UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL FACTOR
HUMANO

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y
PROPUESTA DE PLAN DE RETENCIÓN PARA EL ÁREA DE BENEFICIO DE LA
PLANTA DE PROCESAMIENTO - EMPRESA AVÍCOLA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del Factor Humano

AUTORES

June Humeres Jorge (0000-0002-6382-6016)

Jair Edilton Polo Córdova (0000-0002-5441-2698)

Wendy Elizabeth Solis Rodriguez (0000-0002-3399-6540)

ASESOR

Guillermo Duffoo Hart (0000-0003-1890-6225)

Lima, setiembre de 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro asesor Guillermo Duffoo por ser un gran guía en la elaboración de nuestra tesis, a Sergio Da Costa por permitirnos contar con la información necesaria de la Planta de Procesamiento en la Empresa Avícola y a todos los profesores por compartirnos sus conocimientos y experiencias durante todo el periodo de la maestría.

DEDICATORIA

A mi madre Norma y abuelo Darío, quienes son mi fuente de energía, mi soporte y mi ejemplo de lucha para lograr todos mis proyectos. A mi hermano y ahijada y a todos mis amigos que me apoyaron y motivaron para culminar mi maestría.

June Humeres

A mis padres Lita y Abdul y mi hermana Lizbeth que me brindaron su apoyo durante esta gran etapa de mi vida quienes con tu temple y dedicación hacen posible que logre todos mis objetivos. También agradecer a Fabiola Ruiz quien me apoyó para cumplir este objetivo profesional y personal.

Jair Polo

A mis padres, hermanas y sobrinos quienes son los que me impulsan todos los días de mi vida a ser mejor persona y profesional. A mi Mamá Fausta (QEPD), pues siempre creyó que para triunfar en lo que quieras, necesitas estudiar y aprender de los demás.

Wendy Solis

RESUMEN

Se hizo la presente investigación para identificar los factores de rotación en el área de Beneficio de la Planta de Procesamiento de una empresa avícola, área que cuenta con el mayor número de colaboradores de toda la planta, que representa el 50% del total de la planta (330 operarios).

Motivó el interés en esta investigación el hecho de la alta rotación en esta área particular la cual generaba una gran preocupación, ya que no se percibía acciones y planes orientados a disminuir la rotación.

Para poder identificar los factores de rotación del área de Beneficio se realizaron diversas acciones como: Revisión de los resultados de las entrevistas de salida en base a la Guía de Salida validada por la empresa avícola, la entrevista personal al Jefe del Área de Beneficio, a la Coordinadora de Desarrollo de Personas y resultados de la Encuesta de Clima Laboral GTPW, realizadas en los años 2016 y 2017.

La rotación entre el 2016, 2017 y 2018 ha sido 83% de las cuales 51% ha sido por abandono de trabajo y 32% renuncias y por grupos generacionales se puede observar que los Millenials entre 18 a 24 años son los que más rotan en un 38%, seguidos de las edades de 25 a 30 años en un 36%.

Asimismo, del 2016 al 2018 cesaron 1087 operarios del área de Beneficio y se revisó los resultados de una muestra de 266 operarios mencionando los motivos de su salida. A nivel descriptivo, los factores de retiro identificados de los operarios del área de Beneficio son: Familiares 30.08%, Salud 11.28% y Desarrollo Profesional 10.15%. Es por ello, que en base al foco de nuestra investigación se identificaron los factores de mayor impacto y es así que concluimos proponiendo un Plan de Retención orientados a disminuir significativamente la rotación en el área de Beneficio.

Finalmente, formulamos una serie de recomendaciones que podrían permitir el mismo efecto en otras áreas de la Planta.

Palabras clave: Rotación, área de Beneficio, Plan de retención

SUMMARY

The present investigation was done to identify the rotation factors in the Benefit Area of the Processing Plant of a poultry company, an area that has the largest number of employees of the entire plant, which represents 50% of the total plant (330 operators).

The fact of the high turnover in this particular area, which generated great concern, motivated the interest in this investigation, since actions and plans aimed at reducing rotation were not perceived.

In order to identify the rotation factors of the Benefit area, various actions were carried out such as: Review of the results of the exit interviews based on the Exit Guide validated by the poultry company, the personal interview with the Head of the Benefit Area, a the Coordinator of People Development and results of the GTPW Labor Climate Survey, carried out in 2016 and 2017.

The rotation between 2016, 2017 and 2018 has been 83% of which 51% has been due to abandonment of work and 32% resignations and by generational groups it can be seen that Millennials between 18 and 24 years old are the ones who rotate the most in a 38%, followed by the ages of 25 to 30 years by 36%.

Also, from 2016 to 2018, 1087 operators of the Benefit area ceased and the results of a sample of 266 operators were reviewed, mentioning the reasons for their departure. At a descriptive level, the withdrawal factors identified by the operators of the Benefit area are: Family 30.08%, Health 11.28% and Professional Development 10.15%. That is why, based on the focus of our research, the factors with the greatest impact were identified and this is how we conclude by proposing a Retention Plan aimed at significantly reducing rotation in the Benefit area.

Finally, we formulate a series of recommendations that could allow the same effect in other areas of the Plant.

Keywords: Rotation, Benefit Area, Retention Plan

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
2.1. Planteamiento del problema	1
2.2. Preguntas de investigación	1
2.2.1. Pregunta general.....	1
2.2.2. Preguntas específicas	2
2.3 Objetivos	2
2.3.1 Objetivo general:.....	2
2.3.2 Objetivos específicos:	3
2.2. Justificación e importancia del estudio	3
2.3. Viabilidad	5
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Rotación del personal	6
2.1.1 Medición de rotación	7
2.1.1 Costos de rotación.....	8
2.2 Tipos de ruptura laboral	13
2.2.1. Ruptura laboral voluntaria	13
2.2.2. Ruptura laboral involuntaria	15
2.3 Factores de rotación	17
2.3.1 Política salarial.....	17
2.3.2. Motivación laboral	18
2.3.3. Clima laboral.....	21
2.3.4. Liderazgo	22
2.4. Retención del personal.....	23
2.5. Grupos generacionales	25

2.5.1. Baby boomers	26
2.5.2. Generación X	27
2.5.3. Millenials	28
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	32
3.1 Visión:	32
3.2 Misión:	32
3.3 Valores	32
3.4 Organigrama organizacional	33
3.5 Descripción del proceso del área de beneficio:	34
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
4.1 Tipo de investigación	37
4.2 Muestra.....	37
4.3 Técnicas de recolección de información	37
4.4 Instrumentos de recolección de información	38
CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	39
5.1 Entrevistas estandarizadas de salida.....	39
5.2 Entrevista a la coordinadora de desarrollo de personas de procesamiento	47
5.3 Resultados de la encuesta de clima laboral - (GPTW) de los años 2016 y 2017.....	49
5.4 Base de cesados del periodo 2016, 2017 y 2018 del área de beneficio.....	55
5.5 Análisis de rotación de personal de forma voluntaria	59
5.5 Costos de la rotación de personal.....	65
5.5.1 Costo de selección:	65
5.5.2 Costo de inducción.....	67
5.5.3 Costo de curva de aprendizaje:	68
5.5.4 Análisis costo beneficio	69
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DEL PLAN DE RETENCIÓN.....	70

6.1	Descripción del plan de retención	70
6.1.1	Factores familiares	70
6.1.2	Factores de salud.....	73
6.1.3	Factores de desarrollo profesional	75
6.1.4	Factores de comunicación.....	77
6.2	Estimación de costos	79
6.3	Etapas del plan de retención.....	88
6.4	Escenarios optimista, ideal y pesimista.....	88
6.2.1	Análisis político - gubernamental	88
6.2.2	Análisis económico.....	91
6.2.3	Análisis cultural	96
6.2.4	Impacto sobre clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno.	97
6.2.5	Impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno.....	98
6.2.6	Escenario optimista.....	98
6.2.7	Escenario ideal	100
6.2.8	Escenario pesimista.....	101
6.5	Sensibilización	103
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES.....	107
	GLOSARIO	108
	BIBLIOGRAFÍA	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rotación total de la planta de procesamiento	4
Tabla 2: Motivos de renuncia del personal operativo	41
Tabla 3: Conocimiento de cómo cooperó con su trabajo a la empresa.....	41
Tabla 4: Apreciación del entrenamiento y orientación	42
Tabla 5: Identificación de los entrenadores	42
Tabla 6: Relaciones laborales	43
Tabla 7: Apreciación del ambiente físico	43
Tabla 8: Apreciación de las herramientas de trabajo	44
Tabla 9: Apreciación de charlas o cursos recibidos.....	44
Tabla 10: Apreciación del trato recibido del área de gestión de personas.....	44
Tabla 11: Apreciación del trato recibido por parte de jefes y supervisores.....	45
Tabla 12: Valoración de la información recibida	45
Tabla 13: Recomendarían para trabajar en la empresa	46
Tabla 14: Regresarían a trabajar para la empresa	46
Tabla 15: Tipo de ruptura laboral	55
Tabla 16: Rotación del personal operativo según antigüedad	56
Tabla 17: Rotación de personal operativo según estado civil.....	57
Tabla 18: Rotación de personal según grado de instrucción.....	58
Tabla 19: Resumen de rotación en forma voluntaria según genero.....	59
Tabla 20: Resumen de rotación en forma voluntaria según estado civil	60
Tabla 21: Resumen de rotación en forma voluntaria según antigüedad	61
Tabla 22: Resumen de rotación en forma voluntaria según grado de instrucción	62
Tabla 23: Resumen de rotación en forma voluntaria según carga familiar	63
Tabla 24: Actividades del costo de selección por personal operativo	66
Tabla 25: Inversión del costo de selección anual.....	67
Tabla 26: Costo de capacitación por personal operativo	67
Tabla 27: Costo de capacitación anual.....	68
Tabla 28: Costo de curva de aprendizaje	68
Tabla 29: Costo total anual de curva de aprendizaje	69
Tabla 30: Inversión total del personal cesado de los años 2016, 2017 y 2018	69
Tabla 31 : Costo de las actividades de retención de los factores familiares identificados	80

Tabla 32 : Costo de las actividades de retención por los factores de salud identificados.....	81
Tabla 33 : Costo de las actividades de retención por los factores de desarrollo profesional...	81
Tabla 34 : Costo de las actividades de retención por los factores de comunicación identificados	82
Tabla 35 : Resumen del costo de retención por cada factor de rotación identificado	82
Tabla 36: Promedio de costo de rotación anual	83
Tabla 37: Número de operarios retenidos el 2019 con el plan presupuesto	84
Tabla 38: Resultado 2019 del plan de retención propuesto	84
Tabla 39: Número de operarios retenidos el 2020 con el plan propuesto.....	85
Tabla 40: Resultado 2020 del plan de retención propuesto	85
Tabla 41: Número de operarios retenidos el 2021 con el plan propuesto.....	86
Tabla 42: Resultado 2021 del plan de retención propuesto	86
Tabla 43: Resultados 2019, 2020 y 2021	87
Tabla 44: Ahorro en costo de rotación 2019, 2020 y 2021.....	87
Tabla 45 : Resultado del fenómeno niño costero.....	90
Tabla 46 : Crecimiento anual del PBI (variación porcentual)	93
Tabla 47 : Variables del entorno e impacto en el cliente/ proveedor.....	97
Tabla 48 : Variables del entorno e impacto en la empresa	98

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Organigrama organizacional de la empresa avícola	33
Gráfico 2: Organigrama de planta de procesamiento	34
Gráfico 3: Metodología cuantitativa Trust Index.....	50
Gráfico 4: Modelo de GPTW.....	51
Gráfico 5: Resultados generales planta de procesamiento.....	52
Gráfico 6: Resultados de la planta de procesamiento	53
Gráfico 7: Resumen de tipo de ruptura según porcentaje de operarios cesados.....	56
Gráfico 8: Rotación de personal operativo según antigüedad	57
Gráfico 9: Rotación de personal operativo según estado civil.....	58
Gráfico 10: Rotación de personal según grado de instrucción	59
Gráfico 11: Resumen de rotación en forma voluntaria según género.....	60
Gráfico 12: Resumen de rotación en forma voluntaria según estado civil	61
Gráfico 13: Resumen de rotación en forma voluntaria según antigüedad	62
Gráfico 14: Resumen de rotación en forma voluntaria según grado de instrucción.....	63
Gráfico 15: Resumen de rotación en forma voluntaria según carga familiar	64
Gráfico 16: Etapas del Plan de Retención.....	88
Grafico 17: Grado de confianza empresarial	89
Gráfico 18: Nivel de confianza empresarial	90
Grafico 19: Pronóstico de crecimiento del PBI	95
Gráfico 20: Evolución del tipo de cambio	96
Gráfico 21: Escenario optimista factor político - gubernamental.....	98
Gráfico 22: Escenario optimista factor económico.....	99
Gráfico 23: Escenario optimista factor cultural.....	99
Gráfico 24: Escenario ideal factor político - gubernamental	100
Gráfico 25: Escenario ideal factor económico.....	100
Gráfico 26: Escenario ideal factor cultural	101
Gráfico 27: Escenario pesimista factor político - gubernamental.....	101
Gráfico 28: Escenario pesimista factor económico	102
Gráfico 29: Escenario pesimista factor cultural.....	102

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Costes y beneficio del despido	16
Figura 2: Cuadro comparativo: Baby boomer, X y millenials frente la variable trabajo.....	30
Figura 3: Cuadro comparativo: Baby boomer, X y millenials frente la variable motivación..	31

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones cambian constantemente, la empresa avícola sujeto de estudio no es ajeno a esta realidad. Empresa peruana, que ha crecido en un 60% el nivel de producción en estos últimos 3 años, abriendo nuevos canales comerciales y nuevas unidades de negocios; que ha permitido diversificar sus productos. Este rápido cambio dentro de la organización, exige de los colaboradores su alineamiento a estas nuevas exigencias, lo que no siempre es posible. En este sentido, es natural la rotación del personal, ya que no todos pueden responder a estas exigencias optando por retirarse de la empresa. La mayor preocupación de la empresa viene siendo la alta rotación evidenciada en la Planta de Procesamiento situada en Huacho, en específico el área de Beneficio, la cual cuenta con el 50% de colaboradores operativos.

En relación con lo mencionado, esta investigación tiene como propósito identificar los factores de rotación para sugerir acciones concretas, minimizar el impacto de los mismos a través de un Plan de Retención en el área de Beneficio de la Planta de Procesamiento de la empresa avícola. Al contar la empresa solamente con la guía de entrevista de salida, la cual no se utilizaba posteriormente como una fuente de información que conduzca a la toma de acciones preventivas, se ha rescatado dicha información y complementado con otras acciones que han permitido obtener datos más estructurados para identificar variables y profundizar el estudio de las causas.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema

Dentro de la empresa avícola sujeto de estudio se incrementó el porcentaje de rotación del personal operativo en el área de beneficio de la Planta de Procesamiento, el cual se evidenció en el aumento de número de renunciaciones voluntarias del personal operativo. Este hecho es el origen que se incurra en el incremento de costos; debido a que se ha incrementado los procesos de selección para cubrir estos puestos de trabajo, y que se obtiene una productividad menor por parte del personal nuevo que ingresa a laborar, debido al tiempo de la curva de aprendizaje. De acuerdo a la encuesta de salida, las principales causas son: Por motivos familiares, motivos de salud y desarrollo profesional.

2.2. Preguntas de investigación

2.2.1. Pregunta general

¿Cuáles son los factores de mayor impacto en la rotación del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento en la empresa avícola para proponer un plan de retención que permita la reducción de la rotación?

2.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores de mayor impacto en la rotación voluntaria del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento en la empresa avícola para proponer un plan de retención que permita la reducción de la rotación?
- ¿Cuáles son los factores de mayor impacto en la rotación involuntaria del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento en la empresa avícola para proponer un plan de retención que permita la reducción de la rotación?
- ¿Cómo se puede disminuir la rotación del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento en la empresa avícola?
- ¿Qué etapas deben considerarse para el diseño de un plan de retención de personal en el área de beneficio de la planta de procesamiento en la empresa avícola?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general:

Identificar los factores de mayor impacto en la rotación del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento en la empresa avícola para proponer un plan de retención que permita la reducción de la rotación.

2.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar los factores de mayor impacto en la rotación voluntaria del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento en la empresa avícola para proponer un plan de retención que permita la reducción de la rotación.
- Identificar los factores de mayor impacto en la rotación involuntaria del personal operativo del área en beneficio de la planta de procesamiento de la empresa avícola para proponer un plan de retención que permita la reducción de la rotación.
- Proponer acciones que permita minimizar el impacto de los factores identificados que contribuyen a la rotación del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento en la empresa avícola.
- Proponer un plan de retención para el área de beneficio de la planta de procesamiento de una empresa avícola.

2.2. Justificación e importancia del estudio

La empresa peruana del sector avícola que será sujeto de estudio para esta investigación, enfrenta la problemática de una alta rotación del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento, contratado directamente y en la planilla de la empresa avícola. Esta área constituye uno de los procesos más importantes en la cadena de valor de la planta de procesamiento. Representa el 50% del total de operarios de la

planta y a la vez muestra el índice más alto de rotación que ha representado el 30.63% en el 2018, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 1: Rotación total de la planta de procesamiento

AREAS	2016	2017	2018
Aseguramiento de calidad	20.62%	7.82%	7.90%
Beneficio	32.13%	14.91%	30.63%
Desarrollo	0.00%	3.33%	0.00%
Mantenimiento	3.63%	7.48%	5.47%
PCP	12.87%	4.52%	9.09%
Procesos ulteriores	13.23%	10.91%	13.84%
Rendering	9.70%	1.58%	4.30%
Saneamiento	19.76%	8.71%	11.08%
Trozados, filetes y cortes	25.58%	14.01%	27.08%

Fuente: Empresa Avícola Elaboración: Propia

Por ello, es importante el análisis e identificación de los factores que causan esta alta rotación del personal en el área de beneficio de la empresa avícola. El alto impacto de esta rotación se refleja en los costos de reclutamiento y selección, inducción, curva de aprendizaje, alimentación y uniforme, pero sobre todo es la pérdida de operarios claves y valiosos en la empresa y un impacto en la productividad y rentabilidad de la misma, lo que genera también una de la mayores preocupaciones para el área de Gestión de Personas y de la Alta Dirección.

Es importante señalar, que el tema de investigación elegido ayudará al cumplimiento de la estrategia del Plan de Negocios de la empresa avícola, pues se ha depositado altas expectativas en mejorar la operatividad y eficiencia de la planta de procesamiento a fin de responder a la alta demanda de sus productos procesados desde inicios del 2018.

2.3. Viabilidad

La viabilidad de la investigación se fundamenta en la información disponible proporcionada por el área de Gestión de Personas de la empresa avícola debido a la preocupación que el tema representa y a la participación de uno de los integrantes del equipo de investigación que labora en la empresa sujeto de estudio.

La empresa ha permitido contar con datos del personal que cesaron de forma voluntaria o involuntaria durante el periodo 2016, 2017 y 2018.

El área de Gestión de Personas ha realizado entrevistas de salida como parte de una iniciativa de Recursos Humanos, más no se ha profundizado en las causas ni sistematizado las respuestas obtenidas, ni tomaron acciones concretas al respecto.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Rotación del personal

El autor Chiavenato define a la rotación de personal como: “el intercambio de personas entre la organización y el ambiente” (Chiavenato, 2018, p.116). De acuerdo con el autor, se verá que el concepto mismo de la rotación que usaremos se determina en primera instancia por la cantidad del personal que se encuentra dentro de una empresa, sale o ingresa.

Chiavenato indica que cuando un trabajador renuncia, ya sea de forma voluntaria o involuntaria, la empresa perdería un capital humano y se vería perjudicada de manera directa. Por ello, hoy día la retención de talentos es una prioridad en las organizaciones.

Otro punto importante lo señala el presidente del directorio de la APERHU (Asociación Peruana de Recursos Humanos) (Ipsos, 2014), quien menciona que el Perú tiene una de las tasas más altas de rotación de personal de América Latina (18% para el Perú en comparación con promedio de 5% a 10% para Latinoamérica). El porcentaje peruano implica para las empresas grandes un sobre costo por la rotación del personal, cuyo origen se encontraría en un mayor crecimiento económico, el desarrollo de nuevos sectores y las nuevas oportunidades laborales en provincias.

De acuerdo con un estudio realizado por Ipsos en el 2013 se menciona que la tasa de rotación anual promedio en el Perú es del 15% (sin tomar en cuenta practicantes ni personal temporal) y es mayor entre las empresas nacionales y las del sector servicios. Lo cual implicaría un mayor costo en reclutamiento, selección y capacitación del nuevo personal y, como se

mencionó anteriormente, afectaría la competitividad de las empresas, ya que el promedio ideal de rotación anual es del 7% y se excedería, de esta manera, la curva de aprendizaje sobre costos en las organizaciones.

Según Robbins, (2005), “existen dos tipos de rotación de personal: La Interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”. (Pág. 233).

Asimismo Garza, (2000), la expresa como “la relación entre los que entran a trabajar y los que dejan de hacerlo en una organización”. (Pág. 156).

2.1.1 Medición de rotación

Chiavenato, (2000), sostiene que “el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas del personal en relación con los recursos humanos disponibles en criterios de departamentos de la organización, dentro de un periodo de tiempo y en términos porcentuales. (p.191).

Fórmula adecuada para poder medir la rotación de personal según Chiavenato, (2000), (P.191)

- Índice de rotación de personal =
$$\frac{\text{Total de separación por mes}}{\text{Número promedio en la nómina del mes}} \times 100$$

$$\frac{D}{PE} \times 100$$

PE

Donde:

- D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.
- PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se Obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.
- 100 = Multiplicar este número por 100 para obtener el índice por 100 empleados para el mes (Esto dependerá de cuantos empleados tenga la organización en total).

El índice de rotación ideal para las organizaciones es aquel que permita a la empresa retener al personal de buena calidad y dejar fuera de ella aquellas personas que representen problemas y que no se puedan corregir.

2.1.1 Costos de rotación

Según indica Chiavenato (2000), la rotación genera costos, los cuales pueden ser primarios, secundarios y terciarios:

Costos primarios de la rotación de personal

Chiavenato, (2011) señala que los costos primarios de rotación de personal “se refiere a la relación directamente con el retiro de cada colaborador dentro de la organización y el reemplazo que debe realizarse por otra persona. Esto incluye:

a) Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento.
- Gastos de publicaciones.
- Gastos de pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios públicos médicos, promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

b) Costos de registros y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal.
- Gastos de anotaciones, registros, formularios, procesamiento de datos apertura de cuenta bancaria, etc.

c) Costos de ingreso:

- Gastos de la dependencia en entrenamiento.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado a su sección.

d) Costos de desvinculación:

- Gastos de la dependencia de registro y documentación, relacionado al proceso de cese del colaborador.
- Costos de las entrevistas de salida.
- Costo de la indemnización por el tiempo de servicio en la organización.
- Costo de anticipo de pagos relacionados con las vacaciones proporcionales.

Gastos secundarios de la rotación de personal

Allen, (2002), indica que los gastos secundarios de la rotación de personal “abarcen aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte.” Esto incluye:

a) Efectos de producción:

- Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el colaborador.
- Inseguridad inicial del nuevo colaborador.
- Menor producción durante el periodo de ambientación.

b) Efectos de actitud del personal

- Actitudes, predisposición e imagen transmitidas a sus compañeros por el colaborador que empieza en su nuevo puesto laboral.
- Influencia de la actitud del supervisor y del jefe.

c) Costo extra laboral

- Tiempo adicional de producción originado por la demora del nuevo colaborador
- Incremento del costo unitario de producción por la demora ocasionada del nuevo colaborador.
- Tiempo extra del supervisor invertido en el entrenamiento e integración del colaborador nuevo.

d) Costo extra operacional

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido por producción del nuevo colaborador.
- Costo adicional de combustible y lubricación, debido al índice reducido por producción del nuevo colaborador.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción que se elevan más, debido al índice reducido por producción del nuevo colaborador.
- Aumento de accidentes y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos colaboradores.
- Incremento de desperdicios, problemas y errores de control de calidad por la inexperiencia del nuevo colaborador.

Costo terciario de la rotación de personal

Chiavenato, (2011), indica que: “el costo terciario de la rotación de personal mediante se relaciona con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se manifiestan a mediano y a largo plazo.”

En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son los estimables y estos son:

a) Costo de inversión extra:

- Incremento proporcional de la depreciación de equipo, mantenimiento de reparaciones con respecto al volumen de producción, aumento de las tasas de seguros.
- Incremento de volumen de salarios pagados a los nuevos colaboradores y por tanto aumento de reajustes a los demás colaboradores.

b) Pérdidas en los negocios

- Se reflejan que en los negocios la falta de calidad de los servicios o productos, realizados por colaboradores inexpertos en periodo de adaptación.

2.2 Tipos de ruptura laboral

Todas las rupturas laborales no son iguales y no tienen el mismo impacto en las organizaciones; pueden ser voluntarias o involuntarias, las cuales juntas producen fuertes costos (Dessler, 2015).

2.2.1. Ruptura laboral voluntaria

Los autores Alcover, Martinez, Rodriguez y Dominguez (2004) explican que el colaborador puede decidir no pertenecer a una organización por múltiples factores; uno de ellos es el desequilibrio entre lo que realiza diariamente y lo que espera hacer en el futuro, otro factor sería cuando ingresa a laborar y no encuentra las labores que esperaba, sino otras totalmente distintas.

Por otro lado, otros motivos que llevan a una persona a dejar una empresa apuntan a los deseos y expectativas del colaborador; aquellas que satisfacen sus necesidades personales, las cuales se acentúan cuando al encontrarse dentro de una organización, esta no cubre sus expectativas a nivel profesional u otros reconocimientos.

Por otro lado, no necesariamente los colaboradores que se retiran de sus centros de labores de manera voluntaria tienen un bajo nivel de compromiso con su empresa; también se presentan casos de personas con un alto grado de desempeño y responsabilidad; donde se ponderan más sus expectativas y deseos personales (Dessler, 2015).

Asimismo, las rupturas voluntarias pueden ser inevitables y representar decisiones del colaborador que están totalmente fuera de la potestad del empleador. De acuerdo a los últimos estudios, el 80% de los tipos de rupturas descritas pueden ser evitadas (Gomez-Mejía & Balkin y Cardy, 2008).

Chiavenato (2017), menciona que un trabajador por iniciativa propia puede decidir finalizar la relación con una empresa, por las siguientes razones:

- El trabajador encontró un mejor trabajo.
- El trabajador desea cambiar de profesión.
- El trabajador desea pasar más tiempo con su familia o su ocio.
- El trabajador no se sienta atraído por la posición actual por un bajo salario o malas condiciones laborales.
- El trabajador mantiene una mala relación con el jefe directo.

Asimismo, el autor señala que existen dos tipos de rupturas laborales voluntarias: las dimisiones y las jubilaciones.

2.2.1.1. Dimisiones

Chiavenato (2002), señala que “las organizaciones establecen incentivos económicos para que la desvinculación sea más atractiva como los planes de dimisión espontánea, esto para que disminuya la rotación voluntaria para que no salgan sus factores negativos que están afectando para que se produzca una reducción unilateral, las estrategias que

utilizan es el pago de algunos meses de salario, esto depende cuanto tiempo tenga la empresa y la extensión de beneficios de asistencia médica.” (P.120).

Son aquellas que pueden surgir por los siguientes motivos:

- Insatisfacción en su puesto de trabajo.
- Aparición de oportunidades atractivas que tiene el trabajador fuera de la empresa.

2.2.1.2. Jubilaciones

La jubilación se realiza al final de la carrera del trabajador. Existe un gran número de trabajadores que posponen su jubilación hasta los 65 años. El área de Recursos Humanos puede ayudar al trabajador a planificar su jubilación, por ende, se puede ver con antelación la contratación del nuevo colaborador que lo reemplazará (Chiavenato, 2017).

2.2.2. Ruptura laboral involuntaria

Los autores indican que la ruptura se origina cuando la empresa decide finalizar la relación laboral con el trabajador, ya sea por necesidades económicas o por un mal ajuste entre este y la organización (Gómez, Balkin & Cardy, 2008, p. 232-233).

Existen dos tipos de Ruptura Involuntaria: los despidos y las reducciones de planillas.

2.2.2.1. Despido

Es el cese de la actividad laboral de una persona por una decisión unilateral de los responsables de ese centro de trabajo (Alcover, Martinez, Rodriguez & Domínguez, 2004, p. 407).

Los despidos son causados en su mayoría porque el empleador considera que existe una diferencia irreconciliable con su trabajador, ya sea por un comportamiento alejado de la perspectiva ética de la empresa, una falta conductual o una vaga adaptabilidad del trabajador con las responsabilidades asignadas (Gómez, Balkin & Cardy, 2018).

Figura 1: Costes y beneficio del despido

Fuente: Alcover de la Hera, Martinez Iñigo, Rodriguez Mazo y Domínguez Bilbao, (2004).

Introducción a la Psicología del Trabajo.

2.2.2.2. Reducción de planilla

La reducción de planilla es utilizada también a manera de minimizar costos, de fusión de puestos o por ajuste del tamaño de la organización.

Del mismo modo, tienen un fuerte impacto, ya que, pueden afectar emocionalmente a los colaboradores que todavía pertenecen a la organización. (Gómez, Balkin & Cardy, 2008)

2.3 Factores de rotación

2.3.1 Política salarial

Chiavenato (1993), define a la política de salarios como un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en los asuntos que se relacionan con la remuneración de los trabajadores.

Por otro lado, Porret (2008), menciona que la política retributiva debe perseguir tres objetivos:

- Atraer y mantener en el trabajo a los empleados más capacitados y eficientes.
- Compensar a los empleados en función del trabajo que se les exige.
- Satisfacer las necesidades económicas de índole familiar y social de los empleados.

2.3.2. Motivación laboral

Para Porret (2008), “la motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano” (p. 86); en el entorno laboral se puede manifestar por el deseo del colaborador para realizar su trabajo de la mejor manera posible.

2.3.2.1. Teorías de la motivación

2.3.2.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

El autor Chiavenato (2000), menciona al psicólogo Maslow, al referirse acerca de las necesidades humanas; las cuales, detalla, están distribuidas en una pirámide de cinco niveles básicos. Dependiendo de la importancia o influencia de la necesidad los segmentos van a ir progresivamente satisfaciéndose.

- Necesidades Secundarias: Son las que se encuentran en los tres primeros bloques y están compuestas por las necesidades de autorrealización, autoestima y social.
- Necesidades Primarias: Estas ocupan los dos últimos bloques y comprenden las necesidades de seguridad y luego estarían las necesidades fisiológicas.

2.3.2.1.1. Tipos de necesidades

Según Maslow, estas necesidades pueden ser clasificadas en cinco:

- Necesidades Fisiológicas: Son aquellas necesidades innatas y biológicas que exigen la satisfacción cíclica para garantizar la supervivencia del individuo, tales como el sueño, alimentación, deseo sexual y el reposo.
- Necesidades de Seguridad: Surgen cuando las necesidades fisiológicas han sido relativamente satisfechas. Estas necesidades implican que la persona se proteja de cualquier peligro, sea real o imaginario.
- Necesidades sociales: Son las necesidades de asociación, participación y de aceptación del individuo por otras personas, las cuales surgen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas y las de seguridad.
- Necesidades de autoestima: Son aquellas con las que el individuo se autoevalúa a sí mismo. Entre las necesidades de autoestima más conocidas estarían la confianza y la seguridad personal, la necesidad de aprobación y el reconocimiento social.
- Necesidades de Autorrealización: Estas necesidades son las que se encuentran en la cúspide de la pirámide y las que buscan que la persona desarrolle su propio potencial.

Además Maslow menciona dentro de sus argumentos que:

- Las necesidades insatisfechas motivan al individuo a lograr los objetivos y si estas corresponden a un nivel inferior, no será posible llegar a las de un nivel superior.
- Cada individuo inicialmente estará sujeto a las necesidades fisiológicas, las cuales son hereditarias o innatas.

- Conforme el individuo vaya creciendo surgirán nuevas necesidades, las cuales deberán ser controladas, con el fin de satisfacer las siguientes.
- Las necesidades básicas pueden ser motivadas por un proceso más rápido, mientras que las más elevadas necesitarán un proceso mucho más largo.

2.3.2.1.2. La teoría de Herzberg

El autor Porret (2006), hace referencia al psicólogo Herzberg quien basa su teoría en que la motivación es la influencia de factores motivacionales y factores de higiene. Los cuales son descritos de la siguiente manera:

- *Factores motivacionales:* Son aquellos factores que producen un efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad. Este comprende aspectos como el logro, reconocimiento, responsabilidad y los incentivos.
- *Factores de higiene:* Se refieren a las condiciones que están en el entorno del individuo cuando labora; contempla aspectos como el sueldo, el ambiente físico, las relaciones personales, el status y el ambiente de trabajo. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que influyen en el comportamiento del colaborador.

Algunos ejemplos serían las condiciones de trabajo y comodidad, las políticas de la organización y la administración y las relaciones con los supervisores.

2.3.3. Clima laboral

Martín & Colbs, (1999), nos indican que el clima laboral, es un concepto metafórico que adquirió relevancia en un ámbito social en el que las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio.

Menciona Bordes, M. (2016), que se debe mejorar la productividad, el absentismo y la rotación; con el fin de tener un buen clima laboral y satisfactorio. Asimismo, numerosos estudios han demostrado una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

2.3.3.1 Características del clima laboral

Según Gaspar (2007) nos señala las siguientes características del clima laboral:

- Es el reflejo de lo que sucede dentro de la organización.
- Cambia en función a las características de la empresa y de las percepciones que tienen los colaboradores.
- Ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos ante las reglas o políticas que menciona la empresa.
- Da soporte al compromiso e identificación a los colaboradores con la organización; por ello, un buen clima laboral tiene una alta probabilidad de propiciar el sentido de pertenencia.
- Impacta en el comportamiento y actitudes de los colaboradores.

2.3.4. Liderazgo

Se puede definir el liderazgo “como una habilidad para influenciar en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2013, p.368). Sobre la base de que el rol del líder está determinado por las necesidades del grupo y por sus objetivos (Cecil Gibb, 1947). En otras palabras, los líderes van a ser reconocidos dentro de una organización, si el grupo siente que sus ideas, roles y objetivos van a contribuir con las metas trazadas en conjunto.

Por ello, a lo largo de la historia, los grandes líderes como Buda, Napoleón, Mao, Steve Jobs, el Papa han sido descritos como buenos líderes, por los rasgos que enfocaban a sus grupos y por la manera en que sus características personales los ayudaban a dirigir a las personas. La búsqueda de atributos de personalidad sociales, físicos o intelectuales se remonta a las primeras etapas de investigación sobre el liderazgo.

Por lo cual, Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2013), mencionan que durante estos estudios se determinó que los líderes eficaces presentan conductas innatas; pero estas pueden ser transmitidas a los trabajadores para que también sean líderes dentro de sus espacios.

Los líderes pueden ser considerados de distintas maneras, de acuerdo como son visto por quienes los siguen. (Griffin, R., Phillips, J. & Gully, S, 2017). Los enfoques principales son:

- Liderazgo Transformacional: Es aquel liderazgo que cuenta con habilidades que le permiten reconocer las necesidades de cambio e implementarlo de una manera efectiva, inspirar a los seguidores para adoptar futuros comportamientos para ser mejores.
- Liderazgo Carismático: Es aquel que se basa en el carisma personal del líder y es usada como una herramienta fundamental para influenciar a los demás.

Esto implica que el líder siga un liderazgo transformacional y, por medio de este, se encuentre capacitado para inspirar a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales. Los líderes que siguen esta tendencia son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores.

Luego de explicar la perspectiva sobre el liderazgo, podemos mencionar que la importancia de un líder para la disminución de la rotación del personal debe definir su rol y su función dentro de la organización para mantener claro los objetivos y las metas trazadas de la compañía. Es decir, los líderes deberán ofrecer a los otros colaboradores las reglas que pueden ser tomadas o no.

2.4. Retención del personal

Para lograr incorporar una estrategia de retención que funcione, se tiene que mapear primero el tiempo de permanencia que se desea establecer con los colaboradores. Para ello se realiza una matriz donde aparecerán los colaboradores y puestos críticos. (Behan, Bonache, Cabrera, Cabrera, Castro & otros, 2005).

Una vez ubicado el grupo que se desea retener, una alternativa para saber las necesidades o motivaciones de los colaboradores es realizar una encuesta de clima laboral, ello ayudará en la identificación de los puntos fuertes que tiene la organización y los que necesita mejorar.

Según Behan, Bonache, Cabrera, Cabrera, Castro & otros (2005), existen los siguientes mecanismos de retención:

- Iniciativas de Selección; donde los candidatos que se encuentran interesados en el puesto que se solicita serán evaluados, no solo por la parte técnica o de conocimiento de las labores que realizarán; sino que se añade una evaluación de adaptabilidad a la forma de trabajo en la empresa.
- Iniciativas de Diseño de Puestos; donde los puestos que serán creados sean altamente motivadores para quienes se encuentren ocupándolos. Se tendrán en cuenta tareas que impliquen la utilización de sus conocimientos, competencias y se les podrá hacer sentir y saber que sus tareas aportan a la organización.
- Iniciativas de Compensación; sobre la base del salario básico se podrá premiar la antigüedad o realizar bonificaciones por logros de objetivos.
- Iniciativas sobre la base del entorno externo; donde dimensiones como educación, programas vida-trabajo o apoyos escolares o préstamos; suelen ser recibidos de manera positiva por los colaboradores.

Según Ledda Narváez en su artículo «Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta» publicado en 2017 en la revista *Punto de Vista*, las organizaciones deben considerar los siguientes ejes a la hora de generar una propuesta de valor:

- La imagen de la compañía: La empresa debe trabajar su reputación corporativa como empleador. Las personas buscan trabajar en organizaciones atractivas con excelente imagen como empleadoras. Un ejemplo de una empresa que cumple con este eje sería Google.
- Las condiciones de trabajo: Ambiente laboral agradable, infraestructura adecuada y cómoda, flexibilidad de horarios, la calidad de la relación con el jefe inmediato, los pares y subordinados, líneas de carrera atractivas y capacitaciones.
- Las recompensas para los trabajadores: Las compensaciones (como el sueldo base y los incentivos) y beneficios (como pensiones, bienestar y seguros de salud) alineados a sus necesidades. Otros beneficios interesantes son las actividades de integración y las actividades para la familia del empleado.

2.5. Grupos generacionales

Para entender un poco el comportamiento de los trabajadores y su reacción frente a los estímulos que la organización suele entregar como parte de retención a los colaboradores, tenemos que agruparlos para saber de qué manera van a reaccionar todos frente a los nuevos estímulos.

Actualmente, dentro de las organizaciones conviven diferentes generaciones de trabajadores, por el contrario de ser un problema, aprenden entre sí y se complementan (Begazo y Fernandez, 2015).

2.5.1. Baby boomers

Están conformados por personas que nacieron entre los años 1946 y 1964, es la generación que tiene el rango de edad más larga de todas las generaciones, según refiere Begazo & Fernandez (2015).

Como menciona Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017), los colaboradores que se encuentren en esta generación tienen participación activa en las organizaciones, en su mayoría ocupan posiciones de poder.

Nos menciona Begazo y Fernandez (2015):

Los *Baby-Boomers* en Perú y América Latina son ligeramente distintos a los de USA, ya que a esta generación les tocó vivir las revoluciones, crisis y devaluaciones, por lo cual las palabras “Inflación”, “Deuda Externa” y “Crisis” les son muy familiares, los impulsan a cuidar el dinero e incluso a buscar contar con inmuebles propios en lugar de rentar, para sentir certidumbre económica hacía el futuro (p.11).

La mayoría de estos colaboradores se encuentran en proceso de jubilación o ya están jubilados; es una generación a la que le gusta mucho leer un buen libro, disfrutan salir de casa con su familia y prefieren consumir alimentos en el hogar que fuera.

Dentro de las organizaciones, las personas de la generación *Baby boomer* suelen tener interés en guiar, generar y ser flexibles a cambios, están preocupados por participar y

mantienen el espíritu de trabajo, como menciona Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017), así como Juergensmeyer & Anheier (2012) en Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017) hace mención que ellos (los *baby-boomers*) son una pieza fundamental, ya que serán quienes transfieran los conocimientos y el liderazgo a los de la siguiente generación (*Millennial* y los X); convirtiéndose en ejemplos de responsabilidad y confiabilidad.

2.5.2. Generación X

Están conformados por las personas que nacieron entre los años 1965 a 1981, son actualmente los hijos de los *baby-boomers*, algunos los llaman también Generación MTV, como menciona Begazo & Fernandez (2015).

Las personas que nacieron en esta generación crecieron en un hogar donde sus padres trabajaban o estaban separados, con pensamientos liberales, con la idea de que la educación era una herramienta valiosa que mañana más tarde podía determinar el tipo de trabajo que tendrían, menciona. Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017).

Según refieren Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017), en lo laboral, tienen una tendencia al individualismo; sin embargo, buscan siempre apoyo en el equipo y un/una mentor/a, dado que valoran mucho el reconocimiento y la retroalimentación de sus jefes. A diferencia de los *Baby-Boomers*, los trabajadores de la generación X buscan el equilibrio entre su vida y su trabajo, pues, están interesados en llevar el sustento al hogar y tener un lugar donde dormir.

2.5.3. Millenials

Están conformados por las personas que nacieron entre 1980 y 2004, aunque la línea de fechas no esté bien definida, se encuentran por esos años. Los *millenials* nacieron protegidos y queridos por los demás, se caracterizan por hacer parte de su vida a la tecnología, ya que han crecido con la aparición de las redes sociales, avances tecnológicos y juegos en línea. Si para los de la Generación *X*, la computadora fue una herramienta indispensable y preferida por el contrario para los *millenials* los *smartphones* y las *tablets* son sus dispositivos favoritos y ocupan la mayor parte de su tiempo utilizándolos, menciona Begazo y Fernandez (2015).

En lo laboral, los que dependen de una empresa prefieren trabajar desde casa, con flexibilidad en los horarios; en su mayoría duran poco tiempo en un trabajo; o por otro lado son emprendedores y buscan abrir sus propios negocios, según Begazo y Fernandez (2015).

Menciona Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017), los *millenials* son parte importante del mercado laboral, en su mayoría. Los millenials en la actualidad forman parte de puestos que lideran equipos y algunos se encuentran en empresas como practicantes. No se sienten totalmente cómodos con estructuras rígidas y buscan el crecimiento personal y profesional “*Para un millennial peruano el desarrollo profesional pleno se relaciona con hacer lo que le apasiona y más que ver con convertirse en un experto en su campo*”. Begazo y Fernandez (pp. 13, 2015).

Las propuestas de valor que pueden ser atractivos para ellos, Begazo y Fernandez (2015), serían:

- Conceder acceso instantáneo, haciendo que sus trabajadores se sientan parte del crecimiento de la organización y que ellos contribuyan a que suceda de esa manera; por ello, los *Millennials* quieren ponerse a trabajar antes posible.
- Volcarse en elogios, son un grupo de personas que requiere de una constante retroalimentación y visto bueno de los jefes, requieren tener información al instante, frente a las interrogantes que se les presenten.
- Dar libertad, las expectativas de esta generación suelen ser realistas y se sienten cómodos con el equilibrio de vida laboral y trabajar con otra gente.
- Retribuir a la comunidad.

Asimismo, nos mencionan las siguientes características:

- No viven sin internet.
- Tienen una visión *Carpe diem*, quieren vivir el momento actual y vivirlo intensamente.
- Movilidad laboral, pues cuando sienten que un trabajo es un reto para ellos, suelen cambiarlo sin problema alguno.
- Participación y crítica, pues les gusta compartir sus ideas y siempre estar enterados de los pro y contra al momento de tomar una decisión.
- Poca posesión y mucho disfrute, en su mayoría les gusta alquilar, son poco de acumular bienes y sus gastos suelen hacerse en relación a algo que a ellos les

guste o disfruten, aunque sea una pequeña posesión como un *Smartphone* o un viaje de unos días.

Actualmente las tres generaciones mencionadas durante esta sección conviven en una misma organización, pero el punto de vista, la motivación y la percepción de una sola cosa, es distinta en cada una de ellas.

Figura 2: Cuadro comparativo: Baby boomer, X y millenials frente la variable trabajo

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Trabajo	Acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos. El trabajo a presión es su estilo de gestión. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal (Chirinos, 2009).	Buscan flexibilidad laboral (Chirinos, 2009). Placer y diversión en el trabajo (Molinari, 2011). Poca lealtad con los empleadores, nuevas oportunidades, y posiciones variadas en el trabajo. (Deloitte, 2014)
	Dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo (Bridgers y Johnson, 2006).	El trabajo es algo temporal y cada empresa un escalón para alcanzar algo mejor. (Filipczak, 1994)	Buscan un balance entre el trabajo y la familia. (Yeaton, 2008).
	Dedicación al trabajo, búsqueda de estatus, mejora en el nivel de vida y orientación al trabajo como ancla de vida (Almeida, 2012).	Se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización. (Smola y Sutton, 2002).	Expectativas frente al trabajo se centran en: La libertad para tomar decisiones. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)
	Disciplinados, con confianza en el sistema, manejan la formalidad y autoridad (Lasheras y Jiménez, 2012).		Independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora Martin (como se citó en Irizarry-Hernández y de Arecibo, 2009)

Fuente: Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los *Baby Boomers*, X y Millennials. Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017).

Asimismo, sus motivadores suelen ser distintos, de acuerdo con la generación a la que pertenezcan y frente a ello los motivos que los retengan.

Figura 3: Cuadro comparativo: Baby boomer, X y millenials frente la variable motivación

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Motivación	Les motiva el poder y altos niveles de desarrollo. (Cervetti, 2014). Soñaban con contratos indefinidos. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida (Bridgers y Johnson, 2006).	Impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas. (Seaton y Boyd, 2007)
	Perspectiva optimista. Ante la autoridad expresan amor u odio. Espíritu de automotivación. (Lombardía, Stein y Pin , 2008)	Perspectiva escéptica. Presentan desinterés ante la autoridad. Son equilibrados. Liderazgo por competencia y espíritu de anticompromiso. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)	Lo repetitivo, fácil o monótono les preocupa más que el cómo hacerlo; Les gusta el reto. (Lasheras y Jiménez, 2012).
	Autosuficientes, independientes y interesados en riquezas materiales. (Seaton y Boyd, 2007)		Mayor desempeño en entornos creativos, les gusta viajar y desenvolverse en su ambiente de trabajo (Chirinos, 2009). Son ciudadanos del mundo. (Cervetti, 2014)

Fuente: Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los *Baby Boomers*, *X* y *Millennials*. Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017).

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa, cuenta con Granjas Avícolas y de Porcina, Plantas Incubadoras y de Alimentos Balanceados; y Plantas de Procesamiento de Pollo y de Cerdo. Considerando el core del negocio a la Crianza de Pollo y Cerdo (granjas). Actualmente cuenta con 5,000 colaboradores que laboran en las oficinas administrativas en las ciudades de Huacho y Lima, así como en las unidades operativas estratégicamente ubicadas desde Huarney hasta Pisco.

3.1 Visión:

“Ser la empresa líder en el mercado de productos cárnicos, innovando y agregando valor a nuestros clientes y consumidores a nivel nacional y con proyección Internacional”.

3.2 Misión:

Producir y comercializar productos cárnicos, actuando de acuerdo con nuestros valores, satisfaciendo a nuestros clientes y consumidores, brindando a nuestros colaboradores un medio para su desarrollo y bienestar, y generando valor para nuestros accionistas.

3.3 Valores

- **Integridad:** Las decisiones que tomamos y nuestras relaciones con los demás están basadas en la ética, respeto y honradez. Hacemos lo correcto, por las razones correctas, del modo correcto.

- **Compromiso:** Nuestros logros se construyen en equipo, de manera organizada, con lealtad, disciplina, responsabilidad y en base a una vocación de servicio hacia nuestros clientes internos y externos.
- **Amor a la patria:** Nuestra organización funda sus raíces en un amor profundo por el país y en el deseo de contribuir con su desarrollo. Buscamos una sociedad más justa, solidaria, respetuosa de su historia y de sus recursos naturales.
- **Pasión por la excelencia:** Los detalles marcan la diferencia. Guiados siempre por la innovación, nos orientamos al cambio teniendo en cuenta el deseo de superación constante. Proveemos productos y servicios de calidad a nuestros clientes, haciendo un uso eficiente de los recursos, las inversiones y los costos.

3.4 Organigrama organizacional

Estructuralmente, la empresa avícola está conformada de la siguiente manera:

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 1: Organigrama organizacional de la empresa avícola

Dentro de la Gerencia Central Comercial, se encuentra la Gerencia de Planta de Procesamiento, la cual está compuesta de la siguiente forma:

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 2: Organigrama de planta de procesamiento

3.5 Descripción del proceso del área de beneficio:

- **Descarga y enganche en el transportador aéreo:** Después de que el pollo es enviado desde la granja, el operario se encarga de sacar los pollos de las jabas de manera cuidadosa para luego engancharlos en el transportador aéreo, que se encuentra conformado por cadenas de una altura de 1.60m.

- Aturdido del ave: El transportador aéreo pasa a los pollos por una máquina que los “*atonta*” a través de descargas eléctricas, este proceso ayudara a reducir el estrés y dolor a la hora del desangrado.
- Escaldado: Cuando ya nos cercioramos que el pollo se encuentra embobado, estos pasan por aguas de distintas temperaturas y pueda ser pelado de una manera adecuada y no haya variación en el color de la epidermis del pollo.
- Degollado: Para cuando sale del escaldado pasa a la sala de Beneficiado como tal, el operario utiliza desde cuchillos, tijeras y pistolas especiales para este proceso.
- Desplumado: Las cadenas transportan a los pollos ya a un 98% desplumado, los cuales previamente pasaron por una máquina que ha producido que las plumas salgan de su piel, los operarios se encargan de verificar que no pase ninguna pluma adicional y con una pinza especial sacan las plumas que todavía quedan.
- Evisceración: Es el proceso en el cual el operario realiza manualmente, el corte de tráquea, apertura del abdomen, extracción de vísceras, extracción de la cloaca, retiro del hígado, la molleja, los pulmones, lavado de carcasa y corte patas para posteriormente lavarlas, pesarlas y embolsarlas para la venta de acuerdo al producto que se esté realizando.
- Enfriamiento: Es el proceso de enfriamiento e hidratación de la carne de pollo, mediante el uso de agua con hielo con el motivo de impedir el crecimiento de bacterias y pueda descomponerse rápidamente.

Las temperaturas de las salas de trabajo del área de Beneficio de la Planta de Procesamiento, pueden oscilar entre los 22C° (desde el proceso de descarga del pollo hasta el desplumado) hasta los 12C° (desde el proceso de evisceración y enfriamiento). En esta área se cuenta con solo 1 turno y medio, donde los colaboradores normalmente sobrepasan las 12 horas de labores, realizando horas extras las cuales son compensadas monetariamente.

Adicionalmente, los colaboradores laboran parados realizando el mismo proceso durante todo el día. Por otro lado, el headcount del área de beneficio ha variado durante los 3 últimos años debido al ingreso a un nuevo canal de venta (supermercados). Durante estos 3 últimos años el área de beneficio es el área con mayor índice de rotación a nivel de toda la planta de procesamiento.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de investigación

La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores que influyen en la rotación del personal del área de beneficio de la planta de procesamiento de la empresa avícola sujeto de estudio, con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2017) ya que, se ha recolectado información del 2016, 2017 y 2018, utilizando como fuente los resultados de las entrevistas de salida, entrevista semiestructura a un colaborador clave quien es la Coordinadora de Desarrollo de personas en de la empresa avícola, resultados de la Encuesta de Clima Laboral del 2016 y 2017 y base de datos de cesados del 2016, 2017 y 2018.

4.2 Muestra

En el periodo 2016 al 2018 cesaron 1087 operarios del área de beneficio, de los cuales 899 (83%) fueron salidas voluntarias y 188 (17%) fueron salidas involuntarias.

La muestra la constituye 266 operarios que presentaron carta de renuncia de tipo voluntario y aceptaron ser entrevistados por el área de Desarrollo de Personas.

4.3 Técnicas de recolección de información

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

- Entrevistas.

- Análisis de la documentación de la empresa avícola.

4.4 Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación son:

- Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas
- Registro de los motivos de renuncia del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento de la empresa avícola.

CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Entrevistas estandarizadas de salida

Chiavenato (2011), sostiene que la entrevista de salida es: “el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las cosas de la rotación de personal. Algunas organizaciones solo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización. Debe aplicarse esta última modalidad para llevar una estadística completa de todas las causas de retiro.” (P.121).

En el caso de la empresa avícola el operario presenta su carta de renuncia al área de Administración de Personal y el área de Desarrollo de Personas lo contacta para fijar una hora al momento de recoger su liquidación para la entrevista de salida. La primera parte de la guía contiene preguntas cerradas y la segunda son preguntas abiertas, donde el personal operativo cesado comenta cuales son los motivos principales de su salida de la empresa y a la vez cuales son las oportunidades de mejora de la misma.

GUÍA DE ENTREVISTA DE SALIDA

Fecha de Ingreso..... Fecha de cese.....

Cargo..... Área.....

Sede/ Zona/ Granja..... Jefe Inmediato.....

1. ¿Cuál fue el motivo que lo llevó a renunciar?

- () Problemas de salud, poca adaptación al trabajo
- () Temas familiares y/o personales
- () Estudios
- () Otra oportunidad Laboral
- () Cansancio incremento de horas extras
- () Falta de oportunidades de desarrollo profesional.
- () Falta de reconocimiento
- () Poco acercamiento de los jefes y supervisores
- () Otro.....

2. ¿Conoce bien cómo cooperó con su trabajo en la empresa? Si () No ()

3. ¿Cómo fue su relación con las personas que trabajó? Buena() Regular () Mala()

4. ¿Qué le pareció la alimentación del comedor? Responder solo en caso que haya recibido alimentación Buena() Regular () Mala()

5. Marca con una X, según se crea conveniente a las siguientes preguntas:

		SI	A veces	NO
a	¿Le explicaron claramente las responsabilidades de su trabajo desde el 1° día?			
b	¿Se le dio buen entrenamiento y orientación para desempeñar su trabajo desde es el 1° día?			
c	¿Recuerda el nombre o puesto de la persona que le brindó ese entrenamiento? Indicar nombre?			
d	¿El ambiente físico de su área era el adecuado para realizar sus funciones?			
e	¿Contaba con las herramientas de trabajo necesarias para sus funciones?			
f	¿Recibió alguna charla o curso mientras trabajaba con nosotros? ¿Recuerda cuál?			
g	¿Recibió un trato adecuado por parte del personal de Gestión de personas?			
h	¿Recibió un trato adecuado por parte de sus jefes o supervisores?			
i	¿Recibió información sobre las actividades que se realizan en la empresa?			
j	¿Recomendarías a la empresa como una gran empresa para trabajar?			

6. ¿Qué hubiera tenido que ocurrir o cambiar en la empresa avícola que te hubiera hecho reconsiderar tu decisión de renunciar?

7. De presentarse la oportunidad, ¿Regresarías a trabajar en la empresa avícola? Si () NO () ¿Por qué?

8. Si pudieras mejorar algo de la empresa avícola, ¿Qué sería y por qué?

9. Comentarios finales:

.....

.....

.....

.....

El resultado obtenido de 266 operarios entrevistados fue el siguiente:

Tabla 2: Motivos de renuncia del personal operativo

¿Cuál es el motivo de renuncia?	Total Operarios	%
Problemas de salud, poca adaptación al trabajo	78	29.32%
Temas familiares y/o personales	62	23.31%
Estudios	13	4.89%
Otra oportunidad laboral	4	1.50%
Cansancio, incremento de horas extras	46	17.29%
Falta de oportunidades de desarrollo profesional	20	7.52%
Falta de reconocimiento	15	5.64%
Poco acercamiento de los jefes y supervisores	28	10.53%
Total	266	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Analizando la tabla 2, se puede observar que el 29.32 % del personal operativo entrevistado indicó que el motivo de su renuncia se debía por problemas de salud; ya que el trabajo lo desarrollaban de pie y eso originó dolores de espalda, rodillas y cintura, de igual forma el 23.31% del personal operativo entrevistado manifestó que el motivo de su renuncia se originaba por temas familiares y/o personales, así mismo el 17.29% del personal entrevistado indicó que renunciaban porque se sentían cansados por el exceso de horas extras, el 10.53% del personal entrevistado manifestó que el motivo de su renuncia era porque había poco acercamiento con los jefes y supervisores inmediatos y el 7.52% del personal entrevistado declaró que el motivo de renuncia era porque había poco acercamiento con sus jefes o supervisores.

Tabla 3: Conocimiento de cómo cooperó con su trabajo a la empresa

¿Conoce bien como cooperó con su trabajo a la empresa?	Respuesta	%
176	No	66.17%
90	Si	33.83%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

En la tabla 3 se aprecia que el 66.17 % del personal cesado entrevistado desconocía de cómo su trabajo contribuida a la empresa y sólo el 33.83% tenía conocimiento de cómo con su trabajo contribuida en la empresa.

Tabla 4: Apreciación del entrenamiento y orientación

¿Se le dio buen entrenamiento y orientación para desempeñar su trabajo desde el primer día?	Respuesta	%
191	No	71.80%
75	Si	28.20%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Analizando la tabla 4, el 71.80% de los colaboradores manifestaron que no se les brindó un buen entrenamiento y orientación para desempeñar su trabajo desde el primer día y el 28.20% están conformes con el entrenamiento y orientación recibida por parte de la empresa.

Tabla 5: Identificación de los entrenadores

¿Recuerda el nombre o puesto de la persona que brindó ese entrenamiento?	Respuesta	%
224	No	84.21%
42	Si	15.79%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Del mismo modo, realizando el análisis de la tabla 5 podemos ver que solo un 84.21% de los colaboradores entrevistados expresaron no recordar el nombre o el puesto de la persona quien brindó el entrenamiento, ya que en ocasiones se interesaban más por que aprendieran rápido las funciones por realizar, y dejaban a un lado la parte relacionada al acercamiento con el colaborador; según información recogida por la Coordinadora de Gestión de la Planta de Procesamiento ya que los Jefes, quienes eran aquellos que brindaban el entrenamiento, solo

eran vistos durante las primeras semanas; luego se encargaban a los operarios con más experiencia a que enseñaran al nuevo colaborador

Tabla 6: Relaciones laborales

¿Cómo fue su relación con las personas con las que trabajó?	Respuesta	%
154	Buena	57.89%
112	Regular	42.11%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Siguiendo con el análisis, en la tabla 6 vemos que el 57.89% de colaboradores operativos entrevistados, indicaron que hubo una buena relación con las personas con quienes trabajó. Nos menciona la Coordinadora de Desarrollo de Personas que los colaboradores expresaban el hecho de que recibían el apoyo de sus compañeros, en especial de los que tenían casi el mismo tiempo de permanencia que ellos. Sin embargo, el 42.11% del personal operativo entrevistado manifestó que la relación con las personas que trabajó fue regular.

Tabla 7: Apreciación del ambiente físico

¿El ambiente físico de su área era el adecuado para realizar sus funciones?	Respuesta	%
103	No	38.72%
163	Si	61.28%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Asimismo, podemos ver en la tabla 7 que un 61.28% del personal operativo entrevistado, mencionaron que el ambiente físico del área donde desempeñaban sus funciones, eran adecuados, el 38.72% del personal operativo entrevistado indicaron que el ambiente físico en el cual desarrollaban su trabajo no era el adecuado.

Tabla 8: Apreciación de las herramientas de trabajo

¿Contaba con las herramientas de trabajo necesarias para sus funciones?	Respuesta	%
127	No	47.74%
139	Si	52.26%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Adicionalmente, en la tabla 8, se visualiza que un 52.26% del personal operativo entrevistado mencionó que contaba con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones. Sin embargo, el 47.74% del personal operativo entrevistado indicó que no contaban con las herramientas adecuadas para llevar a cabo su trabajo.

Tabla 9: Apreciación de charlas o cursos recibidos

¿Recibió alguna charla o curso mientras trabajó con nosotros?	Respuesta	%
83	No	31.20%
183	Si	68.80%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Del mismo modo, en la tabla 9 respecto a las capacitaciones recibidas un 68.80% de colaboradores cesados, mencionaron que recibieron charlas o cursos en la empresa y las que más recuerdan son las de seguridad.

Tabla 10: Apreciación del trato recibido del área de gestión de personas

¿Recibió un trato adecuado por parte del personal de Gestión de Personas?	Respuesta	%
35	No	13.16%
231	Si	86.84%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Por otro lado, analizando la tabla 10 un 86.84% de colaboradores cesados señalaron que recibieron un trato adecuado por parte del área de Gestión de Personas en la Planta; la Coordinadora de Gestión de Personas de Planta de Procesamiento, nos mencionó que desde hace un año el equipo de Gestión de Personas tiene programado visitas a todas las áreas de las Plantas, en específico y con más frecuencia al área de Beneficio, por el número de personal operativo que tiene dentro de las salas.

Tabla 11: Apreciación del trato recibido por parte de jefes y supervisores

¿Recibió un trato adecuado por parte de su jefe o supervisor?	Respuesta	%
148	No	55.64%
118	Si	44.36%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Siguiendo con el análisis se puede ver en la tabla 11 que el 44.36% del personal operativo recibió un trato adecuado por parte de su jefe o supervisor y el 55.64% del personal que se retiró de la empresa no recibió un trato adecuado por parte de sus superiores.

Tabla 12: Valoración de la información recibida

¿Recibió información sobre las actividades que se realizan en la empresa avícola?	Respuesta	%
110	No	41.35%
156	Si	58.65%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

En la tabla 12, podemos apreciar que un 58.65% del personal operativo entrevistado mencionaron que recibieron información sobre las actividades que se realizan en la empresa como tal dentro de los canales de comunicación que utiliza la empresa dentro de sus Plantas

que son los periódicos murales y revistas institucionales las cuales son actualizadas mensualmente. Sin embargo, el 41.35% del personal operativo entrevistado manifestó que no recibió información alguna.

Tabla 13: Recomendarían para trabajar en la empresa

¿Recomendarías a la empresa como una gran empresa para trabajar?	Respuesta	%
128	No	48.12%
138	Si	51.88%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Continuando con el análisis en la tabla 13 podemos apreciar que 138 operarios que se retiraron de la empresa, respondieron que recomendarían a la empresa como una buena empresa para trabajar, 128 operarios respondieron que no recomendarían a la empresa para trabajar.

Tabla 14: Regresarían a trabajar para la empresa

De presentarse la oportunidad, ¿Regresarías a trabajar para la empresa?	Respuesta	%
139	Si	52.26%
127	No	47.74%
266		100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Así mismo, siguiendo con el análisis de la tabla 14, podemos ver que el 52.26% del personal operativo que se retira de la empresa indica que si tuviera la posibilidad de regresar nuevamente a trabajar lo haría por los siguientes motivos: Es un buen lugar para trabajar, porque las remuneraciones son justas, porque tuvieron una buena experiencia durante su estancia en el área de trabajo, hay igualdad, brindan buenos beneficios y reputación de la organización. Pero un 47.74% no regresaría a la organización.

5.2 Entrevista a la coordinadora de desarrollo de personas de procesamiento

1. ¿Cuáles crees que son los principales factores de rotación del área de Beneficio?

Respuesta:

- El incremento de las horas extras, una parte del personal operativo del área de beneficio son casados o convivientes, al incrementarse las horas extras ellos no pueden brindar el tiempo adecuado a su familia, lo cual origina conflictos de pareja en casa.
- El no contar con información clara de la planificación de la producción; para ser más específica; si podríamos tener la información a tiempo del número de personal operativo va a trabajar de acuerdo a las horas de trabajo que se tiene, se podría distribuir de manera adecuada a los operarios.
- La naturaleza del trabajo, que se tiene que ejecutar de pie y esto le origina al personal del área de beneficio dolores de cintura, espalda y rodillas.
- El no contar con un plan de inducción general y específico donde podamos acompañar al colaborador desde su primer día de trabajo, hasta su adaptación en las labores que va a desempeñar. Eso significa, que debe haber el involucramiento de todo el equipo del área de beneficio, para el nuevo personal y su retención.
- La mayor parte del personal operativo del área de beneficio tienen estudios básicos y técnicos, completos o incompletos; y uno de los motivos por el cual renuncian a sus puestos de trabajo es continuar estudiando.
- La poca predisposición por parte de los jefes para escuchar sobre los problemas existentes en el área de trabajo.

2. ¿Cómo crees que se pueda disminuir la rotación del área de Beneficio?

Respuesta:

- A través de un plan de trabajo mejor estructurado, con programas de retención que puedan realizar para fidelizar y retener al personal.
- Mayor acercamiento de los líderes para con su equipo de trabajo, asimismo del área de Gestión de Personas que se encuentra en la Planta de Procesamiento.
- Programando actividades familiares dentro de la empresa, involucrando a la familia del personal operativo, para promover el compromiso del colaborador operativo con la empresa, así como también el compromiso de los familiares hacia la empresa.
- Reforzando actividades de pausas activas con mayor frecuencia; programando y ejecutando capacitaciones de ergonomía en el personal operativo del área de beneficio.
- Promoviendo la comunicación asertiva entre jefes, supervisores y el personal operativo del área de beneficio, de esa forma poder identificar los diferentes problemas existentes en el área, por medio de reuniones semanales.
- Realizar reuniones de retroalimentación de parte de los jefes con el personal operativo y viceversa.

3. ¿Qué aspectos crees que más valoran los operarios que tiene permanencia más de un año en la empresa?

Respuesta:

- La estabilidad que le brinda la empresa, ya que, a los 2 años, pueden ser estables.
- El apoyo que les brinda a través de su programa de beneficios.

4. ¿Cuánto es el tiempo de adaptación al puesto de un nuevo operario?

Respuesta:

- Aproximadamente 1 mes.

5. ¿Cómo crees tú que desde tu posición podrías ayudar a reducir la rotación de tu área?

Respuesta:

- Acercándome más a los operarios a través de focus, en coordinación con la Coordinadora de Gestión de Personas.
- Realizar visitas inopinadas a la Planta para acercarnos más al personal operativo.

5.3 Resultados de la encuesta de clima laboral - (GPTW) de los años 2016 y 2017.

La empresa avícola contrata el servicio de la consultora Metramark, quien realiza un estudio de Clima y Cultura Organizacional bajo la metodología cuantitativa Trust Index, las cuales miden los niveles de confianza, compromiso y camaradería. Los resultados obtenidos permiten contar con la percepción de los colaboradores con respecto al área y la organización en base a cinco dimensiones y subdimensiones:

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 3: Metodología cuantitativa Trust Index

La encuesta se aplica a través de un formulario físico a todos los operarios, para ello se brinda un espacio en el comedor de la empresa y un tiempo adecuado para que puedan completar la encuesta.

Bajo el siguiente Modelo de GPTW se obtuvo los siguientes resultados por dimensiones del 2016 y 2017 y los resultados Generales de Redondos Alimentos y Planta de Procesamiento:

Fuente: Empresa avícola Elaboración: GPTW

Gráfico 4: Modelo de GPTW

En el 2016 los resultados de la empresa avícola fue 64% vs 51% el área de Procesamiento de Planta. Asimismo, el 2017 la empresa avícola incrementó sus resultados en 5 puntos vs el año anterior y la Planta de Procesamiento disminuyó 1 punto. De acuerdo a los criterios evaluación de la Consultora GPTW, el porcentaje mínimo esperado es de 75%.

Fuente: Empresa avícola Elaboración: GPTW

Gráfico 5: Resultados generales planta de procesamiento

Respecto a los resultados por dimensiones se puede observar que la dimensión que tiene el más bajo puntaje es Imparcialidad por dos años consecutivos, junto con la dimensión Respeto. La dimensión Imparcialidad mide la equidad en recompensa, igualdad de oportunidades y trato justo y la dimensión Respeto mide el desarrollo profesional, colaboración e interés por la persona. En estas subdimensiones nos enfocaremos para el Plan de Retención, ya que en la entrevista de salida también mencionan que su principal motivo de renuncia es por desarrollo profesional.

Fuente: Empresa avícola Elaboración: GPTW

Gráfico 6: Resultados de la planta de procesamiento

En cuanto a los aspectos con menor puntuación en el 2017 son: El 37% del personal operativo indica que tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial, un 40% manifiestan que los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo y al ambiente de trabajo y un 41% los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.

De 330 operarios que completaron la encuesta, se obtuvo algunos comentarios de Oportunidad de Mejora para el área de Procesamiento de Planta:

- *“Hacer un poco más amplio y con las condiciones adecuadas y materiales.”*
- *“Las áreas de lavado de máquinas. Hay pocas estaciones de lavado. Falta de implementos para la limpieza, implementar áreas de lavado de caras y ojos en caso de emergencias por salpicaduras por químicos que puedan dañar el bienestar personal.”*

- *“Los ambientes no se encuentran en buenas condiciones, hay diferencias en infraestructura (pisos, paredes, techos). Hay mucha contaminación por emisión de gases del área de rendering.”*
- *“Remodelar instalaciones y estructuras. Mejorar el comedor de primer proceso.”*
- *“Ampliar el área de trabajo donde tengamos más espacios donde laboral y encajar bien nuestros productos. Ejemplo: a la hora de empaque de pollos y embolsado.”*
- *“Que el área donde trabajo tenga más carritos, para trasladar bandejas, porque el piso por partes se encuentra en mal estado.”*
- *“Tener siempre los turnos completos de personal. Que no falte personal nunca. Tener horarios fijos de entrada y salida.”*
- *“Más apoyo del personal así todos salimos iguales.”*
- *“... exceso de horas de trabajos poder darnos tiempo para compartir con la familia.”*
- *“Hacer que los jefes tomen más en cuenta a los trabajadores, que son seres humanos y no máquinas de trabajo.”*
- *“Que los jefes sean un poco humildes, que no tengan favoritismo, que nos escuchen, que haya mejor control también con los asistentes a veces dejan mucho que desear en la forma de tratar al personal...”*
- *“El control de algunos supervisores, ya que muchas veces no son justos con algunas decisiones que toman.”*
- *“... es pésima la comida, muchas veces no tiene gusto casi todo los días hay que hacer cola y a nosotros nos controlan el tiempo o también falta la comida.*
- *“Mejoraría la alimentación porque en algunas ocasiones no nos dan la mejor comida y el desayuno que atiendan mejor y la nutricionista debe saber contestar cuando un alimento está en mala condición.”*

- *“Que los de mantenimiento den semanal mantenimiento a las maquinas porque tiende a fallar a cada rato.”*

“... comprar maquinarias de buen uso que aporte a la producción y así mejorar las horas de trabajo.

5.4 Base de cesados del periodo 2016, 2017 y 2018 del área de beneficio

Se cuenta con una base de datos del personal operativo del área de beneficio cesados de la que se ha extraído información importante para el estudio como: Tipo de ruptura laboral, tiempo de permanencia, estado civil y grado de instrucción; para poder realizar un análisis a profundidad que presentamos a continuación:

Tabla 15: Tipo de ruptura laboral

Tipo de Ruptura Laboral del Personal Operativo	2016	2017	2018	Total	Total %
Abandono de trabajo	225	81	246	552	50.78%
Despido	1			1	0.09%
No inició relación laboral		1	1	2	0.18%
Periodo de prueba	36	11	22	69	6.35%
Renuncia	107	100	140	347	31.92%
Termino de contrato	26	53	37	116	10.67%
Total general	395	246	446	1087	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 7: Resumen de tipo de ruptura según porcentaje de operarios cesados

Después de hacer un análisis respecto al tipo de ruptura laboral del personal operativo del área de beneficio en la tabla 15 se puede observar que, durante el periodo del 2016, 2017 y 2018; abandonaron el puesto de trabajo 552 operarios lo que significa un 50.78%, seguido por 347 renuncias que es igual al 31.92% de rotación del personal por ese motivo.

Tabla 16: Rotación del personal operativo según antigüedad

Rotación del Personal Operativo Según Antigüedad Durante los Periodos 2016, 2017, 2018	Baby Boomer	Generación X	Millenial	Total	Total %
Menos de 1 mes	1	55	199	255	23.46%
1 a 3 meses	6	104	367	477	43.88%
4 a 6 meses	1	26	62	89	8.19%
7 meses a 1 año		5	15	20	1.84%
1 a 2 años		45	130	175	16.10%
2 a 3 años	1	12	25	38	3.50%
3 a 4 años		12	10	22	2.02%
5 años a más	2	4	5	11	1.01%
Total general	11	263	813	1087	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 8: Rotación de personal operativo según antigüedad

Continuando con el análisis de rotación del personal operativo del área de beneficio según antigüedad, observamos en la tabla 16 que 477 operarios permanecieron en la empresa entre 1 y 3 meses lo que representa el 43.88% de rotación, de la misma forma podemos observar que 255 operarios que constituye el 23.46% laboraron en la empresa menos de un mes.

Tabla 17: Rotación de personal operativo según estado civil

Rotación del Personal Operativo Según Estado Civil Durante los Periodos 2016, 2017, 2018	Casado (a)	Conviviente	Soltero (a)	Total	Total %
Involuntaria	9	55	124	188	17.30%
Voluntaria	48	278	573	899	82.70%
Total general	57	333	697	1087	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 9: Rotación de personal operativo según estado civil

Siguiendo con nuestro análisis apreciamos en la tabla 17, el resumen de rotación del personal operativo según estado civil durante el periodo 2016, 2017 y 2018, siendo el cese voluntario el que predomina en los solteros 573 operarios cesaron de sus labores voluntariamente ya sea por abandono de puesto o renuncia ; analizando desde un enfoque general podemos decir que el 82.70% cesaron de sus funciones en forma voluntaria, 48 casados, 278 convivientes y 573 solteros, haciendo un total de 899 operarios.

Tabla 18: Rotación de personal según grado de instrucción

GRADO DE INSTRUCCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Secundaria completa	636	58.51%
Primaria completa	155	14.26%
Secundaria incompleta	115	10.58%
Técnica completa	75	6.90%
Técnica incompleta	25	2.30%
Universitaria incompleta	19	1.75%
Superior completa	17	1.56%
Universitaria completa	16	1.47%
Bachiller	12	1.10%
Primaria incompleta	12	1.10%
Superior incompleta	5	0.46%
TOTAL GENERAL	1087	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 10: Rotación de personal según grado de instrucción

Para finalizar con nuestro análisis visualizamos en la tabla 18, el resumen de rotación del personal operativo según grado de instrucción, encontrando que 636 operarios tenían secundaria completa lo que representa el 58.51% del total del personal operativo que rotó durante los periodos 2016, 2017 y 2018, así mismo podemos observar que 155 operarios contaban con primaria completa y 115 operarios habían realizado estudios de nivel secundaria incompleta.

5.5 Análisis de rotación de personal de forma voluntaria

Tabla 19: Resumen de rotación en forma voluntaria según genero

Resumen de Rotación del Personal Operativo en Forma Voluntaria Según Genero 2016, 2017, 2018	Baby Boomer	Generación X	Millenial	Total	Total %
Femenino	4	105	274	383	42.60%
Masculino	6	90	420	516	57.40%
Total general	10	195	694	899	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 11: Resumen de rotación en forma voluntaria según género

Extendiendo nuestro análisis de rotación del personal operativo en forma voluntaria según género, podemos apreciar en la tabla 19 que 516 trabajadores fue de género masculino representando un 57.40% de rotación, siendo 420 varones millennial los se retiraron de la empresa voluntariamente.

Tabla 20: Resumen de rotación en forma voluntaria según estado civil

Resumen de Rotación del Personal Operativo en Forma Voluntaria Según Estado Civil 2016, 2017, 2018	Casado (a)	Conviviente	Soltero (a)	Total	Total %
Femenino	20	83	280	383	42.60%
Masculino	28	195	293	516	57.40%
Total general	48	278	573	899	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 12: Resumen de rotación en forma voluntaria según estado civil

De acuerdo con nuestro análisis de rotación de personal operativo en forma voluntaria según estado civil podemos apreciar en la tabla 20 que 573 operarios entre varones y mujeres solteros dejaron su puesto de trabajo lo que representa el 63.74%.

Tabla 21: Resumen de rotación en forma voluntaria según antigüedad

Resumen de Rotación del Personal Operativo en Forma Voluntaria Según Antigüedad 2016, 2017, 2018	Baby Boomer	Generación X	Millennial	Total	Total %
Menos de 1 mes		55	221	276	30.70%
1 a 3 meses		99	384	483	53.73%
4 a 6 meses		26	71	97	10.79%
7 meses a 1 año		5	15	20	2.22%
1 a 2 años		8	3	11	1.22%
2 a 3 años	5	2		7	0.78%
3 a 4 años	3			3	0.33%
5 años a más	2			2	0.22%
Total general	10	195	694	899	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 13: Resumen de rotación en forma voluntaria según antigüedad

Siguiendo con nuestro análisis de rotación de personal operativo en forma voluntaria según antigüedad podemos apreciar en la tabla 21 que 276 operarios no permanecieron ni un mes en la empresa y 483 operarios no llegaron al cuarto mes dentro de la empresa, lo que significa que el 84.43% del personal operativo abandona el trabajo en forma voluntaria antes de cumplir cuatro meses en la organización.

Tabla 22: Resumen de rotación en forma voluntaria según grado de instrucción

GRADO DE INSTRUCCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Secundaria completa	586	65.18%
Primaria completa	114	12.68%
Secundaria incompleta	102	11.35%
Técnica completa	48	5.34%
Técnica incompleta	13	1.45%
Universitaria incompleta	11	1.22%
Superior completa	6	0.67%
Primaria incompleta	15	1.67%
Superior incompleta	4	0.44%
TOTAL GENERAL	899	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 14: Resumen de rotación en forma voluntaria según grado de instrucción

Analizando la tabla 22, el resumen de rotación del personal operativo según grado de instrucción, se encontró que 586 operarios tenían secundaria completa lo que representa el 65.18% del total del personal operativo que rotó durante los periodos 2016, 2017 y 2018, así mismo podemos observar que 114 operarios contaban con primaria completa y 102 operarios habían realizado estudios de nivel secundaria incompleta.

Tabla 23: Resumen de rotación en forma voluntaria según carga familiar

Resumen de Rotación del Personal Operativo en Forma Voluntaria Según Carga Familiar	Casado (a)	Conviviente	Soltero (a)	Total	Total %
Si tiene carga familiar	45	245	12	302	33.59%
No tiene carga familiar	3	33	561	597	66.41%
Total general	48	278	573	899	100.00%

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Fuente: Empresa avícola Elaboración: Propia

Gráfico 15: Resumen de rotación en forma voluntaria según carga familiar

Para finalizar, realizaremos el análisis de la tabla 23 de acuerdo a la información obtenida podemos visualizar que 597 operarios que presentaron su renuncia no tienen carga familiar lo que representa el 66.41% del total del personal operario que dejó de laborar en la empresa en forma voluntaria; así mismo podemos observar que 302 operarios entre casados, convivientes y solteros tienen carga familiar.

5.5 Costos de la rotación de personal

Chiavenato, (2005) señala que “toda rotación de personal utiliza un sistema eficaz para poder lograr los objetivos implementados por la organización para lo cual fue diseñado utilizar al máximo el recurso disponible para la eficacia del recurso.”

Para la formulación del presente estudio de la rotación del personal de la empresa avícola del área de Beneficio, se ha estimado los costos que involucran la rotación como: el costo de selección, el costo de inducción y el costo de curva de aprendizaje de los tres últimos años 2016,2017 y 2018 del personal cesado, lo que nos permitió estimar el costo total de la rotación.

5.5.1 Costo de selección:

Para el costo de selección se ha considerado el gasto en que incurre la empresa en el área de beneficios a través de las publicaciones en los diferentes medios, llamadas telefónicas, pruebas psicotécnicas, impresiones, exámenes médicos, entre otras actividades que se detalla en la siguiente gráfica:

Tabla 24: Actividades del costo de selección por personal operativo

ACTIVIDADES	CANT/PER.	MIN.	PRECIO UNITARIO	COSTO ACTIVIDAD	COSTO PROCESO
Publicación avisos / radio / volanteo / etc.)	1	50	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Llamadas telefónicas para citas iniciales de pre filtro	3	15	S/. 0.10	S/. 0.30	S/. 0.30
Pruebas psicotécnicas (DISC / impresiones)	1	10	S/. 0.30	S/. 0.30	S/. 0.30
Impresiones (cv's / solicitudes / formatos / etc.)	1	10	S/. 0.30	S/. 0.30	S/. 0.30
Costos de entrevistas				S/. 29.97	S/. 29.97
llamadas	3	10	S/. 0.10	S/. 0.30	
Desplazamiento a otras ciudades	3	10	S/. 6.00	S/. 18.00	
Entrevistas cliente y adicionales	1	20	S/. 35.00	S/. 11.67	
Exámenes médicos. (EMOs)	3	10	S/. 90.00	S/. 270.00	S/. 270.00
Verificaciones	3	0	S/. 39.00	S/. 117.00	S/. 117.00
Visita domiciliaria				S/. 0.00	S/. 0.00
transporte	0	0	S/. 0.00	S/. 0.00	
salario de supervisor	0	0	S/. 0.00	S/. 0.00	
Suscripciones a portales de empleo	3	10	S/. 5.50	S/. 16.50	S/. 16.50
Costo de comprobar las referencias. (llamadas)	0	0	S/. 0.10	S/. 0.00	S/. 0.00
Honorarios de la consultora de selección	0	0	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Reclutamiento fuera de la ciudad: viáticos de candidato y evaluador				S/. 0.00	
Salario de las personas de selección	4	2700	S/. 15.00	S/. 675.00	S/. 675.00
Costos de contratación				S/. 23.65	S/. 23.65
Materiales (contrato/file/fotocheck)	1	20	S/. 20.00	S/. 20.00	
registrador en el sistema	1	15	S/. 6.25	S/. 3.65	
Costo total de selección por personal operativo					S/. 1,133.01

Fuente: Propia Elaboración: Propia

Las actividades que involucran el costo de selección para el área de Beneficio tienen un costo total de S/1,133.01 por colaborador. De donde se obtuvo que en el año 2018 el costo total por la rotación fue la más elevada de los últimos tres años, por un total de S/ 505,322.46 (Tabla 25), el cual representa el 41,03 % del costo total en procesos de selección del área de Beneficio del periodo del 2016 al 2018.

Tabla 25: Inversión del costo de selección anual

PERIODOS	CANTIDAD DE CESES	TOTAL INVERSION
2016	395	S/ 447,538.95
2017	246	S/ 278,720.46
2018	446	S/ 505,322.46
Total	1087	S/ 1,231,581.87

Fuente: Propia Elaboración: Propia

Nota: Adaptación para la presentación de resultados

5.5.2 Costo de inducción

Para calcular el costo de inducción se consideraron los siguientes aspectos: Salario del participante, salario del capacitador, kit de capacitación, coffee break y materiales entregados al operario. El cual representa un costo de S/86.35 por cada participante.

Tabla 26: Costo de capacitación por personal operativo

COMPONENTES DEL GASTO DE CAPACITACIÓN POR PERSONA	DIA 1
Salarios de participantes	S/19.37
Salarios del Capacitador	S/41.68
Kit de Capacitación	S/20.00
Coffee break	S/5.00
Impresiones (Carta de Bienvenida y Hojas de actualización)	S/0.30
Costo total de capacitación por personal operativo	S/86.35

Fuente: Propia Elaboración: Propia

Nota: Adaptación para la presentación de resultados

Este costo de S/ 86.35 fue multiplicado por la cantidad de los ceses de los tres últimos años. La tabla 27 describe los resultados obtenidos.

Tabla 27: Costo de capacitación anual

PERIODO	CANTIDAD DE CESES	TOTAL INVERSION
2016	395	S/ 34,108.25
2017	246	S/ 21,242.10
2018	446	S/ 38,512.10
Total	1087	S/ 93,862.45

Fuente: Propia Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos de los últimos tres años del personal cesado del área de beneficio, muestran un costo total de S/ 93,862.45, por concepto de capacitación, en la tabla 27.

5.5.3 Costo de curva de aprendizaje:

Para calcular el costo de curva de aprendizaje de los operarios cesados del área de beneficio se consideró el costo de remuneración, alimentación y movilidad de los dos primeros meses más la indumentaria. Dando un total por colaborador de S/ 3,856.00.

Este monto representaría un costo diario de S/ 74.15 por los dos primeros meses.

Tabla 28: Costo de curva de aprendizaje

COSTO DE INVERSION	PRIMER MES	SEGUNDO MES	COSTO CURVA DE APRENDIZAJE
Costo básico de mano del primer mes (930*1.5)	S/ 1,395.00	S/ 1,395.00	
indumentaria	S/ 250.00		
Alimentación	S/ 300.00	S/ 300.00	
Movilidad (24días * S/ 4.50)	S/ 108.00	S/ 108.00	
Costo total de curva de aprendizaje por personal operativo	S/ 2,053.00	S/1,803.00	S/3,856.00

Fuente: Propia Elaboración: Propia

Tabla 29: Costo total anual de curva de aprendizaje

PERIODO	CANTIDAD DE CESES	TOTAL INVERSION
2016	395	S/ 1,523,120.00
2017	246	S/ 948,576.00
2018	446	S/ 1,719,776.00
TOTAL	1087	S/ 4,191,472.00

Fuente: Propia Elaboración: Propia

5.5.4 Análisis costo beneficio

Es importante poder identificar el beneficio que con lleva tener un mayor presupuesto para las capacitaciones, del área de beneficios de la empresa avícola. Ya que el monto estimado de perdida que han obtenido en los años 2016, 2017 y 2018 ascienden a un total de S/ 5, 516,916.32; a ello se adiciona algún costo adicional que incurra en la planta de la empresa.

Tabla 30: Inversión total del personal cesado de los años 2016, 2017 y 2018

PERIODO	COSTO DE SELECCIÓN	COSTO DE INDUCCION	COSTO DE CURVA DE APRENDIZAJE	TOTAL COSTO DE ROTACION
2016	S/ 447,538.95	S/ 34,108.25	S/ 1,523,120.00	S/ 2,004,768.19
2017	S/ 278,720.46	S/ 21,242.10	S/ 948,576.00	S/ 1,248,539.18
2018	S/ 505,322.46	S/ 38,512.10	S/ 1,719,776.00	S/ 2,263,611.68
TOTAL	S/ 1,231,581.87	S/ 93,862.45	S/ 4,191,472.00	S/ 5,516,916.32

Fuente: Propia Elaboración: Propia

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DEL PLAN DE RETENCIÓN

6.1 Descripción del plan de retención

Después de analizar las entrevistas estandarizadas de salida realizadas al personal operativo; así mismo examinar la entrevista hecha a la coordinadora del área de Desarrollo de Personas, estudiar los resultados de la encuesta de clima laboral realizada por la empresa Consultora Great Place To Work (GPTW) los años 2016 y 2017; finalmente hacer un análisis de la base de datos del personal cesado del periodo 2016, 2017 y 2018; identificamos los siguientes factores que daban origen al alto índice de rotación del personal operativo, del área de beneficio de la empresa avícola:

- Factores familiares.
- Factores de salud.
- Factores de desarrollo profesional.
- Factores de comunicación

Teniendo identificados cada uno de los factores de rotación, presentamos el siguiente plan de retención.

6.1.1 Factores familiares

En la tabla 2 motivos de renuncia del personal operativo, se identificó que el 23.31% de los 266 operarios entrevistado manifestaron que se retiraban de la empresa por temas familiares y/o personales, los cuales describimos a continuación:

- Ausencia durante mucho tiempo en el hogar, debido al incremento de horas extras, en la tabla 20 se puede visualizar que 278 operarios de los 899 operarios que renunciaron en forma voluntaria según la base de datos de personal cesado eran convivientes y 48 estaban casados.
- Preocupación por no brindar el tiempo necesario para el cuidado de los hijos, en la tabla 23 se puede identificar según la base de datos del personal cesado con carga familiar 290 tenían carga familiar entre operarios casados y convivientes.
- Conflictos familiares de pareja, debido al exceso de horas extras en el trabajo; en la tabla 2 el 17.29% del personal operativo entrevistado, manifiestan que se sienten cansados debido al incremento de horas extras.

6.1.1.1 Nombre de la actividad

Para poder disminuir las renunciaciones por motivos familiares, se propone desarrollar actividades con el siguiente nombre: “EN LA EMPRESA SE TRABAJA EN FAMILIA”

6.1.1.2 Objetivo

El objetivo de las actividades es mejorar y promover la relación laboral y familiar del personal operativo del área de beneficio.

6.1.1.3 Descripción de la actividad para retener al personal operativo

- Otorgar un día libre al personal operativo el día que cumple años, cuya frecuencia será mensual.
- Dos días libres al año para que el personal operativo disfrute en familia o realice gestiones personales, la frecuencia de esta actividad será semestral.

Criterios a considerar, para que el personal operativo sea merecedor a tiempos libres es: No tener faltas injustificadas, así mismo no tener tardanzas.

- Tener convenio del 50% con una Guardería de cuidado diurno para niños de 8 meses a 4 años de edad, hijos del personal operativo.

Criterios a considerar para que el personal operativo sea merecedor a dicho convenio es tener más de un año de permanencia laborando en la empresa; la frecuencia de esta actividad será anual.

- Invitar a los familiares a un medio día libre (domingo) para que puedan conocer la empresa, la cultura, degustar de los productos que comercializa la empresa y conocer la importancia del trabajo que el operario realiza en Planta.
- Realizar talleres de emprendimiento: Dirigido a las parejas del personal operativo para que sepan ¿Cómo emprender un negocio?, así mismo brindar clases de bijoutería, capacitación de tejido a palitos o crochet, talleres de manualidades en cerámica, repostería; del mismo modo capacitarlos en cómo promocionar sus productos.

- Invitar a un almuerzo familiar junto con el jefe de área a los mejores operarios del trimestre (máximo 5 personas por trimestre).

Criterios a considerar para que el personal operativo sea merecedor a las actividades mencionadas es contar con menos de 3 faltas injustificadas durante su permanencia en la empresa; la frecuencia para esta actividad será trimestral.

6.1.1.4 Responsable

- Los responsables de las actividades propuestas será el Jefe de Planta y los Supervisores.

6.1.1.5 Indicadores

- Reducir la rotación del personal operativo en un 5 % en el área de beneficio, en los 6 primeros meses, posteriormente en un periodo anual reducir la rotación del personal operativo en un 10%.

6.1.2 Factores de salud

En la tabla 2 motivos de renuncia del personal operativo, se identificó que el 29.32% de los 266 operarios entrevistado manifestaron que se retiraban de la empresa por problemas de salud, los cuales describimos a continuación:

- El personal operativo en la entrevista de salida manifestó que el trabajo se realiza de pie durante muchas horas, lo que origina dolores de espalda y cintura, el cuerpo no se adapta fácilmente al trabajo.

6.1.2.1 Nombre de la actividad

Para poder disminuir las renunciaciones por motivos de salud, se propone desarrollar actividades con el siguiente nombre: “LA VIDA ES SALUD Y LA EMPRESA LO SABE”.

6.1.2.2 Objetivo

El objetivo de las actividades es prevenir y promover la salud laboral dentro de las salas de trabajo del personal operativo del área de beneficio.

6.1.2.3 Descripción de la actividad

Criterios a considerar: Aplica para todo el personal operativo desde su primer día de labores.

- Reforzar actividades de pausa activa, la frecuencia de esta actividad será dos veces al día, cada pausa activa tendrá una duración de 10 minutos.
- Programar y ejecutar capacitaciones y actividades que ayuden a mejorar la Ergonomía en el personal operativo del área de beneficio, la frecuencia de esta actividad será bimestral.
- Programar controles de salud física, para que puedan evaluar los miembros superiores e inferiores del personal operativo del área de beneficio; la frecuencia de esta actividad será semestral.

- Promover y reforzar campañas de prevención laboral contra accidentes, la frecuencia de esta actividad será mensual.

6.1.2.4 Responsable

- Los responsables de las actividades propuestas será el Jefe de Planta y los Supervisores.

6.1.2.5 Indicadores

- Reducir en un 5% el número de accidentes en el área de beneficio respecto al año anterior.

6.1.3 Factores de desarrollo profesional

Dentro de los factores de desarrollo profesional se pudo identificar los siguientes motivos de renuncia del personal operativo del área de beneficio de la planta de procesamiento:

En la tabla 2 motivos de renuncia del personal operativo, se identificó que el 7.52% de los 266 operarios entrevistado manifestaron que se retiraban de la empresa porque no había muchas oportunidades de desarrollo profesional, los cuales describimos a continuación:

- De acuerdo a la base de datos del personal cesado en forma voluntaria tabla 22, podemos apreciar que el 11.35 % contaban con secundaria incompleta, un 1.45% tenían estudios técnicos completos, los mismos que indicaron que se retiraban de la empresa porque no se podían desarrollar profesionalmente.

6.1.3.1 Nombre de la actividad

Para poder disminuir las renunciaciones por motivos de desarrollo profesional, se propone desarrollar actividades con el siguiente nombre: “CRECIENDO CON NOSOTROS”.

6.1.3.2 Objetivo

El objetivo de las actividades es promover el crecimiento interno del personal operativo del área de beneficio, dentro de la organización.

6.1.3.3 Descripción de la actividad

- Brindar becas para que el personal operativo puedan culminar estudios básicos en CEBAS cercanos a la empresa.
- Brindar patrocinios en SENATI a los 20 mejores operarios destacados en producción, para que cuenten con una carrera técnica y puedan aplicar sus conocimientos adquiridos dentro de la empresa.

Criterios a considerar: Contar con 1 año de permanencia en la empresa, contar con menos de 3 faltas injustificadas; la frecuencia de estas actividades será anual.

6.1.3.4 Responsable

- Los responsables de las actividades propuestas será el área de Desarrollo de Personas.

6.1.3.5 Indicadores

- Reducir en un 5 % el número de rotación de personal por motivos de desarrollo profesional.

6.1.4 Factores de comunicación

En la tabla 2 motivos de renuncia del personal operativo, se identificó que el 10.53% de los 266 operarios entrevistado manifestaron que se retiraban de la empresa porque tenían poco acercamiento de los jefes y supervisores, así mismo en la misma tabla se puede apreciar que el 5.64% indican que el motivo de su renuncia es por falta de reconocimiento, los cuales describimos a continuación:

- De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas de salida del personal operativo, se evidencia que la comunicación por parte de los jefes inmediatos hacia el personal operativo era poco cordial e irrespetuoso.
- Así mismo se evidencia el poco interés por parte de los jefes y supervisores por brindar soluciones rápidas en el área de beneficio.
- Por medio de las encuestas de salida se evidenció la poca predisposición por parte de los jefes para escuchar sobre los problemas existentes en el área de trabajo.

6.1.4.1 Nombre de la actividad

Para poder disminuir las renunciaciones por motivos de comunicación, se propone desarrollar actividades con el siguiente nombre: “CERCA A TÍ”.

6.1.4.2 Objetivo

El objetivo de las actividades es mejorar y promover la comunicación entre los jefes inmediatos y el personal operativo del área de beneficio.

6.1.4.3 Descripción de la actividad

- Realizar focus group trimestrales con los operarios para levantar información de clima laboral en el área de beneficio.
- Premiar a los líderes que logren incrementar en un 5% de los resultados de GPTW en la dimensión de credibilidad: Comunicación, habilidad gerencial, integridad; en la dimensión de imparcialidad: Trato justo; en la dimensión de respeto: Desarrollo profesional, colaboración e interés por la persona; la frecuencia de esta actividad será semestralmente. Criterios a considerar: Ser jefe o supervisor de área.
- Seguimiento del plan de acción de los líderes; la frecuencia de esta actividad será trimestral.
- Promover la comunicación sobre los diferentes problemas existentes en el área de beneficio, por medio de reuniones semanales para encontrar prontas soluciones. Criterios a considerar: Ser jefe o supervisor de área.
- Realizar reuniones de retroalimentación de parte de los jefes con los operarios y viceversa; la frecuencia de esta actividad será cada quincena. Criterios a considerar, aplica a todo el personal operativo del área de beneficio desde el primer día de labores dentro de la empresa.

6.1.4.4 Responsable

- Los responsables de las actividades propuestas será el Jefe de Planta y los Supervisores.

6.1.4.5 Indicadores

- Incrementar en un 5% en las dimensiones de credibilidad, imparcialidad y respeto de la encuesta de GPTW.

6.2 Estimación de costos

En la tabla número 31 se puede observar que las actividades programadas en el plan de retención, para disminuir el índice de rotación por factores familiares, ascienden a un monto total de S/. 73,233.33, así mismo se puede apreciar que el 56.53% del presupuesto sería asignado para realizar un convenio con una guardería para el cuidado diurno de niños entre los 8 meses a 4 años de edad, hijos del personal operativo.

Tabla 31 : Costo de las actividades de retención de los factores familiares identificados

Actividades	Número de operarios	Costo Unitario	Costo de actividad anual	%
Otorgar días libre al personal operativo en el día que cumple años	330	S/. 33.33	S/. 11,000.00	15.02%
Otorgar 2 días libres al año para que el personal operativo disfrute en familia o realice gestiones personales	160	S/. 33.33	S/. 5,333.33	7.28%
Convenio del 50% con una guardería de cuidado diurno para niños de 8 meses a 4 años de edad	23	S/. 1,800.00	S/. 41,400.00	56.53%
Invitación a los familiares a un medio día libre para que puedan conocer la empresa, degustar de los productos que comercializa la empresa y conocer la importancia del trabajo que el operario realiza en planta	100	S/. 50.00	S/. 5,000.00	6.83%
Talleres de emprendimiento	4	S/. 1,500.00	S/. 6,000.00	8.19%
Almuerzo familiar con el jefe de área a los mejores operarios del trimestre	100	S/. 45.00	S/. 4,500.00	6.14%
Costo total anual factores familiares			S/. 73,233.33	100.00%

Fuente: Propia Elaboración: Propia

En la tabla número 32 se observa que las actividades programadas en el plan de retención, para disminuir el índice de rotación por factores de salud, ascienden a un monto total de S/. 222,769.80 así mismo se puede apreciar que el 59.25% del presupuesto sería asignado para realizar actividades de pausa activa de todo el personal operativo del área de beneficio.

Tabla 32 : Costo de las actividades de retención por los factores de salud identificados

Actividades	Número de operarios	Costo Unitario	Costo de actividad anual	%
Actividades de pausa activa dos veces a la semana	330	S/. 400.00	S/. 132,000.00	59.25%
Capacitaciones y actividades para mejorar la Ergonomía	330	S/. 8.34	S/. 2,752.20	1.24%
Controles de salud física	330	S/. 216.68	S/. 71,504.40	32.10%
Promover y reforzar campañas de prevención laboral contra accidentes	330	S/. 50.04	S/. 16,513.20	7.41%
Costo total anual factores de salud			S/. 222,769.80	100.00%

Fuente: Propia Elaboración: Propia

En la tabla número 33 se puede observar que las actividades programadas en el plan de retención para disminuir el índice de rotación por factores de desarrollo profesional, ascienden a un monto total de S/. 259,820.00, así mismo se puede apreciar que el 69.02% del presupuesto sería asignado para patrocinios en SENATI para el personal operativo destacado.

Tabla 33 : Costo de las actividades de retención por los factores de desarrollo profesional identificados

Actividades	Número de operarios	Costo Unitario	Costo de actividad anual	%
Becas para que el personal operativo pueda culminar sus estudios básicos en CEBAS	23	S/. 3,500.00	S/. 80,500.00	30.98%
Patrocinios en SENATI para el personal operativo destacado	20	S/. 8,966.00	S/. 179,320.00	69.02%
Costo total anual factores de desarrollo profesional			S/. 259,820.00	100.00%

Fuente: Propia Elaboración: Propia

Siguiendo con nuestro análisis, observamos que en la tabla número 34 de las actividades programadas para reducir el índice de rotación por factores de comunicación asciende a S/. 11,465.84, del mismo modo se puede ver que el 30.53% del presupuesto total es para fomentar reuniones semanales entre jefes y supervisores.

Tabla 34 : Costo de las actividades de retención por los factores de comunicación identificados

Actividades	Número de operarios	Costo Unitario	Costo de actividad anual	%
Focus group trimestrales con el personal operativo para levantar información de clima laboral en el área de beneficio	132	S/. 14.17	S/. 1,870.44	16.31%
Premiación de líderes que logren incrementar los resultados de GPTW	3	S/. 1,000.00	S/. 3,000.00	26.16%
Reuniones semanales jefes y supervisores	10	S/. 350.00	S/. 3,500.00	30.53%
Reuniones de retroalimentación con la participación de los jefes y representantes del personal operativo	330	S/. 9.38	S/. 3,095.40	27.00%
Costo total anual factores de comunicación			S/. 11,465.84	100.00%

Fuente: Propia Elaboración: Propia

En la tabla número 35 se realizó el resumen del costo del plan de retención.

Como se puede ver las actividades del plan de retención, por los factores de rotación identificados asciende a un monto total anual de S/. 457,280.17, siendo las actividades programadas para disminuir el índice de rotación por los factores de desarrollo profesional las que más costos originan representando el 56.82% del presupuesto del plan de retención total.

Tabla 35 : Resumen del costo de retención por cada factor de rotación identificado

Costo de retención por cada factor de rotación identificado	Costo Anual	%
Factores Familiares	S/. 73,233.33	12.91%
Factores de Salud	S/. 222,769.80	39.27%
Factor Desarrollo Profesional	S/. 259,820.00	45.80%
Factores de Comunicación	S/. 11,465.84	2.02%
Costo Total Anual	S/. 567,288.97	100.00%

Fuente: Propia Elaboración: Propia

En la tabla 36 observamos que el promedio ponderado anual del número de ceses durante los años 2016, 2017 y 2018 es de 362 operarios; así mismo podemos visualizar que el costo

de rotación anual ponderado es de S/. 1, 838,973.01, con estos datos realizaremos nuestro costo beneficio del plan de retención propuesto.

Tabla 36: Promedio de costo de rotación anual

PERIODO	NUMERO DE CESES	TOTAL COSTO DE ROTACION
2016	395	S/ 2,004,768.19
2017	246	S/ 1,248,539.18
2018	446	S/ 2,263,611.68
TOTAL	1087	S/ 5,516,919.04
Promedio de costo de rotación anual	362	S/ 1,838,973.01

Fuente: Propia Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 37, se tiene proyectado reducir el 5% la rotación del personal operativo en el área de beneficio el primer semestre del 2019, el segundo semestre del 2019 disminuir el 10% de rotación, lo que tendríamos como resultado, la retención de 52 operarios.

Tabla 37: Número de operarios retenidos el 2019 con el plan presupuesto

Promedio anual de número de ceses durante los periodos 2016, 2017 y 2018	Objetivo primer semestre 2019: Reducir el 5 % de rotación del personal operativo	Resultado primer semestre del 2019	Objetivo segundo semestre 2019: Reducir el 10 % de rotación del personal operativo	Resultado segundo semestre del 2019	Número de operarios que se pudo retener el 2019 con el plan propuesto
362	18	344	34	310	52

Fuente: Propia Elaboración: Propia

En la tabla 38, se puede apreciar que después de aplicar el plan de retención propuesto, se proyecta un ahorro significativo de S/. 266,651.09 derivado de los costos de rotación durante el periodo 2019.

Tabla 38: Resultado 2019 del plan de retención propuesto

Promedio anual del costo de rotación	Objetivo primer semestre 2019: Reducir el 5 % de rotación del personal operativo	Resultado primer semestre del 2019	Objetivo primer semestre 2019: Reducir el 10 % de rotación del personal operativo	Resultado segundo semestre del 2019	Ahorro 2019 con el plan propuesto S/.
S/.1,838,973.01	S/.91,948.65	S/.1,747,024.36	S/.174,702.44	S/.1,572,321.92	S/.266,651.09

Fuente: Propia Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 39, se tiene proyectado reducir el 15% la rotación del personal operativo en el área de beneficio el primer semestre del 2020, el segundo semestre del 2020 disminuir el 20% de rotación, lo que tendríamos como resultado, la retención de 99 operarios.

Tabla 39: Número de operarios retenidos el 2020 con el plan propuesto

Número de ceses el 2019	Objetivo primer semestre 2020: Reducir el 15 % de rotación del personal operativo	Resultado primer semestre del 2020	Objetivo segundo semestre 2020: Reducir el 20 % de rotación del personal operativo	Resultado segundo semestre del 2020	Número de operarios que se pudo retener con el plan propuesto
310	47	264	53	211	99

Fuente: Propia Elaboración: Propia

De igual forma en la tabla 40, se puede apreciar que después de aplicar el plan de retención propuesto, se proyecta un ahorro significativo de S/. 503,143.01 derivado de los costos de rotación durante el periodo 2020.

Tabla 40: Resultado 2020 del plan de retención propuesto

Costo de rotación 2019	Objetivo primer semestre 2020: Reducir el 15 % de rotación del personal operativo	Resultado primer semestre del 2020	Objetivo segundo semestre 2020: Reducir el 20 % de rotación del personal operativo	Resultado segundo semestre del 2020	Ahorro 2020 con el plan propuesto S/.
S/.1,572,321.92	S/.235,848.29	S/.1,336,473.63	S/.267,294.73	S/.1,069,178.91	S/.503,143.01

Fuente: Propia Elaboración: Propia

Podemos visualizar en la tabla 41, que se tiene proyectado reducir el 20% la rotación del personal operativo en el área de beneficio el primer semestre del 2021, el segundo semestre del 2021 disminuir el 20% de rotación, lo que tendríamos como resultado, la retención de 76 operarios.

Tabla 41: Número de operarios retenidos el 2021 con el plan propuesto

Número de ceses el 2020	Objetivo primer semestre 2021: Reducir el 20 % de rotación del personal operativo	Resultado primer semestre del 2021	Objetivo segundo semestre 2021: Reducir el 20 % de rotación del personal operativo	Resultado segundo semestre del 2021	Número de operarios que se pudo retener con el plan propuesto
211	42	169	34	135	76

Fuente: Propia Elaboración: Propia

En la tabla 42, se puede apreciar que después de aplicar el plan de retención propuesto, se proyecta un ahorro significativo de S/. 384,904.41 derivado de los costos de rotación durante el periodo 2020.

Tabla 42: Resultado 2021 del plan de retención propuesto

Costo de rotación 2020	Objetivo primer semestre 2021: Reducir el 20 % de rotación del personal operativo	Resultado primer semestre del 2021	Objetivo segundo semestre 2021: Reducir el 20 % de rotación del personal operativo	Resultado segundo semestre del 2021	Ahorro 2021 con el plan propuesto S/.
S/.1,069,178.91	S/.213,835.78	S/.855,343.13	S/.171,068.63	S/.684,274.50	S/.384,904.41

Fuente: Propia Elaboración: Propia

Analizando la tabla 43, se puede observar que de acuerdo al plan de retención propuesto se tiene proyectado durante los periodos 2019, 2020 y 2021 retener a 227 operarios en el área de beneficio de la empresa avícola.

Tabla 43: Resultados 2019, 2020 y 2021

Año	Resumen de personal operativo retenido con el plan de retención propuesto
2019	52
2020	99
2021	76
Total	227

Fuente: Propia Elaboración: Propia

En la tabla 44, se puede apreciar que de acuerdo al plan de retención propuesto, se proyecta un ahorro en costos de retención un monto de S/. 1, 154,668.51 de durante los periodos 2019, 2020 y 2021.

Tabla 44: Ahorro en costo de rotación 2019, 2020 y 2021

Año	Resumen de ahorro en costo de rotación anual con el plan de retención propuesto
2019	S/.266,621.09
2020	S/.503,143.01
2021	S/.384,904.41
Total	S/.1,154,668.51

Fuente: Propia Elaboración: Propia

6.3 Etapas del plan de retención

Fuente Propia Elaboración: Propia

Gráfico 16: Etapas del Plan de Retención

6.4 Escenarios optimista, ideal y pesimista

Para poder definir los escenarios realizaremos los siguientes análisis:

6.2.1 Análisis político - gubernamental

“De acuerdo a las perspectivas económicas 2019; el entorno político en el Perú y un contexto internacional inestable son elementos clave a la hora de elaborar planes a futuro”.

- **Confianza empresarial**

MEF (2019), de acuerdo a una encuesta llevada a cabo a empresarios, la percepción económica para el año 2021 es favorable. Mientras que para enero

del 2018 solamente el 57% de empresarios tenían la perspectiva que Perú tendría un entorno mejor, en enero del 2019 esta esperanza creció a 88%.

Fuente: MEF (2019) Elaboración: Propia

Grafico 17: Grado de confianza empresarial

“La meta del Estado para 2021 es alcanzar un nivel de confianza empresarial de 60%”. (FONAFE, 2017) “considera que este nivel se alcanzará con las medidas que el gobierno aplique a la economía. Para 2020 la confianza empresarial deberá encontrarse en crecimiento, con un 19.40%”.

Fuente MEF (2019) Elaboración: Propia

Gráfico 18: Nivel de confianza empresarial

- **Fenómeno del niño costero**

INDECI (2018), durante el periodo del mes de diciembre del 2017 y el mes de enero del 2019, el Perú fue afectado por un fenómeno climatológico llamado Niño Costero.

MEF (2018), el fenómeno del niño costero si bien es cierto de acuerdo al reporte publicado por el Instituto Nacional de Defensa Civil (2018) damnificó, afecto y ocasionó la muerte de más de un millón y medio de personas en diferentes departamentos del Perú.

Tabla 45 : Resultado del fenómeno niño costero

Departamento	Salud y vida				
	Damnificadas	Afectadas	Fallecidas	Heridas	Desaparecidas
Amazonas	340	355	0	0	0
Ancash	35,120	108,654	32	185	2

Apurímac	521	954	4	3	0
Arequipa	2,320	5,241	23	60	6
Ayacucho	1,850	7,854	12	12	0
Cajamarca	1,825	15,324	15	18	3
Cusco	311	8,614	12	6	2
Huancavelica	6,752	35,678	7	7	0
Huánuco	1,203	4,523	3	6	0
Ica	4,865	105,054	0	79	0
Junín	954	975	6	32	0
La Libertad	79,789	459,872	36	89	6
Lambayeque	62,478	142,687	15	15	1
Lima	19,545	42,587	20	98	1
Loreto	354	125,483	3	3	0
Madre de Dios	311	8,567	0	4	0
Moquegua	369	9,547	4	3	0
Pasco	275	1,987	2	4	1
Piura	102,548	320,879	30	41	5
Puno	254	456	6	2	0
San Martín	723	3,691	4	1	0
Tacna	75	6,547	3	3	0
Tumbes	2,066	59,643	0	5	4
Ucayali	856	8,564	4	3	0
Total	325,704	1,483,736	241	679	31

Fuente: INDECI (2018) Elaboración: Propia

6.2.2 Análisis económico

MEF (2018), “se presentó como un año con grandes cambios para el país. El fenómeno Niño Costero y la paralización de obras de infraestructura devenidas del escándalo con la brasileña Odebrecht, trajeron consigo consecuencias directas en la economía”.

Así mismo, el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) realizaron los análisis del comportamiento económico en el multinivel nacional e internacional.

A nivel internacional, el PBI se proyecta de la siguiente manera:

Se proyecta un crecimiento porcentual de 0.3% de PBI respecto del año anterior para Francia al acabar el año, sin embargo se especula una reducción de un mínimo porcentaje para el 2019. Por su parte, Alemania se mantiene estable hasta este año, posteriormente se especula una reducción de 0.5%. España se proyecta acabar el año con un 2.65%, sin embargo, para el próximo año se especula se reducirá ese porcentaje a 2.20%. Reino Unido podría terminar el año con un 1.34% y alcanzar la cifra de 1.49% para el próximo año.

A inicios de año se proyectaba que Estados Unidos podría crecer gradualmente de 2.20% a 2.30% en este año, a noviembre esta proyección rodea los 2.88%; al 2019 se proyecta un 3.10%, hace unos meses una cifra inimaginable.

China se proyecta a mantenerse alrededor de un 6.56% en este año. Cabe recordar que sus porcentajes han descendido gradualmente desde el 2010. Para el próximo año se proyecta un 6.12% de PBI.

Japón se proyecta con un crecimiento de 1.12%, lejos del porcentaje de 1.7% del año pasado, y para el próximo año se especula que tendrá un porcentaje de 0.94%.

Chile es el país de la región latinoamericana con mayor crecimiento, proyectando un 3.98% este año, y 4.15% para el próximo.

Brasil, Colombia y México mantenían un PBI entre 2.30% y 2.70% con ligeras variaciones por país; sin embargo a noviembre del presente año, la situación ha cambiado: Brasil se proyecta con un 1.44%, Colombia con 2.81% y México con 2.19%. Las cifras para el próximo año determinan que Colombia podría llegar a un porcentaje cercano a 4%, Brasil crecería hasta un 2.37%, mientras que México solo lograría un 2.52%.

A nivel nacional, las proyecciones sobre el crecimiento bordeaban el 3.2%, porcentaje mayor al del año pasado pero menor al proyectado en los meses anteriores, sin embargo, la proyección de este mes nos coloca con un 3.62% de crecimiento, promedio más cercano al porcentaje establecido en el 2016. Para el año 2019, las proyecciones son de 4.30%, porcentaje incluso superior al de los últimos cinco años.

Tabla 46 : Crecimiento anual del PBI (variación porcentual)

País	2017	2018	2019
Canadá	3.05 %	2.07%	2.05%
Estados Unidos	2.22%	2.88%	3.10%
México	2.04%	2.19%	2.52%
España	2.98%	2.365%	2.20%
Alemania	2.46%	1.91%	1.86%
Francia	2.34%	1.56%	1.62%
Reino Unido	1.66%	1.34%	1.49%
China	6.86%	6.56%	6.12%
Corea del Sur	3.06%	2.76%	2.58%
Japon	1.74%	1.12%	0.94%

Perú	2.46%	3.60%	4.30%
Colombia	1.76%	2.81%	3.59%
Chile	1.47%	3.98%	4.15%
Brasil	0.98%	1.44%	2.37%
India	6.68%	7.30%	7.44%
Egipto	4.18%	5.30%	5.46%
Sudáfrica	1.32%	0.76%	1.40%
Nueva Zelanda	3.05%	3.07%	3.04%
Australia	2.22%	3.24%	2.77%

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Informe de actualización de proyecciones económicas.

Adaptado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Respecto de la inflación, el Perú tiene una estimación de 2.35% de inflación para el presente año (menor a las proyecciones de meses anteriores). Según proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) se esperaba que este año la inflación tenga un porcentaje de 2.0%, lo cual ya tiene un porcentaje mucho más elevado al proyectado desde el año pasado (1.36%) o en los primeros meses, el cual correspondía a 1.80%. Para el próximo año, el porcentaje estimado es de 2.40%. . (MEF, 2018)

Por su parte, Chile cuenta con 2.90%, Colombia con 3.06% y México con 4.35%. Destaca de la región sudamericana, Argentina con una inflación de 40.5%. Debemos señalar que la inflación en Venezuela, asciende a 1.000.000% cabe señalar que en todos los casos, la proyección para el próximo año arroja un crecimiento en la inflación por país. (MEF, 2018)

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Informe de actualización de proyecciones Adaptado de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Grafico 19: Pronóstico de crecimiento del PBI

El tipo de cambio, se esperaba que la cifra fluctuara entre los 3.24 y los 3.34; al mes de octubre teníamos una tasa de cambio de 3.28, en el presente mes tenemos una tasa de cambio de 3.31. Se proyectaba a diciembre del presente año un incremento porcentual en 3.33, al parecer se cumplirá esta proyección. Cabe señalar, que se proyecta para el 2019 un tipo de cambio de 3.43. (MEF, 2018)

Fuente: MEF (2018). Elaboración: Propia

Gráfico 20: Evolución del tipo de cambio

6.2.3 Análisis cultural

UNFPA (2015), “el mundo adquirió un compromiso sin precedentes en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. La histórica Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por más de 150 líderes de todo el mundo, tiene el propósito de poner fin a la pobreza”.

“Nuestro planeta, actualmente cuenta con unos 7.300 millones de habitantes, con una proyección de crecimiento a 8.500 millones para 2030 y a 9.700 millones en 2050, según el informe Revisión de las Perspectivas de Población Mundial”.

INEI (2016), “el Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 personas, de los cuales, el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres. El Perú es el octavo país más poblado de América y el número 42 del planeta”.

MINSA (2018), “existe una tendencia de búsqueda de una vida mejor, una existencia más dichosa y prolongada. Esta posibilidad de una vida mejor tiene su respuesta en una alimentación adecuada y de calidad”.

6.2.4 Impacto sobre clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno.

A continuación presentamos un resumen sobre el impacto de cada una de las variables del entorno sobre los clientes y proveedores, en las siguientes tablas:

Tabla 47 : Variables del entorno e impacto en el cliente/ proveedor

Variables del entorno	Concepto	Impacto cliente/proveedor
Político - Gubernamental	MEF (2019), de acuerdo a una encuesta llevada a cabo a empresarios, la percepción económica para el año 2021 es favorable. Mientras que para enero del 2018 solamente el 57% de empresarios tenían la perspectiva que Perú tendría un entorno mejor, en enero del 2019 esta esperanza creció a 88%. Así mismo la perspectiva de formalización del Perú en enero del 2018 era de 53%, en enero del 2019 esta perspectiva subió a 92%.	Precios competitivos (Clientes y proveedores)
Económico	Crecimiento en el sector	Incrementos de ventas (cliente y proveedor).
Cultura	Tendencia a la cultura de promover una alimentación adecuada.	Incrementos de ventas (cliente y proveedor), mayor rentabilidad para los proveedores.

Fuente: Propia Elaboración: Propia

6.2.5 Impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno.

Tabla 48 : Variables del entorno e impacto en la empresa

Variables del entorno	Concepto	Impacto cliente/proveedor
Político - Gubernamental	Gobierno pro-mercado que promueve la competitividad empresarial nacional	Mayores ventas
Económico	Alto poder de negociación con los clientes	Incrementos de ventas, incremento en rentabilidad.
Cultura	Tendencia a la cultura de una alimentación adecuada, crecimiento de la población mundial	Incrementos de ventas.

Fuente: Propia Elaboración: Propia

6.2.6 Escenario optimista

Factor Político - Gubernamental

- De acuerdo a una encuesta llevada a cabo a empresarios realizada por el MEF (2019), la percepción económica para el año 2021 es favorable, “La meta del Estado para 2021 es alcanzar un nivel de confianza empresarial de 60%”. Lo que significa para la organización que el gobierno seguirá promoviendo la inversión, habrá estabilidad laboral en el país y nosotros como organización debemos de tomar acciones para retener el capital humano, pieza fundamental para el crecimiento de la empresa.

Fuente: MEF (2018). Elaboración: Propia

Gráfico 21: Escenario optimista factor político - gubernamental

Factor Económico

- Para el año 2019, las proyecciones de crecimiento económico son de 4.30%, porcentaje incluso superior al de los últimos cinco años; como empresa esta información es muy valiosa ya que al haber estabilidad y crecimiento económico, la población tendrá mayor poder adquisitivo para poder alimentarse, lo que permitirá a la organización producir más alimentos, contratar más personal; así mismo tomar acciones en las diferentes áreas de producción para disminuir la rotación de personal.

Fuente: MEF (2018). Elaboración: Propia

Gráfico 22: Escenario optimista factor económico

Factor cultural

- MINSA (2018), “existe una tendencia de búsqueda de una vida mejor, una existencia más dichosa y prolongada. Esta posibilidad de una vida mejor tiene su respuesta en una alimentación adecuada y de calidad”. Actualmente la población le da mucha importancia a la alimentación, los peruanos somos personas que les gusta alimentarse, eso permite a la empresa esforzarse para llevar productos de calidad a los hogares; mientras exista consumo de nuestros productos necesitaremos gente que trabaje para nosotros, de la mejor forma posible con un buen clima laboral, que tengan compromiso hacia la organización, que se desarrollen dentro de la empresa, etc.

Fuente: MINSA (2018). Elaboración: Propia

Gráfico 23: Escenario optimista factor cultural

6.2.7 Escenario ideal

Factor Político - Gubernamental

- “La meta del Estado para 2021 es alcanzar un nivel de confianza empresarial de 60%”. (FONAFE, 2017) “considera que este nivel se alcanzará con las medidas que el gobierno aplique a la economía. Para 2020 la confianza empresarial deberá encontrarse en crecimiento, con un 19.40%”. Lo ideal para la organización es que el factor político - gubernamental se mantenga , para que el impacto político afecte de la menor forma posible a la organización y tenga el crecimiento esperado dentro del mercado, lo que conlleva a mantener y retener al personal.

Fuente: FONAFE (2017). Elaboración: Propia

Gráfico 24: Escenario ideal factor político - gubernamental

Factor Económico

- El tipo de cambio, se esperaba que la cifra fluctuara entre los 3.24 y los 3.34; al mes de octubre teníamos una tasa de cambio de 3.28, en el presente mes tenemos una tasa de cambio de 3.31. Se proyectaba a diciembre del presente año un incremento porcentual en 3.33, al parecer se cumplirá esta proyección. Cabe señalar, que se proyecta para el 2019 un tipo de cambio de 3.43. (MEF, 2018). Lo ideal para la empresa es que el tipo de cambio se mantenga, para que siga realizando las transacciones comerciales; así mismo pagar los CTS de todo el personal, sin verse afectado por una mala fluctuación del tipo de cambio.

Fuente: MEF (2018). Elaboración: Propia

Gráfico 25: Escenario ideal factor económico

Factor cultural

- INEI (2016), “el Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 personas, de los cuales, el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres. El Perú es el octavo país más poblado de América y el número 42 del planeta”. Lo ideal es que la población peruana siga creciendo para que sigan consumiendo productos de la empresa y seguir generando fuentes de trabajo para la población.

Fuente: INEI (2016). Elaboración: Propia

Gráfico 26: Escenario ideal factor cultural

6.2.8 Escenario pesimista

Factor Político - Gubernamental

- INDECI (2018), durante el periodo del mes de diciembre del 2017 y el mes de enero del 2019, el Perú fue afectado por un fenómeno climatológico llamado Niño Costero. Varias vías de comunicación fueron interrumpidas, dañificó, afectó y ocasionó la muerte de más de un millón y medio de personas en diferentes departamentos del Perú, es muy probable que el fenómeno del niño costero nuevamente nos visite este año, creando caos en el país; si esto ocurre nuevamente las vías de comunicación se verán afectadas, la producción en la empresa disminuiría y por ende tendríamos que prescindir de algunos operarios.

Fuente: INDECI (2018). Elaboración: Propia

Gráfico 27: Escenario pesimista factor político - gubernamental

Factor Económico

- MEF (2018), “se presentó como un año con grandes cambios para el país. El fenómeno Niño Costero y la paralización de obras de infraestructura devenidas del escándalo con la brasileña Odebrecht, trajeron consigo consecuencias directas en la economía”.

Fuente: MEF (2018). Elaboración: Propia

Gráfico 28: Escenario pesimista factor económico

Factor cultural

- MINSA (2018), “existe una tendencia de búsqueda de una vida mejor, una existencia más dichosa y prolongada. Esta posibilidad de una vida mejor tiene su respuesta en una alimentación adecuada y de calidad”; así mismo la población cuida mucho de su salud y evita consumir productos altos en grasas saturadas como por ejemplo los embutidos. Si la población sigue con esa cultura es probable que las ventas en la empresa se vean afectadas, si eso ocurre se tendría que hacer reducción de personal.

Fuente: MINSA (2018). Elaboración: Propia

Gráfico 29: Escenario pesimista factor cultural

6.5 Sensibilización

Para poder ejecutar el plan de retención la gerencia, los jefes y supervisores deben de tener claro los siguientes aspectos:

- Que no es conveniente para la empresa tener personas que no estén satisfechas con el trabajo que realizan, contar con personal operativo desmotivado, ya que la insatisfacción del personal operativo se verá reflejado en los resultados; así mismo los jefes y supervisores deben de tener claro que el buen trato hacia el personal operativo es fundamental para que el personal esté motivado, con una actitud positiva al momento ejecutar el trabajo encomendado, un personal operativo que esté motivado, que esté satisfecho, que esté comprometido con la empresa, será menos predispuesto para que pueda abandonar la organización, ya que su vinculación con la empresa será más fuerte. De acuerdo a los costos realizados al plan de retención podemos demostrar que es más costoso formar nuevos operarios que retener a los operarios actuales.
- La gerencia, jefes y supervisores deberán tener claro sobre la importancia que tiene el conocimiento y experiencia del personal operativo como un activo tangible de la empresa avícola y el no percatarse de ello sería un error que puede resultar muy caro para la organización.
- Los jefes y supervisores deben de saber que cuando un operario se va de la empresa, no solamente se pierde el coste de la selección, sino que aparecen nuevos costes de formación y una productividad baja del nuevo operario.
- La gerencia, los jefes y supervisores deben de estar comprometidos para poder ejecutar el plan de retención propuesto, del mismo modo enseñar y demostrar al personal operativo que pertenecer a la empresa avícola implica no solo un crecimiento personal, sino también profesional. Es importante que la organización por medio de los jefes

inmediatos impulsen a todo el personal operativo, que los capacite para que mejoren cada día.

- Los jefes y supervisores deben de saber sobre la importancia de aceptar propuestas e ideas del personal operativo, para que puedan formar un clima laboral adecuado.
- La gerencia, los jefes y supervisores deben de estar involucrados en las actividades familiares, porque un personal operativo que sabe que la empresa en la cual trabaja se interesan por sus necesidades laborales, mejor aún familiares, se desenvolverá mejor en el trabajo encomendado, pues se sentirá respaldado por la organización.
- Los jefes y supervisores deberán identificar puntos de alerta que puedan orillar al personal operativo a sentirse desmotivado, a bajar su productividad y por ende su objetivo en su vida laboral y su objetivo en la empresa; la consecuencia es casi siempre la inminente renuncia. Los puntos de alerta a la retención del personal operativo suelen ser la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, el cansancio o la frustración ante el desarrollo y crecimiento personal y/o profesional. Esta detección se realizar a través de la observación de los jefes y supervisores del análisis de los cambios en la conducta del personal operativo, tales como: Baja productividad, desmotivación, cadena de errores que no solían cometer, fatiga continua, desintegración del grupo de trabajo, aislamiento.
- La gerencia, los jefes y supervisores no deben de olvidar que un punto crucial para retener a los mejores operarios, es procurar que tengan el jefe y supervisores que se merecen; es decir jefes y supervisores, que sepan reconocer su talento, desarrollarlo, entrenarlo y motivar al personal operativo. Nada ahuyenta tanto a un buen personal operativo como un mal jefe o supervisor.

CONCLUSIONES

- Se ha logrado identificar los principales factores de rotación en el área de beneficio de la empresa avícola, que son los siguientes: Factores familiares, factores de salud, factores de desarrollo profesional y factores de comunicación.
- Se diseñó una propuesta de plan de retención para el área de beneficio de la planta de procesamiento de una empresa avícola, con la finalidad de disminuir el alto índice de rotación de dicho personal.
- La elaboración del instrumento de evaluación y la administración de ellos permitirá una lectura clara de las necesidades actuales del personal operativo del área de beneficio.
- Realizar campañas de sensibilización con una frecuencia bimestral a dirigidas a gerentes, jefes y supervisores, que permitirá alcanzar objetivos puntuales considerados en el plan de retención propuesto, así mismo dentro de las campañas de sensibilización se deberá desarrollar talleres de liderazgo, motivación, comunicación asertiva y trabajo en equipo. Los talleres propuestos permitirá identificar los aspectos que tienen que mejorar cada uno de los gerentes, jefes y supervisores, reflexionarán sobre la importancia que tiene la búsqueda de resultados por encima de diferencias interpersonales, conseguirán nuevas ideas, optimizarán la relación con el personal operativo, perfeccionarán la comunicación interpersonal, etc.
- La empresa avícola es una empresa en la cual el 35% del personal operativo que renunció están casados o conviven, tienen carga familiar y le dan importancia al concepto de salud y actividades recreacionales que la empresa pueda brindar.
- El exceso de horas extras es otro de los motivos de renuncia en el personal operativo del área de beneficio; cuando se trabaja toda la semana alrededor de 9 horas al día en complejo encontrar un momento para hacer diligencias personales, es por el mismo motivo que el personal operativo la flexibilidad que sus superiores lo puedan garantizar, es por ello que es valorable que existan cambios de horarios o turnos fijos para obtener permisos y de esa forma puedan realizar asuntos personales y atender necesidades familiares. De esa forma el personal operativo desearán mantener sus puestos de

trabajo, debido a que se sentirán que existe comprensión y empatía por parte de la empresa.

- Respecto al desarrollo profesional del personal operativo, se evidenció que no tienen ningún apoyo por parte de la empresa para culminar sus estudios, es por esa razón que en nuestra propuesta consideramos brindar facilidades para que puedan culminar sus estudios.
- Es primordial que la empresa cuente con actividades de comunicación donde constantemente transmita al personal los valores, la misión, la visión y objetivo de la empresa, así como los logros obtenidos; es por esta razón que el personal operativo debe de saber cómo coopera con su trabajo en el crecimiento de la empresa.
- A través del plan de retención para el área de beneficio de la planta de procesamiento, logrará minimizar el alto índice de rotación e incrementará su nivel de compromiso, motivación y satisfacción en el trabajo.

RECOMENDACIONES

- Involucrar a los jefes y supervisores en cada actividad del plan propuesto. Considerando que son los principales responsables del ambiente laboral de su equipo de trabajo.
- Concientizar a los jefes y supervisores que el aporte de cada personal operativo es valioso para el logro de los objetivos de la empresa.
- Acompañamiento de los jefes y supervisores en el desempeño laboral del personal operativo.
- Replantear el proceso del área de beneficio para sincerar horas extras.
- Recortar las brechas de edades dentro de la generación millennial en el proceso de selección.
- Considerar dentro de la evaluación de desempeño de los líderes los indicadores de resultados de GPTW y rotación.
- Diseñar un programa de reconocimiento para los líderes de planta.
- Identificar a los operarios que cuentan con el perfil y las competencias para poder desarrollarlos, formarlos y que obtengan las habilidades para asumir nuevas posiciones dentro de la planta de producción; de esa forma enviamos el mensaje de oportunidades de desarrollo en el área.
- Hacer seguimiento del presupuesto y costo beneficio anual de las medidas encomendadas para realizar las correcciones necesarias.
- Se recomienda informar a todo el personal operativo que está en proceso de atracción, selección e inducción sobre los beneficios que serían acreedores como por ejemplo patrocínios en SENATI o becas en CEBAS.

GLOSARIO

- **Adaptabilidad:** Capacidad de mantener el nivel de eficiencia cuando se experimentan cambios en las responsabilidades del puesto o ambiente de trabajo. Permanece motivado para trabajar efectivamente ante nuevas estructuras, prioridades o procesos.
- **Comunicación eficaz:** Capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar, para llevar adelante el propósito. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
- **Liderazgo:** Capacidad de dirigir e influir en un equipo de trabajo orientándola al logro de objetivos. Realiza seguimiento dando retroalimentación. Motiva e inspira confianza. Crea condiciones para el desarrollo de sus colaboradores en función a las estrategias de la empresa.
- **Motivación:** Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.
- **Talento:** Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Argenti, P. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. España,
- Begazo y Fernandez (2015), *Los Millenials peruanos; características y proyecciones de vida. Gestión en el Tercer Milenio*, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 18-II, N° 36, Lima, Julio - Diciembre 2015).
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5 Ed). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos (5 Ed). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Planeación Estratégica; fundamentos y aplicaciones (2 Ed). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2018), Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (10a. ed.), McGraw-Hill Interamericana, ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcmhe/detail.action?docID=5513296>.

Chiavenato, I. (2017), Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (10a. ed.), McGraw-Hill Interamericana, ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcmhe/detail.action?docID=5045250>.

Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. Clío América, 11(22), 188-204. Doi: 10.21676/23897848.2440 Revista Clío América ISSN: 1909-941X Vol. 11 No. 22 julio - diciembre de 2017 188 – 204 DOI: <http://10.21676/23897848.2440>

INDECI, (2018), El Niño Costero y las cifras “muy dramáticas” de la destrucción que ocasionó en Perú (4 de Julio de 2018). Recuperado de <http://indec.gov.pe/>

INEI, (2016), Población Mundial, El Perú es el octavo país más poblado de América y el número 42 del planeta. Recuperado de <http://inei.gov.pe/>

IPSOS (2013), Alta rotación de los colaboradores recuperado de : https://www.ipsos.com/sites/default/files/201702/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf (24/01/17).

Martín, M. & COLBS (1999), Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: relaciones causales. España: Universidad de Alcalá.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). recaudación tributaria perdería hasta S/.4,000 millones en el 2021 sin facultades (21 de noviembre de 2018). Semana Económica. Recuperado de:

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/200194-mef-recaudacion-tributaria-perderia-hasta-s-4000-millones-en-el-2021-sin-facultades/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Marco macroeconómico multianual 2019-2021 revisado. Recuperado de :

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2021_Revisado.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Informe de actualización de proyecciones económicas. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Ministerio de Salud del Perú (2018). Tendencia de una vida mejor. Recuperado de:

<http://www.minsa.gob.pe>

Porret, M. (2010). Gestión de Personas Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones cuarta Edición.

Ramírez, A., Domínguez A. & Luis, R. (2012). El Clima Organizacional y El Compromiso Institucional en las IES de Puerto Vallarta, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México / <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214002.pdf>

Robbins,S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional, Pearson Mexico 2013,
Decimoquinta Edición, paginas 712

Robbins, S. (2013). Fundamentos de comportamiento organizacional (5 Ed). México, D.F:
Prentice-Hall Hispanamericana

Robbins, S. (2005). Administración (8 Ed). México: Prentice-Hall.

<https://elcomercio.pe/economia/opinion/retencion-tiempos-movilidad-laboral-fernando-guinea-noticia-578807>

<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/5-buenas-practicas-gestionar-talento-empresa-noticia-1992322>

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0174/cap-04.htm>