregunta N° 11 de encuesta Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°45, del total de encuestados el 47% manifiesta una experiencia neutral en la compañía, el 29% indican estar de acuerdo en que es una experiencia satisfactoria y gratificante, 13% en desacuerdo, 8% muy en desacuerdo y 3% muy de acuerdo.

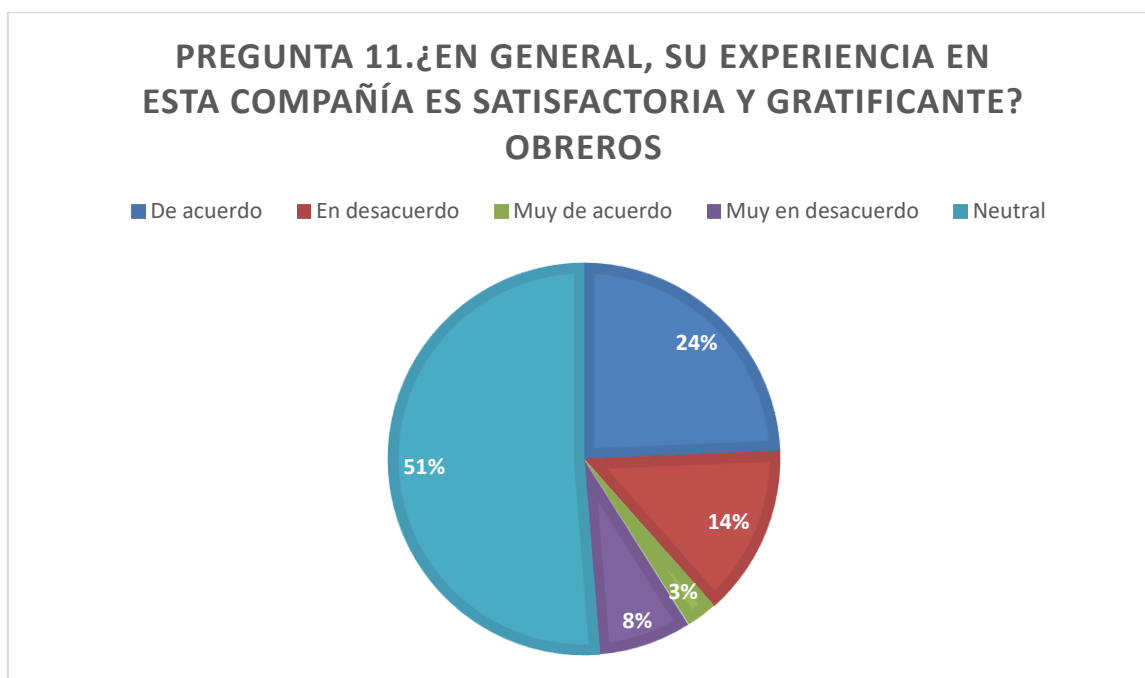
Figura 46. Gráfico pregunta N° 11 de encuesta Empleados y Obreros: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°46, los empleados en un 41% están de acuerdo en que su experiencia es satisfactoria y gratificante en la compañía, 33% se muestra de manera neutral, 11% muy en desacuerdo y en desacuerdo y en un 4% los empleados están muy de acuerdo con que es una experiencia satisfactoria y gratificante.

Figura 47. Gráfico pregunta N° 11 de encuesta Empleados y Obreros: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°47, el personal obrero indica en un 51% una experiencia neutral en la compañía, con un 24% están de acuerdo en que es una experiencia satisfactoria y gratificante, un 14% está en desacuerdo, 8% muy en desacuerdo y 3% están muy de acuerdo en que es una experiencia satisfactoria y gratificante.

4.4.9.3. Análisis de los resultados de la Entrevista

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se ha aplicado la misma a 54 empleados y 156 obreros, teniendo una muestra de 210 encuestados, los cuales se contabilizaron, gracias a la primera pregunta.

En la segunda pregunta respecto a la satisfacción en el puesto de trabajo, en su mayoría los colaboradores de la organización se sienten satisfechos en su puesto de trabajo con un 52%, sin embargo, hay un 16% que se sienten insatisfechos, esto entre empleados y obreros. El personal obrero es el que se siente más insatisfecho con un 20% frente a un

5% de empleados, es evidente que hay mayor disconformidad en el personal de producción.

En la tercera pregunta orientada a conocer la relación con el jefe inmediato; en general, la mayoría de los encuestados se siente satisfecho en cuanto a la relación con su jefe inmediato. Hay mayor insatisfacción en la relación con el jefe inmediato por parte de obreros, evidenciado en el 22% frente al 13% en empleados, mostrando mayores falencias de comunicación e interrelación con las jefaturas en el personal obrero.

En la cuarta pregunta sobre las tareas delegadas; en general, la mayoría de los trabajadores indican que son delegadas de manera clara las responsabilidades en su puesto de trabajo con un 50%, se evidencia también un 12% de insatisfacción, esta insatisfacción es mayor en empleados con un 6% mientras que en obreros es el 1%, se muestra que el personal empleado no se siente a gusto con la manera en cómo se les delega sus responsabilidades e incluso causando confusión en ocasiones.

En la quinta pregunta acerca de las herramientas y los equipos de protección personal brindados, en general el 48% se siente satisfecho, teniendo asimismo un 24% que se sienten insatisfechos; también es importante mencionar que en el caso de empleados no se evidencia una total insatisfacción lo que significa que la insatisfacción total es por parte de obreros, y es muy lógico ya que son ellos quienes emplean obligatoriamente los diferentes EPPS en el proceso productivo, esto quiere decir que para ellos estas herramientas no son las suficientes y/o adecuadas.

En la sexta pregunta, sobre si los trabajadores encuentran apoyo y confianza en sus superiores, así como reconocimiento por su trabajo, en general hay un 37% satisfechos frente a un 26% insatisfechos. Es importante mencionar que en empleados hay mayor

malestar en este sentido, ya que en ellos es en donde se evidencia mayor porcentaje por estar insatisfechos en cuanto al trabajo directo con sus superiores.

En la séptima pregunta, se le cuestionó sobre la relación amigable y afectiva en su departamento, en donde la mayoría lo ve de manera neutral, es decir les parece indiferente, esto no es del todo bueno ya que se está presentando una falencia que perjudicará al trabajo en grupo. En el caso de empleados hay un porcentaje mayor sobre la total insatisfacción con un 6% mientras que en obreros es 3%.

En la octava pregunta, sobre si recibe recompensas por el cumplimiento de sus metas; en general, los porcentajes mayores reflejan que probablemente no y definitivamente no se reciben recompensas, ambos con un porcentaje cada uno de 35%. En cuanto a empleados, hay un porcentaje de 7% que consideran que, si reciben recompensas por el cumplimiento de metas, mientras que en obreros sólo el 1% percibe este tipo de recompensas, es aquí en donde el personal obrero se siente muy poco recompensado y es muy probable que esta sea una causa de un retiro de la organización en lo posterior.

En la novena pregunta, acerca de si el trabajo que realiza satisface sus necesidades; el personal en general indica que no cubre sus necesidades, muestra de ello es el 57%. En el caso de empleados el 33% indica que probablemente si satisfaga sus necesidades, mientras que en obreros sólo el 12% opina lo mismo, es evidente también mayor insatisfacción en el caso de obreros.

En la décima pregunta, sobre si la empresa realiza actividades recreativas y/o deportivas, la mayoría coincide en que no se realizan con un 79%. Cabe mencionar que en el caso de obreros sólo un 6% considera que probablemente si se realicen dichas

actividades, mientras que en empleados es un 13%, nuevamente el personal obrero es el que siente mayor disconformidad en este aspecto.

Finalmente, en la décimo primera pregunta, sobre si la experiencia en la compañía es satisfactoria y gratificante, la mayoría de los encuestados manifestó su posición neutral con un 47%, es decir que les resulta indiferente, se tiene un porcentaje del 29% que consideran su experiencia satisfactoria, esta satisfacción es mayor en empleados frente a obreros al parecer hay mayor población satisfecha en las áreas administrativas.

4.4.10. Diagnóstico final de la percepción del Personal.

Después de haber aplicado los instrumentos de investigación, se evidencia inicialmente como principal inconveniente la alta rotación de personal, a causa de disconformidades en la remuneración, así como el trato al personal.

En cuanto al clima laboral, se considera regular, a falta de actividades de integración y beneficios otorgados a los colaboradores.

Las principales dificultades que se encuentran en el proceso de reclutamiento y selección, es el encajar los postulantes con el perfil solicitado, así como con la remuneración indicada; por otro lado, no hay una respuesta rápida cuando se envía la terna de postulantes por parte de la jefatura encargada.

Referido a la entrevista realizada a los colaboradores se evidenció que un grupo importante de personal se encuentra insatisfecho en su puesto de trabajo, siendo en su mayoría personal obrero.

En cuanto a la relación con su jefatura, los trabajadores se encuentran en un 19% insatisfechos, podría ser a consecuencia de no delegar claramente las responsabilidades en área como se menciona.

Las herramientas y equipos de protección brindados no son los suficientes en el caso de producción, ya que aquí se encontró un porcentaje de total insatisfacción referido a ello.

El personal empleado no siente apoyo y confianza en sus superiores en un porcentaje de 7% frente a obreros que son representados por el 4%, lo que evidencia mayor insatisfacción en el personal administrativo.

Los trabajadores en general no sienten recibir recompensas por el cumplimiento de sus metas, esto se evidenció con el 70% acumulado, donde la mitad se encuentra insatisfecho y la otra mitad totalmente insatisfecho. De igual manera frente a si el trabajo satisface sus necesidades, en general los trabajadores están disconformes con ello, principalmente en obreros.

También se mostró la ausencia de actividades recreativas y/o deportivas en la organización; finalmente, los trabajadores manifestaron de manera neutral su sentir al pertenecer a la organización.

CAPÍTULO V

5. Propuesta de Mejora

5.1. Análisis del Modelo The Great Place to Work

El modelo The Great Place to Work proporciona una certificación que es una iniciativa global que reconoce a las organizaciones que ofrecen una experiencia de trabajo con estándares mundiales.

Esta Certificación ayuda a conocer las experiencias de los colaboradores, crea organizaciones con personas más comprometidas haciendo mejores lugares para trabajar.

Al utilizar este modelo ayudará a ganar reconocimiento, crecer la marca, crecer el negocio, permitirá comparar la cultura de la Empresa Ladrillera con la de organizaciones más exitosas identificando rutas de acción para mejorar.

The Great Place to Work® tiene como finalidad mantener el tipo de ambiente laboral al cual el talento de primer nivel no solo busca incorporarse, sino también permanecer en él y desarrollar una larga carrera.

El modelo The Great Place to Work se basa en la evaluación de 05 dimensiones, las cuales son: Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo, a través de las encuestas aplicadas, se pueden medir estas dimensiones tal como se muestra a continuación:

Tabla 35. Medición de las 5 dimensiones de *The Great place to Work* en la empresa

Dimensiones	Pregunta Evaluada	Posturas	Indicadores	Postura Global	Promedio
Credibilidad	Relación con el Jefe Inmediato	Positiva	55%	Positiva	55%
		Neutral	25%	Neutral	25%
		Negativa	20%	Negativa	20%
Respeto	Apoyo y confianza en el desarrollo de actividades	Positiva	40%	Positivo	27%
		Neutral	29%		
		Negativa	31%	Neutral	22%
Herramientas y Equipos de Protección Personal		Positiva	58%		
		Neutral	14%	Negativo	30%
		Negativa	28%		
Imparcialidad	Delegación de Actividades	Positiva	58%	Positivo	37%
		Neutral	28%		
		Negativa	14%	Neutral	21%
Entrega de Recompensas por el Cumplimiento de Metas		Positiva	16%		
		Neutral	14%	Negativo	42%
		Negativa	70%		

Orgullo	Satisfacción en el Puesto de Trabajo	Positiva	57%	Positiva	36%
		Neutral	23%		
		Negativa	20%		
Identificación con el trabajo a través del trabajo remunerado, ascensos y aprendizaje		Positiva	20%	Neutral	31%
		Neutral	23%		
		Negativa	57%		
Experiencia dentro de la Compañía		Positiva	32%	Negativa	33%
		Neutral	47%		
		Negativa	21%		
Compañerismo	Comunicación afectiva y amigable	Positiva	39%	Positivo	24%
		Neutral	31%		
		Negativa	30%	Neutral	22%
	Actividades de Integración	Positiva	9%		
		Neutral	12%	Negativo	55%
		Negativa	79%		

Fuente: Elaboración propia

Después de evaluar las 5 dimensiones del modelo The Great Place to Work, se puede apreciar que, del total de trabajadores encuestados, la credibilidad se percibe como positiva en la empresa en un 55% esto quiere decir que los colaboradores perciben positivamente la relación con sus jefes inmediatos y con la empresa. En cuanto al respeto, sólo un 27% percibe que la empresa brinda apoyo y confianza en cada una de sus actividades realizadas; así mismo perciben que la empresa se preocupa por el bienestar de cada uno de ellos, el valor de esta dimensión es alarmante, ya que el porcentaje de valoración positiva es muy bajo.

Así mismo respecto a la imparcialidad, el 37% de colaboradores encuestados perciben que existe equidad en los pagos, ascensos, contrataciones y reconocimientos. Esta puntuación de igual manera es baja, por lo que puede que se puede analizar que los trabajadores no sienten que los pagos sean justos, así como una igualdad de oportunidades para escalar en la empresa, de igual manera no existe un sistema de reconocimientos.

En cuanto al orgullo, sólo un 36% de los trabajadores se sienten satisfechos en su puesto de trabajo y con el trato brindado por la compañía, por lo que se puede apreciar que existe un gran porcentaje de colaboradores insatisfechos lo que podría provocar que no exista identificación con la empresa.

Finalmente, en cuanto al compañerismo, un 24% siente que existe un ambiente amical dentro de la empresa, así mismo se evidencia la falta de interés de la empresa por fomentar actividades de integración entre los colaboradores.

5.2. Propuesta de Mejora basada en el Modelo The Great Place To Work

A continuación, se presentan las propuestas de mejora, basadas en las 05 dimensiones del Modelo The Great Place to Work, las mismas que contribuirán a tener un mejor nexo entre el entorno de la empresa, las jefaturas de cada área y los colaboradores de toda la empresa.

Tabla 36. Propuesta de Mejora basada en el Modelo The Great Place To Work

Dimensiones	Estrategias	Descripción de la Estrategia
Credibilidad	Desayuno con los jefes de cada Área	Se llevará a cabo trimestralmente, la segunda semana del mes, en ambos comedores, un desayuno en el cual participen interactivamente los jefes de cada área con los colaboradores pertenecientes al área; para realizar los desayunos será necesario un requerimiento con ambos comedores de acuerdo al número de participantes, y formarán parte del mismo de manera rotativa los colaboradores de cada área divididos en 4 grupos juntos con las gerencias de administración, finanzas y cadena de suministros, comercial, producción y mantenimiento, entre obreros y empleados.
	Liderazgo para todos	Se dejará atrás el liderazgo de arriba hacia abajo, para convertirse en un nuevo liderazgo de tipo orientativo, afiliativo y democrático, que hará sentir a sus equipos que su trabajo tiene un propósito y que ellos también forman parte de la conversación sobre hacia donde se dirige la empresa, de esta manera el liderazgo para todos logrará reunir a los colaboradores e inspirarlos a ser parte del cambio con una colaboración exitosa entre todos. Para poder analizar el cumplimiento del tipo de liderazgo, se implementará un buzón de sugerencias, en el que los colaboradores podrán llenar de manera voluntaria, algunas recomendaciones para que el líder del área pueda tomar acciones correctivas y generar un ambiente de trabajo más agradable.
Respeto	Tutoría para Talentos	Será un programa de acompañamiento, mediante la asignación de un mentor que

		contribuirá al desarrollo personal y laboral, esto aplicará en empleados principalmente con asistentes por el tiempo de 6 meses y en obreros por 2 meses, se brindará una bonificación a la mejor dupla evidenciada con resultados durante el tiempo en mención.
	Política de puertas abiertas	Todos los empleados podrán acceder de primera mano a los gerentes y jefes de las distintas áreas, así como a la alta gerencia, esta política tiene como objetivo que los gerentes y jefes estén siempre predisuestos a atender a los colaboradores de la empresa, sin restricciones.
Imparcialidad	Nuevos beneficios	Mensualmente se plantearán metas en cada área, de ser cumplidas durante el mes, el equipo de trabajo y/o área gozarán de un viernes feliz, teniendo horario flexible dicho día.
	Cupones – horas libres	Se brindarán cupones con tiempo libre para disfrutar con la familia en momentos importantes, o para temas personales. Estos cupones se brindarán por el buen desempeño de acuerdo a indicadores o metas indicadas en las áreas de trabajo.
Orgullo	Los Jackpots de la felicidad	Será un grupo integrado por 31 colaboradores entre empleados y obreros, seleccionados por su entusiasmo y pasión por la organización, son fidelizadores de la cultura y voceros activos de las actividades.
	Alimentación saludable	Cada dos meses se brindará frutas de estación a los colaboradores de la empresa, esto se dará al ingreso del personal de acuerdo al turno, el área logística será el apoyo en el requerimiento respectivo.
Compañerismo	Semana del Reconocimiento	Mensualmente se dedicará una semana para reconocer a un departamento de la empresa, uno perteneciente al área administrativa y uno perteneciente a producción, mediante diversas comunicaciones, así como divertidas actividades de integración.
	Caja de Curiosidades	Consiste en pasar una caja por las diferentes áreas, para que cada

	colaborador de manera anónima pueda hacer preguntas a la gerencia sobre diferentes temas relacionados a la empresa. Las preguntas serán respondidas por las jefaturas o gerencias en las reuniones cuatrimestrales.
Tengo un Sueño	Permitirá conocer, entender y valorar las diferentes realidades y sueños de los colaboradores. Los sueños recopilados serán evaluados por el comité para que semestralmente se cumplan 2 de ellos, esto entre obreros y empleados.
Campeonatos internos	Participan los diferentes trabajadores entre obreros y empleados, ya sea para campeonatos de fútbol o de vóley mujeres y mixto. Esto se llevará a cabo en el mes de setiembre por ser el aniversario de la compañía, se debe organizar con un mes o 20 días de anticipación y los equipos ganadores recibirán premios otorgados por la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias anteriormente mencionadas tienen como principal objetivo, hacer que los trabajadores quieran formar parte de la empresa, siendo mucho más productivos, desarrollando mejor los talentos y de esta manera reducir los niveles de rotación que se vienen presentando.

5.2.1. Estrategia del desayuno con los Jefes de Cada Área.

Objetivo: Fortalecer la relación entre los colaboradores de cada área con los respectivos gerentes y jefes de las distintas áreas.

Responsable: Asistente Social

Participantes: Todos los colaboradores de la Empresa divididos en 04 grupos al año.

Período: Trimestral, en la quincena del mes, el desayuno se realizará dividido en tres fechas de la semana seleccionada. Administración, finanzas y cadena de suministros tendrán el

desayuno el día lunes de la semana; comercial tendrá el desayuno el día miércoles y producción y mantenimiento tendrá el desayuno el día viernes.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: La Asistente Social, 15 días antes de la fecha pactada solicitará a los jefes de cada área, la lista de participantes del desayuno que se aplicará en la fecha estipulada. Con la lista de los participantes que será en grupos de 115 personas de las cuales son 45 administrativos y 70 obreros, la asistente social coordinará con el comedor la cantidad de desayunos contabilizados y la apertura del comedor en horario de 8:00 AM a 8:30 AM. El desayuno debe constar de un jugo, una infusión y un sándwich.

Una vez que llega la fecha del desayuno, los gerentes y jefes de cada área junto con los colaboradores participarán del desayuno, la Asistente Social será la encargada de supervisar que la actividad se lleve a cabo de manera correcta, animando a cada una de las personas, para que participen a través de una conversación amena con la finalidad de ejercer un ambiente de comunicación; así mismo, la Asistente Social, tomará fotografías las cuales serán publicadas en el período mural del mes, y finalmente se tomará la asistencia de los participantes para poder hacer un seguimiento de los registros.

5.2.2. Estrategia del liderazgo para todos.

Objetivo: Se busca reunir a los colaboradores e inspirarlos a ser parte del cambio con un trabajo exitoso entre todos y así tener un ambiente más agradable.

Responsable: Jefe de cada área.

Participantes: Todos los integrantes de las áreas que conforman la empresa.

Período: Trimestralmente se realizará reuniones por áreas para evaluar cómo se está desarrollando la estrategia y opiniones.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: El jefe de cada área, dará la iniciativa de cambiar el liderazgo de arriba hacia abajo por un liderazgo de tipo orientativo, afiliativo y

democrático, el mismo que buscará hacer sentir a los colaboradores que forman parte de las decisiones de la empresa y que en conjunto forman parte del éxito.

Para ello en cada área de la empresa se tendrá una caja de sugerencias donde de manera anónima y voluntaria se colocará algunas recomendaciones, esta caja se abrirá mensualmente para analizar cada uno de los aportes, los mismos que servirán para que el jefe pueda tomar acciones correctivas en colaboración con todos los integrantes del departamento.

Cabe mencionar que dichas sugerencias serán comunicadas en las reuniones mensuales que se programan para así tener una conversación y colaboración con todo el grupo al respecto esto en el caso del personal administrativo y obrero, para evaluar los resultados trimestralmente. También se llevará un registro con las acciones que se tomarán mensualmente, para la jefatura evaluar los resultados.

5.2.3. Estrategia de Tutoría para talentos.

Objetivo: Capacitar y preparar en un mediano plazo a los asistentes y obreros, para poder desarrollar tareas de manera eficiente y también poder suplantar al puesto superior en oportunidades necesarias.

Responsable: Analistas de la organización / Jefes de producción

Participantes: Analistas, asistentes y Monitores de la empresa.

Período: Se llevará a cabo cada dos meses, en el caso de empleados empezando en enero y en obreros empezando en febrero, la capacitación durará 3 horas.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: Se realizará la tutoría a 15 trabajadores, los mismos que serán:

- Asistente de Compras (Área Logística)
- Asistente de Almacén (Área Logística)

- Asistente de Control de Personal (Área Gestión de Desarrollo Humano)
- Asistente de Contabilidad (Área contabilidad y tesorería)
- Asistente de Marketing (Área Marketing)
- Asistente de Recursos Humanos (Área Gestión de Desarrollo Humano)
- Asistente de Legal (Área Legal)
- Asistente de Atención al cliente (Área Post Venta)
- Asistente de Producción (Área de Producción)
- Monitor de Secadero
- Monitor de Paqueteo
- Monitor de Materia Prima
- Monitor de Horno
- Ayudante de Soldadura
- Ayudante de Unidad Productiva Despacho

Capacitándolos sobre un tema de su elección, validado por la jefatura, esta capacitación, tendrá una duración de 03 horas por cada trabajador, estos 15 trabajadores, pueden ser seleccionados por el Gerente de cada Área, de acuerdo al desempeño que analicen tiene cada uno de ellos en su puesto de trabajo. Esta estrategia se desarrollará cada dos meses desde enero en empleados y empezando en febrero con obreros, la jefatura correspondiente evaluará en base a resultados obtenidos en dicho plazo, cual es la dupla ganadora, la misma que recibirá un reconocimiento por parte de la organización (Diploma, mención por comunicación interna / periódicos murales y descuentos en compras que realice de ladrillo).

5.2.4. Estrategia - Política de puertas abiertas.

Objetivo: Que los gerentes y jefes estén siempre predisuestos a atender a los colaboradores de la empresa, sin restricciones.

Responsable: Gerentes y Jefes.

Participantes: Gerentes, jefes, administrativos y obreros.

Período: Cada 4 meses se realizará juntas entre las áreas para dar seguimiento a la estrategia y exponer aportes u observaciones.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: Todos los integrantes de la organización entre administrativos y obreros podrán acceder de primera mano a los gerentes de la organización; es decir a la Gerencia de Producción, Gerencia Comercial y Gerencia de Administración, Finanzas y Cadena de Suministros; de la misma forma a los jefes (Jefe de GDH, Jefe de Logística, Jefe de Almacén, Jefe de Mantenimiento, Jefe de producción, Jefe de Marketing, Jefe de Atención al Cliente, Jefe de Contabilidad, Jefe de Tecnología de la Información y Jefe de Legal), incluso a la alta gerencia en la medida de lo posible, para que los gerentes y jefes estén siempre predispuestos a atender a los colaboradores, sin ningún tipo de restricción y por el contrario, cada una de las opiniones sea un aporte importante para la empresa.

5.2.5. Estrategia de Nuevos Beneficios.

Objetivo: Mejorar la productividad, así como el clima laboral.

Responsable: Jefe de Gestión de Desarrollo Humano

Participantes: Integrantes por departamento y jefes.

Período: Mensualmente se evaluará el cumplimiento de las metas propuestas para poder acceder a los beneficios planteados, dichas metas estarán en base a los indicadores que presentan las diferentes áreas cada mes.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: En cada departamento de la organización a inicios de cada mes se plantearán objetivos que deberán alcanzar durante este Período, tomando

como referencia el indicador del mes anterior, de la misma forma como ya vienen desarrollando en la empresa, lo que se encuentra reflejado en la Tabla 17 (Indicadores Actuales del Área Gestión de Desarrollo Humano 2020), por ejemplo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 37. Meta para el mes de agosto en Indicadores de Gestión de Desarrollo Humano.

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD	JUNIO	JULIO	META
% Cumplimiento del Head Count	%	80%	90%	95%
% Cumplimiento de visitas a planta	%	75%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En el área de Gestión de Desarrollo Humano se manejan los indicadores mostrados, tomando como referencia el histórico, la jefatura indicó una meta del 95% en el Cumplimiento del Head Count y un 100% en el cumplimiento de visitas a planta para el mes de agosto, las áreas o los grupos de trabajo que cumplan con los objetivos planteados por la jefatura, podrán acceder a un viernes feliz, que significa que el viernes tendrá un horario flexible, entrando hasta una hora antes para poder retirarse una hora antes o también compensar el tiempo que se retiró antes de la salida, durante la siguiente semana, con un tiempo flexible permitido de máximo 1 hora.

5.2.6. Estrategia Cupones – horas libres.

Objetivo: Mantener felices, motivados y satisfechos a los trabajadores.

Responsable: Jefes de Área.

Participantes: Jefes y capataces de la organización

Período: Mensualmente, el jefe de cada área, evaluará y/o medirá el desempeño del personal a cargo, respecto a las metas e indicadores.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: Los jefes de área, al inicio de cada mes, propondrán junto con el grupo de trabajo las metas que se irán desarrollando durante el mismo

Período, el cumplimiento de las mismas se medirá respecto a los indicadores que la empresa viene desarrollando mensualmente como se muestra en la Tabla 17 (Indicadores Actuales del Área Gestión de Desarrollo Humano 2020), al término del mes el jefe o encargado del área seleccionará al personal que será máximo 2 personas por área, para que ellos puedan acceder a un cupón de horas libres, el mismo que deberá ser cajeado en el mes vigente, de lo contrario este quedará sin efecto, los cupones de horas libres van desde 1 hora hasta 3 horas como máxima.

En el caso del personal obrero estos premios se brindarán al personal que tenga un destacado desarrollo de su trabajo acompañado de asistencia perfecta, esto debido a que en el personal de producción es muy frecuente las faltas. La persona encargada de transmitir al jefe quien será el premiado son los capataces de Horno, Materia Prima, Secadero, Paqueteo y Despacho.

5.2.7. Estrategia Los Jackpots de la felicidad.

Objetivo: Fidelizar con la cultura organizacional a los trabajadores y convertirlos en voceros activos de las actividades internas y externas.

Responsable: Área de Marketing.

Participantes: Grupo integrado por 31 colaboradores entre empleados y obreros, junto con el área de Marketing.

Período: Se realizarán reuniones mensuales para comunicar las actividades que se vengán planificando.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: Esta estrategia está basada en un grupo de 31 personas, de las cuales serán 11 del personal Administrativo y 20 personas del personal obrero. Lo característico de ellos será el entusiasmo y pasión por la organización ya que serán

los voceros activos de las actividades que realiza la empresa, así como los encargados de fidelizar al capital humano.

Los Jackpots de la felicidad, mantendrán una estrecha relación con el área de marketing, quienes mensualmente a través de una reunión darán a conocer las actividades que se vendrán realizando, buscando su apoyo y logrando un trabajo en equipo.

5.2.8. Estrategia Alimentación Saludable.

Objetivo: Concientizar a tener una alimentación saludable, así como mantener motivado al personal.

Responsable: Área logística, junto con el departamento de Gestión de Desarrollo Humano.

Participantes: Empleados y Obreros en general.

Período: Bimestralmente, se brindarán frutas de estación a los trabajadores.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: Cada dos meses el Área de logística se encargará de tramitar el requerimiento sobre frutos de estación que serán repartidos al ingreso, tanto a los empleados como obreros, en este último caso se entregarán de acuerdo a los turnos, pero de igual manera en la puerta de ingreso.

La gerencia general deberá autorizar mensualmente el requerimiento de 460 frutos, de igual manera se llevará un registro con el personal que recibe este incentivo, esto para tener monitoreado quienes faltan y de igual modo presentarlo a gerencia para su validación y control.

5.2.9. Estrategia Semana del Reconocimiento.

Objetivo: Se busca que el personal se sienta reconocido y lo satisfecho que se siente la empresa con cada uno de sus esfuerzos.

Responsable: Gestión de Desarrollo Humano.

Participantes: Departamentos que conforman la organización y Gestión de Desarrollo Humano.

Período: El reconocimiento se realizará la primera semana de cada mes.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: La primera semana de cada mes se realizará un reconocimiento al área con mejor desempeño, una área en administrativos y una área en producción, esto será evaluado por cada gerencia en las reuniones mensuales de Directorio en donde se presenta un resumen de las actividades que se vienen realizando, mencionando avances o logros según sea el caso, por ejemplo en el mes de Julio se consiguió una mejor manera de organizar los paquetes de ladrillo al momento que estos ingresan al secadero, generando mayor capacidad, se planteó hacer una mención especial para reconocer esta iniciativa en los colaboradores del área de Horno, para ello se debe comunicar a Gestión de Desarrollo Humano, quien se encargará de la difusión, es decir, enviar una comunicación por el correo corporativo, en los periódicos murales y también con divertidas actividades de integración de 10 minutos al inicio del mes, en donde se reunirán las distintas áreas al empezar su jornada laboral.

5.2.10. Estrategia Caja de curiosidades.

Objetivo: Hacer que los colaboradores sientan que la empresa los escucha y entiende.

Responsable: Asistente Social.

Participantes: Todos los colaboradores de la empresa.

Período: Esta estrategia se llevará a cabo cuatrimestralmente.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: Cada cuatro meses se llevará una caja cerrada por las áreas, para que en ella los colaboradores pongan sus curiosidades o inquietudes de manera anónima, cabe mencionar que se manejará una caja de curiosidades en producción y otra con el personal Administrativo. Después de recabar en su mayoría las inquietudes de los colaboradores, estas serán llevadas a la gerencia correspondiente y/o a la gerencia general según la disponibilidad, para que revisen todas interrogantes que contiene la caja.

Estas preguntas serán resueltas en las reuniones generales de comité, para que las jefaturas transmitan las respuestas a los trabajadores una vez terminada la reunión de comité y así se vayan resolviendo las interrogantes que tengan para que conozcan cada vez más su organización.

5.2.11. Estrategia Tengo un sueño.

Objetivo: Entender, conocer y valorar las diferentes realidades y sueños de los trabajadores, así como también los trabajadores sientan el respaldo de la empresa.

Responsable: Asistente Social.

Participantes: Trabajadores de la empresa y Asistente Social

Período: Semestralmente se evaluarán las historias de los trabajadores, para cumplir una de ellas, en el mes de junio.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: Cada seis meses, se evaluarán las historias de los colaboradores presentadas con la asistente social, serán llevadas a comité para debatir cuál de ellas se cumplirá teniendo en cuenta el compromiso que el trabajador tiene con la organización así como también se evaluarán condiciones económicas, será 1 historia entre obreros y empleados, este proyecto se desarrollará en los próximos 3 meses, de esta manera la organización busca conocer más los trabajadores, para entender sus diferentes realidades.

5.2.12. Estrategia Campeonatos internos.

Objetivo: Mejorar las interrelaciones entre los trabajadores y mejorar clima organizacional.

Responsable: Gestión de Desarrollo Humano.

Participantes: Trabajadores entre empleados y obreros.

Período: Setiembre de cada año.

Proceso para llevar a cabo la estrategia: Los diferentes trabajadores entre empleados y obreros participarán en un campeonato que se llevará a cabo en el mes de setiembre de cada año, ya que este mes es el aniversario de la Empresa Ladrillera, se debe tomar 20 días de anticipación para organizar dicho evento y el campeonato durará 4 semanas.

Se realizará campeonatos de futbol y de vóley mujeres y mixto, incluso se invitará a participar a las jefaturas, el equipo ganador recibirá un trofeo así como pelotas o electrodomésticos, dependiendo de las posiciones alcanzadas en el campeonato.

5.3.Formato de la Encuesta de validación

Cabe resaltar en este punto, que la encuesta ha sido sometida a un proceso de validación mediante Alfa de Cronbach, obteniendo una confiabilidad de 78.28%, lo que indica una alta confiabilidad. (Anexo 5)

5.3.1. Respuestas de la Encuesta de validación Empleados y Obreros.

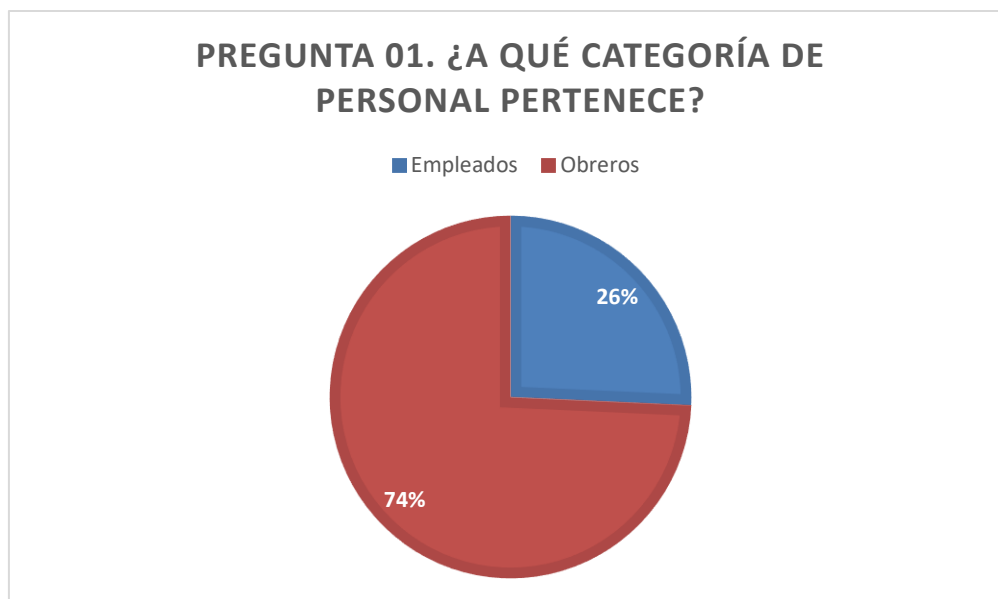
Pregunta 01. ¿A qué categoría de personal pertenece?

Tabla 38. Resumen de respuestas Pregunta N° 01 de encuestas de validación a trabajadores

Empleados	54
Obreros	156

Fuente: Elaboración propia.

Figura 48. Gráfico pregunta N° 01 de encuesta de validación: Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°48 se muestra el porcentaje de encuestados, tanto en Empleados con un total de 54 encuestados, siendo representados por con un 26%, así como en Obreros con un total de 156 encuestados, representados por un 74%, que fue el total de la muestra en la encuesta de validación.

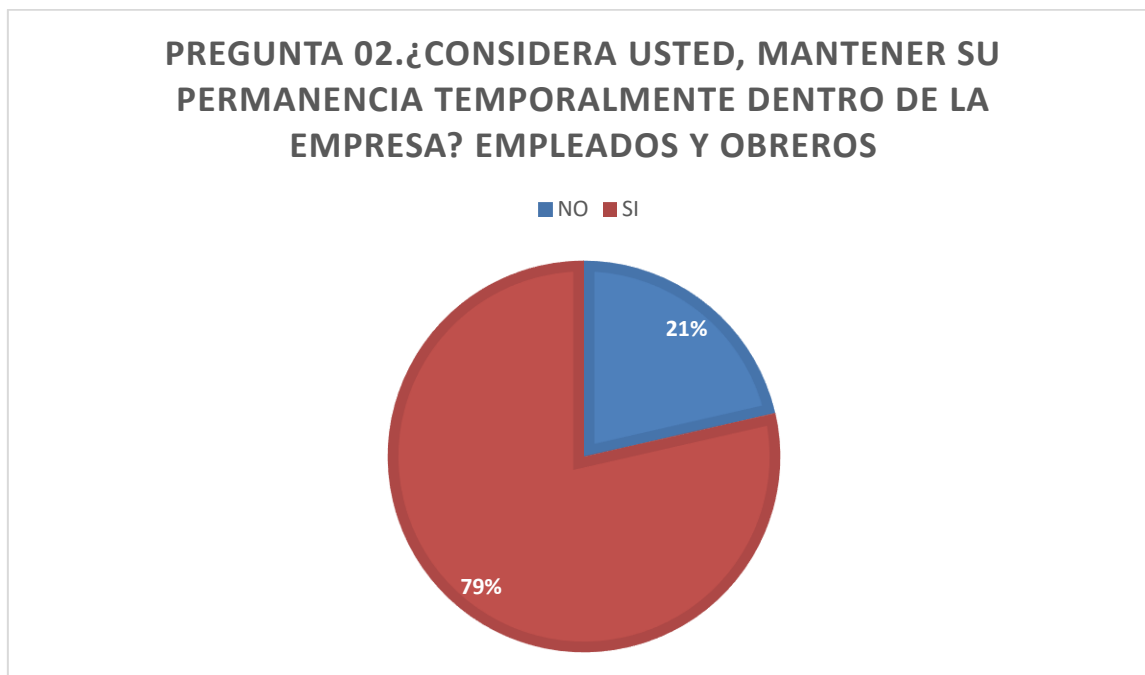
Pregunta 02. ¿Considera Usted, mantener su permanencia temporalmente dentro de la Empresa?

Tabla 39. Resumen de respuestas Pregunta N° 02 de encuestas de validación a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleado	Obrero	Total general
No	15	30	45
Sí	39	126	165

Fuente: Elaboración propia.

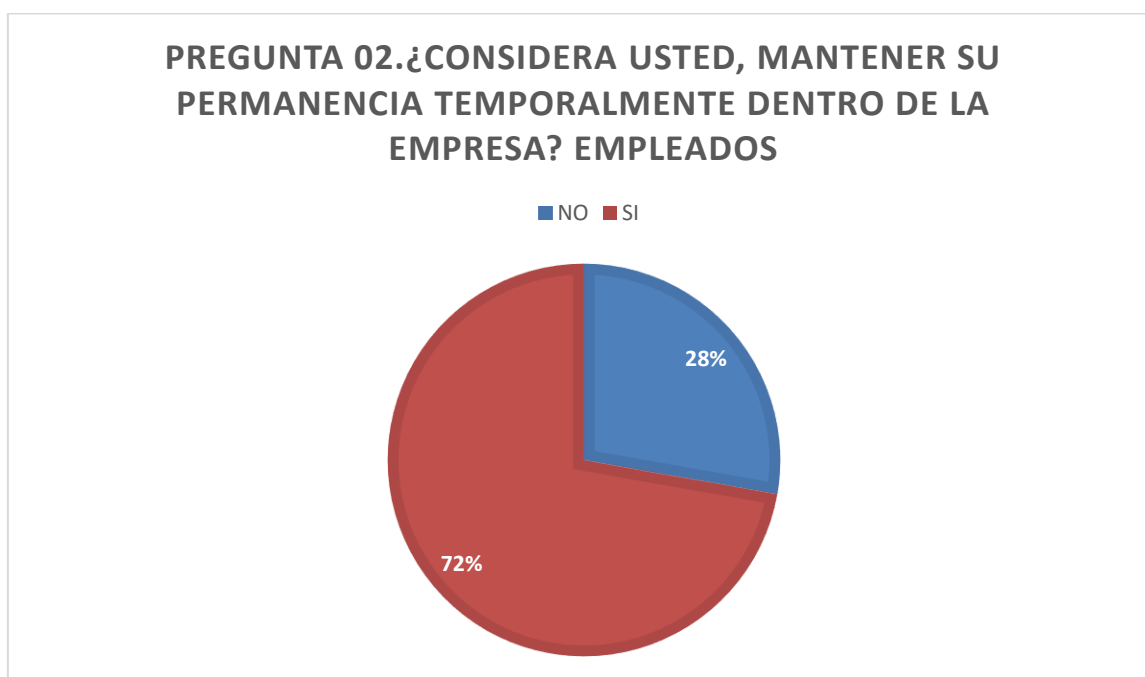
Figura 49. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta de validación Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°49, se muestra que, entre el total de empleados y obreros, el 21% considera que no mantendrá una permanencia temporal dentro de la empresa y con un 79% indican que sí permanecerán temporalmente en ella.

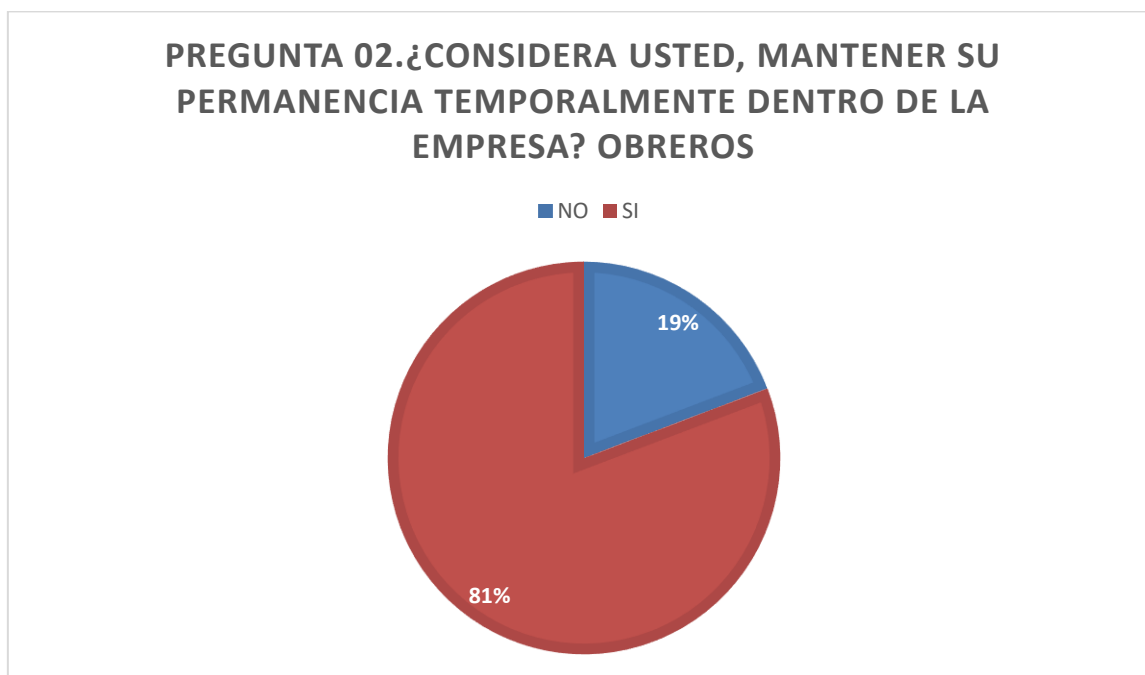
Figura 50. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta de validación: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°50, del total de empleados, estos manifiestan que el 28% no considera mantener su permanencia temporalmente en la empresa, caso contrario con un 72% que indican que si permanecerán temporalmente en ella.

Figura 51. Gráfico pregunta N° 02 de encuesta de validación: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 51, en el caso de obreros, estos indican en un 81% que consideran mantener una permanencia temporal en la empresa, caso contrario con el 19%.

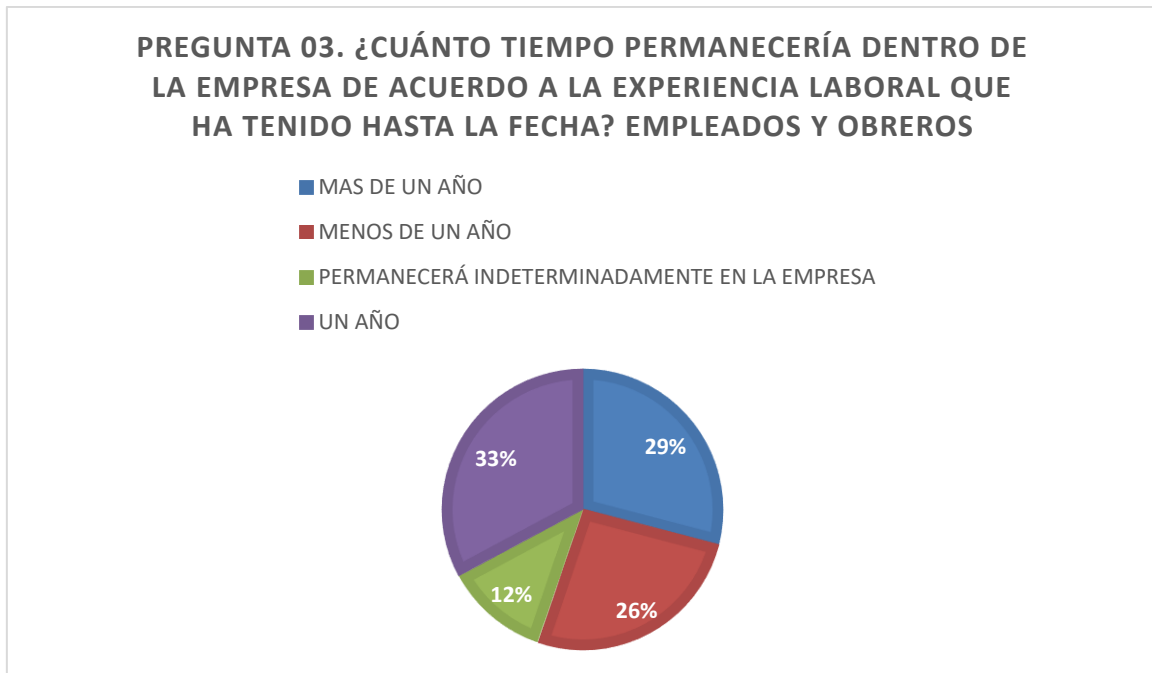
Pregunta 03. ¿Cuánto tiempo permanecería dentro de la Empresa de acuerdo a la experiencia laboral que ha tenido hasta la fecha?

Tabla 40. Resumen de respuestas Pregunta N° 03 de encuestas de validación a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleado	Obrero	Total general
MAS DE UN AÑO	11	50	61
MENOS DE UN AÑO	16	39	55
PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	9	16	25
UN AÑO	18	51	69

Fuente: Elaboración propia.

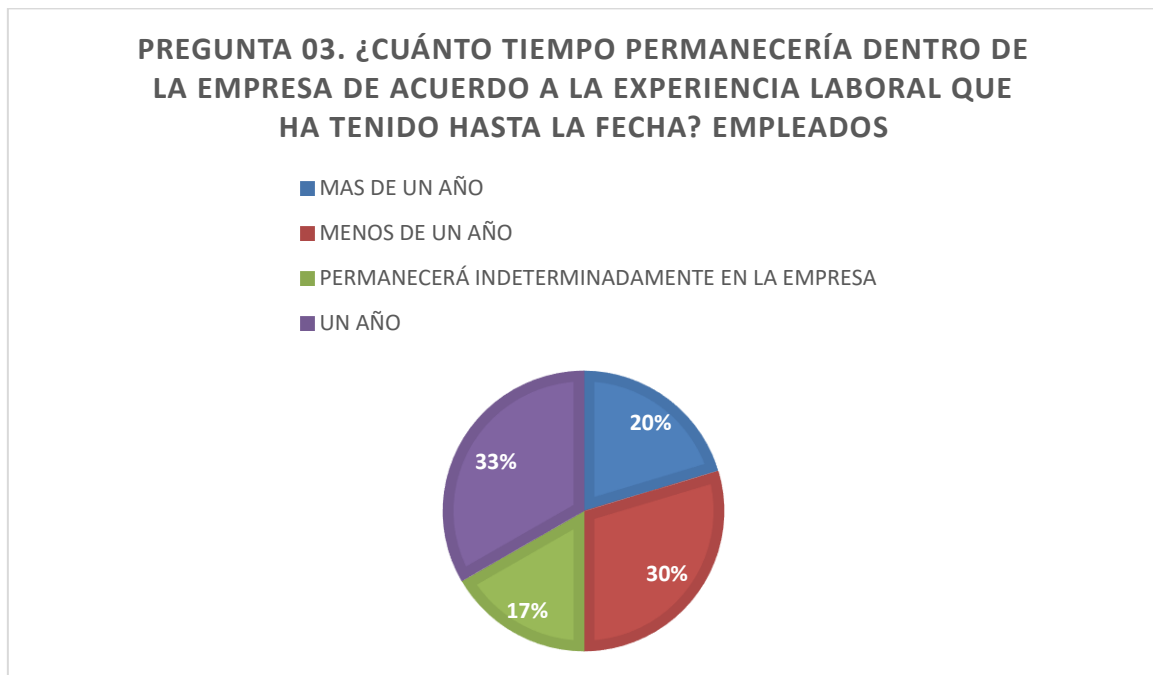
Figura 52. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta de validación: Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°52, del total de encuestados el 33% indica que permanecerá un año dentro de la empresa, de acuerdo a la experiencia laboral hasta la fecha, con en 29% permanecerán más de un año, con el 26% permanecerán menos de un año y con el 12% indican que permanecerán indeterminadamente en la empresa.

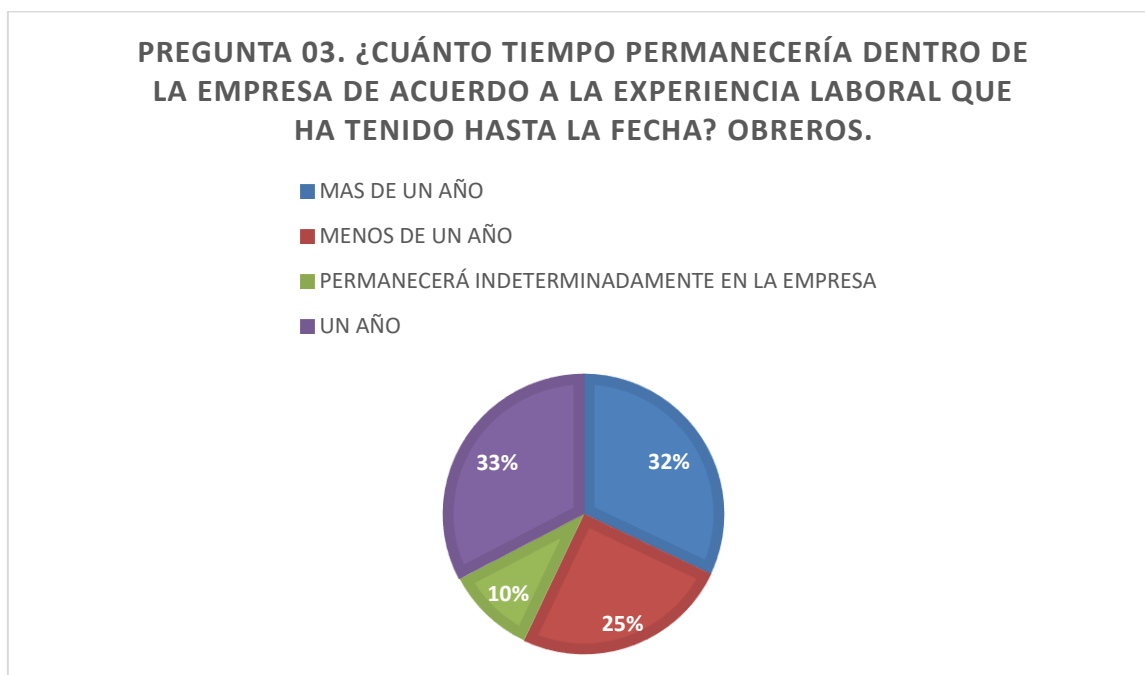
Figura 53. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta de validación: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°53, del total de empleados encuestados el 33% indica que permanecerá un año en la empresa de acuerdo a la experiencia brindada hasta la fecha, con un 30% permanecerán en ella menos de un año, con un 20% más de un año y con el 17% permanecerán indeterminadamente en la empresa.

Figura 54. Gráfico pregunta N° 03 de encuesta de validación: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°54, El personal obrero indica con un 33% que permanecerán en la empresa un año, con el 32% permanecerán en la empresa más de un año, 25% indica que permanecerá menos de un año y con el 10% permanecerán indeterminadamente en la empresa.

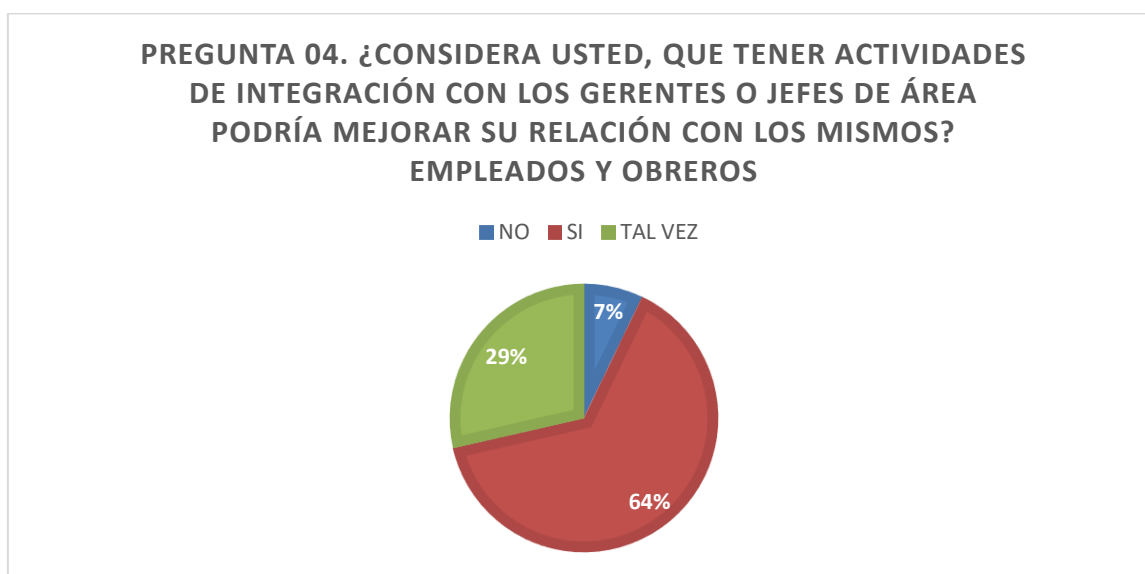
Pregunta 04. ¿Considera Usted, que tener actividades de integración con los Gerentes o Jefes de área podría mejorar su relación con los mismos?

Tabla 41. Resumen de respuestas Pregunta N° 04 de encuestas de validación a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleado	Obrero	Total general
No.	6	9	15
Sí	31	104	135
Tal vez.	17	43	60

Fuente: Elaboración propia

Figura 55. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta de validación: Empleados y Obreros



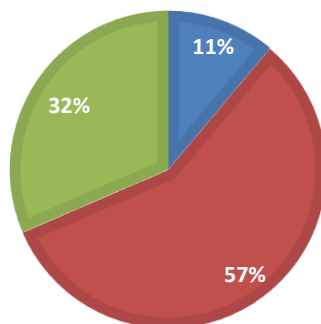
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N°55, del total de encuestados, consideran en un 64% que el tener actividades de integración con los gerentes o jefes de área podría mejorar su relación con los mismos, el 29% indican que tal vez y con un 7% no consideran que la relación podría mejorar.

Figura 56. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta de validación: Empleados

PREGUNTA 04. ¿CONSIDERA USTED, QUE TENER ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN CON LOS GERENTES O JEFES DE ÁREA PODRÍA MEJORAR SU RELACIÓN CON LOS MISMOS EMPLEADOS.

■ NO ■ SI ■ TAL VEZ



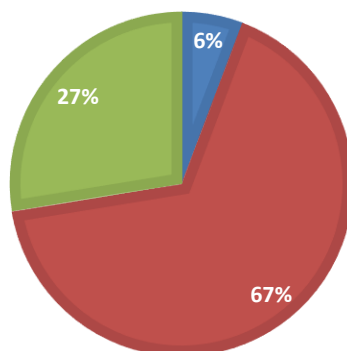
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°56, del total de empleados consideran en un 57% que el tener actividades de integración con los gerentes y jefes, podría mejorar la relación entre ellos, en un 32% consideran que, si tal vez mejore la relación y en un 11%, que las actividades de integración no mejorarán las interrelaciones con gerentes y jefes.

Figura 57. Gráfico pregunta N° 04 de encuesta de validación: Obreros

PREGUNTA 04. ¿CONSIDERA USTED, QUE TENER ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN CON LOS GERENTES O JEFES DE ÁREA PODRÍA MEJORAR SU RELACIÓN CON LOS MISMOS? OBREROS

■ NO ■ SI ■ TAL VEZ



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°57, del total de obreros, el 67% considera que si mejoraría la relación con jefes y gerentes al tener actividades de integración con los mismos, en un 27% considera que tal vez y un 6% indican que no mejoraría dicha relación.

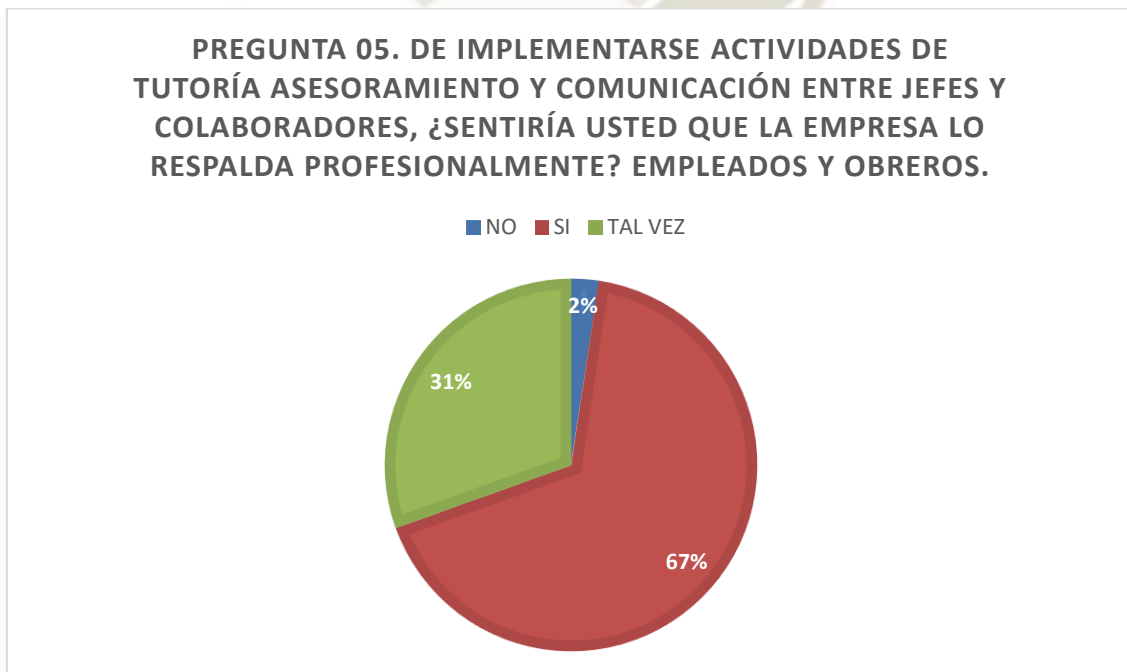
Pregunta 05. De implementarse actividades de tutoría asesoramiento y comunicación entre jefes y colaboradores, ¿sentiría usted que la empresa lo respalda profesionalmente?

Tabla 42. Resumen de respuestas Pregunta N° 05 de encuestas de validación a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleado	Obrero	Total general
No.	1	4	5
Sí	36	105	141
Tal vez.	17	47	64

Fuente: Elaboración propia

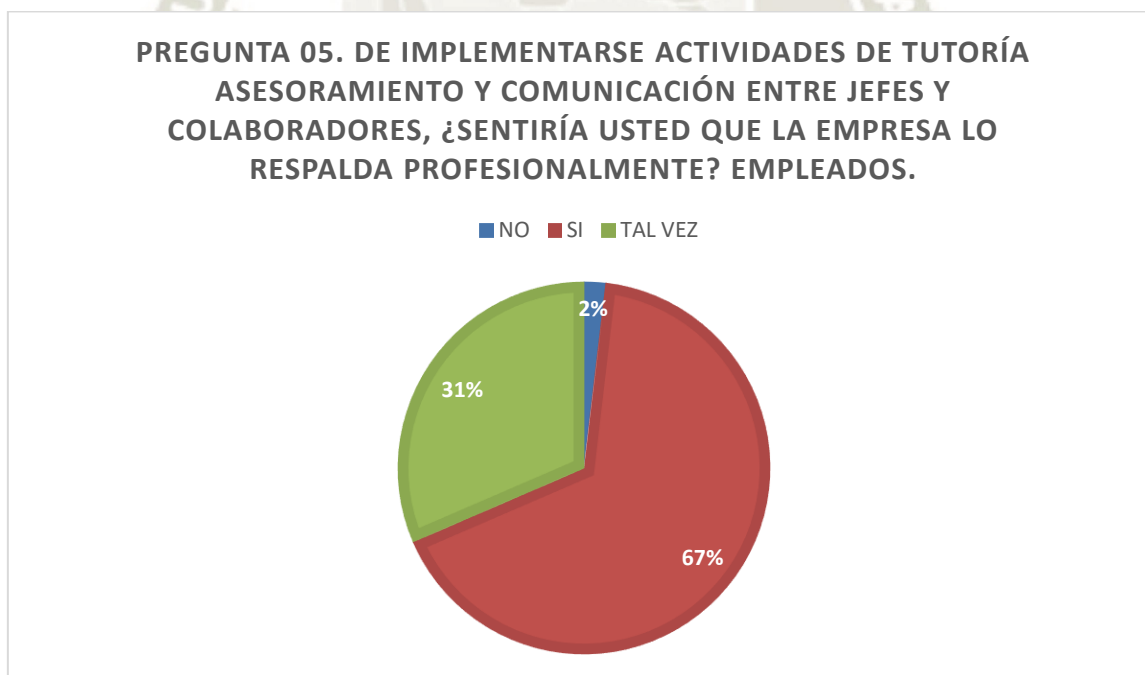
Figura 58. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta de validación: Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°58, del total de encuestados, el 67% manifiesta que, de implementarse actividades de tutoría, asesoramiento y comunicación entre jefes y colaboradores, generaría un sentimiento de respaldo profesional, en un 31% tal vez si lo generarían y en un 2% manifiestan que no transmitirían el sentir de respaldo profesional.

Figura 59. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta de validación: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

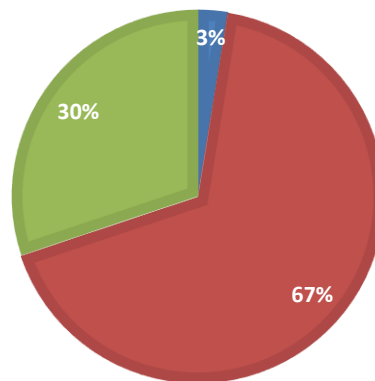
En la Figura N°59, el personal empleado considera en un 67%, que de implementarse las actividades de tutoría y asesoramiento si sentirían un respaldo

profesional, con el 31% consideran que tal vez y en un 2%, indican que no sentirían dicho respaldo.

Figura 60. Gráfico pregunta N° 05 de encuesta de validación: Obreros

PREGUNTA 05. DE IMPLEMENTARSE ACTIVIDADES DE TUTORÍA ASESORAMIENTO Y COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y COLABORADORES, ¿SENTIRÍA USTED QUE LA EMPRESA LO RESPALDA PROFESIONALMENTE? OBREROS.

■ NO ■ SI ■ TAL VEZ



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°60, el personal obrero indica en un 67% que la asesoría, tutoría, etc. transmitiría un respaldo profesional a ellos, con un 30% indican que tal vez y en un 3% no percibirían tal respaldo.

Pregunta 06. De implementarse nuevos beneficios por cumplimiento de metas, con pago con horas libres. ¿Se sentiría usted motivado a cumplir sus metas?

Tabla 43. Resumen de respuestas Pregunta N° 06 de encuestas de validación a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleado	Obrero	Total general
Sí	45	118	163
Tal vez.	9	38	47

Fuente: Elaboración propia

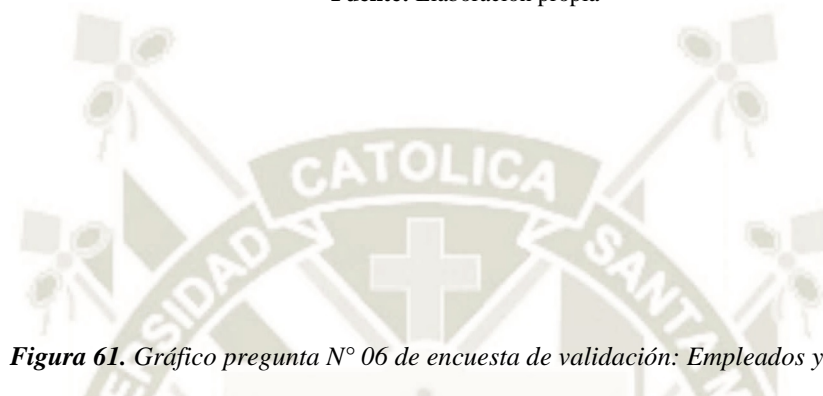
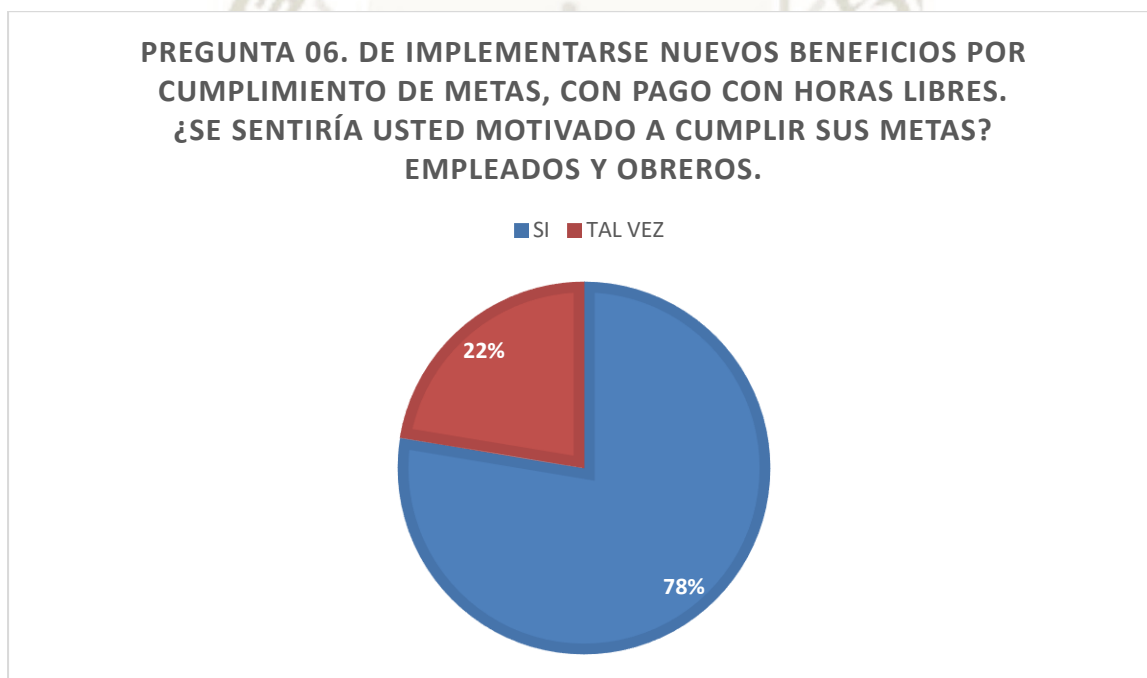


Figura 61. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta de validación: Empleados y Obreros

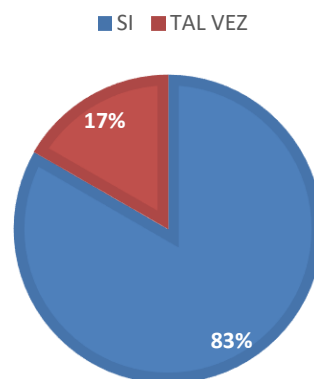


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°61, del total de encuestados el 78% sentiría que al implementar con nuevos beneficios como es el pago con horas libres, se sentirán motivados a cumplir sus tareas y en un 22% manifiestan que tal vez sientan motivación.

Figura 62. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta de validación: Empleados

PREGUNTA 06. DE IMPLEMENTARSE NUEVOS BENEFICIOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS, CON PAGO CON HORAS LIBRES. ¿SE SENTIRÍA USTED MOTIVADO A CUMPLIR SUS METAS? EMPLEADOS.

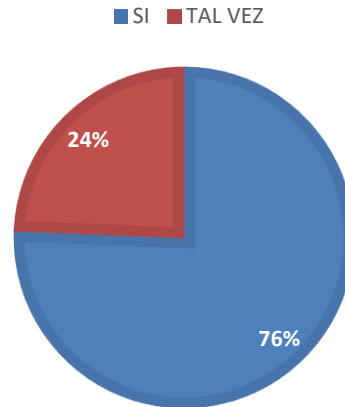


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°62, el personal Empleado, indica en su mayoría con un 83%, que si se sentirían motivados con nuevos beneficios brindados como el pago con horas libres y en un 17% indican que tal vez si perciban tal motivación.

Figura 63. Gráfico pregunta N° 06 de encuesta de validación: Obreros

PREGUNTA 06. DE IMPLEMENTARSE NUEVOS BENEFICIOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS, CON PAGO CON HORAS LIBRES. ¿SE SENTIRÍA USTED MOTIVADO A CUMPLIR SUS METAS? OBREROS.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°63, el personal obrero en un 76% se sentirían motivados con nuevos beneficios brindados para ellos y en un 24% consideran que tal vez si sientan motivación con algunos incentivos.

Pregunta 07. Si la empresa implementara algunas actividades en beneficio de Usted, ¿se sentiría más identificado con la Empresa?

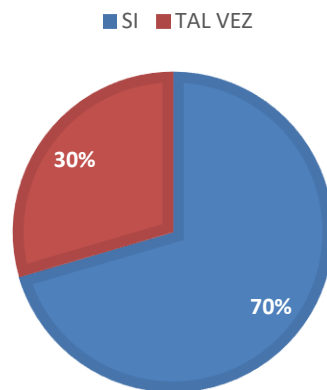
Tabla 44. Resumen de respuestas Pregunta N° 07 de encuestas de validación a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleado	Obrero	Total general
Sí	33	115	148
Tal vez.	21	41	62

Fuente: Elaboración propia

Figura 64. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta de validación: Empleados y Obreros

PREGUNTA 07. SI LA EMPRESA IMPLEMENTARA ALGUNAS ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE USTED, ¿SE SENTIRÍA MÁS IDENTIFICADO CON LA EMPRESA? EMPLEADOS Y OBREROS

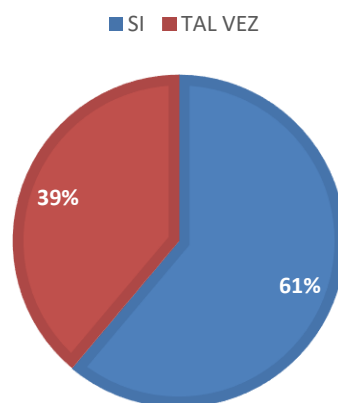


Fuente: Elaboración propia.

En la figura N°64, del total de encuestados, el 70% indican que sí se sentirían más identificados con la empresa de implementarse algunas actividades en beneficio del trabajador y en un 30% que tal vez si sentirían tal identificación.

Figura 65. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta de validación: Empleados

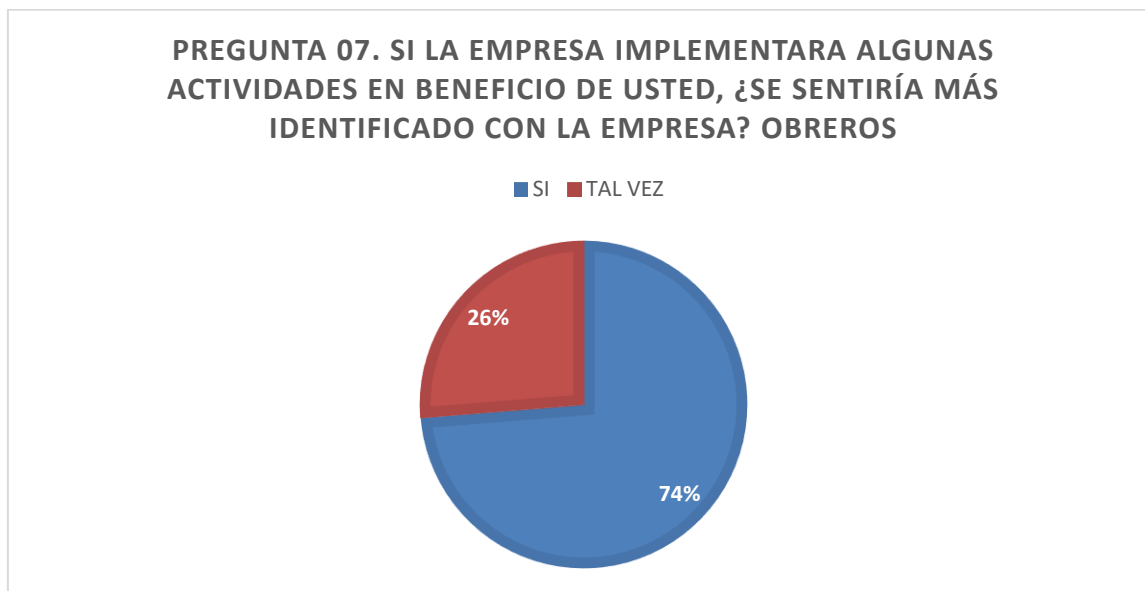
PREGUNTA 07. SI LA EMPRESA IMPLEMENTARA ALGUNAS ACTIVIDADES EN BENEFICIO DE USTED, ¿SE SENTIRÍA MÁS IDENTIFICADO CON LA EMPRESA? EMPLEADOS



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°65, el personal empleado en un 61% si sienten identificación con la empresa de implementarse actividades para el beneficio del trabajador y con un 39%, consideran que tal vez se desarrolle ese sentimiento de identificación con la organización.

Figura 66. Gráfico pregunta N° 07 de encuesta de validación: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°66, el personal obrero considera en un 26% que tal vez la implementación de actividades en beneficio de los trabajadores genere identificación con la organización y en un 74% consideran que de implementarse dichas actividades si generarían tal identificación.

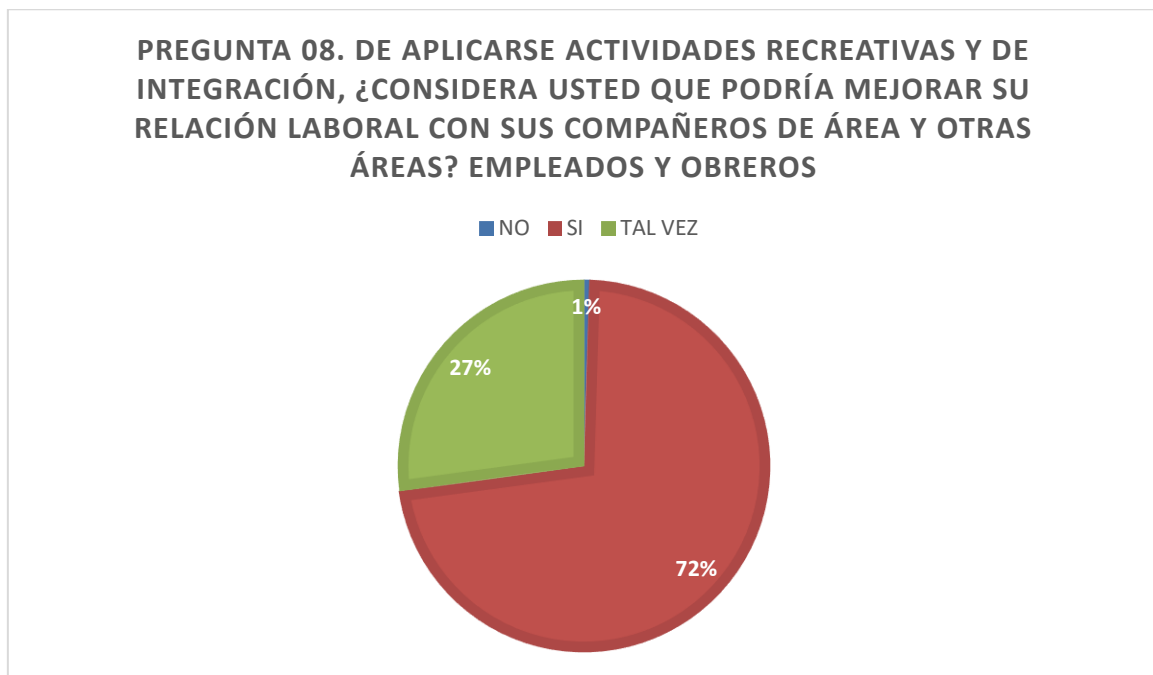
Pregunta 08. De aplicarse actividades recreativas y de integración, ¿considera usted que podrí-a mejorar su relación laboral con sus compañeros de Área y otras Áreas?

Tabla 45. Resumen de respuestas Pregunta N° 08 de encuestas de validación a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleado	Obrero	Total general
No		1	1
Sí	41	111	152
Tal vez.	13	44	57

Fuente: Elaboración propia

Figura 67. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta de validación: Empleados y Obreros



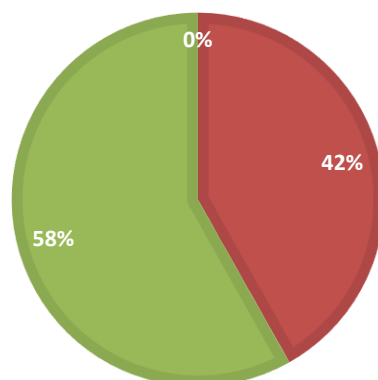
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°67, del total de encuestados en un 72% el personal considera que de aplicarse actividades recreativas y de integración, se mejoraría la relación laboral, en un 27% consideran que tal vez si sea un aporte y en 1% que no ayudará a mejorar la relación laboral.

Figura 68. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta de validación: Empleados

PREGUNTA 08. DE APLICARSE ACTIVIDADES RECREATIVAS Y DE INTEGRACIÓN, ¿CONSIDERA USTED QUE PODRÍA MEJORAR SU RELACIÓN LABORAL CON SUS COMPAÑEROS DE ÁREA Y OTRAS ÁREAS? EMPLEADOS

■ NO ■ SI ■ TAL VEZ



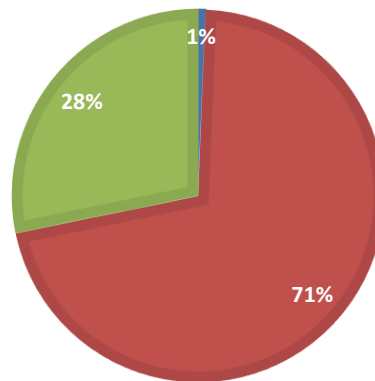
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°68, del total de empleados, el 58% de ellos considera que tal vez se mejoren las relaciones inter laborales en el área y con las otras áreas y con un 42% consideran que si mejorarían.

Figura 69. Gráfico pregunta N° 08 de encuesta de validación: Obreros

PREGUNTA 08. DE APLICARSE ACTIVIDADES RECREATIVAS Y DE INTEGRACIÓN, ¿CONSIDERA USTED QUE PODRÍA MEJORAR SU RELACIÓN LABORAL CON SUS COMPAÑEROS DE ÁREA Y OTRAS ÁREAS? OBREROS

■ NO ■ SI ■ TAL VEZ



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°69, del total de obreros el 71% considera que de realizarse actividades recreativas su mejoraría la relación laboral entre compañeros, en un 28% consideran que tal vez se dé y en un 1% indican que no mejoraría la relación entre compañeros y con otras áreas.

Pregunta 09. ¿Cuánto tiempo permanecería dentro de la Empresa si ésta aplicara las actividades y beneficios mencionados?

Tabla 46. Resumen de respuestas Pregunta N° 09 de encuestas de validación a trabajadores

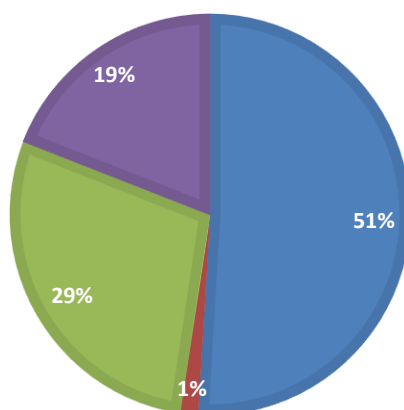
Etiquetas de fila	Empleado	Obrero	Total general
MAS DE UN AÑO	29	78	107
MENOS DE UN AÑO		3	3
PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	12	48	60
UN AÑO	13	27	40

Fuente: Elaboración propia

Figura 70. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta de validación Empleados y Obreros

PREGUNTA 09. ¿CUÁNTO TIEMPO PERMANECERÍA DENTRO DE LA EMPRESA SI ÉSTA APLICARA LAS ACTIVIDADES Y BENEFICIOS MENCIONADOS? EMPLEADOS Y OBREROS

- MAS DE UN AÑO
- MENOS DE UN AÑO
- PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA
- UN AÑO



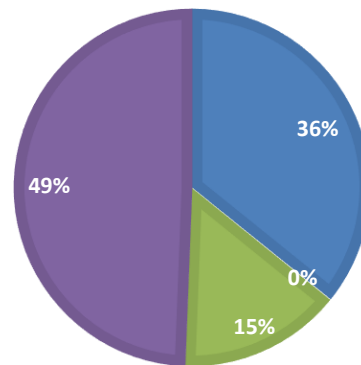
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°70, Entre empleados y obreros indicaron que permanecerían más de un año en un 51%, 29% indicaron que permanecerían indeterminadamente en la empresa, en un 19% permanecerían por 1 año y sólo el 1% permanecerían menos de un año.

Figura 71. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta de validación: Empleados

PREGUNTA 09. ¿CUÁNTO TIEMPO PERMANECERÍA DENTRO DE LA EMPRESA SI ÉSTA APLICARA LAS ACTIVIDADES Y BENEFICIOS MENCIONADOS? EMPLEADOS

- MAS DE UN AÑO
- MENOS DE UN AÑO
- PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA
- UN AÑO



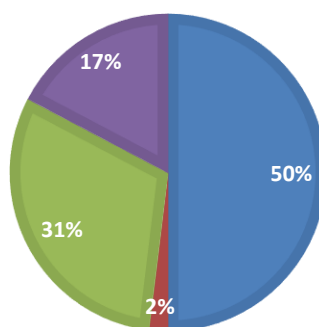
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°71, El personal empleado indica que permanecería por un año en la empresa en un 49%, con el 36% permanecerían mas de un año y con el 15% el personal permanecería indeterminado.

Figura 72. Gráfico pregunta N° 09 de encuesta de validación: Obreros

PREGUNTA 09. ¿CUÁNTO TIEMPO PERMANECERÍA DENTRO DE LA EMPRESA SI ÉSTA APLICARA LAS ACTIVIDADES Y BENEFICIOS MENCIONADOS? OBREROS.

- MAS DE UN AÑO
- MENOS DE UN AÑO
- PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA
- UN AÑO



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°72, el personal obrero indica en un 50% que permanecerían en la organización más de un año, en un 31% indicaron que permanecerían indeterminadamente, con un 17% estarían por un año y en un 2% permanecerían menos de un año.

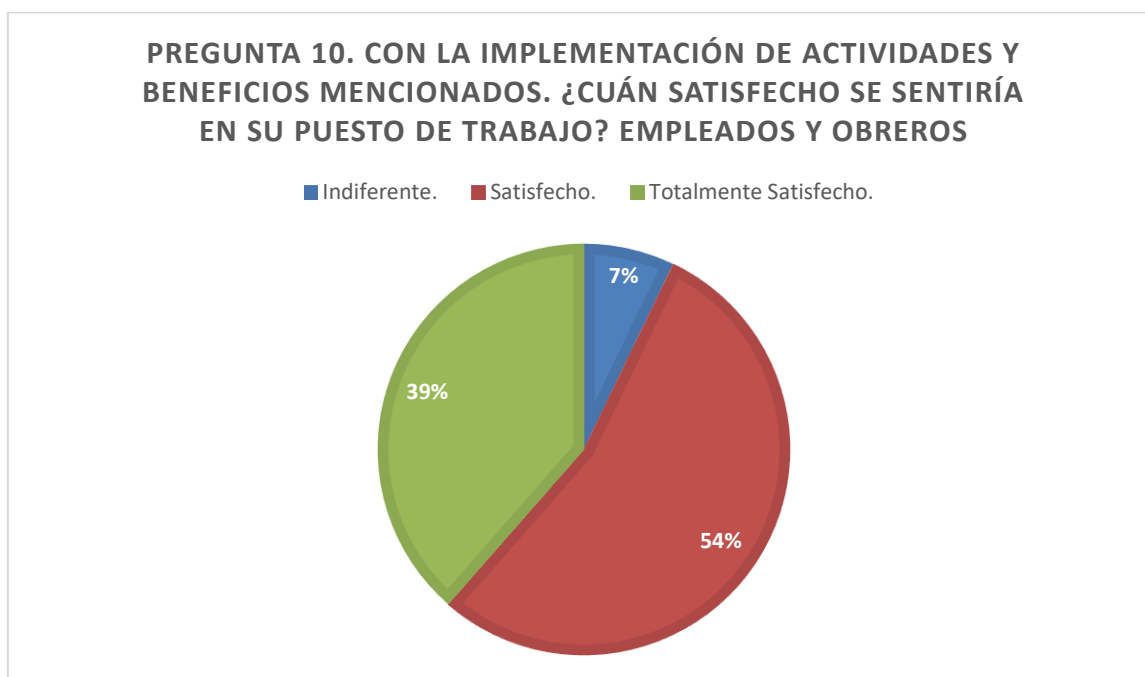
Pregunta 10. Con la implementación de actividades y beneficios mencionados. ¿Cuán satisfecho se sentiría en su puesto de trabajo?

Tabla 47. Resumen de respuestas Pregunta N° 10 de encuestas de validación a trabajadores

Etiquetas de fila	Empleado	Obrero	Total general
Indiferente.	4	11	15
Satisfecho.	38	76	114
Totalmente Satisfecho.	12	69	81

Fuente: Elaboración propia

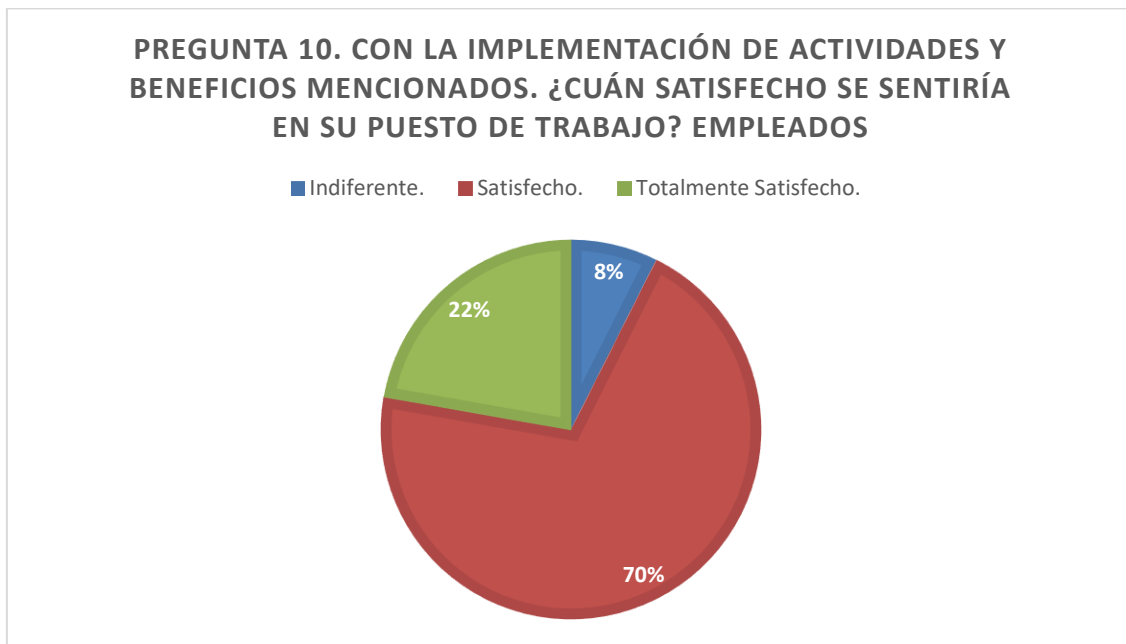
Figura 73. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta de validación: Empleados y Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°73, del total de colaboradores en la organización el 54% se sentirían muy satisfechos con la implementación de actividades y beneficios, con un 39% se sienten totalmente satisfechos y con un 7% lo consideran indiferente.

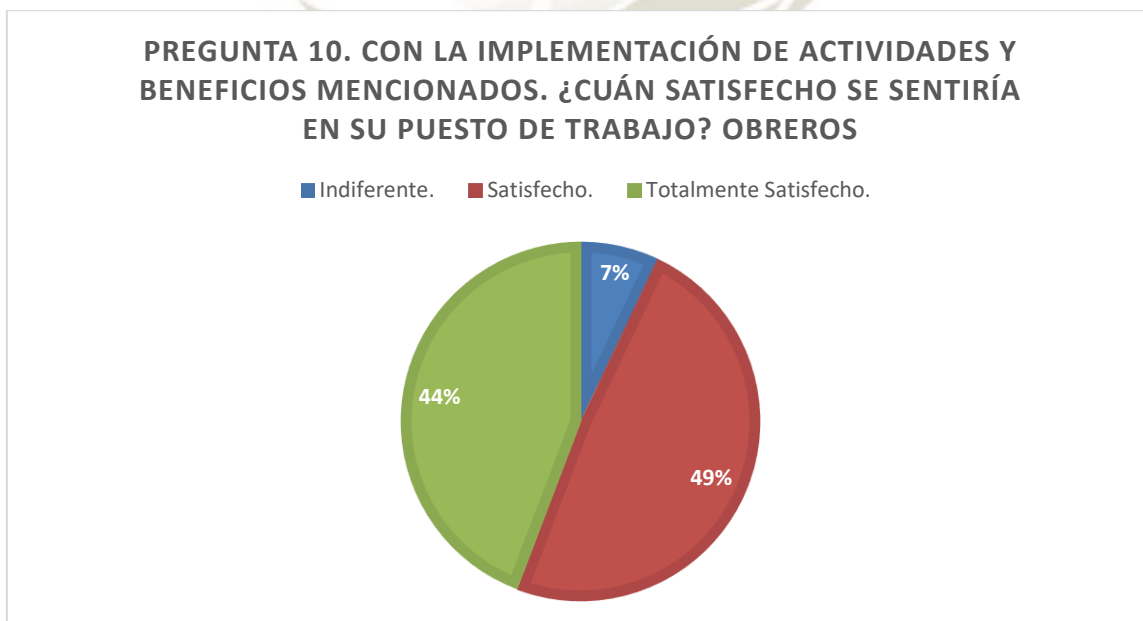
Figura 74. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta de validación: Empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°74, el personal empleado indicó en un 70% que se sienten satisfechos con la implementación de actividades y beneficios en la organización, con un 22% se sentirían totalmente satisfechos y en un 8% les resultaría indiferente.

Figura 75. Gráfico pregunta N° 10 de encuesta de validación: Obreros



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N°75, el personal obrero en un 49% se siente satisfecho con la implementación de actividades y beneficios, en un 44% estarían totalmente satisfechos y con un 7% tienen una impresión indiferente.

5.4. Análisis Actual del Modelo The Great Place to Work

Con las encuestas de validación, se evaluó si el porcentaje positivo dentro de la empresa mejoraría, respecto a las dimensiones de The Great Place to Work.

Tabla 48. Análisis Actual del Modelo The Great Place to Work

Dimensiones	Pregunta Evaluada	Posturas	Indicadores
Credibilidad	Relación con el Jefe Inmediato	Positiva	64%
		Neutral	29%
		Negativa	7%
Respeto	Apoyo y confianza en el desarrollo de actividades	Positiva	67%
		Neutral	31%
		Negativa	2%
Imparcialidad	Beneficios por cumplimiento de Metas	Positiva	78%
		Neutral	22%
		Negativa	0%
Orgullo	Satisfacción en el Puesto de Trabajo	Positiva	70%
		Neutral	30%

		Negativa	0%
Compañerismo	Comunicación afectiva y amigable	Positiva	72%
		Neutral	27%
		Negativa	1%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los porcentajes positivos han aumentado en cada una de las dimensiones de The Great Place to Work para ello se hará un análisis comparativo.

5.5. Análisis Comparativo Actual VS Propuesto del Modelo The Great Place to Work

Se realizará un análisis comparativo para evaluar el porcentaje de mejora en cada una de las dimensiones de The Great Place to Work.

Tabla 49. Análisis Comparativo Actual VS Propuesto del Modelo The Great Place to Work

Dimensión	Actual		Propuesto		Diferencia
Credibilidad	Positivo	55%	Positivo	64%	9%
	Neutral	25%	Neutral	29%	4%
	Negativo	20%	Negativo	7%	-13%
Respeto	Positivo	27%	Positivo	67%	40%
	Neutral	22%	Neutral	31%	9%
	Negativo	30%	Negativo	2%	-28%
Imparcialidad	Positivo	37%	Positivo	78%	41%
	Neutral	21%	Neutral	22%	1%
	Negativo	42%	Negativo	0%	-42%
Orgullo	Positivo	36%	Positivo	70%	34%
	Neutral	31%	Neutral	30%	-1%
	Negativo	33%	Negativo	0%	-33%
Compañerismo	Positivo	24%	Positivo	72%	48%
	Neutral	22%	Neutral	27%	5%
	Negativo	55%	Negativo	1%	-54%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 48 se muestra la mejora en cada una de las dimensiones, como es en el caso de la Credibilidad, en donde hay una mejora del 9%, también es importante mencionar que hay una disminución en cuanto al porcentaje negativo lo que significa una mejor aceptación de los colaboradores, esta mejora es en un 13%.

En cuanto al Respeto hay un porcentaje muy considerable de mejora con el 40% y en el porcentaje negativo también mejoro, teniendo un 28% de colaboradores que ahora tienen una opinión positiva.

En Imparcialidad de igual manera se presenta una mejora del 41%, es importante mencionar que en esta dimensión ya no hay porcentaje negativo lo que significa un importante cambio en general hacia la opinión positiva de los trabajadores.

En Orgullo se presenta una mejora con el 34%, en donde al igual que la dimensión anterior ya no se presenta porcentaje negativo, consiguiendo así mayor satisfacción de los integrantes de la organización.

Finalmente, en Compañerismo existe una mejora del 48% y una disminución en percepción negativa del 54%, generando una importante mejora al igual que en las dimensiones anteriormente mencionadas.

5.6. Análisis de la Propuesta de Mejora

Frente a la problemática en cuanto a la rotación de personal, se presentaron 12 estrategias: Desayuno con los jefes de área, liderazgo para todos, tutoría para talentos, Política de puertas abiertas, Nuevos beneficios, Cupones de horas libres, Jackpots de la felicidad, alimentación saludable, semana del reconocimiento, caja de curiosidades, tengo un sueño y campeonatos internos.

Las estrategias mencionadas, están basadas en las cinco dimensiones del modelo The Great Place to Work, que son Credibilidad, Imparcialidad, Respeto, Orgullo y Compañerismo, cada una de estas estrategias tiene por finalidad mejorar la satisfacción de los colaboradores, que se sientan más cómodos, que se sientan reconocidos y valorados por la organización, con un ambiente de trabajo agradable, es decir mejorar el clima laboral para de esta manera mitigar la principal problemática que es la rotación de personal.

Después de las estrategias planteadas se realizó una encuesta de validación en donde se evaluó si el porcentaje positivo dentro de la empresa mejoraría, respecto a las dimensiones de The Great Place to Work, teniendo un resultado muy favorable ya que en todas las estrategias reflejaban un incremento en el porcentaje positivo, en algunos casos hasta eliminando la percepción negativa del trabajador. De esta manera se mejorarían las condiciones que brinda la organización a los colaboradores para conseguir fidelidad y permanencia.

Ambas encuestas aplicadas a los colaboradores para conocer los resultados de la situación actual como de la situación propuesta, han sido sometidos a una prueba de validación mediante la metodología Alfa de Cronbach, obteniendo una confiabilidad del 84.60% en la encuesta de diagnóstico y una confiabilidad de 78.28% en la encuesta que evalúa la propuesta de mejora, mostrando una alta validez en ambas, el detalle de la metodología aplicada se encuentra en el Anexo 4 y Anexo 5.

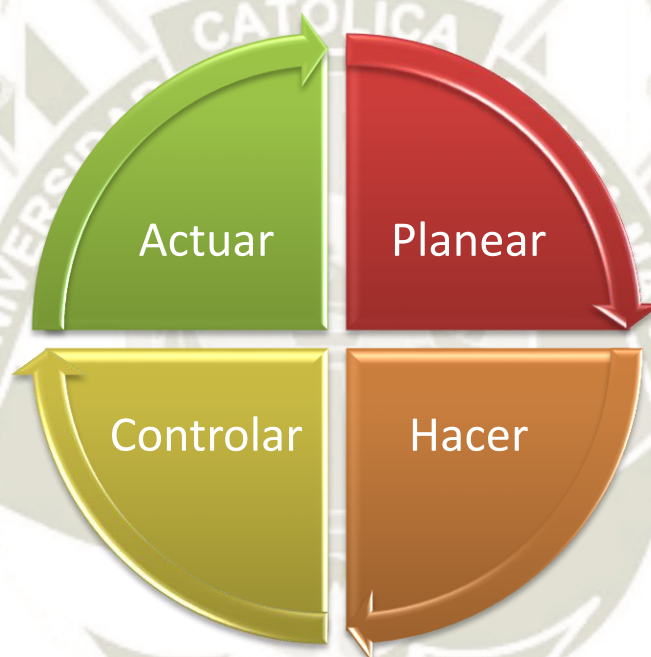
CAPÍTULO VI

6. PLAN IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA PROPUESTA DE MEJORA

6.1. Implementación de la Propuesta Mejora a través del Ciclo de Deming

Para que la propuesta de mejora sea implementada en la organización, se sugiere llevar a cabo el ciclo de Deming, para lo cual se desarrollarán los siguientes apartados:

Figura 76. Ciclo de Deming



Fuente: Elaboración Propia

6.1.1. Planear.

En este apartado, se desarrollará el calendario de actividades propuestas, en las cuales se planeará cómo llevar a cabo cada una de las propuestas de mejora.

- Desayuno con los jefes de cada área: Trimestralmente se programarán los desayunos entre empleados y obreros en los comedores de la organización.

- Liderazgo para todos: Cada tres meses se programarán reuniones en las áreas para evaluar y opinar sobre el desarrollo de la estrategia.
- Tutoría para talentos: Se realizará la tutoría a 15 trabajadores, capacitándolos sobre un tema de su elección, esta capacitación, tendrá una duración de 03 horas por cada trabajador, estos 15 trabajadores, pueden ser seleccionados por el Gerente de cada Área, de acuerdo al desempeño que analicen tiene cada trabajador en su puesto de trabajo. Esta estrategia se desarrollará cada dos meses desde enero en empleados y empezando en febrero con obreros.
- Política de puertas abiertas: Cada cuatro meses se reunirán en cada área por la mañana para evaluar cómo se va desarrollando la estrategia y dar algún aporte adicional.
- Nuevos beneficios: Mensualmente se realizará una evaluación de acuerdo a los resultados obtenidos para poder otorgar un viernes feliz con horario flexible.
- Cupones de horas libres: Mensualmente se designará a máximo dos personas por área que cumplieron con las metas propuestas en dicho Período y se les brindará cupones con tiempo libre el mismo que es remunerado.
- Jackpots de la felicidad: Esta estrategia se dará mensualmente, teniendo reuniones donde se conversará sobre las actividades mensuales, para que el grupo de 31 colaboradores sean voceros activos llenos de entusiasmo.
- Alimentación saludable: Cada dos meses se entregará al ingreso una fruta de estación, a todos los integrantes de la organización, adecuando la entrega a los diferentes turnos, esto empezará en el mes de enero del 2021.
- Semana del reconocimiento: Mensualmente se realizará un reconocimiento al área con mejor desempeño, se tomará un área administrativa y un área de producción, se transmitirá dicho reconocimiento durante la primera semana del mes por los diferentes canales como correo, periódico mural, etc.

- Caja de curiosidades: Cada cuatro meses se pasará una caja por las áreas para que el personal pueda poner sus curiosidades o inquietudes de manera anónima.
- Tengo un sueño: Cada año, la asistente social presentará en comité las historias de los colaboradores para que se puedan cumplir una de ellas, entre obreros y empleados, se llevará a cabo en Junio.
- Campeonatos internos: En el mes de setiembre se llevará acabo dicho campeonato, el mismo que debe ser planificado con aproximadamente 20 días de anticipación.



6.1.1.1. Calendario de Actividades.

Tal como se detalló en el punto 5.2. Propuesta de Mejora Basada en el Modelo The Great Place to Work, se ha determinado previamente las actividades que deben ejecutarse para el cumplimiento de la propuesta; así mismo, se muestra a continuación el calendario propuesto para llevar a cabo las estrategias, este calendario, regiría a partir del 2021.

Tabla 50. Calendario de Actividades para la implementación de la propuesta de mejora

Estrategia	En e	Fe b	Ma r	Ab r	Ma y	Ju n	Ju l	Ag o	Se p	Oc t	No v	Di c
Desayuno con los Jefes de cada Área	G1			G2			G3			G4		
Liderazgo para todos		X			X			X			X	
Tutoría para Talentos (Obreros)		X		X		X		X		X		X
Tutoría para Talentos (Empleados)	X		X		X		X		X		X	
Política de puertas abiertas	X				X				X			
Nuevos beneficios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cupones Horas Libres	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jackpots de la felicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alimentación saludable	X		X		X		X		X		X	
Semana de reconocimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Caja de curiosidades	X				X				X			

Tengo un sueño						X						
Campeonatos internos									X			

Fuente: Elaboración propia



6.1.1.2. Costos de Implementación de la Propuesta de Mejora.

Para la implementación de las doce estrategias, se utilizarán diferentes costos, como se detalla a continuación en cada uno de los casos:

Tabla 51. Requisitos para la implementación de la propuesta de mejora

REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA								
Nro	ACTIVIDADES	ENCARGADO	# DE PERSONAS CAPACITADAS / INTERVINIENTES	MATERIALES	TIEMPO EMPLEADO	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL	TOTAL
1	Desayuno con los Jefes de Cada Área	1 Encargado			10 Horas	S/ 10.00	S/ 100.00	S/ 3,550.00
			460 trabajadores		0.5 Horas	S/ 5.00	S/ 1,150.00	
				460 Desayunos		S/ 5.00	S/2,300.00	
2	Liderazgo para todos	1 Encargado			0.5 Horas	S/ 7.50	S/ 3.75	S/ 1,268.75
			460 trabajadores		0.33 Horas	S/ 8.33	S/ 1,265.00	
3	Tutoría para talentos	1 Encargados			45 Horas	S/ 10.00	S/ 450.00	S/ 4,668.75
			15 trabajadores		45 Horas	S/ 6.25	S/ 4,218.75	

4	Política de puertas abiertas	1 Encargado	0.5 Horas	S/ 10.42	S/ 5.21	S/ 673.46
		270 trabajadores	0.33 Horas	S/ 7.50	S/ 668.25	
5	Nuevos beneficios	5 Encargados	0.5 Horas	S/ 10.42	S/ 26.04	S/ 194.79
		15 trabajadores	1.5 Horas	S/ 7.50	S/ 168.75	
6	Cupones de Horas Libres	13 Encargados	0.33 Horas	S/ 8.33	S/ 35.75	S/ 545.75
		30 trabajadores	2 Horas	S/ 7.50	S/ 450.00	
		60 cupones		S/ 1.00	S/ 60.00	
7	Jackpots de la felicidad	2 Encargados	1 Hora	S/ 8.33	S/ 16.67	S/ 80.60
		31 trabajadores	0.33 Horas	S/ 6.25	S/ 63.94	
8	Alimentación Saludable	4 Encargados	0.5 Horas	S/ 6.67	S/ 13.33	S/ 132.93
		460 Trabajadores	-	-	-	
		460 frutas	-	S/ 0.26	S/ 119.60	
9	Semana de reconocimiento	3 Encargados	0.5 Horas	S/ 14.58	S/ 21.88	S/ 22.33
		5 Trabajadores	-	-	-	

			30 Hojas Bond	-	S/ 0.02	S/ 0.45	
10	Caja de curiosidades	1 Encargado		5 Horas	S/ 10.00	S/ 50.00	S/ 372.67
			460 trabajadores	0.083 Horas	S/ 8.33	S/ 318.17	
			3 Cajas	-	S/ 1.50	S/ 4.50	
11	Tengo un sueño	1 Encargado		3 Horas	S/ 10.00	S/ 30.00	S/ 1,030.00
			1 Trabajador	-	-	-	
			1 presupuestos	-	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	
12	Campeonatos Internos	5 Encargados		2.5 Horas	S/ 7.50	S/ 93.75	S/ 3,830.00
			460 Trabajadores	0.75 Horas	S/ 6.25	S/ 2,156.25	
			10 premios	-	S/ 100.00	S/ 1,000.00	
			10 trofeos	-	S/ 40.00	S/ 400.00	
			6 pelotas	-	S/ 30.00	S/ 180.00	
							S/ 16,370.03

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, los diferentes costos que implican la implementación de las doce estrategias mencionadas, generarían un costo total de S/ 16,370.03.

6.1.2. Hacer.

Según el calendario elaborado y las actividades propuestas, cada responsable de la estrategia, se encargará del cumplimiento de las actividades antes, durante y después de la aplicación de la misma, esto implica un cumplimiento en cuanto a tiempo, actividades y costos.

6.1.3. Controlar.

Para controlar las estrategias, la Asistente Social, evaluará los resultados del cumplimiento de las actividades.

Es así que la Asistente Social al finalizar cada una de las actividades, evaluará el cumplimiento de las mismas, respecto a si se cumplió la actividad, si se respetó la fecha estipulada y si se cumplió con el presupuesto y en caso que alguno de los ítems no se cumpliera se debe colocar en las observaciones el motivo del incumplimiento.

6.1.4. Actuar.

De acuerdo al Checklist con las observaciones identificadas, la Asistente Social se reunirá mensualmente con la Jefa de Gestión de Desarrollo Humano, para retroalimentar sobre los problemas que se han tenido en el desarrollo de las actividades del mes, y se tomarán acciones correctivas, según el consenso entre la Asistencial y la Jefe de Gestión de Desarrollo Humano.

6.2. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta que nos permite enlazar objetivos, de acuerdo a las estrategias establecidas, analizando los resultados de dichos objetivos a través de cuatro áreas críticas, las cuales corresponden al ámbito financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Tabla 52. Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo Estratégicos	Período de Medición	Indicador
Financiera	Reducir en un 51.08% los Costos por Rotación de Personal por causas relacionadas a la Organización.	Mensual y Anual	S/. Invertidos por causas derivadas de rotación de personal relacionadas a la Organización
Clientes	Incrementar la satisfacción final de los clientes en un 6% debido a una mejor asistencia por parte de los trabajadores.	Mensual y Anual	% Satisfacción de Cliente
Procesos Internos	Implementar nuevas herramientas para incrementar la productividad dentro del 25.05% del total Áreas	Anual	% Incremento de Productividad
Innovación y Aprendizaje	Incremento de la satisfacción del personal a un 93% respecto al 53% actual.	Mensual y Anual	% Satisfacción de Colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos estratégicos mencionados permitirán disminuir o eliminar las dificultades que se presentan en la actualidad para ello se utilizarán los indicadores que evidenciarán la evolución de cada una de las actividades.

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Costo de la Implementación de la Propuesta de mejora

Como se describió en el Punto 6.1.1.2. Costos de la Implementación de la Propuesta de Mejora, para la implementación de las 12 estrategias planteadas, se necesitará realizar una inversión ascendente a un monto total de S/.16,370.03.

$$\text{Costos de la Implementación} = \text{S}/.16,370.03$$

7.2. Beneficio de la Propuesta de Mejora

El beneficio de la Propuesta de Mejora correspondería a la eliminación del gasto total por contratación de personal incurrido en el Año 2020, este monto se ha calculado en base a los gastos por contratación del personal que se retiró de la empresa por motivos relacionados directamente a la organización, tal como se describió en el Punto 4.4.6. Indicadores Actuales del Área de Gestión de Desarrollo Humano.

A continuación, se muestra el beneficio total esperado:

$$\text{Beneficio esperado} = \frac{\text{S}/.21,367}{8 \text{ meses hasta agosto}} * 12 \text{ meses del año}$$

$$\text{Beneficio esperado} = \text{S}/.32,050.50$$

7.3. Análisis Beneficio - Costo

En Análisis Beneficio – Costo, tiene como propósito analizar si los beneficios de la propuesta de mejora, superan a los costos incurridos, con la finalidad de poder tomar una decisión de si debe invertir o no en la implementación de la propuesta de mejora.

Teniendo en cuenta que se esperaría la retención de personal en un 100% para obtener un beneficio total de S/.32,050.50 y conociendo que esta meta es ambiciosa, se calculará el porcentaje mínimo de retención de personal, para que la propuesta de mejora sea rentable. Se muestra el cálculo hallado a continuación:



Tabla 53. Cálculo Beneficio/Costo de la propuesta

Porcentaje de Personal Retenido	0%	10%	20%	30%	40%	50%	51.08%	60%	70%	80%	81%	90%	100%
Beneficio	0	S/3,205.05	S/6,410.10	S/9,615.15	S/12,820.20	S/16,025.25	S/16,370.03	S/19,230.30	S/22,435.35	S/25,640.40	S/25,960.91	S/28,845.45	S/32,050.50
Costo	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03	S/16,370.03
B/C	0.00	0.20	0.39	0.59	0.78	0.98	1.00	1.17	1.37	1.57	1.59	1.76	1.96

Fuente: Elaboración propia

Se ha calculado el Beneficio/Costo de la propuesta de mejora, teniendo en cuenta diversos porcentajes de personal retenido al año, manteniendo el costo de la implementación.

Se puede apreciar, que para que obtener un indicador en el que la Empresa no gane ni pierda respecto a la implementación de la mejora, se debe retener al personal como mínimo en un 51.08%. Sin embargo, de acuerdo a las encuestas aplicadas en el Punto 5.3.1. Respuestas de la Encuesta de Validación, se prevé que la retención de personal podría ascender a un 81%, por lo tanto, la propuesta de mejora, tendría un Beneficio/Costo de 1.59, esto quiere decir que, por cada S/.1.00 invertido en la propuesta de mejora, la Empresa ganaría S/.0.59, lo cual indica que la propuesta es viable y rentable.

$$\text{Beneficio/Costo esperado} = 1.59$$

7.4. Beneficios no cuantificables

- **Fidelización de Clientes:**

La satisfacción de los empleados repercute también en la satisfacción del cliente, si el trabajador se siente satisfecho y cómodo, probablemente transmitirá ello, generando clientes contentos y a gusto. Según un estudio de Abirached (2012) la clave para tener clientes satisfechos y fieles está en el empleado, ya que él es quien proyecta en su relación con el cliente, su propia satisfacción o insatisfacción con su trabajo; con ello se espera que, en el corto y largo plazo, que los clientes puedan fidelizarse a la Empresa, gracias a la interacción con los empleados.

- **Menor Ausentismo:**

Los empleados satisfechos, son empleados comprometidos que no faltarán a su trabajo, puesto que tienen mayor sentido de responsabilidad para con la empresa. Según un estudio de Caballero (2015), la influencia de la satisfacción laboral frente a un índice de ausentismo, presenta un grado de dependencia entre ambas, existe una relación inversamente negativa, lo que significa que cuando aumenta la satisfacción laboral se produce una disminución en el ausentismo y viceversa.

- **Mayor Lealtad:**

Uno de los principales beneficios de tener empleados satisfechos, es que se convierten en empleados leales y muy buenos embajadores, la imagen que se refleja de una empresa comienza desde el interior de la organización, así lo menciona Rodríguez (2016) en su proyecto de investigación titulado “Análisis de las estrategias de fidelización de los clientes internos”.

- **Mayor Productividad:**

Los colaboradores entre más satisfechos estén, trabajan más a un ritmo acelerado y cometiendo menos errores de lo usual, porque se sienten cómodos con lo que hacen. Según un estudio de Currás (2013) los trabajadores felices son un 88% más productivos que aquellos con actitud negativa, esto quiere decir que, la productividad de la Empresa puede verse incrementada, por lo tanto, se podrían obtener más y mejores resultados, contando con la misma cantidad de empleados.

- **Mayor Rentabilidad:**

Cuando los trabajadores se sienten satisfechos y comprometidos, trabajan con mayor proactividad y por ende, producirán un trabajo de mayor calidad, que finalmente se traducirá en clientes contentos, los cuales es probable realicen una recompra, además recomendarán la empresa a otras personas; en este sentido, es posible incrementar la rentabilidad actual, así lo menciona Cerdán (2017) en su trabajo de investigación titulado “Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de la empresa calzados Carubi S.A.C – Trujillo 2017”, en la cual se probó la correlación entre la satisfacción laboral y la productividad, donde se demuestra que si la satisfacción laboral incrementa, también lo hará la productividad.

- **Aporte de Ideas de Mejora para la Empresa:**

Los trabajadores satisfechos, se sienten valorados y motivados, son capaces de tener nuevas ideas y transmitir las a sus superiores, teniendo impactos positivos en la organización. Según Farfán (2019) la creatividad es un potenciador de la innovación, presente en trabajadores con una alta satisfacción laboral, mejorando la orientación cultural de una empresa.

- **Mayor Competitividad Empresarial:**

La organización contaría con trabajadores que rinden más, teniendo mejores ideas, dando lo máximo de sí, de manera que incrementarán la competitividad de la empresa, así lo menciona San Agustín (2015) en el artículo de investigación titulado “Importancia del Clima Laboral en los Resultados de una Empresa y la Competitividad”, en el cual se demuestra la relación entre la satisfacción laboral y la competitividad.

- **Incremento de la Retención de Talento:**

Trabajadores satisfechos que se sienten bien en su puesto de trabajo, tienden a permanecer en la empresa, a pesar de que otras empresas puedan ofrecerle mejores condiciones, de esta manera la empresa podrá retener a sus trabajadores más valiosos. Según Prieto (2013) la satisfacción laboral juega un papel protagonista, debido a que permite la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para aportar al desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Se elaboró una propuesta de mejora que permitirá reducir la rotación de personal, manteniendo una permanencia pronosticada del 81% del total de los colaboradores que la Empresa actualmente posee, teniendo como resultado final un ahorro debido reducción de costos por rotación de personal por un total de S/.25,960.91.

SEGUNDA.- De acuerdo al análisis del diagnóstico actual y gracias a la aplicación de las encuestas, se determinó que existe un 20% de insatisfacción en la empresa, los cuales principalmente se adjudican a la insatisfacción de un 20% de los colaboradores con sus jefes inmediatos, 31% de los colaboradores no sienten apoyo ni reconocimiento por sus superiores, en un 70% no reciben recompensas por sus metas, 79% se siente insatisfecho producto de no tener un tiempo de recreación, en definitiva el 21% no siente gratificante su estadía en la compañía.

TERCERA.- Se determinó la aplicación de 12 estrategias basadas en el Modelo de The Great Place to Work, la cual permitirá reducir la rotación de personal, puesto que se evidencia un incremento de satisfacción de personal de 36% y una permanencia de un año a más del personal en un 25%, esto evidenciado en la encuesta de validación.

CUARTA.- Se ha cuantificado una inversión total de S/ 16,370.03 para la implementación de las 12 estrategias planteadas, las cuales se irán aplicando en la empresa progresivamente durante un año.

QUINTA.- Mediante el análisis del Beneficio – Costo de la propuesta de mejora, se determinó que el factor B/C será de 1.59, lo cual demuestra que la propuesta de mejora es viable y rentable para la Empresa, teniendo como resultado final, la reducción de la rotación de personal y el incremento de la satisfacción de los colaboradores. Así mismo, existen otros beneficios que la

mejora puede aportar a la Empresa, tales como fidelización de clientes, reducción el ausentismo, incremento de la productividad, incremento de la rentabilidad, retención del talento, incremento de la lealtad de los trabajadores y mejoras a través de aportes de los colaboradores.



RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Se sugiere a la Empresa Ladrillera, la aplicación de la propuesta de mejora en el corto plazo, debido a que demuestra, se obtendrá un ahorro debido a la reducción de la rotación de personal; así mismo, es necesario aplicar mejoras para mantener al personal, puesto que esto debilita la imagen de la Empresa en el Sector.

SEGUNDA.- Se sugiere a la Empresa, que se en la Encuesta de Salida de los Colaboradores, se pregunte adicionalmente el motivo específico del retiro del trabajador y recomendaciones, para plantear nuevas mejoras, que propicien una permanencia por parte del personal en la Empresa, ya que dicha información, permitirá una mejora continua al tomar acciones para eliminar las debilidades de la empresa.

TERCERA.- Se recomienda que la aplicación de futuras estrategias a implementar para la reducción de rotación de personal, se puedan basar en la herramienta The Great Place to Work, ya que se han comprado resultados positivos en las Empresas que trabajan en base a dicho modelo.

CUARTA.- Se recomienda a la empresa desarrollar anualmente, un presupuesto de las estrategias que se llevarán a cabo durante ese Período, para así poder poner en marcha un plan más estructurado, respetando dicho presupuesto, así como el calendario de actividades, de manera que todas las áreas participantes, puedan prepararse con tiempo a cada una de las actividades que se aplicarán.

QUINTA.- Se aconseja a la Empresa, sumar esfuerzos para mantener una permanencia de personal del 51.08% una vez que se implemente las estrategias de mejora, puesto que es el límite en el cual no se generan pérdidas ni ganancias.

REFERENCIAS

- Abirrached, T. (2012). *Universidad Iberoamericana Puebla repositorio*. Obtenido de <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/1669/Empleados+Satisfechos,+Clientes+Felices.pdf;jsessionid=45AC2974912736C5A9E2ABE6D30B83FE?sequence=1>
- Arenhart, J., & Martins, R. (2018). Diagrama de Ishikawa. *Qualiex - Calidad*, 4.
- Banco Mundial. (08 de Junio de 2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Washington.
- Banco Mundial. (2020). Perú Panorama General.
- Caballero, N. (2015). El ausentismo en la empresa y su relacion con la satisfacción laboral. Córdoba, Argentina: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Cámara Peruana de Construcción (CAPECO)*. (julio de 2016).
- CAPECO. (14 de Setiembre de 2020). *Cámara Peruana de la Construcción*. Obtenido de <https://www.capeco.org/entrada-noticia/capeco-y-ftccp-acuerdan-aumento-salarial-y-exigen-al-gobierno-bono-de-s-1000-para-obreros-de-construccion>
- Cerdán, L. (2017). Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de la empresa. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Atlas S.A.
- Conexion ESAN. (8 de Setiembre de 2016). *El Balanced Scorecard y sus cuatro grupos de indicadores*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores/#:~:text=El%20Balanced%20Scorecard%20y%20sus%20cuatro%20grupos%20de,interrelacionada%20de%20los%20distintos%20objetivos%20de%20la%20empresa>
- Cuadros, R. (Mayo de 2016). Propuesta para mejorar la productividad al disminuir el nivel de rotación de personal de una empresa textil productora de tops, Arequipa 2016. Arequipa, Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María.
- Currás, B. (2013). *Un trabajador feliz es más productivo*. Obtenido de <https://financiarred.com/un-trabajador-feliz-es-mas-productivo-y-aporta-mas-beneficios/>
- Davis, K. (2015). *El comportamiento humano en el trabajo*. Arizona: McGraw-Hill.
- Diario Correo. (09 de 08 de 2020). Proyecto Inmobiliario Las Lomas Yura.
- Diario Gestión. (10 de Octubre de 2020). Manufactura y Construcción dinamizarán el PBI en el 2021. pág. 3.

- Dyzenchauz, G. (2018). Estrategias para reducir la rotación voluntaria de trabajadores en tu organización. *GOintegro*, 6.
- El Economista. (30 de 10 de 2020). *Cobertura de servicio de gas natural llegó al 11% en Perú en el 2019*. Obtenido de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/10860184/10/20/Cobertura-de-servicio-de-gas-natural-llego-al-11-en-Peru-en-el-2019.html>
- El Economista. (15 de Junio de 2020). Perú sufre la peor caída mensual de su PIB y el desempleo se duplica por el Covid-19. Perú.
- El Peruano. (23 de Enero de 2020). DECRETO DE URGENCIA QUE MODIFICA EL DECRETO LEGISLATIVO N° 1071, DECRETO LEGISLATIVO QUE NORMA EL ARBITRAJE. Lima, Perú.
- El Peruano. (29 de Marzo de 2020). DICTAN MEDIDAS COMPLEMENTARIAS DESTINADAS AL FINANCIAMIENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y OTRAS MEDIDAS PARA LA REDUCCIÓN DEL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA ECONOMÍA PERUANA. Lima, Perú.
- Enrique Benjamín Franklin. (2015). *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del cambio*. México: Pearson.
- ESAN. (4 de Mayo de 2017). Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización. Perú.
- Estrada, R. (2017). El costo de la Rotación de Personal. *Deloitte Consulting de DTT*, 6.
- Farfan, M. (2019). INFLUENCIA DE LA CULTURA INNOVATIVA EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE INCAPOWER. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Facultad de Ciencias Empresariales .
- Flores, R., J.L., A., & M.H., B. (2015). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 35.
- Fondo Monetario Internacional. (Junio de 2020). INFORMES DE PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL JUNIO DE 2020.
- García, M. (2018). Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora Jr. S.A.S en la Ciudad de Cucuta Norte de Santander. Cucuta, Colombia: Universidad Libre Seccional Cucuta.
- Gerencia de Políticas Regulatorias y Competencia GPRC del OSIPTEL . (2018).
- Gestión. (3 de Agosto de 2020). Gobierno invertirá S/ 1,000 millones en transformación digital. Lima, Perú.
- Gómez, G. (2018). *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.

- Hernández, E., Cruz, Z., & Meza, M. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 8.
- Industria Constructora de Soluciones Automáticas. (09 de 07 de 2015). *Planta Poducción Ladrillos*. Obtenido de <https://www.incosasl.com/automatizacion-completa-produccion-ladrillos>
- INEI. (2019). Hogares según cobertura de las tecnologías de información y comunicación. Perú.
- INEI. (2019). Indicadores de logro educativo . Perú.
- Juran, J. (2015). *Juran y la Planificación para la calidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- La Republica. (Diciembre de 2019). Más del 40% de mypes cuentan con software ERP. Perú.
- Lizarazo, G. (2019). Mejoramiento del Clima Laboral en una empresa para aumentar el desempeño organizacional. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Macario, F. (Enero de 2018). Rotación de personal y clima organizacional. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Martinez, L. (2019). Gestión de Clientes. *HubSpot*, 3.
- MINAM. (2019). Ambiente en Acción. Perú.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Jóvenes Productivos*. Obtenido de <https://www.jovenesproductivos.gob.pe/>
- Miranda, E. (2019). Herramientas para mejorar el Clima Laboral. *COFIDE- Capacitación Empresarial*, 4.
- Ortiz, M. (12 de 05 de 2019). *El comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-6-agua-consume-pais-190426-noticia/>
- Perez, A. (2015). La teoría de Motivación - Higiene de Herzberg. *CEOLEVEL* , 4.
- Perú Construye. (Noviembre de 2019). Mercado del ladrillo: “Una lucha imparable contra la informalidad”. Perú.
- Prieto, P. (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Rivera, E. (2017). Satisfacción laboral y rotación del personal de ventas en la Empresa. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodriguez, M. (14 de Diciembre de 2016). Análisis de las estrategias de fidelización de los clientes internos. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de la Plata.
- Rodriguez, Y. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. *Universidad Nueva Granada*, 32.

- RPP. (15 de Agosto de 2020). INEI: Más de 6 millones de personas dejaron de trabajar debido a la pandemia. Perú.
- San Agustín, Y. (2015). *IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD*. Mexico: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Scherhorn, J., & Bachrach, D. (2017). *Exploring management*. Wiley S.A.
- Tasayco, S. (2018). *El Clima Laboral y su relación con la Rotación de Personal en la Empresa Estudio Estrada Abogados Surco 2018*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- The Great Place to Work. (01 de Febrero de 2019). *Cómo funciona el Modelo® Great Place to Work®*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/tendencias/1255241-460/c%C3%B3mo-funciona-el-modelo-great-place-to-work>
- The Great Place to Work. (2020). *The Great Place to Work Perú 2020*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.pe/>
- Zurita, S. (Junio de 2017). Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral Basado en la Teoría de dos Factores de Herzberg Frederick para el personal de Asistecom CA. LTDA. en el año 2016-2017. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

ANEXOS

Anexo N° 1. Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal

ITEM	INVESTIGACION	AUTOR	AÑO	PAIS	SECTOR	EMPRESA	FACTORES	ESTRATEGIAS	TIPO DE ESTRATEGIA
1	Estrategias de atracción y retención del talento humano en la Industria Minera Colombiana (Figueroa, 2014)	Héctor Iván Figueroa Isaza	2	Colombia	Industrial Minería-Hidrocarburos	Ecopetrol Pacífica Rubiales Energy Cerro Matoso	Cercanía al hogar.	Políticas de Compensación Retribuciones Monetarias. (Salario) Bonificaciones por logro de metas. Retribuciones por merito por alto desempeño.	Atracción y Retención.
			0						
			1						
			4						
								Planes de Carrera Acorde a las expectativas y necesidades de los empleados.	Retención.
								Formación y desarrollo de su personal clave.	Retención
2	Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo: las claves de la retención del talento (Salas, Fernández, & Pozo, 2018)	Salas Vallina, Andrés; Fernández Guerrero, Rafael; y Pozo Hidalgo, Manuela.	2	E	Financiero	Varias empresas españolas.	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación	Evaluación por competencias Desarrollo y promoción profesional del empleado.	Retención
			0						
			1						
			8					Felicidad en el trabajo	Retención



3	Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una Empresa de Retail (Loyola, 2014).	Jhanis Paola Loyola Rojas	2 0 1 4	C h i l e	Industrial Manufactura Textiles	28 empresas Chilenas de Moda de Ropa Femenina.	CO- Comisiones AL- Relación con Superiores SE, Horarios Inflexibles AL. Clima organizacional	Capacitaciones Laborales. Recompensas por ventas.	Retención
4	Programa de atracción y retención de personal de estiba (Balarezo, 2016)	Carolina Balarezo-Arrese	2 0 1 6	P e r ú	Servicios Soluciones de Capital Humano	Empres Manpower	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación.	Políticas de Compensación Retribuciones Monetarias (Salarios- tarjetas de Alimentos- transporte) Planes de Reconocimiento. Bonos de Reconocimiento Planes de verano. Formación y desarrollo. /Escolaridad Evaluación y desempeño/Ello personal	Retención
5	Plan de carrera como estrategia organizacional para la retención del capital humano en entidades Financieras de Santiago de Cali (Ararat & Nieto, 2019)	Ararat Moreno Brayan Estiben Romero, Sandra Nieto	2 0 1 9	C o l o m b i a	Servicios Financieros	Banca Cali	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación.	Planes de Carrera Orientados al desarrollo personal, profesional y de crecimiento.	Retención



6	Fortalecimiento de los procesos organizacionales enfocados hacia el mejoramiento de la fase de atracción en la Fundación Funpaz de la ciudad Manizales. (Arias, Salazar, Esterling, Ramírez, & Gallego, 2017)	Valentina Arias J. Claudia Andrea Salazar G. Patricia Sterling Durán Juan David Ramírez M. Jaime Eduardo Gallego G.	2017	Colombia	Servicios Fundación para niños con problemas mentales.	Funpaz - Manizales.	AL. Desorganización del Trabajo. Proceso de Inducción.	Gestión por competencias Reclutamiento Selección. Inducción.	Atracción
7	Estrategias de atracción y retención de los trabajadores del área de operaciones de la Empresa Vigilandina, La Victoria (Alvino, Teixeira, & Yapurasi, 2017)	Alvino Rivera, Graciela Flor Teixeira Campos, Juliana Yapurasi Huaycani, Edwin	2017	Perú	Servicios Investigación y Seguridad	Vigilandina Lima	CO. Salario SA. Ambiente vida y trabajo	Políticas de Compensación Beneficios Económicos de Alimentación Bono Económico de Desempeño. Bonos de Consumo.	Retención
								Capacitaciones Educación Financiera Familiar, Calidad y Coaching.	Retención
								Contracción Local	Atracción



8	Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas (Horstmann, 2017)	Leticia Horstmann Sndagorta María José Martín Rodrigo	2017	España	Varios Sectores	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación	Employer Branding Remuneración competitiva equilibrio vida profesional-personal Oportunidades Internacionales. Empleabilidad. Oportunidades Internacionales. Agradable Entorno de Trabajo. Liderazgo de Marca. Desarrollo de Oportunidad de Aprender. Carrera Profesional.	Retención y Atracción
9	Branding laboral un factor considerado para la atracción y retención de personal en Celaya Guanajuato. (Alvarez & Ojeda, 2017)	Dolores Guadalupe Alvarez Orozco, Felipe Ojeda Hidalgo	2017	México	Industrial Armadoras De Automóviles	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación	Employer Branding Condiciones de Desarrollo Condiciones de Convivencia Condiciones Económicas. Condiciones Equilibrio Vida Estabilidad Laboral. Características de la Organización. Ambiente Laboral Desarrollo Personal Flexibilidad de Horarios Prestaciones Económicas Salarios Cercanía al hogar. Capacitaciones.	Atracción



10	Contrato psicológico como herramienta de retención del talento humano de una empresa orientada a la manufactura (Parra, 2018)	Daniela Katerina Parra Serna	2018	Colombia	Industrial Manufactura	Manufacturas-Medellín	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación	Contrato Psicológico Programas de Capacitación y transferencia de Conocimiento. Remuneración Justa. Compensación por resultados. Planes de Carrera. Auxilios Educativos. Promociones Internas. Organización Justa	Atracción y Retención
11	Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebida (Cifuentes, 2017)	Tatiana Cifuentes Cadena	2011	Chile	Industrial Alimentos	Juan Valdez Café-Chile	SE. Horarios Extenuantes.	Compensaciones Laborales Salario Asensos Bono de Movilización Bono por desempeño y metas.	Retención
12	Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie (Cubillos, Reyes, & Londoño, 2017)	Carlos Hernán Cubillos Calderón, María Alejandra Reyes Parga, María Trinidad Londoño Betancourt	2017	Colombia	Comercial Ventas de artículos	Falabella- Ibagué	AT. Selección de Personal FD. Capacitación y Entrenamiento	Contrato Psicológico Estabilidad de Empleo. Planes de Carrera Asenso y Movilidad Interna Reconocimiento	Retención



						SE. Horarios Extenuantes SE. Vida Familiar SE. Reconocimiento o FD. Planes de Carrera			
						AL. Clima organizacional Laboral AL. Relación Súper.			
13	Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología Universitas Odontológica (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez, 2015)	Chaparro Rintha, Daneisy Tatiana; Guzmán Rodríguez, Angélica Liliana; Naizaque Pérez, Laura Juliana; Ortiz Figueroa, Soraya del Pilar; Jiménez Barbosa, Wilson Giovanni	2015	Colombia	Servicios Odontología	Universidad Odontológica-Bogotá	AT. Contratación. CO. Remuneración es, Salario. AL. Relación Sup.	Contratación Laboral	Retención.
							SE. Horarios Extenuantes.	Trabajo en equipo.	Retención.
							SE. Reconocimiento o.	Flexibilidad en horarios. Programas de reconocimiento y de remuneración.	Retención. Retención.



14	Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la Costa Sur. (García, 2016)	Karen Lorena García López	2016	Guatemala	Industrial Alimentos	Empresa de Alimentos de Costa Azul.	Causas Internas AL. Relación con los superiores. FD. Planes de Carrera... CO. Salario AL. Clima organizacional. SE Ambiente vida trabajo FD. Entrenamiento. FD: Planes de Carrera	No se evidencian estrategias.	N/A
15	Análisis de las causas de rotación de personal de la Empresa Holcrest S.A.S (Domínguez, 2015)	María Katherine Domínguez Olaya	2015	Colombia	Servicios	Holcrest. S.A.S. - Medellín	CO. Salarios FD. Oportunidades de carrera. SE. Reconocimiento. SE. Balance Vida Trabajo. AL. Cultura org. Cooperación entre áreas.	No se evidencian estrategias.	N/A



16	Estrategia para reducir la alta rotación del personal en la ONG World Wildlife Fund (WWF) Perú (Farfán, Hidalgo, Loza, & Lu Kong, 2016)	Farfán Sisniegas, Lucero; Hidalgo Paredes, José Luis; Loza Grados, Mariela; Lu Kong, Virginia Sharon	2016	Perú	Servicios Ambientales	World Wildlife Fund -Lima	AL. Clima Laboral. FD. Evaluación desempeño. AL. Relación con superiores AL. Cultura organizacional	Adecuado ambiente de trabajo. Entrenamiento y desarrollo. Capacitaciones. Planes de Carrera. Happy Friday Policy Vacaciones Extras. Tiempos para estudio. Seguro Médico 100% Escala Salarial.	Retención
17	Análisis de las principales causas de rotación de personal de la Empresa Oiltrans sas de la Ciudad de Bogotá, D.C (Moreno & Lemus, 2017)	Julian Roberto Moreno Pérez Johan Jacob Lemus Rincón	2017	Colombia	Industrial hidrocarburos	OILTRANS S.A.S. -Bogota	CO. Prestaciones. AL. - Relaciones con los superiores. SE. Ambiente vida trabajo. Ubicación Centro del Trabajo.	Programa de incentivos monetarios y no monetarios. Reconocimiento y buen trato.	Retención



18	Principales Factores Que Influyen En La Rotación De Personal En La Empresa Smart S.A. De C.V. (Jaramillo, Moreno, Banda, & Rocha, 2016)	Jaramillo-Garza, Juvencio1., Moreno-Castillo, Ana Karen2., Banda-Muñoz, Fernando3 & Rocha-Moreno, Roberto Carlos4	2 0 1 6	M é x i c o	Comercial.	SMART S.A. DE C.V.	CO. Salario bajos. FD. Ausencia de planes de capacitación. SE. Relación vida-trabajo.	No tiene	Retención
19	Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte (Hernández, Cruz, & Cruz, 2017)	Hernández-Olivares, Santa Elena Guadalupe, Cruz-Netro, Zahira Gabriela, Meza Morales, Martha Isis Y Cruz-Netro, Liz Del Carmen	2 0 1 7	B o l i v i a	Servicios Transporte	Tamaulipas - Tampico,	AL. Condiciones de área de trabajo. Fatiga. CO. Salarios Bajos. SE. Horarios de trabajo. FD. Capacitación. SE. Reconocimiento o. AL. Estrés por funciones. AL. Relación con los supervisores. AL. Clima organizacional	No tiene	Retención
20	“Propuesta para reducir el índice de Rotación en una empresa japonesa” (Núñez, 2013)	Blanca Estela Núñez Torres	2 0 1 3	M é x i c o	Servicios Restaurante.	Restaurante japonés- distrito Federal.	DO. Planes de Carrera vida-trabajo. SE. Relación vida-trabajo. SE. Horarios Extenuantes.	Políticas de compensación. Clima Organizacional. Capacitaciones.	Retención
21	Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la Empresa cacao Aventurax C.A (Chourio, 2018)	Soliana Chourio	2 0 1 8	B o l i v i a	Servicios Transporte	Tamaulipas - Tampico,	AL. Condiciones de área de trabajo. Fatiga. CO. Salarios Bajos. SE. Horarios de trabajo. FD. Capacitación. SE. Reconocimiento o. AL. Estrés por funciones. AL. Relación con los supervisores. AL. Clima organizacional.	No evidencia estrategias de atracción y retención.	/ NA

Anexo N° 2. Resultados de la Encuesta

¿A qué categoría de personal pertenece?	¿Cómo describiría la satisfacción laboral en su puesto de trabajo?	¿Cómo considera su relación con su jefe inmediato?	¿Son delegadas claramente las responsabilidades en su puesto de trabajo?	¿Le brindan las herramientas y equipos de protección personal necesarios para realizar su trabajo?	¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores, recibiendo reconocimiento por parte de sus superiores respecto a su trabajo?	¿Hay una comunicación afectiva y amigable dentro de mi departamento?	¿Recibe recompensas por el cumplimiento de metas?	¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?	¿La empresa realiza actividades recreativas y/o deportivas en las cuáles usted es partícipe?	¿En general, su experiencia en esta compañía es satisfactoria y gratificante?
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Neutral	Neutral	Neutral	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Probablemente sí	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Indiferente	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Indiferente	Neutral	Probablemente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Neutral	Neutral	Probablemente sí	Probablemente no	De acuerdo
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy de acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Indiferente	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Definitivamente no	Probablemente sí	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Satisfecho	Insatisfecho	Neutral	Probablemente no	Neutral	Probablemente no	Neutral
Obreros	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Probablemente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Indiferente	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Muy en desacuerdo	Definitivamente no	Probablemente sí	Definitivamente no	En desacuerdo
Empleados	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Empleados	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente no	Neutral	Probablemente no	Neutral
Empleados	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	De acuerdo	Neutral	Definitivamente no	Neutral	De acuerdo
Empleados	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy de acuerdo	Definitivamente sí	Probablemente sí	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy en desacuerdo	Probablemente sí	Probablemente sí	Probablemente sí	Muy en desacuerdo
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente sí	Definitivamente no	Neutral	De acuerdo
Empleados	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Indiferente	Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Obreros	Indiferente	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	De acuerdo
Obreros	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	De acuerdo	Probablemente sí	Probablemente sí	Probablemente sí	De acuerdo
Obreros	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Insatisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Neutral	Definitivamente no	Neutral

Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente Insatisfecho	Neutral	Probablemente sí	Neutral	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	De acuerdo	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	En desacuerdo
Obreros	Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy en desacuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente no	Neutral	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Muy en desacuerdo	Definitivamente no	Probablemente sí	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente sí	Probablemente sí	Probablemente no	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Probablemente no	Probablemente sí	Neutral	De acuerdo
Obreros	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Probablemente no	Definitivamente sí	Neutral
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Neutral	Neutral	Neutral	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Indiferente	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Probablemente no	Neutral	Neutral	Neutral
Obreros	Indiferente	Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente sí	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	Definitivamente no	Neutral	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	De acuerdo	Probablemente no	Probablemente no	Definitivamente no	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente no	Probablemente sí	Probablemente sí	De acuerdo
Obreros	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente sí	Definitivamente sí	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente no	Definitivamente no	Definitivamente sí	En desacuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Obreros	Insatisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	En desacuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Probablemente no	En desacuerdo
Obreros	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente sí	Neutral	Neutral	Muy de acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Probablemente sí	Definitivamente no	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Probablemente sí	Definitivamente no	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Indiferente	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente no	Neutral	Probablemente no	De acuerdo
Empleados	Insatisfecho	Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente	En desacuerdo	Probablemente no	Probablemente no	Probablemente no	Neutral
Empleados	Indiferente	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Insatisfecho	En desacuerdo	Probablemente no	Probablemente sí	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Obreros	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Indiferente	Neutral	Neutral	Probablemente sí	Probablemente no	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Neutral	Probablemente sí	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Muy de acuerdo	Probablemente no	Definitivamente sí	Probablemente sí	De acuerdo
Obreros	Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Totalmente Satisfecho	Totalmente Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral	Neutral
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente no	Neutral	Probablemente no	De acuerdo

Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Indiferente	En desacuerdo	Neutral	Neutral	Probablemente no	De acuerdo
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy de acuerdo	Probablemente sí	Neutral	Definitivamente no	De acuerdo
Obreros	Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Insatisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy en desacuerdo	Probablemente sí	Probablemente sí	Probablemente sí	Muy en desacuerdo
Obreros	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Indiferente	Indiferente	Neutral	Neutral	Definitivamente no	Neutral	En desacuerdo
Obreros	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente Satisfecho	Insatisfecho	Neutral	Probablemente no	Probablemente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Muy en desacuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Insatisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Insatisfecho	Muy en desacuerdo	Definitivamente no	Neutral	Neutral	De acuerdo
Obreros	Totalmente Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Totalmente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	En desacuerdo
Obreros	Insatisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Muy de acuerdo	Definitivamente sí	Probablemente sí	Probablemente sí	Muy de acuerdo
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	En desacuerdo	Probablemente no	Probablemente sí	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Satisfecho	Insatisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Probablemente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Insatisfecho	En desacuerdo	Probablemente sí	Probablemente no	Definitivamente no	En desacuerdo
Obreros	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	En desacuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy en desacuerdo	Probablemente sí	Probablemente sí	Neutral	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Neutral	Probablemente no	Probablemente sí	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados	Indiferente	Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Indiferente	En desacuerdo	Probablemente no	Probablemente no	Definitivamente no	En desacuerdo
Empleados	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	De acuerdo	Probablemente no	Probablemente no	Definitivamente no	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	En desacuerdo	Probablemente no	Neutral	Probablemente sí	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente sí	Probablemente sí	De acuerdo
Empleados	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy en desacuerdo	Definitivamente no	Probablemente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy de acuerdo	Neutral	Probablemente no	Neutral	Neutral
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Neutral	Definitivamente sí	Probablemente no	Muy de acuerdo
Empleados	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Indiferente	De acuerdo	Probablemente sí	Probablemente no	Probablemente no	Neutral
Empleados	Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Insatisfecho	Indiferente	De acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Totalmente Insatisfecho	Indiferente	De acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	En desacuerdo

Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente sí	Neutral	Neutral	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	En desacuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	En desacuerdo
Obreros	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Neutral	Definitivamente no	Probablemente no	Definitivamente no	En desacuerdo
Obreros	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Neutral	Probablemente sí	Definitivamente sí	Probablemente sí	De acuerdo
Empleados	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Neutral	Definitivamente sí	Probablemente sí	Probablemente sí	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Probablemente no	Definitivamente no	De acuerdo
Obreros	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Neutral	Definitivamente sí	Probablemente no	Muy de acuerdo
Obreros	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Neutral	Probablemente no	Definitivamente no	Neutral	Neutral
Obreros	Insatisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Probablemente no	Definitivamente no	Definitivamente no	En desacuerdo
Obreros	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	En desacuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	En desacuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Indiferente	Indiferente	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	De acuerdo	Definitivamente no	Probablemente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Indiferente	Neutral	Definitivamente no	Neutral	Neutral	De acuerdo
Empleados	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	En desacuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Totalmente Satisfecho	Indiferente	Muy en desacuerdo	Definitivamente no	Neutral	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Obreros	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Totalmente Satisfecho	Indiferente	Muy en desacuerdo	Definitivamente no	Neutral	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Obreros	Indiferente	Indiferente	Insatisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Probablemente no	En desacuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Probablemente no	Neutral	Probablemente no	Muy de acuerdo
Empleados	Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Indiferente	En desacuerdo	Probablemente no	Probablemente no	Probablemente no	En desacuerdo
Obreros	Satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Indiferente	Indiferente	En desacuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	En desacuerdo
Obreros	Indiferente	Insatisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Muy en desacuerdo
Obreros	Totalmente Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Muy de acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Muy de acuerdo
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Insatisfecho	De acuerdo	Probablemente sí	Probablemente no	Neutral	Neutral
Empleados	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Satisfecho	Indiferente	Neutral	Definitivamente no	Neutral	Definitivamente no	De acuerdo
Empleados, Obreros	Indiferente	Totalmente Satisfecho	Indiferente	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Definitivamente no	Probablemente no	De acuerdo
Empleados	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Neutral	Probablemente no	Probablemente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Satisfecho	Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Neutral	Probablemente no	Probablemente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Insatisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Obreros	Insatisfecho	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Neutral	Definitivamente no	Definitivamente no	Definitivamente no	Neutral
Empleados	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Indiferente	En desacuerdo	Probablemente no	Probablemente no	Definitivamente no	En desacuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Neutral	Probablemente no	Definitivamente no	De acuerdo
Obreros	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Definitivamente no	Probablemente sí	Definitivamente no	De acuerdo

Anexo N° 3. Resultados de la Encuesta de Validación.

1. ¿A qué categoría de personal pertenece?	2. ¿Considera Usted, mantener su permanencia temporalmente dentro de la Empresa?	3. ¿Cuánto tiempo permanecerá dentro de la Empresa de acuerdo a la experiencia laboral que ha tenido hasta la fecha?	4. ¿Considera Usted, que tener actividades de integración con los Gerentes o Jefes de área podría mejorar su relación con los mismos?	5. De implementarse actividades de tutoría asesoramiento y comunicación entre jefes y colaboradores, ¿sentiría usted que la empresa lo respalda profesionalmente?	6. De implementarse nuevos beneficios por cumplimiento de metas, con pago con horas libres. ¿Se sentiría usted motivado a cumplir sus metas?	7. Si la empresa implementara algunas actividades en beneficio de Usted, ¿se sentiría más identificado con la Empresa?	8. De aplicarse actividades recreativas y de integración, ¿considera usted que podría mejorar su relación laboral con sus compañeros de Área y otras Áreas?	9. ¿Cuánto tiempo permanecería dentro de la Empresa si ésta aplicara las actividades y beneficios mencionados?	10. Con la implementación de actividades y beneficios mencionados. ¿Cuán satisfecho se sentiría en su puesto de trabajo?
Empleado	Sí	UN AÑO	No.	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	No.	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	No.	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	No.	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MAS DE UN AÑO	No.	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	No.	Sí	Sí	Sí	Sí	MENOS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	Sí	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	No.	No.	Sí	Sí	No	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Indiferente.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Indiferente.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	UN AÑO	Indiferente.

Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	No.	Tal vez.	Tal vez.	Sí	UN AÑO	Indiferente.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Indiferente.
Empleado	Sí	UN AÑO	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Indiferente.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Indiferente.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	UN AÑO	Indiferente.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	UN AÑO	Indiferente.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.

Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Sí	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Empleado	No	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Empleado	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Empleado	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Empleado	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Empleado	No	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Empleado	No	UN AÑO	Tal vez.	No.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Empleado	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	MAS DE UN AÑO	No.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.

Empleado	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Empleado	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Empleado	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Empleado	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	No.	No.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	No.	No.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Indiferente.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MENOS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.

Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	No.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	No.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Indefereente.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.

Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Empleado	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Sí	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Sí	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	UN AÑO	Satisfecho.
Empleado	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Indiferente.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	UN AÑO	Indiferente.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	UN AÑO	Indiferente.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.

Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	No	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	Tal vez.	MENOS DE UN AÑO	Indefereente.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	No.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	No.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	No.	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Tal vez.	UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Tal vez.	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.

Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MAS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	MENOS DE UN AÑO	Tal vez.	Sí	Sí	Sí	Sí	MAS DE UN AÑO	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Sí	Sí	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Totalmente Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Tal vez.	Sí	MAS DE UN AÑO	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.
Obrero	Sí	UN AÑO	Sí	Sí	Tal vez.	Sí	Tal vez.	PERMANECERÁ INDETERMINADAMENTE EN LA EMPRESA	Satisfecho.

Anexo N° 4. Validación de Encuesta de Diagnóstico mediante Alfa de Cronbach.

Entrevistados	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Suma
Sujeto 1	4	4	4	4	3	3	3	3	1	3	32
Sujeto 2	4	4	4	3	4	4	1	3	1	4	32
Sujeto 3	3	4	3	2	3	3	2	1	1	3	25
Sujeto 4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	34
Sujeto 5	4	4	4	4	4	5	1	1	1	3	31
Sujeto 6	3	2	1	4	4	3	1	3	1	4	26
Sujeto 7	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	28
Sujeto 8	2	4	4	4	4	4	1	2	1	3	29
Sujeto 9	3	4	2	2	2	1	1	3	1	2	21
Sujeto 10	1	2	3	3	3	3	1	1	1	1	19
Sujeto 11	4	5	4	4	4	4	2	3	2	3	35
Sujeto 12	4	5	5	4	5	4	3	1	3	4	38
Sujeto 13	4	5	5	4	4	5	4	3	1	4	39
Sujeto 14	4	5	4	4	4	1	3	3	3	1	32
Sujeto 15	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	36
Sujeto 16	1	2	3	3	2	3	1	1	1	1	18
Sujeto 17	3	5	4	2	3	3	1	1	1	4	27
Sujeto 18	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	41
Sujeto 19	2	4	4	1	4	4	1	3	1	3	27
Sujeto 20	4	4	1	4	1	3	3	3	1	3	27
Sujeto 21	3	4	4	3	4	4	3	1	1	2	29
Sujeto 22	4	3	4	4	2	1	1	1	1	1	22
Sujeto 23	4	4	4	4	4	4	2	3	1	4	34
Sujeto 24	4	4	5	4	3	1	1	3	1	1	27
Sujeto 25	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	36

Sujeto 26	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	35
Sujeto 27	2	2	2	1	2	3	1	1	1	3	18
Sujeto 28	2	2	1	1	1	3	1	2	4	3	20
Sujeto 29	4	4	4	4	3	3	3	3	1	3	32
Sujeto 30	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	32
Sujeto 31	3	4	3	3	4	4	1	4	1	3	30
Sujeto 32	4	4	4	3	3	4	1	3	1	3	30
Sujeto 33	4	3	4	4	2	4	2	2	1	4	30
Sujeto 34	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	35
Sujeto 35	5	5	4	5	4	4	3	4	1	4	39
Sujeto 36	4	4	3	3	4	4	2	1	4	2	31
Sujeto 37	4	4	4	4	2	3	1	1	1	1	25
Sujeto 38	2	3	2	2	3	2	1	1	2	2	20
Sujeto 39	5	4	5	4	4	4	3	3	3	5	40
Sujeto 40	4	4	4	5	4	4	1	3	1	4	34
Sujeto 41	4	4	2	4	2	4	1	3	1	4	29
Sujeto 42	4	4	4	2	2	4	1	1	1	4	27
Sujeto 43	3	2	4	4	4	4	2	3	2	4	32
Sujeto 44	2	4	3	3	3	2	2	2	2	3	26
Sujeto 45	3	3	4	4	1	2	2	3	1	1	24
Sujeto 46	4	2	2	4	3	3	3	3	2	4	30
Sujeto 47	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	35
Sujeto 48	4	5	5	5	4	5	2	4	3	4	41
Sujeto 49	2	2	3	5	1	3	1	1	3	3	24
Sujeto 50	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	35
Sujeto 51	4	4	4	5	3	2	3	3	2	4	34
Sujeto 52	4	4	4	4	4	5	3	3	1	4	36
Sujeto 53	2	2	3	2	2	4	1	1	1	3	21
Sujeto 54	4	5	4	4	4	1	3	3	3	1	32

Sujeto 55	1	2	1	3	3	3	3	1	3	2	22
Sujeto 56	2	1	2	5	2	3	2	2	1	3	23
Sujeto 57	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	15
Sujeto 58	4	4	1	5	1	1	1	3	3	4	27
Sujeto 59	1	3	4	1	1	3	1	1	1	2	18
Sujeto 60	2	3	2	1	1	3	1	1	1	4	19
Sujeto 61	5	5	4	5	5	5	4	3	3	5	44
Sujeto 62	4	4	4	4	4	2	2	3	1	4	32
Sujeto 63	4	3	3	4	2	4	1	2	1	3	27
Sujeto 64	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	24
Sujeto 65	2	4	4	4	4	2	1	1	1	3	26
Sujeto 66	5	5	5	4	4	1	3	3	3	4	37
Sujeto 67	4	4	4	4	2	3	1	1	1	3	27
Sujeto 68	4	5	4	5	5	3	2	3	1	4	36
Sujeto 69	3	4	3	4	3	2	2	2	1	2	26
Sujeto 70	4	3	2	4	2	4	2	2	1	4	28
Sujeto 71	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	33
Sujeto 72	4	4	5	4	4	4	1	4	3	4	37
Sujeto 73	3	4	4	4	4	1	1	2	1	3	27
Sujeto 74	3	4	4	3	4	5	3	2	3	3	34
Sujeto 75	4	4	5	4	4	4	3	4	2	5	39
Sujeto 76	4	5	4	3	3	4	3	2	2	3	33
Sujeto 77	4	3	4	2	3	4	1	1	1	3	26
Sujeto 78	1	2	3	1	3	4	1	1	1	2	19
Sujeto 79	4	4	2	4	1	3	1	1	1	3	24
Sujeto 80	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
Sujeto 81	4	4	4	4	3	2	1	1	1	2	26
Sujeto 82	2	4	4	3	3	3	1	2	1	2	25
Sujeto 83	4	5	5	5	5	3	3	4	3	4	41

Sujeto 84	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	35
Sujeto 85	4	4	4	4	4	4	1	2	1	4	32
Sujeto 86	5	4	5	5	4	4	3	4	2	5	41
Sujeto 87	2	4	4	4	3	3	2	1	3	3	29
Sujeto 88	2	5	4	4	4	4	2	1	1	2	29
Sujeto 89	3	4	4	4	4	2	1	1	1	3	27
Sujeto 90	3	4	4	4	4	2	1	1	1	3	27
Sujeto 91	3	3	4	4	3	4	1	2	1	3	28
Sujeto 92	4	4	4	3	3	3	1	3	3	4	32
Sujeto 93	5	5	2	5	4	2	1	1	1	3	29
Sujeto 94	3	3	3	5	3	1	1	3	1	1	24
Sujeto 95	3	3	3	5	3	1	1	3	1	1	24
Sujeto 96	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	21
Sujeto 97	4	4	4	4	4	3	2	3	2	5	35
Sujeto 98	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	24
Sujeto 99	4	3	4	3	3	2	1	1	1	2	24
Sujeto 100	3	2	5	5	5	4	1	1	1	1	28
Sujeto 101	1	3	4	2	3	5	1	1	1	5	26
Sujeto 102	4	4	2	3	2	4	3	2	3	3	30
Sujeto 103	4	3	2	4	3	3	1	3	1	4	28
Sujeto 104	3	5	3	5	4	4	1	1	2	4	32
Sujeto 105	4	2	2	4	2	3	2	2	1	3	25
Sujeto 106	4	2	2	4	2	3	2	2	1	3	25
Sujeto 107	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	23
Sujeto 108	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	23
Sujeto 109	4	4	2	4	3	2	2	2	1	2	26
Sujeto 110	4	4	4	4	4	3	3	2	1	4	33
Sujeto 111	4	4	5	5	4	4	1	3	1	4	35
Sujeto 112	4	3	4	3	3	2	2	2	1	3	27

Sujeto 113	2	2	2	4	2	3	3	1	2	2	23
Sujeto 114	4	3	2	4	2	3	1	3	1	4	27
Sujeto 115	3	2	4	2	3	2	1	2	1	3	23
Sujeto 116	3	2	4	2	3	2	1	2	1	3	23
Sujeto 117	3	2	4	2	3	2	1	2	1	3	23
Sujeto 118	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	33
Sujeto 119	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3	30
Sujeto 120	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3	30
Sujeto 121	4	4	4	4	4	4	1	3	1	4	33
Sujeto 122	4	4	4	3	4	2	3	3	1	2	30
Sujeto 123	2	3	4	2	1	3	1	1	1	3	21
Sujeto 124	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	35
Sujeto 125	4	4	4	4	4	4	1	3	1	4	33
Sujeto 126	2	3	4	2	2	3	1	3	1	3	24
Sujeto 127	5	4	5	1	2	2	1	3	1	1	25
Sujeto 128	4	4	4	2	4	2	1	1	1	1	24
Sujeto 129	4	3	4	2	3	1	1	3	1	3	25
Sujeto 130	2	2	2	1	1	1	1	2	1	3	16
Sujeto 131	4	2	4	4	1	2	1	1	1	1	21
Sujeto 132	2	3	2	4	2	3	1	1	3	1	22
Sujeto 133	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	35
Sujeto 134	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	35
Sujeto 135	3	3	3	2	2	3	1	1	1	4	23
Sujeto 136	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	25
Sujeto 137	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	25
Sujeto 138	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	25
Sujeto 139	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	25
Sujeto 140	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	25
Sujeto 141	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	37

Sujeto 142	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	27
Sujeto 143	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	27
Sujeto 144	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	37
Sujeto 145	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	23
Sujeto 146	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	23
Sujeto 147	3	2	4	4	2	3	3	3	1	2	27
Sujeto 148	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	34
Sujeto 149	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	34
Sujeto 150	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	38
Sujeto 151	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	32
Sujeto 152	3	3	3	5	4	3	3	2	2	3	31
Sujeto 153	5	5	4	4	4	3	3	3	2	4	37
Sujeto 154	4	5	4	4	4	3	3	3	3	1	34
Sujeto 155	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	35
Sujeto 156	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	31
Sujeto 157	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	39
Sujeto 158	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
Sujeto 159	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35
Sujeto 160	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	32
Sujeto 161	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	32
Sujeto 162	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	32
Sujeto 163	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	32
Sujeto 164	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	32
Sujeto 165	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	36
Sujeto 166	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	36
Sujeto 167	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	36
Sujeto 168	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	36
Sujeto 169	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	23
Sujeto 170	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	23

Sujeto 171	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	23
Sujeto 172	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	23
Sujeto 173	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	23
Sujeto 174	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	23
Sujeto 175	1	1	3	2	2	3	2	1	1	1	17
Sujeto 176	3	5	5	4	4	3	1	1	1	3	30
Sujeto 177	4	4	3	4	3	3	2	3	2	4	32
Sujeto 178	4	4	3	4	3	3	2	3	2	4	32
Sujeto 179	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	22
Sujeto 180	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	22
Sujeto 181	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	22
Sujeto 182	3	2	2	4	2	3	3	2	2	3	26
Sujeto 183	3	2	2	4	2	3	3	2	2	3	26
Sujeto 184	2	3	4	4	4	3	1	2	2	2	27
Sujeto 185	2	3	4	4	4	3	1	2	2	2	27
Sujeto 186	2	3	4	4	4	3	1	2	2	2	27
Sujeto 187	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	24
Sujeto 188	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	24
Sujeto 189	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	24
Sujeto 190	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	24
Sujeto 191	4	3	4	2	3	3	2	2	1	2	26
Sujeto 192	4	3	4	2	3	3	2	2	1	2	26
Sujeto 193	4	3	4	2	3	3	2	2	1	2	26
Sujeto 194	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	25
Sujeto 195	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	25
Sujeto 196	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	25
Sujeto 197	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	25
Sujeto 198	3	2	3	4	3	3	2	2	1	2	25
Sujeto 199	3	2	3	4	3	3	2	2	1	2	25

Sujeto 200	3	2	3	4	3	3	2	2	1	2	25
Sujeto 201	4	4	3	4	3	3	2	2	1	3	29
Sujeto 202	4	4	3	4	3	3	2	2	1	3	29
Sujeto 203	4	4	3	4	3	3	2	2	1	3	29
Sujeto 204	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	32
Sujeto 205	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	32
Sujeto 206	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	32
Sujeto 207	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	32
Sujeto 208	3	3	4	2	3	3	2	3	1	3	27
Sujeto 209	3	3	4	2	3	3	2	3	1	3	27
Sujeto 210	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35
Varianza	0.8676	0.8932	0.7923	1.1478	0.9491	0.8444	0.7179	0.7303	0.6496		

Alfa de Cronbach	84.60%
K (Número de Items)	10
Vi (Varianza de Cada Item)	7.5921
Vt (Varianza Total)	31.817

Anexo N° 5. Validación de Encuesta Propuesta mediante Alfa de Cronbach.

Entrevistados	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Suma
Sujeto 1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	24
Sujeto 2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	24
Sujeto 3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	24
Sujeto 4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	24
Sujeto 5	1	3	1	3	3	3	3	3	3	23
Sujeto 6	1	1	1	3	3	3	3	1	3	19
Sujeto 7	1	1	2	2	2	2	2	2	3	17
Sujeto 8	1	1	2	2	2	2	2	2	3	17
Sujeto 9	1	1	2	3	3	3	3	2	3	21
Sujeto 10	3	1	1	1	3	3	1	2	3	18
Sujeto 11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sujeto 12	3	1	2	2	3	2	2	3	2	20
Sujeto 13	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25
Sujeto 14	3	1	2	3	3	3	3	3	3	24
Sujeto 15	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 16	3	2	3	2	3	3	2	4	3	25
Sujeto 17	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
Sujeto 18	3	1	2	2	3	3	3	3	3	23
Sujeto 19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sujeto 20	3	2	2	2	2	2	2	3	2	20
Sujeto 21	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26
Sujeto 22	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25
Sujeto 23	3	3	3	3	3	3	2	3	4	27
Sujeto 24	1	1	2	2	3	3	3	2	2	19
Sujeto 25	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30

Sujeto 26	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25
Sujeto 27	3	2	2	2	2	3	3	3	3	23
Sujeto 28	3	2	2	3	3	2	2	3	3	23
Sujeto 29	1	1	2	1	2	2	3	2	2	16
Sujeto 30	3	3	3	2	3	3	3	3	4	27
Sujeto 31	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 32	3	3	2	2	3	3	3	2	4	25
Sujeto 33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sujeto 34	3	1	2	2	3	2	2	2	3	20
Sujeto 35	3	3	3	3	3	2	3	2	3	25
Sujeto 36	3	2	2	3	3	2	3	3	3	24
Sujeto 37	3	2	3	2	2	3	3	3	2	23
Sujeto 38	3	2	3	2	2	3	3	3	2	23
Sujeto 39	3	3	3	3	2	2	3	4	3	26
Sujeto 40	1	1	3	3	2	3	2	2	3	20
Sujeto 41	3	3	3	3	3	3	3	4	3	28
Sujeto 42	3	2	2	2	3	3	2	3	3	23
Sujeto 43	3	2	3	2	3	2	3	3	2	23
Sujeto 44	1	1	3	3	3	3	3	2	2	21
Sujeto 45	1	1	2	2	2	3	3	2	2	18
Sujeto 46	3	3	3	3	3	3	3	4	3	28
Sujeto 47	3	2	3	3	2	3	3	3	3	25
Sujeto 48	3	3	3	3	2	2	2	4	4	26
Sujeto 49	3	3	2	3	3	3	3	3	4	27
Sujeto 50	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25
Sujeto 51	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
Sujeto 52	3	2	2	3	3	3	3	3	3	25
Sujeto 53	1	4	3	3	3	3	3	4	4	28
Sujeto 54	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26

Sujeto 55	3	1	3	3	3	3	3	3	4	26
Sujeto 56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sujeto 57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sujeto 58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sujeto 59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sujeto 60	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
Sujeto 61	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25
Sujeto 62	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25
Sujeto 63	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25
Sujeto 64	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25
Sujeto 65	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25
Sujeto 66	3	1	3	3	3	3	3	3	4	26
Sujeto 67	3	1	3	3	2	2	3	2	3	22
Sujeto 68	3	1	3	3	3	3	3	3	4	26
Sujeto 69	1	3	3	3	3	3	3	4	4	27
Sujeto 70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Sujeto 71	3	3	3	2	3	3	3	4	3	27
Sujeto 72	3	4	2	2	3	3	3	4	3	27
Sujeto 73	3	4	3	3	3	2	3	4	4	29
Sujeto 74	1	2	2	2	3	2	3	3	3	21
Sujeto 75	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
Sujeto 76	3	4	3	3	3	3	2	4	4	29
Sujeto 77	1	1	2	2	3	2	3	3	3	20
Sujeto 78	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 79	1	2	2	1	2	2	2	3	3	18
Sujeto 80	3	4	3	3	3	2	3	4	4	29
Sujeto 81	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25
Sujeto 82	3	3	1	2	3	2	3	3	3	23
Sujeto 83	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30

Sujeto 84	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 85	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25
Sujeto 86	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 87	3	3	3	3	3	2	3	4	4	28
Sujeto 88	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 89	1	2	1	1	3	2	3	3	3	19
Sujeto 90	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26
Sujeto 91	3	3	2	2	3	2	3	3	3	24
Sujeto 92	3	4	2	2	3	3	3	4	4	28
Sujeto 93	1	1	1	1	2	2	2	2	2	14
Sujeto 94	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
Sujeto 95	3	4	3	2	3	3	3	4	4	29
Sujeto 96	1	2	3	2	3	2	3	3	3	22
Sujeto 97	3	3	3	3	3	2	3	4	4	28
Sujeto 98	3	3	2	2	3	3	3	4	3	26
Sujeto 99	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 100	1	1	3	2	3	3	3	3	3	22
Sujeto 101	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
Sujeto 102	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
Sujeto 103	3	3	3	3	3	3	3	1	4	26
Sujeto 104	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 105	1	2	3	2	3	3	3	3	3	23
Sujeto 106	3	4	3	3	3	2	3	4	4	29
Sujeto 107	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
Sujeto 108	3	3	3	2	2	2	2	3	3	23
Sujeto 109	1	1	1	2	2	2	2	2	3	16
Sujeto 110	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
Sujeto 111	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 112	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30

Sujeto 113	1	2	2	2	3	2	3	3	3	21
Sujeto 114	1	1	1	2	2	2	2	2	2	15
Sujeto 115	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
Sujeto 116	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 117	1	2	2	2	3	3	3	3	3	22
Sujeto 118	1	2	3	3	3	3	3	3	4	25
Sujeto 119	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
Sujeto 120	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
Sujeto 121	3	3	2	2	3	2	3	3	3	24
Sujeto 122	3	3	3	2	3	3	3	4	4	28
Sujeto 123	1	2	2	2	3	3	3	3	3	22
Sujeto 124	1	1	2	2	3	2	3	2	3	19
Sujeto 125	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 126	1	2	3	3	3	3	3	3	3	24
Sujeto 127	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
Sujeto 128	1	2	2	2	3	2	2	3	3	20
Sujeto 129	3	3	2	2	3	3	3	4	3	26
Sujeto 130	3	3	3	3	3	2	3	4	4	28
Sujeto 131	1	2	2	2	3	2	3	3	3	21
Sujeto 132	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 133	3	4	3	3	3	3	3	4	4	30
Sujeto 134	3	3	2	2	3	3	2	3	3	24
Sujeto 135	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
Sujeto 136	3	4	3	3	3	2	2	4	3	27
Sujeto 137	3	3	2	3	3	2	3	3	3	25
Sujeto 138	3	3	3	3	3	3	3	4	4	29
Sujeto 139	1	2	3	2	3	2	3	3	3	22
Sujeto 140	1	2	2	2	3	3	2	3	3	21
Sujeto 141	1	1	3	3	2	3	3	2	3	21

Sujeto 142	1	1	3	3	3	3	2	3	3	22
Sujeto 143	3	2	3	3	3	3	2	2	3	24
Sujeto 144	1	1	3	2	3	3	2	2	3	20
Sujeto 145	3	2	2	3	3	2	2	2	3	22
Sujeto 146	3	2	2	3	3	2	2	2	3	22
Sujeto 147	3	2	2	3	3	2	2	2	3	22
Sujeto 148	1	1	3	3	3	3	3	3	3	23
Sujeto 149	1	1	3	3	3	3	3	3	3	23
Sujeto 150	1	1	3	3	3	3	3	3	3	23
Sujeto 151	1	1	3	3	3	3	3	3	3	23
Sujeto 152	1	1	3	3	3	3	3	3	3	23
Sujeto 153	3	1	3	2	2	3	2	2	4	22
Sujeto 154	3	1	3	2	2	3	2	2	4	22
Sujeto 155	1	1	2	2	2	2	3	2	3	18
Sujeto 156	1	1	2	2	2	2	3	2	3	18
Sujeto 157	3	2	3	3	3	2	3	2	3	24
Sujeto 158	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24
Sujeto 159	3	2	2	2	3	2	2	2	3	21
Sujeto 160	3	2	2	2	3	2	2	2	3	21
Sujeto 161	3	2	2	2	3	2	2	2	3	21
Sujeto 162	3	2	2	2	3	2	2	2	3	21
Sujeto 163	1	1	2	2	2	3	2	2	2	17
Sujeto 164	1	1	2	2	2	3	2	2	2	17
Sujeto 165	3	2	3	3	3	3	3	3	4	27
Sujeto 166	3	2	3	3	3	3	3	3	4	27
Sujeto 167	3	2	3	3	3	3	3	3	4	27
Sujeto 168	3	2	3	3	3	3	3	3	4	27
Sujeto 169	3	2	3	3	3	3	2	3	4	26
Sujeto 170	3	2	3	3	3	3	2	3	4	26

Sujeto 171	3	2	3	3	3	3	2	3	4	26
Sujeto 172	3	2	3	3	3	3	2	3	4	26
Sujeto 173	1	1	2	2	2	2	2	1	2	15
Sujeto 174	3	1	3	3	3	2	2	2	3	22
Sujeto 175	3	1	3	3	3	2	2	2	3	22
Sujeto 176	3	1	3	3	3	2	2	2	3	22
Sujeto 177	3	2	1	2	3	2	2	2	3	20
Sujeto 178	3	2	1	2	3	2	2	2	3	20
Sujeto 179	3	2	1	2	3	2	2	2	3	20
Sujeto 180	3	2	3	3	3	3	2	3	4	26
Sujeto 181	3	2	3	3	3	3	2	3	4	26
Sujeto 182	3	2	3	3	3	3	2	3	4	26
Sujeto 183	3	3	2	3	3	3	3	4	4	28
Sujeto 184	3	3	2	3	3	3	3	4	4	28
Sujeto 185	3	3	2	3	3	3	3	4	4	28
Sujeto 186	3	3	2	3	3	3	3	4	4	28
Sujeto 187	3	3	2	3	3	3	3	4	4	28
Sujeto 188	3	2	3	3	2	3	3	3	3	25
Sujeto 189	3	2	3	3	2	3	3	3	3	25
Sujeto 190	3	2	3	3	2	3	3	3	3	25
Sujeto 191	3	2	3	3	2	3	3	3	3	25
Sujeto 192	3	2	2	3	2	3	3	3	4	25
Sujeto 193	3	2	2	3	2	3	3	3	4	25
Sujeto 194	3	2	2	3	2	3	3	3	4	25
Sujeto 195	3	1	3	3	2	3	3	3	4	25
Sujeto 196	3	1	3	3	2	3	3	3	4	25
Sujeto 197	3	1	3	3	2	3	3	3	4	25
Sujeto 198	3	3	3	3	2	3	2	4	4	27
Sujeto 199	3	3	3	3	2	3	2	4	4	27

Sujeto 200	3	3	3	3	2	3	2	4	4	27
Sujeto 201	3	3	3	3	2	3	2	4	4	27
Sujeto 202	3	1	3	3	2	3	3	3	4	25
Sujeto 203	3	1	3	3	2	3	3	3	4	25
Sujeto 204	3	1	2	3	3	3	3	3	4	25
Sujeto 205	3	2	3	3	3	2	3	3	3	25
Sujeto 206	3	2	3	2	2	3	3	4	4	26
Sujeto 207	3	2	3	2	2	3	3	4	4	26
Sujeto 208	3	2	3	3	2	2	3	3	3	24
Sujeto 209	3	2	3	3	2	3	2	4	3	25
Sujeto 210	3	2	3	3	2	3	2	4	3	25
Varianza	0.6735	0.9575	0.3878	0.2758	0.1737	0.2081	0.2115	0.5289	0.3584	

Alfa de Cronbach	78.28%
K (Número de Items)	9
Vi (Varianza de Cada Item)	3.7751
Vt (Varianza Total)	12.412