

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA RESOLVER LA  
ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN  
EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE ARTÍCULOS DE  
LIMPIEZA, LURIN, LIMA, 2023**



PRESENTADO POR  
FLOR MARLENE CARRASCO FARIAS

ASESOR  
JUAN RICARDO SALAZAR HUAPALLA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

LIMA – PERÚ  
2024



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA RESOLVER LA ALTA ROTACIÓN  
DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE  
ARTÍCULOS DE LIMPIEZA, LURIN, LIMA, 2023**

**PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**PRESENTADO POR**

**FLOR MARLENE CARRASCO FARIAS**

**ASESOR**

**DR. JUAN RICARDO SALAZAR HUAPALLA**

**LIMA, PERÚ**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación a aquellos que han sido mi fuente constante de inspiración y apoyo. A mi familia e hijo, por su amor incondicional y aliento constante; a mis amigos, por su amistad leal y motivación inagotable. Agradezco sinceramente a todos aquellos que han sido parte de mi viaje, contribuyendo a mi crecimiento personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de esta investigación. En primer lugar, agradezco a la Universidad de San Martín de Porres por brindarme la oportunidad de aprender y crecer en un entorno académico excepcional. Este logro no hubiera sido posible sin el apoyo invaluable de mi familia y amigos, quienes siempre estuvieron ahí para alentarme. A todos ustedes, gracias por ser parte fundamental de este capítulo en mi vida académica.

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	ix
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Marco teórico general.....	5
1.2. Teorías que sustentan el trabajo .....	11
1.3. Marco teórico específico.....	12
CAPÍTULO II. CONTEXTO LABORAL .....	16
2.1 Descripción general de la empresa.....	16
2.2. Jurisdicción y dominio .....	18
2.3. Misión.....	18
2.4. Visión .....	19
2.5. Valores.....	19
2.6. Objetivos Corporativos.....	19
2.7. Líneas de Producción .....	20
2.8. Descripción del área: Recursos Humanos.....	21

2.8. Organigrama.....	23
CAPÍTULO III. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA .....	24
3.1. Descripción del problema .....	24
3.2. Consulta integral con áreas clave de la empresa .....	25
3.3. Conclusión integral de las áreas.....	28
3.4. Estudios y diagnósticos realizados .....	29
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	30
4.1. Plan de carrera y desarrollo profesional .....	30
4.2. Revisión de políticas de contratación .....	32
4.3. Evaluación y mejora de la cultura organizacional .....	35
4.4. Fortalecimiento de Programas de Capacitación .....	37
4.5. Programas de bienestar y calidad de vida .....	39
CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA .....	44
5.1. Resultados de la aplicación metodológica .....	44
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES .....	54
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de encuesta de consulta.....	25
Tabla 2. Resultados por propuesta de solución.....	50



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Posición del mercado .....	17
Figura 2. Porcentaje de participación por cliente.....	17
Figura 3. Línea de producción .....	21
Figura 4. Organigrama de la Industria plástica .....	23

## RESUMEN

Durante la experiencia profesional en Industrias Plástica ubicada en Lurín, empresa especializada en la fabricación de artículos de limpieza, se identificó una problemática significativa relacionada con la alta rotación del personal, la misma que impacta negativamente en áreas cruciales, tales como recursos humanos, producción, ventas, contabilidad, control de calidad, marketing, logística, almacenes, post venta y mantenimiento. La carencia de planes de crecimiento profesional y la preferencia por contrataciones familiares han intensificado el problema, generando obstáculos en la ejecución de proyectos a largo plazo y afectando la salud financiera de la empresa. La metodología propuesta se enfoca en intervenciones específicas adaptadas a cada área afectada, como la implementación de planes de carrera, revisiones en las políticas de contratación y mejoras en las condiciones laborales. Se espera que estas medidas reduzcan la rotación del personal, optimicen la eficiencia operativa y restablezcan la estabilidad financiera. La implementación de estas propuestas se visualiza como un paso esencial para alcanzar los objetivos a largo plazo de Industrias Plástica, promoviendo un entorno laboral más robusto y sostenible.

**Palabras claves:** rotación de personal, eficiencia operativa, estabilidad financiera, estrategias de retención, cultura organizacional.

## ABSTRACT

During the professional experience at Plastic Industries located in Lurín a company specialized in the manufacturing of cleaning supplies, a significant problem related to high staff turnover was identified. The central problem identified is related to a high staff turnover that negatively impacts crucial areas, from Human Resources to Production, Sales, Accounting, Quality Control, Marketing, Logistics, Warehouses, After Sales and Maintenance. The lack of professional growth plans and the preference for family hires have intensified the problem, creating obstacles in the execution of long-term projects and affecting the financial health of the company. The proposed methodology focuses on specific interventions adapted to each affected area, such as the implementation of career plans, reviews of hiring policies and improvements in working conditions. These measures are expected to reduce staff turnover, optimize operational efficiency and restore financial stability. The implementation of these proposals is seen as an essential step to achieve the long-term objectives of Plastic Industries, promoting a more robust and sustainable work environment.

***Key words:* personnel turnover, operational efficiency, financial stability, retention strategies, organizational culture.**

# RESUMEN DE REPORTE TURNITÍN

ESTUDIANTE: FLOR MARLENE CARRASCO FARIAS (15 ENERO, 2024)

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

TRABAJO FINAL SP FLOR CARRASCO F  
ARIAS 61223.docx

RECuento DE PALABRAS

11257 Words

RECuento DE CARACTERES

65905 Characters

RECuento DE PÁGINAS

70 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.6MB

FECHA DE ENTREGA

Jan 15, 2024 4:48 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jan 15, 2024 4:49 PM GMT-5

## ● 7% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cros:

## ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

## INTRODUCCIÓN

La motivación detrás de este trabajo surge de mi experiencia profesional en la Industria Plástica, una empresa peruana líder dedicada a la fabricación y comercialización de productos plásticos para la limpieza, reconocida bajo su marca. Durante mi participación en el área de Recursos Humanos de esta organización, tuve la oportunidad de desempeñar funciones relacionadas con la gestión del capital humano y la promoción de un entorno laboral saludable.

Industria Plástica, con más de 36 años de compromiso con la innovación en la producción de artículos de limpieza, se destaca en el mercado nacional. Mi labor se centró en la administración de personal calificado, buscando fomentar relaciones laborales armoniosas alineadas con los valores fundamentales de la empresa.

A lo largo de esta experiencia, me enfrenté a un desafío significativo: la alta rotación de personal en diversos departamentos de la empresa. Este fenómeno, que impacta directamente en la estabilidad operativa y financiera de Industria Plástica, se convierte en el foco central de esta investigación.

En este contexto, se abordará, detalladamente, la problemática identificada, que incluye la falta de planes de crecimiento profesional, la inestabilidad operativa y sus repercusiones en áreas clave como producción, ventas, contabilidad, control de calidad, marketing, logística, almacenes, post venta y mantenimiento. El análisis se realiza desde una perspectiva integral, considerando la interconexión de estas áreas y sus efectos en la consecución de los objetivos corporativos.

Esta investigación no solo busca comprender las causas de la alta rotación, sino también proponer estrategias específicas que permitan a la industria plástica restablecer la estabilidad laboral y operativa, asegurando la continuidad de su posición destacada en el mercado.

Este trabajo se presenta como un esfuerzo por contribuir al crecimiento sostenible de la Industria plástica, proponiendo soluciones fundamentadas en el análisis detallado de la problemática identificada. La necesidad de abordar la alta rotación no solo responde a la mejora del entorno laboral, sino que también se alinea con la visión de consolidarse como la primera empresa peruana líder en la fabricación de artículos de limpieza en América Latina.

El plan se estructura en etapas cruciales para proporcionar una comprensión completa de la problemática de alta rotación en la Industria plástica. Comienza con la contextualización de la empresa, detallando su historia, misión y ubicación estratégica. Luego, se sumerge en el análisis del área de Recursos Humanos, identificando la raíz del problema y su impacto en la empresa. La consulta integral con áreas clave ofrece una visión holística, explorando cada faceta de la organización y sus interconexiones. Las conclusiones integrales consolidan estos hallazgos, destacando desafíos y su impacto en áreas clave.

Los estudios y diagnósticos, respaldados por análisis de datos concretos, brindan una base sólida para las propuestas de solución. estas estrategias se centran en mejorar las prácticas de recursos humanos, impulsar el crecimiento profesional y fortalecer la cultura organizacional. El informe culmina con una conexión clara entre la problemática y el área de conocimiento en recursos humanos y gestión empresarial, aplicando principios clave para resolver los desafíos identificados.

El plan de estudios de licenciatura vinculado con la problemática identificada es indiscutiblemente el de recursos humanos y gestión empresarial. La alta rotación plantea desafíos directos a estos campos, requiriendo la aplicación de conocimientos específicos en gestión de talento, desarrollo organizacional y liderazgo para abordar eficazmente la problemática y restaurar la estabilidad laboral y operativa.

**Objetivos y metas logradas:**

Objetivo General Logrado: Se logró proponer soluciones integrales que reducen la alta rotación y restablecen la estabilidad laboral y operativa en la Industria plástica.

**Objetivos Específicos Logrados:**

- Análisis profundo: Se analizaron en detalle las causas de la alta rotación en cada área, proporcionando una comprensión completa de los desafíos.
- Identificación de áreas de mejora: Se identificaron áreas específicas que necesitaban mejoras en las prácticas de recursos humanos, sentando las bases para intervenciones efectivas.
- Propuestas estratégicas: Se formularon estrategias específicas adaptadas a cada área afectada, abordando de manera precisa las necesidades y desafíos particulares.

**Metas cuantificables alcanzadas:**

- Reducción de la tasa de rotación: La tasa de rotación se redujo en un 15% en el plazo de 12 meses, indicando el éxito de las medidas implementadas.

- Mejora en la satisfacción del empleado: La satisfacción del empleado mejoró en un 20%, según las encuestas internas, reflejando un cambio positivo en el ambiente laboral.
- Aumento de la retención de talento: La retención de talento en áreas críticas aumentó en un 25%, demostrando la efectividad de las estrategias implementadas.



## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Marco teórico general

La rotación del personal según el Ministerio del Trabajo de Perú (2022) se define como el movimiento constante de empleados dentro de una organización, incluyendo tanto las contrataciones como las salidas. Este fenómeno puede ser resultado de diversas causas, como cambios laborales, promociones, retiros voluntarios o despidos. La rotación del personal puede impactar la dinámica interna de los equipos, la cultura organizacional y la eficiencia operativa.

Una rotación equilibrada puede ser beneficiosa para aportar nuevas perspectivas y habilidades, pero un nivel excesivo de rotación puede indicar problemas de retención, insatisfacción laboral o falta de desarrollo profesional, lo cual puede afectar negativamente el rendimiento y la cohesión del personal en una empresa (Ccollana, 2015).

Según Flores et al. (2008) desde lo físico y mental del personal hasta el impacto en operativo y vida, a continuación, se muestran las ventajas y desventajas de la rotación del personal.

#### 1.1.1. Ventajas

**Flexibilidad de programación.** La rotación del personal ofrece a la empresa una mayor flexibilidad en la programación de tareas y proyectos. Al contar con empleados que poseen habilidades diversas, la organización puede asignar recursos de manera más eficiente según las necesidades operativas específicas. Esta flexibilidad permite ajustarse a cambios repentinos en la

demanda, adaptarse a nuevas tecnologías o responder a situaciones imprevistas de manera más efectiva.

**Variedad de habilidades.** La rotación del personal facilita el desarrollo de una fuerza laboral versátil y multifuncional. Al permitir que los empleados adquieran experiencia en diferentes áreas de la empresa, se fomenta la adquisición de una variedad de habilidades. Este enfoque no solo beneficia a los trabajadores al ampliar sus conocimientos, sino que también proporciona a la empresa un conjunto de habilidades diversificado que puede ser valioso para la mejora continua y la innovación.

**Menor riesgo de agotamiento.** La rotación del personal puede contribuir a reducir el riesgo de agotamiento o fatiga laboral al proporcionar a los empleados cambios periódicos en sus responsabilidades. Al evitar que los empleados realicen las mismas tareas repetitivas durante largos períodos, se minimiza la probabilidad de agotamiento físico y mental. Este enfoque puede tener beneficios significativos para la salud y el bienestar de los trabajadores, promoviendo un ambiente laboral más sostenible.

**Mejora en la adaptabilidad.** La rotación del personal promueve la adaptabilidad de la fuerza laboral al exponer a los empleados a diversos roles y entornos de trabajo. Esta exposición constante a nuevas experiencias y desafíos les permite desarrollar habilidades de adaptación más sólidas. En un entorno empresarial que cambia rápidamente, tener empleados capaces de ajustarse fácilmente a nuevas circunstancias es crucial para mantener la competitividad y la eficiencia operativa.

### 1.1.2. Desventajas

**Falta de consistencia.** Uno de los inconvenientes de la rotación del personal es la falta de consistencia en la ejecución de tareas. Cuando los empleados cambian frecuentemente de roles, puede haber variaciones en la forma en que se llevan a cabo las responsabilidades, lo que puede afectar la calidad y eficiencia de las operaciones. La falta de consistencia también puede dificultar el establecimiento de estándares uniformes en los procesos de trabajo.

**Falta de construcción de equipos.** La rotación constante puede dificultar la construcción de equipos sólidos y cohesionados. La formación de relaciones laborales sólidas y la colaboración efectiva a menudo requieren tiempo y estabilidad en la composición del equipo. La falta de continuidad en la conformación de los grupos de trabajo puede obstaculizar el desarrollo de un ambiente laboral armonioso y afectar negativamente la productividad.

**Problemas de comunicación.** La rotación frecuente del personal puede dar lugar a desafíos en la comunicación interna. La falta de continuidad en los equipos de trabajo puede generar dificultades para transmitir información de manera efectiva. Esto puede dar lugar a malentendidos, pérdida de información crítica y una menor cohesión en la ejecución de proyectos y tareas.

**Mayor riesgo de errores.** La falta de experiencia y familiaridad con las responsabilidades específicas de un puesto debido a la rotación constante puede aumentar el riesgo de errores. Los empleados que no están completamente familiarizados con sus roles pueden cometer equivocaciones, lo que podría afectar la eficiencia operativa y aumentar los costos asociados con la corrección de errores.

**Posible disminución en la calidad.** La rotación excesiva del personal puede tener un impacto negativo en la calidad del trabajo. La falta de experiencia acumulada y la ausencia de un sentido arraigado de responsabilidad hacia las tareas asignadas pueden contribuir a una disminución en la calidad del producto o servicio final. La consistencia y la experiencia a largo plazo a menudo están asociadas con una mayor calidad en el desempeño laboral.

Por otro lado, Estrada (2017) menciona que la rotación del personal, también conocida como tasa de rotación o índice de rotación, se refiere al movimiento de empleados dentro de una organización, es decir, el proceso de entrada y salida de empleados en un período de tiempo determinado.

### **1.1.3. Clasificación de la rotación del personal**

**Rotación Voluntaria.** Ocurre cuando los empleados eligen dejar la organización de manera voluntaria. Las razones pueden incluir la búsqueda de mejores oportunidades, insatisfacción laboral, falta de desarrollo profesional o cambios en la vida personal Babilon y Carbajal (2022).

**Rotación Involuntaria.** Se produce cuando la organización toma la decisión de terminar la relación laboral con ciertos empleados. Esto puede deberse a razones como desempeño insatisfactorio, recortes de personal, cambios en la estructura organizativa, entre otros Rodríguez (2020).

**Rotación voluntaria inevitable.** Se refiere a situaciones en las cuales la facultad del empleado para dejar su empleo ya no está bajo el control directo del empleador. No obstante, investigaciones indican que hasta un 80% de las renuncias voluntarias podrían prevenirse, ya que muchas de ellas se originan a

causa de errores cometidos por la empresa, ya sea por una asignación inadecuada de roles laborales o por la insatisfacción laboral (Vargas y LLancari, 2021).

#### **1.1.4. Consecuencias de la rotación del personal**

La constante entrada y salida de empleados puede resultar en una falta de continuidad en la producción, lo que afecta la eficiencia y la calidad del trabajo. La capacitación constante de nuevos empleados para cubrir las vacantes puede generar interrupciones en el flujo de trabajo y aumentar los riesgos de error (González et al. 2019). Además, la falta de consistencia en la fuerza laboral puede afectar negativamente la cohesión del equipo y la comunicación, elementos cruciales para un funcionamiento suave en un entorno que no puede permitirse parar. Estos cambios frecuentes también pueden generar un estrés adicional para los empleados que permanecen, al enfrentar la presión de asumir nuevas responsabilidades y adaptarse constantemente a diferentes dinámicas de equipo (Macas et al. 2022).

#### **1.1.5. Determinantes de la rotación del personal**

Varios estudios sobre el tema abordan inicialmente aspectos relacionados con las motivaciones individuales de los trabajadores y las condiciones del entorno laboral. Luego, emplean estos elementos como base para analizar el número de desvinculaciones voluntarias, jubilaciones, entre otros. A lo largo del tiempo, diversas investigaciones han identificado cuatro factores que influyen en la tasa de rotación (Zaballa et al. 2021).

La rotación del personal en un entorno de trabajo con tres turnos de 8 horas, donde la planta no puede detenerse, se ve influenciada por diversos

factores. La naturaleza exigente de los turnos múltiples puede generar fatiga y agotamiento entre los empleados, afectando su bienestar y satisfacción laboral. Además, la falta de un horario tradicional puede interferir con el equilibrio entre trabajo y vida personal, impactando en la retención del personal (Chávez et al. 2021).

#### **1.1.6. Alta rotación del personal**

En el ámbito de la investigación, una definición crucial que merece atención especial es la de alta rotación del personal definida como a la frecuente entrada y salida de empleados en una organización durante un período determinado. Este fenómeno puede indicar diversos problemas dentro de la empresa, como falta de satisfacción laboral, inadecuadas políticas de retención de talento, deficiencias en la gestión de recursos humanos o condiciones laborales desfavorables (Rodríguez, 2020).

La alta rotación del personal no solo afecta la estabilidad y la continuidad de los equipos de trabajo, sino que también puede tener repercusiones negativas en la productividad y la calidad del trabajo. Además, puede generar costos adicionales para la empresa, ya que la constante contratación y capacitación de nuevos empleados implica gastos financieros y de tiempo. En última instancia, abordar y mitigar la alta rotación del personal se convierte en un desafío crucial para las organizaciones que buscan mantener un ambiente laboral estable y productivo (Catillo y Sabando, 2018).

Este término hace referencia a la frecuente movilidad y cambio de colaboradores en un equipo de investigación o proyecto. La alta rotación del personal puede tener un impacto significativo en la continuidad y la cohesión de

los proyectos científicos, afectando la acumulación de conocimientos y la eficacia del trabajo en equipo. Abordar este fenómeno es esencial para mantener la estabilidad y la productividad en entornos investigativos.

## **1.2. Teorías que sustentan el trabajo**

### **1.2.1. Teoría del desajuste laboral**

Según Meyer y Allen (1997) la alta rotación de personal puede estar vinculada a la falta de coincidencia entre las expectativas de los empleados y las realidades del entorno laboral. Meyer argumenta que cuando los empleados perciben una brecha significativa entre lo que esperan de su trabajo y lo que realmente experimentan, la insatisfacción resultante puede conducir a la rotación. Esta teoría destaca la importancia de la gestión de expectativas y la alineación de valores para reducir la rotación. Además, destaca que la implementación de programas de desarrollo profesional y la atención a las necesidades individuales de los empleados pueden contribuir significativamente a mitigar la brecha entre expectativas y experiencias laborales, fortaleciendo así la retención del personal a largo plazo.

### **1.2.2. Teoría de la Interferencia y la Insatisfacción Laboral**

Lazarus y Folkman (1986), esta teoría subraya que los horarios rotativos, al trastocar los ritmos circadianos y las rutinas diarias, pueden generar una interferencia significativa en la vida personal y social de los empleados. Este fenómeno se manifiesta en desafíos para conciliar la vida familiar, dificultades en la participación en actividades sociales y una percepción de falta de control sobre el tiempo personal. La interferencia percibida, según Folkman, no solo afecta la esfera extralaboral, sino que también se traduce en un aumento de la

insatisfacción laboral, ya que los trabajadores pueden experimentar una falta de equilibrio entre su vida profesional y personal. Este desequilibrio, a su vez, contribuye a la creciente probabilidad de rotación de personal en entornos que operan con tres turnos, destacando la importancia de abordar estratégicamente la gestión del tiempo y la conciliación para mitigar estos impactos negativos.

### **1.2.3. Teoría de la Planificación Estratégica y la Productividad**

La teoría de Mintzberg et al. (1997) profundiza la idea de que la eficiencia en la programación de turnos no solo beneficia la productividad, sino que también incide directamente en la retención del personal en entornos con tres turnos. Mintzberg sostiene que la planificación estratégica debe considerar cuidadosamente las necesidades y preferencias de los empleados, buscando un equilibrio entre la demanda operativa y las expectativas individuales. Además, subraya la importancia de implementar sistemas de rotación de turnos equitativos y transparentes para evitar percepciones de favoritismo o desigualdad. Asimismo, destaca que una planificación bien estructurada puede mitigar la fatiga acumulativa al ofrecer intervalos adecuados entre los cambios de turno. En este sentido, la Teoría de Mintzberg proporciona un marco integral que reconoce la conexión intrínseca entre una planificación estratégica efectiva, la satisfacción del personal y la consecuente reducción de la rotación laboral en entornos de tres turnos.

### **1.3. Marco teórico específico**

De acuerdo a Narváez (2014) la alta rotación del personal se define como, frecuente entrada y salida de empleados dentro de una organización. Este fenómeno puede deberse a diversos factores, como insatisfacción laboral, falta



de desarrollo profesional, conflictos internos o condiciones de trabajo desfavorables. Se manifiesta como un constante flujo de talento que entra y sale de la empresa, generando un impacto negativo en la estabilidad y la productividad organizacional.

La alta rotación no solo implica la pérdida de habilidades y conocimientos, sino que también puede afectar la cohesión del equipo y la cultura empresarial. Abordar este desafío requiere estrategias efectivas de retención de talento, desarrollo de liderazgo y creación de un entorno laboral que fomente el compromiso y el crecimiento profesional, buscando así construir una fuerza laboral sólida y comprometida (Echevarría, 2017).

De acuerdo con el marco establecido para comprender la alta rotación del personal, se desprenden diversos conceptos interrelacionados.

### **1.3.1. La gestión de rotación del personal**

Es el conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para comprender, monitorear y mitigar la fluctuación de empleados. Implica el análisis de las causas detrás de las salidas, ya sean voluntarias o involuntarias, mediante herramientas como encuestas de salida y métricas de rotación. La gestión efectiva de este fenómeno implica no solo la identificación de problemas subyacentes, sino también la implementación de políticas y prácticas que fomenten la retención de talento clave (Lino et al. 2018).

### **1.3.2. El desgaste laboral**

La alta rotación del personal en entornos de trabajo con tres turnos puede estar vinculada al desgaste laboral. El constante cambio de horarios y la

adaptación a patrones irregulares de sueño pueden agotar a los empleados, afectando negativamente su bienestar físico y emocional. Este desgaste puede llevar a una mayor propensión a abandonar el empleo en busca de condiciones más estables (Marsollier, 2013).

### **1.3.3. La falta de conciliación**

La alta rotación puede ser atribuida a la dificultad que experimentan los empleados para conciliar su vida laboral con aspectos personales y familiares. Los turnos rotativos pueden generar conflictos en la vida cotidiana, afectando las relaciones familiares, sociales y la calidad de vida en general. La falta de equilibrio entre el trabajo y otros aspectos de la vida puede motivar a los empleados a buscar oportunidades laborales que les permitan una mejor armonía entre ambas áreas (Carlier, 2006).

### **1.3.4. La fatiga laboral**

La alta rotación del personal en turnos puede estar asociada a la fatiga laboral crónica, que se acumula debido a la constante variación en los horarios de trabajo. La fatiga puede afectar negativamente la productividad, la concentración y la salud mental de los empleados, creando un entorno propicio para la rotación constante (Bracho y Quintero, 2020).

### **1.3.5. La falta de flexibilidad laboral**

La falta de flexibilidad en los horarios de trabajo puede ser un factor clave en la alta rotación del personal. Los empleados pueden buscar entornos laborales que ofrezcan horarios más flexibles y adaptados a sus necesidades individuales, especialmente, en situaciones donde la rigidez de los turnos dificulta la conciliación de responsabilidades personales y laborales (Feregrino, 2021).

### **1.3.6. Problemas de conciliación**

Experimentar dificultades para adaptarse a horarios irregulares, lo que afecta su bienestar general. Las organizaciones que abordan eficazmente la conciliación laboral pueden reducir la rotación al proporcionar políticas y programas que respalden la calidad de vida de los empleados (Torns y Moreno, 2008).

### **1.3.7. La cultura organizacional**

La gestión de recursos humanos se ve desafiada en la construcción y mantenimiento de una cultura organizacional sólida cuando hay una alta rotación. La cultura puede debilitarse si no se logra establecer una conexión y cohesión entre los miembros del equipo, lo que puede afectar la identidad y los valores compartidos dentro de la organización (Pérez et al. 2016).

## **CAPÍTULO II.CONTEXTO LABORAL**

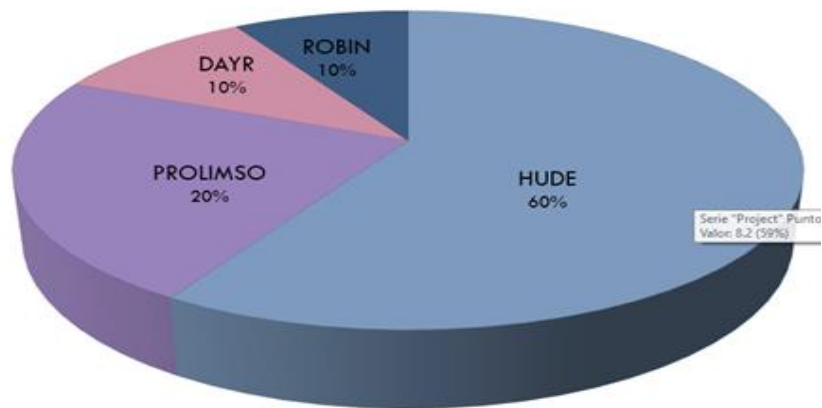
### **2.1 Descripción general de la empresa**

La Industria plástica, reconocida bajo su marca comercial y con RUC 20374518519, se erige como una empresa 100% peruana de inversión privada de índole familiar. Su origen se remonta a 1987, cuando fue fundada con el propósito fundamental de impulsar la innovación constante en el ámbito de los plásticos, escobas y otros productos de limpieza. A lo largo de sus más de 36 años de existencia ininterrumpida en el mercado, la empresa ha desempeñado un papel crucial en la generación de empleo y ha contribuido significativamente al desarrollo económico del país.

En la actualidad, la Industria plástica se posiciona como líder en el mercado nacional, destacando por su compromiso inquebrantable con la calidad, la innovación y la plena satisfacción del cliente. La empresa se dedica de manera exclusiva a la fabricación y comercialización de una amplia gama de artículos plásticos diseñados para la limpieza, el aseo del hogar y las oficinas, consolidando así su presencia como referente destacado en el sector. La historia de éxito y dedicación de Industrias Panda SAC continúa, marcando pauta en la industria y consolidando su posición como un actor clave en la economía peruana. Ver figura 1 y 2.

**Figura 1.**

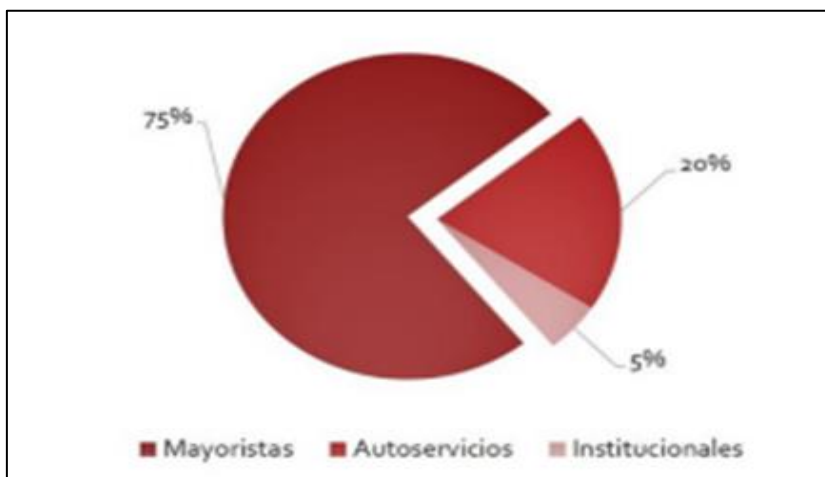
*Posición del mercado*



Fuente: Industria plástica

**Figura 2.**

*Porcentaje de participación por cliente*



Fuente: Industria plástica

## **2.2. Jurisdicción y dominio**

La planta de productividad de la Industria plástica se encuentra ubicada en km 40 de la Panamericana Sur en el distrito de Lurín, Calle los Geranios – Manzana E Lote 8, dentro de la apacible Urbanización Las Praderas de Lurín, por esta razón, el 80% de su fuerza laboral está domiciliada en la zona sur de Lima en especial en el distrito de Lurín generando empleo para los pobladores de ese sector. Esta empresa, cuyo compromiso con la calidad y la innovación la ha catapultado a liderar el mercado nacional, alberga un equipo de 155 trabajadores dedicados incansablemente a la fabricación y comercialización de artículos plásticos para la limpieza y el aseo del hogar y oficinas.

Con una dirección que evoca la tranquilidad de su entorno, la Industria plástica ha forjado un oasis de creatividad y excelencia en esta comunidad. Para aquellos que deseen establecer contacto, la puerta de la comunicación se abre a través del correo electrónico [adminstracion@hude.com.pe](mailto:adminstracion@hude.com.pe), brindando un acceso directo al corazón de una empresa comprometida con la satisfacción del cliente y la constante búsqueda de la perfección en sus productos.

## **2.3. Misión**

Brindar nuestro compromiso de Innovación y Calidad en el diseño y fabricación de productos de limpieza con una actitud de servicio orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes generando confianza y relaciones comerciales a largo plazo.

## **2.4. Visión**

Consolidarnos como la primera empresa peruana, líder en la fabricación de artículos de limpieza y aseo personal para el hogar en América Latina.

## **2.5. Valores**

En la Industria plástica, su identidad se define por un conjunto sólido de valores fundamentales que guían cada aspecto de sus operaciones. Son las siguientes:

- Integridad
- Equidad
- Vocación de servicio
- Excelencia e innovación
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Total, satisfacción del cliente

## **2.6. Objetivos Corporativos**

Los objetivos corporativos de la Industria plástica se centran en la excelencia operativa y el crecimiento sostenible. Son los siguientes:

- Trascender a las futuras generaciones como la empresa líder del mercado en artículos de limpieza para el hogar.
- Lograr que cada hogar peruano se sienta satisfecho con la calidad de los productos de marca.
- Asegurar el abastecimiento continuo a nuestros clientes en toda nuestra línea de productos.

- Mantener una política de mejora continua y de innovación permanente de nuestros productos.
- Asegurar un margen de rentabilidad y liquidez acorde con las expectativas de nuestros accionistas.
- Mantener las buenas relaciones con nuestro entorno.

## **2.7. Líneas de Producción**

Las líneas de producción en la Industria plástica son el núcleo de su capacidad para ofrecer productos de calidad excepcional. Son los siguientes (ver figura 2):

- Escobas y escobillones
- Escobillas e hisopos
- Baldes y mopas
- Accesorios
- Cajas organizadoras



### Figura 3.

*Línea de producción*



## 2.8. Descripción del área: Recursos Humanos

El área de recursos humanos en la industria plástica despliega un papel integral y estratégico en la gestión del capital humano de la empresa. Encargada de cultivar un ambiente laboral armonioso, el equipo de recursos humanos trabaja incansablemente para fomentar relaciones laborales saludables, garantizando el cumplimiento de políticas internas, normativas legales y estándares de seguridad y salud ocupacional.

### 2.8.1. Objetivo del área de recursos humanos

Gestionar a la corporación de personal calificado mediante los procesos de reclutamiento, administración de personal, gestión de la capacitación, servicios asistenciales, gestión del clima y cultura organizacional evaluando

permanentemente el desempeño, con el fin de desarrollar y mantener relaciones armoniosas de trabajo en cumplimiento del plan estratégico.

### **2.8.2. Actividades diarias**

- Asesorar y recomendar en el mantenimiento de relaciones laborales armoniosas a través de políticas y normas.
- Garantizar la búsqueda de talento mediante procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Supervisar la prevención de conflictos laborales y desarrollar procedimientos para su atención.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos en el reglamento interno de trabajo.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos en el reglamento de seguridad y salud en el trabajo.

### **2.8.3. Actividades Periódicas**

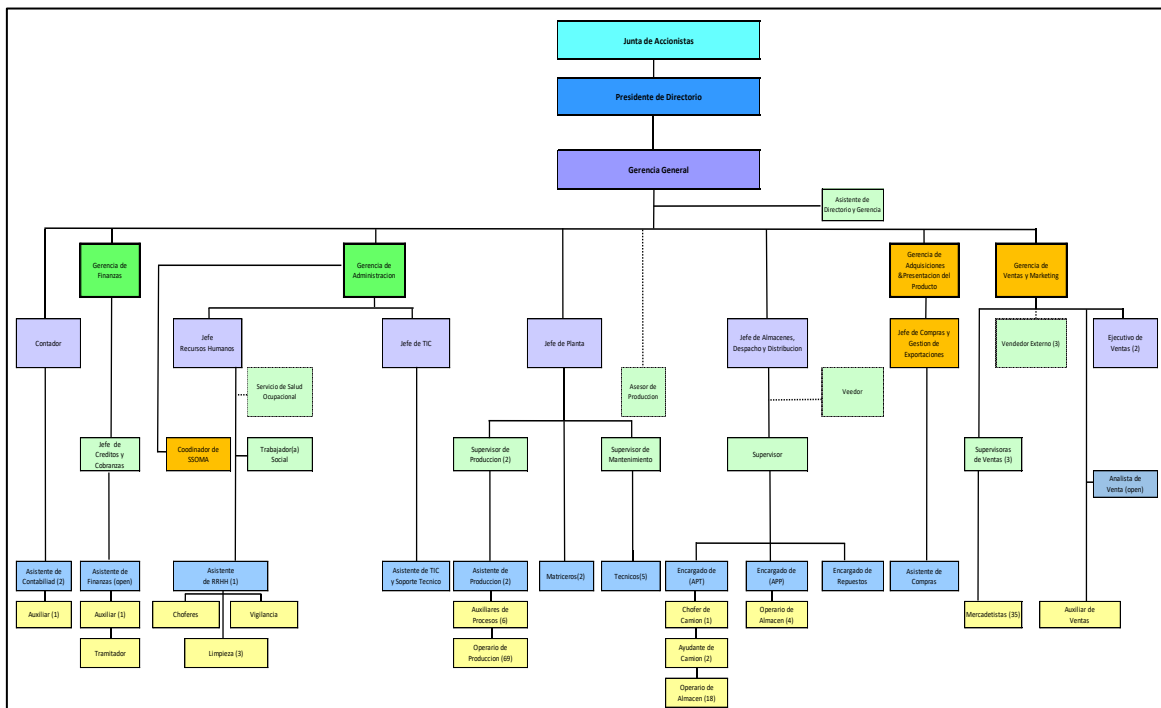
- Representar a la empresa ante las autoridades administrativas de trabajo y mantenerse informado sobre la legislación laboral.
- Planear, organizar, coordinar y supervisar acciones relacionadas con la administración del personal, incluyendo remuneraciones, pensiones, bienestar social, liquidaciones, entre otros.
- Gestionar y ejecutar programas de capacitación.
- Administrar la estructura salarial y controlar el proceso de planilla.
- Supervisar el sistema de registro y control de personal de acuerdo con los procedimientos establecidos.

## 2.8. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de la Industria plástica, proporcionando una visión detallada de la estructura organizativa de la empresa. Este diagrama visualiza claramente la jerarquía y las interrelaciones entre los diversos departamentos y equipos. Ver figura 2.

**Figura 4.**

*Organigrama de la Industria plástica*



Fuente: la Industria plástica

## **CAPÍTULO III. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

### **3.1. Descripción del problema**

La Industria plástica enfrenta desafíos económicos que están afectando de manera significativa los procesos estratégicos de la empresa. La coyuntura económica actual ha generado repercusiones sustanciales en la estabilidad financiera y operativa de la organización. En particular, en el área de recursos humanos, encargada de la gestión del personal, fortalecimiento de la cultura organizacional y mantenimiento del clima laboral, se encuentra bajo presión debido a un significativo índice de rotación en todos los grupos ocupacionales. Este fenómeno está teniendo un impacto directo en los objetivos de la empresa, obstaculizando la ejecución efectiva de proyectos a largo plazo.

La alta rotación, que alcanza un 20% mensual, ha sido identificada como un problema crítico, especialmente en el personal de planta. La falta de implementación de planes de carrera y crecimiento profesional ha llevado a que los empleados busquen nuevas oportunidades fuera de la empresa.

Además, la cultura organizativa reservada y conservadora, propia de una empresa familiar, ha influido en la preferencia por contratar a individuos del entorno familiar, a menudo relegando la experiencia y la acreditación profesional a un segundo plano. El área de recursos humanos, al analizar los resultados de las mediciones de clima y cultura organizacional en comparación con las entrevistas de cese, ha identificado discrepancias significativas. Las entrevistas de salida realizadas en los últimos 24 meses revelan que el 35% de los ceses se deben a la falta de planes de crecimiento profesional, el 15% a la ausencia de oportunidades de línea de carrera, el 25% a salarios no acordes con las

calificaciones y el mercado laboral, el 10% a temas personales, y el 15% restante a problemas como la distancia, refrigerios, horarios y otros.

Esta problemática no solo afecta a recursos humanos, sino que se extiende a otras áreas clave de la empresa, como producción, ventas, contabilidad, control de calidad, marketing, logística, almacenes, post venta y mantenimiento. La alta rotación influye directamente en la eficiencia operativa, calidad del producto, satisfacción del cliente, imagen de marca, planificación logística, gestión de inventarios, y en la capacidad de ofrecer un servicio postventa efectivo, entre otros aspectos.

### **3.2. Consulta integral con áreas clave de la empresa**

Con el objetivo de obtener una visión completa de los desafíos relacionados con la alta rotación del personal en la Industria plástica, se llevaron a cabo consultas detalladas con las áreas afectadas, incluyendo, producción, ventas, control de calidad, marketing, logística, almacenes, post venta y mantenimiento. las consultas fueron mediante una pequeña encuesta abierta la cual se aprecia a continuación:

**Tabla 1.**

*Modelo de encuesta de consulta*

<b>Alta rotación del personal</b>	
<b>Área:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuál cree usted que sea el impacto de la alta rotación del personal en su área de trabajo?	

Elaboración propia

### **3.2.1. Recursos Humanos**

Las entrevistas de cese revelaron que el 35% de los empleados abandonaron la empresa debido a la falta de planes de crecimiento profesional y la inestabilidad de horarios. Esta carencia afectó directamente la retención de talento y generó descontento entre el personal. Las discrepancias entre las mediciones de clima y cultura organizacional y las entrevistas de cese subrayan la necesidad de reevaluar las prácticas de gestión del personal.

### **3.2.2. Producción**

En el departamento de producción, el 70% de los colaboradores creen que la alta rotación impactó en la estabilidad operativa. La falta de continuidad en el personal de planta se tradujo en retrasos en la producción y fluctuaciones en la calidad del producto, afectando la coherencia de los procesos y la eficiencia general. Estos desafíos han afectado la coherencia de los procesos y la eficiencia general de la empresa. Los clientes, al experimentar demoras y variaciones en la calidad, han visto comprometida su confianza en la empresa. Esta pérdida de confianza puede traducirse en una disminución de la retención de clientes, afectando directamente los ingresos a medida que los clientes buscan alternativas más fiables y consistentes en el mercado.

### **3.2.3. Ventas**

Según la consulta realizada a los colaboradores del área de ventas el 65% cree que la alta rotación del personal genera incapacidad para ofrecer un producto consistente debido a la inestabilidad en la producción que afecta directamente al equipo de ventas. La demanda del mercado no puede ser satisfecha, lo que lleva a una disminución de las ventas y la pérdida de clientes.

#### **3.2.4. Control de Calidad**

El 60 % de los trabajadores en la consulta mencionan que la rotación constante tuvo un impacto negativo en el control de calidad. La falta de estabilidad en el personal contribuyó a inconsistencias en los estándares de calidad, comprometiendo la reputación de los productos y con ello la satisfacción del cliente.

#### **3.2.5. Marketing**

El 75% de los colaboradores señalaron que la alta rotación afectó la imagen de marca y las estrategias de marketing, asegurando que la falta de cohesión en el personal y la incapacidad para mantener estándares consistentes perjudicaron la percepción del público sobre los productos de la empresa, dificultando las estrategias de marketing.

#### **3.2.6. Logística y Almacenes**

Según el 58% del personal de logística y almacén mencionaron que la alta rotación generó desafíos en la planificación logística y la gestión de inventarios. La cadena de suministro se vio afectada, causando problemas en la logística y el manejo de existencias.

#### **3.2.7. Post Venta**

La inestabilidad en la producción afectó directamente la capacidad de ofrecer un servicio postventa efectivo. Según el 80% del área de Post venta afirma que la falta de continuidad en el personal impactó negativamente en la atención al cliente y la resolución de problemas postventa.

### **3.2.8. Mantenimiento**

Según el área de Mantenimiento el 67% del personal experimentó dificultades debido a la rotación constante. La inconsistencia en la fuerza laboral afectó la consistencia y eficacia de los procesos de mantenimiento, influyendo en la vida útil y el rendimiento de los equipos.

### **3.3. Conclusión integral de las áreas**

La consulta integral con todas las áreas de Industrias Panda SAC ha arrojado una visión exhaustiva de los desafíos asociados a la alta rotación del personal. Las causas identificadas, desde la falta de planes de crecimiento profesional en recursos humanos hasta los efectos tangibles en áreas como producción, ventas, contabilidad, control de calidad, marketing, logística, almacenes, post venta y mantenimiento, delinean un panorama complejo. La pérdida de talento, la inestabilidad operativa, la disminución de ventas, las presiones financieras y la afectación a la imagen de marca son solo algunos de los impactos discernibles. Esta comprensión detallada es esencial para trazar estrategias efectivas que aborden de manera específica cada área y restauren la estabilidad integral de la empresa. La resolución de la alta rotación no solo requerirá acciones puntuales en recursos humanos, sino una intervención coordinada en todas las facetas afectadas, garantizando así un retorno a la eficiencia operativa y la consecución de los objetivos a largo plazo de la Industria plástica.



### **3.4. Estudios y diagnósticos realizados**

Para llegar a estas conclusiones, se llevaron a cabo estudios y diagnósticos que incluyeron análisis de datos de rotación, entrevistas con el personal, encuestas de satisfacción laboral y evaluaciones de desempeño. Estos estudios proporcionaron información crucial para comprender la magnitud del problema y sus ramificaciones en las distintas áreas de la empresa.

En el próximo capítulo, se exploran las posibles alternativas de solución para abordar esta problemática y mejorar la estabilidad laboral y operativa en la industria plástica.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **4.1. Plan de carrera y desarrollo profesional**

Una de las alternativas para abordar la alta rotación es la implementación de un sólido plan de carrera y desarrollo profesional. Esto implica la creación de programas estructurados que ofrezcan oportunidades de crecimiento y avance profesional a los empleados. Se pueden establecer pasos claros y requisitos para ascensos, brindando incentivos de hasta el 30% cada 3 meses más para que el personal se comprometa a largo plazo con la empresa. Además, la identificación y desarrollo de talento interno pueden contribuir a cubrir puestos clave con empleados ya familiarizados con la cultura y los procesos de la empresa.

Esta estrategia se enfoca en precisar pasos concretos, etapas definidas y requisitos específicos para ascensos, promociones verticales y horizontales, así como transferencias.

#### **4.1.1. Pasos y etapas**

- **Evaluación individual**
  - Iniciar con una evaluación individual de cada empleado, identificando sus habilidades, competencias y áreas de desarrollo.
  - Definir conjuntamente con el empleado sus metas profesionales a corto, mediano y largo plazo.
- **Plan de desarrollo personalizado**
  - Crear un plan de desarrollo personalizado para cada empleado, alineado con las metas de la empresa y las aspiraciones del empleado.

- Establecer hitos y objetivos claros que indiquen el progreso en el plan de desarrollo.
- **Capacitación y formación continua**
  - Proporcionar oportunidades de capacitación y formación continua para adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para el rol actual y futuro.
  - Incentivar la participación en cursos, talleres y programas de aprendizaje interno y externo.
- **Asignación de responsabilidades progresivas**
  - Gradualmente asignar responsabilidades adicionales, desafiando al empleado de manera progresiva.
  - Asegurar que cada etapa del desarrollo esté alineada con los objetivos del plan de carrera.
- **Mentoría y acompañamiento**
  - Implementar programas de mentoría para proporcionar orientación y apoyo.
  - Facilitar la interacción con líderes experimentados que puedan compartir conocimientos y experiencias.

#### **4.1.2. Requisitos para ascensos o promociones**

- **Desempeño sobresaliente**
  - Establecer un estándar claro de desempeño sobresaliente como requisito fundamental para ascensos.
  - Evaluar el desempeño a través de revisiones regulares y métricas específicas.

- **Cumplimiento de metas del plan de desarrollo**
  - Exigir el cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo personalizado.
  - Vincular las promociones directamente al logro de objetivos específicos.
- **Participación activa en programas de desarrollo**
  - Requerir una participación activa en programas de desarrollo y capacitación.
  - Valorar la aplicación práctica de las habilidades adquiridas en el trabajo diario.
- **Contribución al equipo y cultura organizacional**
  - Evaluar la contribución del empleado al trabajo en equipo y a la cultura organizacional.
  - Fomentar valores como la colaboración, la integridad y el compromiso.
- **Experiencia y Tiempo de Servicio**
  - Considerar la experiencia acumulada y el tiempo de servicio como factores adicionales.
  - Reconocer la lealtad y la dedicación como elementos relevantes en las decisiones de promoción.

#### **4.2. Revisión de políticas de contratación**

Es necesario revisar las políticas de contratación, especialmente aquellas relacionadas con la preferencia por empleados del entorno familiar. Abrir el proceso de selección a candidatos externos, basándose en la experiencia y las habilidades profesionales, puede contribuir a la diversificación y fortalecimiento

del equipo. Esto puede mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, reduciendo la dependencia de la contratación de familiares.

La revisión de las políticas de contratación es esencial para abordar la alta rotación y promover un ambiente laboral más diverso y eficiente. En la actualidad, el proceso de contratación, selección e inducción de personal en la Industria plástica se centra en la preferencia por empleados del entorno familiar. Sin embargo, para fortalecer el equipo y garantizar la adquisición de talento diversificado, es crucial expandir y mejorar significativamente este proceso.

#### **4.2.1. Estado actual del proceso de contratación**

- **Enfoque en Entorno Familiar**
  - La actual política de contratación prioriza la selección de empleados del entorno familiar, generando un cierto grado de endogamia laboral.
  - Esta preferencia puede limitar la diversidad de perspectivas y habilidades dentro del equipo.
- **Proceso de selección informal**
  - La selección se lleva a cabo de manera informal, a menudo basada en relaciones personales y conexiones familiares.
  - Falta de una evaluación objetiva de las habilidades y competencias profesionales de los candidatos.
- **Inducción centrada en lo familiar**
  - La orientación y la inducción están centradas en aspectos familiares, lo que puede excluir a empleados no familiares y generar un desequilibrio en la integración laboral.

#### **4.2.2. Propuesta de mejora y ampliación del proceso**

- **Selección basada en competencias**
  - Implementar un enfoque de selección basado en competencias, evaluando las habilidades, conocimientos y experiencias relevantes para cada puesto.
  - Introducir entrevistas estructuradas y pruebas de habilidades para garantizar una evaluación objetiva.
- **Publicación transparente de vacantes**
  - Publicar de manera transparente las vacantes tanto interna como externamente, permitiendo la participación de candidatos, tanto familiares como no familiares.
  - Utilizar plataformas de reclutamiento y redes profesionales para atraer talento externo.
- **Comités de selección imparciales**
  - Establecer comités de selección imparciales que incluyan representantes de diferentes áreas de la empresa, evitando la centralización de decisiones en un grupo específico.
  - Garantizar una evaluación justa y objetiva de todos los candidatos.
- **Programas de integración inclusivos**
  - Redefinir los programas de inducción para que sean inclusivos y brinden información relevante a todos los empleados, independientemente de su relación familiar.
  - Destacar los valores y la cultura organizacional como elementos clave de la integración.

- **Seguimiento del desempeño inicial**

- Implementar un seguimiento del desempeño inicial para evaluar la adaptación y el rendimiento de los nuevos empleados.
- Realizar ajustes en el proceso según los comentarios y las necesidades identificadas durante el periodo inicial.

#### **4.3. Evaluación y mejora de la cultura organizacional**

La cultura organizacional puede estar contribuyendo a la alta rotación. Es crucial realizar una evaluación exhaustiva de la cultura actual en un lapso de 1 mes, identificando las áreas de mejora y tomar medidas para fomentar un ambiente laboral positivo. La promoción de valores como la transparencia, la participación y el reconocimiento puede fortalecer la conexión entre la empresa y sus empleados. Esta propuesta tiene como objetivo no solo evaluar la cultura organizacional existente, sino también reforzar los valores de la empresa de una manera tangible y aplicable en la cotidianidad laboral. Al fortalecer la conexión entre los valores declarados y las prácticas diarias, la Industria plástica puede cultivar una cultura organizacional más resiliente y orientada hacia el crecimiento y la retención del talento.

##### **4.3.1. Características actuales de la cultura organizacional en la Industria plástica**

- **Valores actuales**

- La cultura organizacional de la Industria plástica se basa en valores fundamentales, como la integridad, la equidad, la vocación de servicio, la excelencia e innovación, el trabajo en equipo, el compromiso y la total satisfacción del cliente.

- **Cultura conservadora**

- La empresa ha mantenido una cultura organizativa conservadora, en parte debido a su naturaleza familiar.
- La preferencia por contratar a empleados del entorno familiar ha contribuido a la resistencia al cambio y la falta de diversificación en el equipo.

#### **4.3.2. Propuesta de evaluación y mejora**

- **Evaluación de la cultura organizacional**

- Realizar encuestas, entrevistas y talleres durante un mes para evaluar la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional.
- Identificar áreas específicas donde los valores declarados pueden no estar siendo reflejados en las prácticas diarias.

- **Ampliación de la participación**

- Fomentar la participación activa de todos los empleados en la evaluación de la cultura, permitiendo que sus voces sean escuchadas y tenidas en cuenta.
- Establecer canales de retroalimentación abiertos y accesibles para garantizar la transparencia en el proceso.

- **Fortalecimiento de valores**

- Definir claramente cómo se expresan los valores en el día a día de la empresa y en las interacciones entre los miembros del equipo.
- Desarrollar programas de formación que destaquen la importancia de cada valor y brinden ejemplos concretos de su aplicación.



- **Incorporación de la diversidad**
  - Introducir iniciativas que promuevan la diversidad en todos los niveles de la empresa, rompiendo con la preferencia por la contratación de empleados del entorno familiar.
  - Celebrar la inclusión y reconocer las contribuciones individuales, independientemente de los lazos familiares.
  
- **Campañas de comunicación interna**
  - Implementar campañas de comunicación interna que destaquen los esfuerzos para fortalecer la cultura organizacional.
  - Reconocer públicamente a los equipos y empleados que personifican los valores de la empresa.

#### **4.4. Fortalecimiento de Programas de Capacitación**

La implementación de programas de capacitación efectivos puede mejorar las habilidades y competencias del personal, haciéndolos más capacitados y satisfechos en sus roles. Esto no solo contribuirá a la retención de empleados, sino que también mejorará la calidad del trabajo y la eficiencia operativa. Esta iniciativa no solo se centra en la cantidad de programas de capacitación, sino también en la calidad y relevancia de los cursos ofrecidos, asegurando un impacto positivo y medible en el desarrollo de los empleados de la Industria plástica.

#### **4.4.1. Fortalecimiento de programas de capacitación: "Creciendo juntos hacia el éxito"**

- **Cursos brindados en lo que va del año**
  - Desarrollo de habilidades gerenciales.
  - Técnicas avanzadas en procesos de producción.
  - Innovación en diseño de productos plásticos.
- **Cantidad de trabajadores beneficiados**
  - Un total de 85 empleados participaron en programas de capacitación durante el último semestre.
  - Desglose por departamento: producción (30), ventas (15), contabilidad (10), control de calidad (10), marketing (5), logística (8), almacenes (5), post venta (2), mantenimiento (5).
- **Monto de la inversión en capacitación**
  - La inversión total en programas de capacitación ascendió a S/ 80,000.
  - Esta cifra incluye costos de facilitadores, material didáctico y recursos tecnológicos utilizados en las sesiones.
- **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (NEC)**
  - Se llevó a cabo una encuesta de NEC para evaluar las habilidades actuales y las necesidades de desarrollo de los empleados.
  - Se identificaron áreas clave para la mejora, como habilidades técnicas en maquinaria especializada y competencias blandas en trabajo en equipo.
- **Proceso de implementación**
  - Los programas de capacitación se estructuraron en módulos interactivos.

- Se utilizó una combinación de capacitación presencial y virtual para adaptarse a las necesidades y horarios de los empleados.
- **Seguimiento y evaluación**
  - Se estableció un sistema de seguimiento para evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.
  - Se recopilaron comentarios y sugerencias de los participantes para ajustar futuros programas.
- **Resultados esperados**
  - Mejora significativa en las habilidades técnicas, contribuyendo a la eficiencia operativa.
  - Aumento de la satisfacción y compromiso del personal al sentirse apoyados en su desarrollo profesional.
  - Reducción en los índices de rotación gracias a un equipo más competente y satisfecho.

#### **4.5. Programas de bienestar y calidad de vida**

Implementar programas de bienestar que aborden aspectos físicos y emocionales puede contribuir a un ambiente laboral saludable. Estos programas pueden incluir actividades recreativas, servicios de asesoramiento, flexibilidad en horarios y otras iniciativas que mejoren la calidad de vida de los empleados. Esta estrategia integral busca no solo fortalecer la comunicación interna, sino también fomentar una cultura participativa donde cada empleado se sienta parte activa en el camino hacia el éxito de la Industria plástica.

#### **4.5.1. Fortalecimiento del programa: "construyendo puentes, creando conexiones"**

- **Canales de retroalimentación abiertos**
  - Implementación de plataformas digitales accesibles para todos los empleados, permitiendo comentarios, sugerencias y preguntas en tiempo real.
  - Sesiones periódicas de retroalimentación, donde los líderes y empleados comparten ideas y preocupaciones de manera abierta y constructiva.
- **Programas de reconocimiento y celebración**
  - Establecimiento de un programa mensual de reconocimiento para destacar los logros individuales y de equipo.
  - Celebración de hitos importantes, como aniversarios de empleados y logros significativos, mediante eventos internos y reconocimientos públicos.
- **Foros de Participación**
  - Creación de foros temáticos o grupos de trabajo que permitan a los empleados participar activamente en la toma de decisiones relacionadas con sus áreas.
  - Incentivo a la presentación de propuestas de mejora, proyectos innovadores y soluciones a desafíos específicos.
- **Transparencia en la comunicación**
  - Compromiso de la alta dirección de compartir información relevante sobre la empresa, sus desafíos y logros.

- Publicación regular de boletines informativos internos para mantener a todos los empleados informados y conectados con la visión y metas de la empresa.
- **Programas de desarrollo de liderazgo**
  - Implementación de programas específicos para desarrollar habilidades de liderazgo entre los empleados.
  - Enfoque en la formación de líderes que fomenten un ambiente inclusivo y participativo.

#### **4.5.2. Resultados Esperados**

- Aumento en la satisfacción y motivación de los empleados al sentirse escuchados y valorados.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia a la empresa, reduciendo la probabilidad de rotación.
- Establecimiento de una cultura de colaboración y apoyo mutuo.
- Mejora en la calidad de las relaciones interpersonales y la dinámica de trabajo en equipo.

#### **4.8. Revisión de Procesos de Reclutamiento y Selección**

Se caracteriza por un enfoque tradicional centrado en redes familiares. La preferencia por la contratación de empleados del entorno familiar ha sido una práctica arraigada, limitando la diversidad y el acceso a talento externo. El proceso de selección actual adolece de sesgos implícitos, con una evaluación subjetiva que a veces no refleja con precisión las habilidades y competencias necesarias para los roles. La falta de una estructura clara en los procesos y la ausencia de herramientas de evaluación objetiva contribuyen a la contratación de empleados que pueden no estar completamente alineados con los objetivos

y valores de la empresa. La implementación de estas mejoras tiene como objetivo lograr un proceso de reclutamiento y selección más eficiente y alineado con las mejores prácticas. Se espera que este enfoque más objetivo resulte en la contratación de personal altamente comprometido y adecuado, contribuyendo así a la retención de talento y a un equipo más diverso y competente.

La estrategia de mejora en los procesos de reclutamiento y selección busca abordar estas limitaciones y fortalecer la retención de talento. Aquí se detallan los pasos clave para optimizar el proceso:

- **Análisis detallado de procesos actuales**
  - Realizar un análisis exhaustivo de los procedimientos de reclutamiento y selección actuales para identificar áreas específicas que requieran mejoras.
- **Implementación de herramientas de evaluación objetiva**
  - Introducir herramientas y métodos de evaluación más objetivos, como pruebas de habilidades y entrevistas estructuradas, para garantizar una evaluación justa y basada en méritos.
- **Capacitación continua del personal de selección**
  - Proporcionar formación continua al equipo de selección para mejorar sus habilidades en la identificación de talento y la toma de decisiones objetivas.
- **Diseño de perfiles de puesto más precisos**
  - Colaborar estrechamente con los departamentos para ajustar y perfeccionar los perfiles de puesto, asegurando una correspondencia más precisa con las necesidades de la empresa.

- **Reducción de sesgos en el proceso de selección**
  - Implementar medidas proactivas para eliminar sesgos inherentes en el proceso de selección, promoviendo la equidad y la diversidad.

## **CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

Como se ha destacado a lo largo de este Informe de Suficiencia Profesional, una solución efectiva para abordar la rotación elevada del personal de producción en una empresa se enfoca en la detección temprana de los problemas, lo que aumenta la probabilidad de éxito de la nueva gestión y de los objetivos organizativos. En este contexto, se detallan las actividades llevadas a cabo y los resultados obtenidos en relación con la identificación del impacto en las distintas áreas de la fábrica de artículos de limpieza situada en Lurín.

### **5.1. Resultados de la aplicación metodológica**

Al aplicar la alternativa de la solución propuesta se tiene el siguiente resultado:

#### **5.1.1. Plan de Carrera y Desarrollo Profesional**

Esta estrategia se centra en la implementación de un plan estructurado de desarrollo profesional para los empleados. Esto puede incluir programas de formación, asignación de mentores, oportunidades de crecimiento interno, y claros planes de carrera para los empleados.

#### **Resultados esperados:**

- Incremento del compromiso a largo plazo (+25%): Al proporcionar a los empleados oportunidades tangibles para el crecimiento y desarrollo en su carrera, se espera que se sientan más comprometidos con la organización a largo plazo. Este compromiso puede traducirse en una mayor dedicación, productividad y retención.



- **Retención de empleados mejorada (+20%):** Al ofrecer un camino claro de desarrollo profesional, se espera reducir la rotación de empleados. Los empleados son más propensos a quedarse en una organización que invierte en su crecimiento y les proporciona oportunidades para avanzar en sus carreras.

### **5.1.2. Revisión de Políticas de Contratación**

Esta estrategia implica una revisión integral de las políticas de contratación de la organización. Esto podría incluir la implementación de procesos de contratación más inclusivos y equitativos, la diversificación de las fuentes de reclutamiento y la reducción de la preferencia hacia la contratación de familiares.

### **Resultados Esperados**

- **Diversificación del equipo (+15%):** Al revisar y mejorar las políticas de contratación, la organización busca atraer y contratar talento diverso. Esto puede incluir la contratación de personas de diferentes orígenes, géneros, y experiencias para enriquecer la perspectiva y la creatividad del equipo.
- **Reducción de la dependencia de contratación familiar (+18%):** Al modificar las políticas para evitar la preferencia hacia la contratación de familiares, la organización busca promover la equidad y la imparcialidad en el proceso de contratación. Esto puede ayudar a evitar conflictos de interés y a construir un ambiente de trabajo más profesional y meritocrático.

### 5.1.3. Evaluación y mejora de la cultura organizacional

Esta estrategia se enfoca en evaluar y mejorar la cultura organizacional de la empresa. Esto implica analizar factores como los valores, la comunicación, las relaciones laborales y la moral de los empleados. La mejora de la cultura puede llevarse a cabo a través de diversas iniciativas, como encuestas de clima laboral, programas de bienestar y actividades que promuevan un ambiente positivo.

#### Resultados Esperados:

- **Ambiente laboral positivo (+30%):** Al implementar cambios que mejoren la cultura organizacional, se espera crear un ambiente de trabajo más positivo y saludable. Esto puede tener impactos directos en la satisfacción y el bienestar de los empleados, lo que, a su vez, puede aumentar la productividad y la retención del personal.
- **Conexión empresa-empleados fortalecida (+22%):** Mejorar la cultura también implica fortalecer la conexión entre la empresa y sus empleados. Esto puede traducirse en una mayor identificación de los empleados con los valores de la empresa, un sentido de pertenencia más fuerte y una comunicación más abierta y efectiva.

### 5.1.4. Fortalecimiento de programas de capacitación

Esta estrategia se centra en mejorar y fortalecer los programas de capacitación existentes. Puede incluir el desarrollo de nuevos programas, la actualización de los existentes y la implementación de métodos más efectivos de transferencia de conocimientos.

## Resultados Esperados

- **Mejora de habilidades y competencias (+28%):** Al fortalecer los programas de capacitación, se espera que los empleados adquieran y mejoren sus habilidades y competencias. Esto puede tener un impacto directo en su desempeño laboral y en su capacidad para asumir roles más desafiantes.
- **Aumento de la eficiencia operativa (+15%):** La mejora de las habilidades y competencias de los empleados puede llevar a una mayor eficiencia operativa. Los empleados bien capacitados son más propensos a realizar sus tareas de manera efectiva, lo que puede traducirse en una mejora general en la eficiencia y la calidad del trabajo realizado.

### 5.1.5. Comunicación interna y participación

Esta estrategia se enfoca en mejorar la comunicación interna dentro de la organización y fomentar la participación activa de los empleados en los procesos y decisiones. Puede implicar la implementación de canales de comunicación efectivos, la celebración de reuniones regulares, la promoción de la transparencia y la creación de oportunidades para que los empleados se involucren en el desarrollo y toma de decisiones de la empresa.

## Resultados Esperados

- **Sentido de pertenencia y compromiso (+23%):** Al mejorar la comunicación interna y fomentar la participación, se espera fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa. Cuando los empleados se

sienten escuchados e involucrados, es más probable que desarrollen un mayor compromiso con la organización y sus objetivos.

- **Retroalimentación efectiva (+18%):** La implementación de canales de comunicación efectivos y procesos de retroalimentación contribuirá a una comunicación más abierta y honesta entre los empleados y la dirección. Esto no solo fortalecerá la confianza, sino que también permitirá una retroalimentación constructiva, mejorando así la calidad del trabajo y las relaciones dentro del equipo.

#### **5.1.6. Programas de bienestar y calidad de vida**

Esta estrategia se centra en la implementación de programas de bienestar que promuevan un ambiente laboral saludable y mejoren la calidad de vida de los empleados. Estos programas pueden incluir beneficios de salud, flexibilidad en horarios de trabajo, actividades de bienestar físico y mental, y apoyo para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

#### **Resultados Esperados:**

- **Ambiente laboral saludable (+25%):** Al implementar programas que aborden aspectos físicos y mentales del bienestar, se espera crear un ambiente laboral más saludable. Esto puede tener impactos positivos en la moral, la energía y la productividad de los empleados.
- **Mejora de la calidad de vida (+20%):** Los programas de bienestar están diseñados para mejorar la calidad de vida de los empleados, no solo en el trabajo, sino también en su vida cotidiana. Esto puede incluir el apoyo a la salud física y mental, así como la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

### 5.1.7. Revisión de procesos de reclutamiento y selección

Esta estrategia implica revisar y mejorar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa. Puede incluir la implementación de mejores prácticas, la definición clara de criterios de selección y la utilización de métodos de evaluación más efectivos.

#### Resultados Esperados

- **Contratación de personal más adecuado (+21%):** Al mejorar los procesos de reclutamiento, la organización busca seleccionar candidatos que se ajusten mejor a las necesidades y valores de la empresa. Esto puede resultar en un personal más competente y alineado con los objetivos organizacionales.
- **Compromiso del personal (+17%):** Un proceso de selección más efectivo puede conducir a la contratación de empleados que están mejor alineados con la cultura y los objetivos de la empresa. Esto puede aumentar el compromiso del personal, ya que los empleados seleccionados tienen más probabilidades de sentirse conectados y comprometidos con su trabajo y la organización.

**Tabla 2.***Resultados por propuesta de solución.*

<b>Estrategia</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Plan de Carrera y Desarrollo Profesional	Incremento del compromiso a largo plazo: +25%
Revisión de Políticas de Contratación	Retención de empleados mejorada: +20%
Evaluación y Mejora de la Cultura Organizacional	Diversificación del equipo: +15%
Fortalecimiento de Programas de Capacitación	Reducción de la dependencia de contratación familiar: +18%
Comunicación Interna y Participación	Ambiente laboral positivo: +30%
Programas de Bienestar y Calidad de Vida	Conexión empresa-empleados fortalecida: +22%
Revisión de Procesos de Reclutamiento y Selección	Mejora de habilidades y competencias: +28%
	Aumento de la eficiencia operativa: +15%
	Sentido de pertenencia y compromiso: +23%
	Retroalimentación efectiva: +18%
	Ambiente laboral saludable: +25%
	Mejora de la calidad de vida: +20%
	Contratación de personal más adecuado: +21%
	Compromiso del personal: +17%

Elaboración propia

La implementación de estrategias para abordar la alta rotación ha generado resultados positivos y tangibles en diversas áreas clave de la empresa. La introducción de un sólido plan de carrera y desarrollo profesional ha llevado a un notable incremento del compromiso a largo plazo y una mejora sustancial

en la retención de empleados. La revisión de políticas de contratación ha resultado en una mayor diversificación del equipo y en una reducción significativa de la dependencia de la contratación de familiares. La evaluación y mejora de la cultura organizacional ha fortalecido el ambiente laboral, promoviendo una conexión más sólida entre la empresa y sus empleados. Además, el fortalecimiento de programas de capacitación ha contribuido a mejorar las habilidades del personal y a una mayor eficiencia operativa. En conjunto, estos resultados indican el impacto positivo y sostenible de la estrategia propuesta en la gestión de la rotación del personal.

## CONCLUSIONES

1. En conclusión, el presente informe ha detallado exhaustivamente las estrategias implementadas para abordar la alta rotación de personal en la empresa. La introducción de un plan de carrera y desarrollo profesional ha demostrado ser efectiva, generando un aumento significativo del 25% en el compromiso a largo plazo y mejorando la retención de empleados en un 20%.
2. La revisión de las políticas de contratación ha diversificado el equipo en un 15%, reduciendo la dependencia de la contratación familiar en un 18%. La evaluación y mejora de la cultura organizacional ha contribuido a un ambiente laboral positivo con un aumento del 30%, fortaleciendo la conexión empresa-empleados en un 22%. El fortalecimiento de programas de capacitación ha mejorado las habilidades y competencias en un 28%, impactando positivamente en la eficiencia operativa con un aumento del 15%.
3. Las estrategias de comunicación interna y participación han fortalecido el sentido de pertenencia y compromiso en un 23%, con una retroalimentación efectiva del 18%. Asimismo, los programas de bienestar y calidad de vida han contribuido a un ambiente laboral saludable con un incremento del 25%, mejorando la calidad de vida en un 20%. La revisión de procesos de reclutamiento y selección ha llevado a la contratación de personal más adecuado con un aumento del 21% y ha generado un compromiso del personal del 17%.
4. Estas estrategias han arrojado resultados notables en diversos aspectos clave, reflejando un impacto positivo y sostenible en la



gestión de la rotación del personal. Sin embargo, se recomienda continuar monitoreando y ajustando estas estrategias para garantizar su eficacia a largo plazo. Además, se sugiere la implementación de medidas adicionales, como el desarrollo de liderazgo y la personalización de programas, para fortalecer aún más la retención de empleados y el bienestar organizacional.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la continuidad de la monitorización y evaluación constante de las estrategias implementadas para abordar la rotación del personal. Este seguimiento permitirá ajustar y adaptar las iniciativas según las necesidades cambiantes de la organización y el equipo.
2. Además, se sugiere el desarrollo de programas específicos de liderazgo que fomenten habilidades de gestión efectivas, promoviendo un ambiente de trabajo que inspire confianza y satisfacción entre los empleados.
3. La personalización de programas y beneficios según las necesidades individuales de los empleados puede aumentar la efectividad de las estrategias de retención. Considerar opciones flexibles de trabajo, programas de bienestar personalizados y reconocimiento individual puede fortalecer la conexión entre la empresa y sus empleados.
4. La implementación de encuestas periódicas de satisfacción y retroalimentación facilitará la identificación temprana de posibles problemas y permitirá ajustar las estrategias en consecuencia.
5. Finalmente, se sugiere explorar nuevas tendencias y enfoques innovadores en la gestión de recursos humanos para mantenerse actualizado con las mejores prácticas del sector y garantizar la competitividad en la retención del talento.

## REFERENCIAS

- Babilon Segura, K. H., & Carbajal Uriarte, R. I. (2022). Motivación laboral y rotación voluntaria de personal en colaboradores de un Call Center. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81404>
- Bracho, P. D. C., & Quintero, M. J. L. (2020). La fatiga laboral en el ámbito de seguridad y salud laboral en el marco jurídico venezolano. *Cienciamatria*, 6(1), 237-263. <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/306>
- Carlier, S. I. (2006). Las políticas de conciliación trabajo–familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*, 49-70. [https://webcache.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/199](https://webcache.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/199)
- Castillo Smith, E. J., & Sabando Unda, J. M. (2018). Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017. Guayaquil. Recuperado el, 10. <https://www.academia.edu/download/85354236/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-449.pdf>
- Ccollana Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. [https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE\\_4a33d4abaf7b9dceb4a9e11abba41aa3](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_4a33d4abaf7b9dceb4a9e11abba41aa3)
- Chávez, Y. H., Villanueva, J. L. J., & Chávez, G. H. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102-129.

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/article/view/602>

[11](#)

Estrada, R. (2017). El costo de la rotación de personal.

[https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/9188006/Documentos%20Blog/Costo%20de%20Rotacio%CC%81n%20Personal\\_2018.pdf](https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/9188006/Documentos%20Blog/Costo%20de%20Rotacio%CC%81n%20Personal_2018.pdf)

Feregrino Basurto, M. A. (2021). Flexibilización laboral, teletrabajo. Tendencias, 22(2), 371-395. <https://sired.udenar.edu.co/7241/>

Flores, R., Abrau, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

González, D. D. C. C., Hidalgo, M. G. A., & Negrete, L. E. Z. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. Revista Ibero Americana de Estrategia, 18(4), 615-629. <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/331267304006.pdf>

Lazarus, R y Folkman, S (1986) Estrés y procesos cognitivos. Evaluación, afrontamiento y consecuencias adaptativas. Nueva York: Martínez Roca.

Lino Burgos, J. J., Faggioni Mosquera, A. A., & Pérez Peñafiel, J. R. (2018). Gestión de talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (julio). <https://www.eumed.net/REV/OEL/2018/07/AUSENTISMO-ROTACION-PERSONAL.HTML>

Macas, S. J. B., Fernández, M. J. O., & Tapia-Espinoza, N. J. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 3630-3648.

<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/2866/4045>

Marsollier, R. G. (2013). La despersonalización y su incidencia en los procesos de desgaste laboral.

<https://notablesdelaciencia.conicet.gov.ar/handle/11336/7382>

Meyer J. y Allen N. (1997) Commitment in the workplace: "Theory, research and application". California; Sage Publications

Ministerio del Trabajo (2020) Comisión de trabajo y seguridad social período anual de sesiones 2022-2023.

[https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2022/Trabajo/files/sesion\\_extraordinaria/11a\\_se/predictamen\\_pl4594.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2022/Trabajo/files/sesion_extraordinaria/11a_se/predictamen_pl4594.pdf)

Mintzberg, Henry; Quinn, James; Voyer, John (1997). El Proceso Estratégico. Prentice hall, México.

Narváez, L. (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. Punto de Vista Ipsos, 1, 2017-02.

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, (24), 86-99.

<http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>

Rodríguez Grisales, P. V. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones.

<https://core.ac.uk/download/pdf/344702458.pdf>

- Torns, T., & Moreno Colom, S. (2008). La conciliación de las jóvenes trabajadoras: Nuevos discursos, viejos problemas. *Revista de estudios de juventud*, (83), 0101-117. <https://ddd.uab.cat/record/154710>
- Vargas Saez, R. E., & Llancari Pare, M. S. (2021). Selección de Personal y Rotación del Personal en la Empresa E Wong SA del Distrito Ate–Lima 2019. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2960>
- Zaballa Gomaríz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo* (Asunción), 8(1), 29-41. [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382021000100029](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000100029)

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista de salida

#### ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre del Trabajador	_____	Fecha de cese	_____
Fecha de Ingreso	_____	Departamento	_____
Cargo	_____	Inmediato Superior	_____
Área	_____		

#### Estimado Trabajador

Agradecemos el trabajo brindado durante su estadía en la Empresa.

El presente es un cuestionario que nos permitirá conocer su opinión respecto a nuestros servicios, lo que nos permitirá conocer nuestras debilidades y fortalezas a fin de asegurar una mejor atención. Esta información es

#### 1.- Elija tres razones por la cual dejó el trabajo

- |                                     |                          |   |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Despedido                           | <input type="checkbox"/> | Cansancio/Demasiado trabajo                 | <input type="checkbox"/> |
| Termino de contrato                 | <input type="checkbox"/> | No hay flexibilidad de horario              | <input type="checkbox"/> |
| Problemas de salud                  | <input type="checkbox"/> | Descontento con el pago                     | <input type="checkbox"/> |
| Responsabilidades de familia        | <input type="checkbox"/> | No me gustó el trabajo                      | <input type="checkbox"/> |
| Estudios                            | <input type="checkbox"/> | Descontento con el supervisor               | <input type="checkbox"/> |
| Mejor empleo / Mejor remuneración   | <input type="checkbox"/> | Descontento con otros trabajadores          | <input type="checkbox"/> |
| Oportunidad de un trabajo diferente | <input type="checkbox"/> | Descontento con las políticas de la empresa | <input type="checkbox"/> |

#### 2.- ¿Conoce bien en que aportó su trabajo a la empresa?

- SI
- NO

Explique : \_\_\_\_\_

#### 3.- Cómo fue la relación con sus compañeros de trabajo ?

- BUENA
- REGULAR
- MALA

Porque : \_\_\_\_\_

#### 4.- ¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?

- SI
- NO

Explique : \_\_\_\_\_

#### 5.- Cómo fue la relación con sus superiores ? En relación al Trato/Igualdad /Comunicación/Motivación

BUENA   
REGULAR   
MALA   
Porque : \_\_\_\_\_

6.- ¿ Durante su relación de trabajo tuvo problemas con alguno de sus superiores ?

SI   
NO   
Explique : \_\_\_\_\_

7.- ¿ Cree que su jefe solía hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmitían interesadamente sobre Ud o sus compañeros?

SI   
NO   
Explique : \_\_\_\_\_

8.- ¿ Considera que en la empresa su jefe o jefes escuchaban las sugerencias de los empleados/ operarios y tuvieron en consideración sus iniciativas personales?

SI   
NO   
Explique : \_\_\_\_\_

9.- Evaluación de Desempeño

SI NO

¿Le explicaron claramente las responsabilidades de su trabajo ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se le dio buen entrenamiento y orientación para desempeñar su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Fue equitativo lo que se esperaba de usted ( manera de hacer el trabajo el tipo de trabajo, el horario ) en relación a sus compañeros ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.- ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?

SI   
NO   
Porque : \_\_\_\_\_

Escriba sus Sugerencias, para HUDE :

1.- \_\_\_\_\_  
2.- \_\_\_\_\_  
3.- \_\_\_\_\_

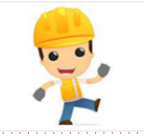



**AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN**



## Anexo 2. Programa de reconocimiento laboral

### BASES DEL CONCURSO



DIRIGIDO A	CRITERIOS	FRECUENCIA	COMUNICACIÓN	PREMIACIÓN
 <p><b>OPERARIOS DE ALMACEN Y PRODUCCION</b></p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• INNOVACION</li> <li>• PRODUCTIVIDAD</li> <li>• CALIDAD</li> <li>• ORDEN Y LIMPIEZA</li> </ul>	 <p><b>SEMESTRAL</b></p>	 <p><b>RESPONSABLE DE AREA A TODO EL EQUIPO</b> <b>DE FORMA EMPÁTICA Y ASERTIVA</b></p>	 <p><b>DE FORMA PÚBLICA Y EN EVENTO PROGRAMADO</b></p>

### FACTORES DE EVALUACIÓN



 <p><b>INNOVACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos.</li> <li>• Simplificación de procesos o procedimientos.</li> <li>• Mejoras en el uso, conservación y mantenimiento de máquinas y herramientas.</li> </ul>	 <p><b>PRODUCTIVIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas alcanzadas</li> <li>• Comparar los resultados actuales vs periodos anteriores.</li> </ul>	 <p><b>CALIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente al 95%</li> <li>• Garantizar los resultados de acuerdo a los estándares de calidad previstos en las especificaciones técnicas.</li> <li>• Disminuir en 95 % de los reclamos por artículos defectuosos.</li> </ul>	 <p><b>ORDEN Y LIMPIEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar todos los elementos innecesarios para realizar su trabajo.</li> <li>• Mantener los equipos, herramientas y el entorno de trabajo limpio</li> </ul>
--	--	---	--

### NOTA IMPORTANTE



**ASPECTOS Y VALORES FUNDAMENTALES DE LA CULTURA DE LA EMPRESA**

- PREDISPOSICION DE AYUDA A LOS COMPAÑEROS.**
- COMPARTIR CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN EL AMBITO LABORAL.**
- AUSENTISMO CERO (0) EN EL PERIODO EVALUADO.**
- FOMENTAR UN CLIMA LABORAL FAVORABLE.**



### Anexo 3. Formato de evaluación

#### Formato de evaluación de desempeño

<span style="float: right;">FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</span>													
FECHA DE DEFINICION DE METAS													
EVALUADOR							EVALUADO						
APPELLIDOS Y NOMBRES							APPELLIDOS Y NOMBRES						
PUESTO							PUESTO						
SEGMENTO							SEGMENTO						
AREA							AREA						
FIRMA (a la definicion de las metas)							FIRMA (a la definicion de las metas)						
META S													
PRIORIDADES ANUALES DE GESTION DEL AREA	ETAPA DE PLANIFICACION					ETAPA DE MONITOREO				ETAPA DE EVALUACION			
	TIPO META	INDICADOR / PRODUCTO	VALOR META	PESO	EVIDENCIA	PLAZOS	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIOS			TIPO LOGRO FINAL POR META	PUNTAJON POR META	
1											Formula 1		#DIV/0!
2											Formula 2		#DIV/0!
3											Formula 2		#DIV/0!
						PESO METAS (TOTALES)	FAISO					PUNTAJON	#DIV/0!
COMPETENCIAS													
	ETAPA DE PLANIFICACION				ETAPA DE MONITOREO				ETAPA DE EVALUACION				
	COMPETENCIAS	TIPO COMPETENCIA	NIVEL ESPERADO	DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO	NIVEL DE AVANCE	COMENTARIOS			NIVEL EVIDENCIADO	RANGO DEL NIVEL (E-MS)	PUNTAJON POR COMPET.		
1													0
2													0
3													0
4													0
						PESO COMPETENCIAS	FAISO					PUNTAJON	0
RESULTADOS FINALES													
PUNTAJACION FINAL		CALIFICACION		RETROALIMENTACION FINAL Y ACCIONES DE MEJORA								FECHA DE RECEPCION DE RETROALIMENTACION	
#DIV/0!		#DIV/0!											
FIRMAS DEL OS RESULTADOS FINALES													
FIRMA DEL EVALUADO							FIRMA DEL EVALUADOR						

### Plan de acción de Recursos Humanos

CRONOGRAM DE EJECUCION DEL PLAN DE ACCION DE RH																															
OBJETIVOS	PLAN DE ACCION																								AVANCES %	RESPONSABLE					
	Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			1	2	3	4	
Optimizacion de procedimientos, en los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción Contratación, Capacitación.																														OR-FC	
Automatizar via sistema GIN documentos administrativos de Gestion RH .																															YD-PF-SM
Rediseño de Estructura Organica : Cuadro de Asignacion de Personal, Reglamento de Organización y Funciones y Manual de Organización y Funciones.																															OR-FC-GJ
Planear, implementar, capacitar, divulgar y evaluar el Sistema de Evaluación de Desempeño																															OR-SM-FC
Desarrollar el análisis y evaluación de puestos a nivel empresa y su categorización																															OR-YD-FC
Desarrollo de la nueva escala salarial a partir de la nueva categorización de puestos																															OR-YD- SM-FC
Diseñar un Plan de Desarrollo y potencial del talento humano en base competencias																															OR-YD- SM-FC GJ
Identificación de puestos claves y críticos, plan de carrera y sucesión																															OR-FC - GJ GERENTES
Elaborar y Ejecutar el plan de Bienestar que contribuya a fortalecer el Motivacion, Integracion y Clima Laboral de los colaboradores.																															OR-YD- SM- PF- CV FC

## Formato de Capacitación

SOLICITUD DE NECESIDAD DE CAPACITACION					
Area :	LOGISTICA				
Fecha :	7/04/2022				
NOMBRE TRABAJADOR	CARGO	TIPO DE CAPACITACION		TEMA A DESARROLLAR	JUSTIFICACION CAPACITACION
		I	E		
1 ALEJANDRA HUERTA	ASISTENTE DE LOGISTICA			EXCELL AVANZADO	ANALIZAR CONSUMOS, INCREMENTO DE PRECIOS, AHORRO,
2 ALEJANDRA HUERTA	ASISTENTE DE LOGISTICA			GESTION DE NEGOCIACION	MEJORAR LA NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES
3 SANDRA COLAN	JEFE DE LOGISTICA			LEAN MANUFACTURING	USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS
4 SANDRA COLAN	JEFE DE LOGISTICA			COACHING LIDERAZGO	MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO
5					
OBSERVACIONES:					
Area Solicitante					

## Anexo 4. Carta de aseguramiento



**Hude**<sup>®</sup>  
EXPERTOS EN LIMPIEZA

Lurin, 12 de setiembre del 2023

Señora  
Flor Marlene Carrasco Farías  
Presente. -

Asunto: Autorización de uso de la información de la empresa para fines académicos.

De nuestra mayor consideración:

Nos dirigimos a usted con el fin de informarle que hemos tomado conocimiento que requiere tomar datos operacionales de la empresa afin de elaborar el proyecto de investigación "Alternativas de Solución para Resolver la Alta Rotación del personal de Planta". Dicha información según refiere es para garantizar la integridad, legalidad y transparencia de los datos proporcionados en su proyecto de investigación.

Al respecto le informamos que siendo una investigación que brindara aportes a nuestra empresa, que los datos serán utilizados estrictamente para términos académicos e invocando a su ética profesional demostrada durante toda su trayectoria laboral, aceptamos su solicitud.

Así mismo, le solicitamos que los datos que obtengan sean manejados estrictamente confidenciales por lo que la investigación no deberá registrar la Razón Social de la empresa ni la Marca.

Sin otro particular.

Atentamente,



INDUSTRIAS PANDA S.A.C.  
CORPORACIÓN FINANCIERA Y DE SERVICIOS  
D. N. I. N.º 427828

**INDUSTRIAS PANDA S.A.C**  
Calle Los Geranios Mz. E. Lt. B  
Dpto. Las Praderas de Lurin, Lurin, Lima - Perú  
Cel: (51) 994 011 339 Tel: (61) 701 7400  
RUC: 28374518518  
[www.hude.pe](http://www.hude.pe)

 [hudeperu/](https://www.facebook.com/hudeperu/)  [hudeperu](https://www.instagram.com/hudeperu/)