

**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN  
INVERSIONES RODRÍGUEZ Y MEJÍA (2025)**

**SUSTENTADO POR:**

**ILIANY CELESTE MONTOYA REYES  
WENDY ESMERALDA MARTINEZ HERRERA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, DEPARTAMENTO FRANCISCO MORAZÁN,  
HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2025**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN  
INVERSIONES RODRIGUEZ Y MEJÍA (2025)**  
**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN  
COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

**ASESOR**

**MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**ENRIQUE RIVAS  
CARLA CARDONO  
MARIA MARTINEZ**

**DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2025

Iliany Celeste Montoya Reyes  
Wendy Esmeralda Martinez Herrera

Todos los derechos son reservados.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN INVERSIONES RODRIGUEZ Y MEJÍA (2025)**

**ILIANY CELESTE MONTOYA REYES**

**WENDY ESMERALDA MARTINEZ HERRERA**

### **Resumen**

Este informe analiza las áreas críticas de mejora en la operatividad de la empresa Inversiones Rodríguez y Mejía, con el fin de optimizar su eficiencia y el cumplimiento de metas. A través de encuestas y entrevistas, se identificaron deficiencias en el proceso de selección, comunicación interna y percepción de beneficios de los colaboradores, lo que afecta la productividad y el entorno laboral. Se encontró que solo un 41% del personal percibe los beneficios como adecuados lo cual es un indicio de una oportunidad de mejora en la estrategia de incentivos de INROME, los operarios consideran que la insatisfacción de los empleados respecto al ambiente laboral y esto afecta negativamente su motivación y los impulsa a abandonar la empresa. A partir de estos hallazgos, se diseñó una guía del proceso de selección y reclutamiento, un plan de comunicación interna, un plan de reconocimiento y motivación y un programa de desarrollo profesional. Estas soluciones están orientadas para mejorar el proceso de selección, mejorar la comunicación interna, aumentar el

reconocimiento en la organización y fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores y así retener el personal operativo.

**Palabras claves: (Comunicación Interna, Motivación, Desarrollo profesional)**



**GRADUATE SCHOOL**

**INSERTE AQUÍ TÍTULO DEL TRABAJO**

**ILIANY CELESTE MONTOYA REYES  
WENDY ESMERALDA MARTINEZ HERRERA**

**Abstract**

This report analyzes critical areas for improvement in the operations of Inversions Rodriguez y Mejia, aiming to optimize its efficiency and achieve its goals. Through surveys and interviews, deficiencies were identified in the selection process, internal communication, and employee perception of benefits, which impact productivity and the work environment. It was

found that only 41% of employees perceive the benefits as adequate, indicating an opportunity for improvement in INROME's incentive strategy. Employees believe that employee dissatisfaction with the work environment negatively affects their motivation and drives them to leave the company. Based on these findings, a Selection and Recruitment Process Guide, an Internal Communication Plan, a Recognition and Motivation Plan, and a Professional Development Program were designed. These solutions are aimed at improving the selection process, improving internal communication, increasing recognition within the organization, and fostering employee professional development.

**Keywords: (Internal Communication, Motivation, Professional Development)**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y compañía constante a lo largo de este proceso. A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable y por motivarme siempre a seguir adelante en la búsqueda de mis metas. A mi esposo, por su comprensión, paciencia y por estar a mi lado dando apoyo en cada paso de este camino. Y a la empresa que fue objeto de este estudio, por la confianza depositada en nosotras y por permitirnos llevar a cabo esta investigación con apertura y disposición. A todos ustedes, dedico este esfuerzo y resultado con gratitud y cariño.

Iliany Montoya

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo primero a Dios por ser mi guía constante, mi refugio en la incertidumbre y la fuerza que me sostuvo cuando sentí que no podía más. Gracias por cada bendición y por recordarme que con fe todo es posible.

A mi familia, por su amor incondicional, por creer en mí incluso en mis momentos de duda, por su paciencia, sus palabras de aliento y su apoyo silencioso pero firme. Este logro también es suyo, porque caminar acompañado por ustedes lo hace todo más significativo.

Wendy Martinez

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, expresamos nuestro más profundo y sincero agradecimiento a Dios, fuente de fortaleza, sabiduría y guía constante, por permitirnos culminar con éxito esta etapa tan importante de nuestra formación académica. Su presencia ha sido fundamental en cada paso del camino, dándonos claridad en los momentos de incertidumbre y ánimo en los momentos de desafío.

Extendemos nuestro agradecimiento a nuestros catedráticos, quienes no solo compartieron su conocimiento con generosidad, sino que también sembraron en nosotros el compromiso, la ética profesional y el pensamiento crítico. Su acompañamiento durante esta maestría ha sido esencial en nuestro crecimiento académico y personal, volviéndose en verdaderos pilares en nuestra formación.

Agradecemos de manera especial a la empresa INROME, por su valioso respaldo al brindarnos el tiempo, el acceso a la información y el espacio necesario para desarrollar nuestra investigación. Su colaboración fue clave para la elaboración de esta tesis y para acercarnos aún más a la realidad profesional.

Finalmente, a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con palabras de aliento, consejos, apoyo técnico o simplemente con su presencia en los momentos más exigentes, les extendemos nuestro más sincero y afectuoso agradecimiento. Cada gesto fue un impulso que nos motivó a seguir adelante.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## Tabla de contenido

DEDICATORIA .....	9
DEDICATORIA .....	9
AGRADECIMIENTO .....	10
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	11
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	8
2.1.1.1 ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL MUNDIAL .....	8
2.1.1.2 Factores Económicos .....	9
2.1.1.3 Tendencias Demográficas .....	10
Figura 1: Tendencias demográficas e innovación como ventaja competitiva .....	11
2.1.1.3 Factores ambientales.....	11

2.1.1.4 Factores Tecnológicos .....	12
2.1.1.5 Factores Socioculturales .....	13
2.1.1.6 Factores Políticos y Legales.....	13
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	14
2.1.2.1 ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL EN AMÉRICA LATINA .....	14
Figura 2. Tasa de salida desde una ocupación América Latina .....	15
2.1.2.2 ROTACIÓN DE PERSONAL EN HONDURAS .....	16
Figura 3. Estadística de desempleo y escasez de mano de obra en Honduras .....	17
2.1.2.3 AMBIENTE LABORAL INDUSTRIA ALIMENTARIA.....	18
2.2 TEORÍAS.....	19
2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN.....	19
2.2.1.1 Factores motivacionales.....	19
2.2.1.2 Estrategias motivacionales.....	20
2.2.1.3 Clima organizacional .....	21
2.2.1.4 Desarrollo profesional.....	22
2.2.1.5 Capacitaciones .....	22
2.2.1.6 Inteligencia emocional .....	23
2.2.1.7 Trabajo en equipos .....	24
2.2.1.8 Clima laboral.....	24
2.2.1.9 Comunicación Efectiva.....	25
2.2.1.10 Incentivos .....	26
2.2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	26
BASES TEÓRICAS.....	26
2.2.2.1 Teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit).....	26
2.2.2.2 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg .....	27
Tabla 1. Factores de la motivación según Herzberg .....	28

2.2.2.3 Teoría del Capital Humano .....	29
2.3 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS .....	30
2.3.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS.....	30
2.3.1.1 Metodología en base la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg .....	30
2.3.1.2 Metodología basada en la Teoría del Capital Humano .....	31
2.3.1.3 Metodología basada Teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit) .....	31
2.3.2 Antecedentes de las metodologías .....	32
2.3.3 Análisis crítico de las metodologías .....	32
2.3.3.1 Análisis Metodología en base la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg .....	32
2.3.3.2 Análisis Metodología basada en la Teoría del Capital Humano .....	33
2.3.3.3 Análisis Metodología basada Teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit) .....	33
2.1.1 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	34
2.3.3.1 Instrumentos utilizados en la metodología basada en la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg .....	34
2.3.3.2 Instrumentos utilizados en la metodología basada en la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg .....	34
2.3.3.3 Instrumentos utilizados en la Teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit).....	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	37
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	37
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	37
Tabla 2 Matriz metodológica .....	37
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	39
Figura 3. Esquema de Variables de Estudio .....	39
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	39
Tabla 3. Matriz de operacionalización de las variables .....	40
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	47
3.2.1 ENFOQUE.....	47

3.2.2 ALCANCE.....	48
3.2.3 DISEÑO.....	48
3.2.4 MÉTODO .....	48
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.3.1 POBLACIÓN.....	49
3.3.2 MUESTRA .....	49
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	50
3.4.1 TÉCNICAS.....	50
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	51
3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	51
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	52
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	53
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	53
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	54
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	54
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	54
4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENCUESTA OPERARIOS.....	54
Gráfico 1. Ambiente laboral .....	55
Gráfico 2. Comunicación Efectiva.....	56
Gráfico 3. Impacto de las políticas empresariales sobre el ambiente laboral .....	57
Gráfico 4. Cultura Organizacional.....	58
Gráfico 5. Disponibilidad de herramientas y recursos.....	59
Gráfico 6. Gestión y prevención de conflictos laborales en la empresa .....	60
Gráfico 7. Igualdad de oportunidades .....	62
Gráfico 8. Apoyo y orientación .....	63
Gráfico 9. Escucha y consideración de sugerencias .....	64

Gráfico 10. Cumplimiento de horarios laborales .....	65
Gráfico 11. Jornada Laboral .....	66
Gráfico 12. Equilibrio entre trabajo y descanso.....	67
Gráfico 13. Horas extras .....	68
Gráfico 14. Formación en normas de seguridad .....	69
Gráfico 15. Evaluación de condiciones laborales .....	71
Gráfico 16. Eficiencia en el mantenimiento .....	72
Gráfico 17. Reconocimientos que motivan.....	73
Gráfico 18. Valoración de la remuneración .....	74
Gráfico 19. Retrasos en contratación .....	75
Gráfico 20. Evaluación de desempeño.....	76
Gráfico 21. Capacitaciones constantes .....	77
Gráfico 22. Beneficios de la empresa .....	79
Gráfico 23. Estabilidad Laboral .....	80
Gráfico 24. Seguridad laboral .....	81
Gráfico 25. Oportunidad de crecimiento en INROME .....	82
Gráfico 26. Motivacion laboral.....	84
Gráfico 27. Estrategias de desempeño internas .....	85
<b>4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENCUESTA SUPERVISORES .....</b>	<b>86</b>
Gráfico 28. Condiciones Laborales y su Impacto en el Desempeño .....	87
Gráfico 29. Riesgos Laborales .....	88
Gráfico 30. Ambiente Laboral en el equipo de trabajo.....	89
Gráfico 31. Comunicación Efectiva.....	91
Gráfico 32. Jornada Laboral de los Operarios .....	92
Gráfico 33. Espacio de Trabajo .....	93
Gráfico 34. Condiciones de las Instalaciones .....	94

Gráfico 35. Producción y Almacenamiento .....	95
Gráfico 36. Motivación mediante incentivos laborales .....	97
Gráfico 37. Percepción de Justicia en los Incentivos Laborales .....	98
Gráfico 38. Frecuencia de Incentivos por Cumplimiento de Metas .....	99
Gráfico 39. Factores que Afectan la Productividad del Equipo de Trabajo .....	100
Gráfico 40. Proceso de Selección .....	101
Gráfico 41. Métodos de Reclutamiento .....	103
Gráfico 42. Retroalimentación al personal .....	104
Gráfico 43. Herramientas necesarias para el mejor desempeño .....	105
Gráfico 44. Implementación de mantenimientos preventivos y correctivos.....	106
Gráfico 45. Adecuación de la Maquinaria para la Productividad.....	108
Gráfico 46. Inversión en maquinaria de producción.....	109
Gráfico 47. Impacto de la Maquinaria en la Eficiencia y Rapidez del Trabajo .....	110
Gráfico 48. Evaluación Periódica del Rendimiento de la Maquinaria.....	111
Gráfico 49. Condiciones que Fomentan la Permanencia Laboral.....	112
Gráfico 50. Motivos de Rotación Laboral .....	113
Gráfico 51. Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo Profesional para los Operarios ..	115
Gráfico 52. Frecuencia de Capacitaciones y Programas de Formación Continua en la Empresa.....	116
Gráfico 53. Beneficios Adicionales .....	117
Gráfico 54. Adecuación Salarial en Relación con el Mercado .....	118
Gráfico 55. Revisiones Salariales y Ajustes en Función del Desempeño.....	119
Gráfico 56. Estrategias Empresariales para Reducir la Rotación de Personal.....	121
Gráfico 57. Impacto del Reclutamiento Frecuente en la Estabilidad y Productividad del Equipo de Trabajo.....	122
4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO .....	123
4.2.2.1 ENTREVISTAS INTERNAS.....	123

4.2.2.1.1 ENTREVISTA RRHH.....	123
4.2.2.2 ENTREVISTAS EXTERNA .....	128
4.2.2.2.1 ENTREVISTA EXPERTO DE RRHH .....	128
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
5.1 CONCLUSIONES .....	133
5.2 RECOMENDACIONES.....	134
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	137
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	137
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	137
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	138
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO .....	138
6.4.1 DESCRIPCIÓN .....	138
6.4.1.1 GUÍA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO.....	139
6.4.1.2 PLAN DE LA COMUNICACION INTERNA .....	139
6.4.1.3 PLAN DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN LABORAL .....	140
6.4.1.4 PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL .....	141
6.4.2 DESARROLLO .....	142
6.4.2.1 GUÍA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO.....	142
6.4.2.2 PLAN DE LA COMUNICACION INTERNA .....	157
6.4.2.3 PLAN DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN .....	160
6.4.2.3.2 Planteamiento de estrategias .....	161
Tabla 5. Pauta programa “empleado del mes” .....	163
Tabla 6. Programa de capacitaciones INROME .....	167
Beneficios del Programa.....	167
Beneficios monetarios directos para los colaboradores:.....	168
6.4.2.4 PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	169

Plan de rotación de áreas.....	170
Tabla 7. Implementación plan de rotación de áreas.....	170
Coaching individual .....	172
Tabla 8. Implementación de sesiones coaching .....	173
Figura 5. Objetivos SMART.....	174
Figura 6. Modelo Kotter .....	175
Tabla 9. Cursos de Capital Humano .....	177
6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	179
Tabla 10. Cronograma de Implementación Propuestas de Mejora.....	181
Tabla 11. Presupuesto de Inversión INROME .....	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	183
ANEXOS .....	184

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las organizaciones enfrentan múltiples desafíos derivados de la globalización, la innovación tecnológica y las crecientes exigencias del mercado, el talento humano se convierte en un recurso estratégico para alcanzar los objetivos empresariales y garantizar la competitividad a largo plazo, la retención del personal especialmente en el área operativa es un factor determinante para mantener la eficiencia, reducir costos y conservar el conocimiento organizacional. La empresa Inversiones Rodríguez y Mejía S. de R.L. (INROME), dedicada a la maquila y ha mostrado un notable crecimiento desde su creación en 2012. Sin embargo este crecimiento ha traído consigo retos significativos en la gestión del recurso humano actualmente, la organización enfrenta un alto índice de rotación de personal en el área operativa, lo cual ha afectado directamente la continuidad de los procesos productivos y ha generado un ambiente laboral menos favorable. La reducción del personal de 45 a 26 empleados refleja una problemática estructural.

Ante esta situación, se vuelve necesario realizar un análisis profundo del clima laboral y de los factores que inciden en la rotación de personal dentro de INROME y comprender las causas subyacentes de esta problemática permitirá diseñar estrategias que fomenten la estabilidad del equipo humano, fortalezcan la cultura organizacional y mejoren los procesos de selección, capacitación y retención mediante un enfoque integral y humano, la empresa podrá sostener su crecimiento y consolidarse como una organización eficiente, responsable y comprometida con el bienestar de sus colaboradores.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En 2012 se crea en Honduras la empresa “Inversiones Rodríguez y Mejía S. de R.L.” con 2 socios, Iniciando operaciones el 12 de octubre de 2012 como maquila de productos alimenticios para exportación al mercado nostálgico de Estados Unidos, en una pequeña bodega ubicada en la colonia Villas del Campo, con 2 colaboradores y una línea de producción.

En 2014 ingresó un tercer socio, para hacer frente a los compromisos, ya que, aunque los costos eran mayores a las ventas, el crecimiento de las ventas era sostenible, convirtiendo la operación interesante para la inversión.

Debido a la demanda del mercado meta la empresa fue abriendo nuevos productos entre ellos; salsas, vinagres, bebidas típicas en polvo y conservas, moviéndose a un local más grande en Zona Libre, lo cual permitió ampliar sus operaciones y líneas de producción logrando con ello asumir las nuevas demandas del mercado.

En 2020 la economía mundial tuvo un impacto por consecuencia de la pandemia provocada por el virus COVID19, pero siendo la empresa parte del rubro de alimentos, lejos de impactar de forma negativa, contribuye a un mayor crecimiento de la operación.

En 2021 ingresa un cuarto socio, creando lazos estratégicos, contribuyendo a establecer 8 líneas de producción con 41 colaboradores e incursionando en el mercado de las importaciones. Simultáneamente se trabaja en conjunto con el mayor socio estratégico en Estados Unidos para expandir la marca a Europa.

La empresa Inversiones Rodríguez y Mejía S. de R.L. “INROME” es una empresa en crecimiento que, a lo largo del tiempo, ha logrado alcanzar varios de sus objetivos a corto plazo. Actualmente, cuenta con 45 líneas de productos nostálgicos y realiza todo el proceso de

producción, desde la compra de materias primas hasta su transformación en productos terminados. Posteriormente, los productos pasan al proceso de envasado, etapa final antes de su distribución.

“INROME” se esfuerza constantemente por mantener la calidad de sus productos y optimizar sus estándares de producción. Como parte de su visión de crecimiento, la empresa realizó la incorporación de 10 nuevos productos a su línea de fabricación, lo que ha implicado una inversión en maquinaria de última tecnología y, en consecuencia, la necesidad de ampliar su equipo de operarios para gestionar estos procesos.

Aunque la compañía ya contaba con personal capacitado para operar la maquinaria utilizada en la producción previa, la introducción de nuevos equipos y productos ha generado dificultades en el proceso de reclutamiento y descenso de operarios. La falta de experiencia en el manejo de esta tecnología, sumada a la creciente demanda de trabajadores calificados en el mercado, ha representado un reto significativo para la organización.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En el siguiente apartado se muestra el enunciado del problema en el cual se detallan los problemas que presenta en la actualidad la empresa Inversiones Rodríguez y Mejía S. de R.L. “INROME” Seguidamente se expone la formulación del problema y como último inciso se presentan las preguntas de investigación.

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

En la presente investigación se analiza el clima laboral de la empresa “INROME” y sus niveles de rotación del personal, debido al crecimiento exponencial de la empresa se ha enfrentado

al desafío con la adaptación a la creciente demanda, lo que ha resultado en una escasez de mano de obra operativa. Esta dificultad ha impactado la capacidad de producción y ha puesto en evidencia la necesidad de estrategias efectivas para la contratación y capacitación de personal.

En la empresa “INROME”, se identifica una alta rotación de personal en los últimos años en el 2023 contaban con 45 personas contratadas en el área operaria y después de despidos y renuncias actualmente cuentan con 26 personas laborando en la empresa lo cual ha afectado la productividad, el ambiente laboral y la continuidad en las líneas de producción. La constante entrada y salida de empleados ha generado costos adicionales relacionados con el reclutamiento y la capacitación de nuevos colaboradores. Además, se considera que esto puede generar una disminución en la satisfacción laboral y en el compromiso de los empleados con la empresa. Este escenario evidencia la necesidad de entender mejor las causas de la rotación y de implementar estrategias efectivas para retener al personal y mejorar su desempeño.

La alta rotación de personal aumenta los costos operativos de la empresa, generando interrupciones constantes en los procesos de trabajo, un ciclo interminable de reclutamiento y formación, y un impacto negativo en la moral de los empleados. La ausencia de estrategias efectivas para reducir la rotación de personal y mejorar el clima organizacional representa una deficiencia que limita el desarrollo y la competitividad de la empresa.

Ante este escenario, “INROME” debe desarrollar estrategias que le permitan optimizar sus costos operativos y garantizar la eficiencia en su producción. La incorporación de nueva maquinaria y la ampliación de su línea de productos requieren un enfoque estructurado para evitar impactos negativos en la rentabilidad de la empresa. Además, la organización enfrenta el desafío de atraer y seleccionar perfiles adecuados para el área operativa.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo con el planteamiento anterior se formula la siguiente interrogante o pregunta problema:

¿De qué manera la alta rotación de personal y las causas que influyen en la productividad de “INROME” ?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cómo afecta la alta rotación de personal en la productividad y los costos operativos de la empresa “INROME”?
2. ¿Cuál es la consecuencia de la alta rotación de personal en la productividad y costos operativos de “INROME”?
3. ¿De qué manera “INROME” puede evitar el alto índice de rotación del personal?
4. ¿Cómo puede “INROME” mejorar la satisfacción del personal y reducir la rotación de empleados de manera efectiva?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar los factores que inciden en la rotación de personal en Inversiones Rodríguez y Mejía S. de R.L., considerando sus causas y su impacto en la productividad, con el fin de optimizar la retención del talento y el desempeño organizacional.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las causas del alto nivel de rotación de personal mediante el análisis de las condiciones de trabajo actuales que influyen en la desmotivación y abandono laboral en INROME.
2. Determinar la repercusiones de la alta rotación de personal y en los costos operativos y producción de “Inversiones Rodríguez y Mejía S. de R.L”
3. Realizar estrategias que disminuyan la rotación laboral para mejorar la retención del talento.
4. Desarrollar una propuesta de mejora que permita incrementar la satisfacción laboral del personal y reducir la rotación de personal en “INROME”.

#### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación aporta al conocimiento en el ámbito de la gestión de recursos humanos proporcionando un análisis detallado sobre el impacto de la rotación de personal en INROME. A través de un estudio, se examinan los factores que influyen en la rotación y sus repercusiones en la productividad y estabilidad laboral.

Estos hallazgos serán base para la formulación de estrategias orientadas a mejorar la retención de empleados y optimizar la gestión del capital humano.

La información recopilada podrá ser utilizada por otras organizaciones interesadas en fortalecer sus prácticas de gestión de personal. A partir de los resultados obtenidos, las empresas podrán

desarrollar políticas más efectivas para reducir la rotación y fomentar un ambiente laboral que motive y fidelice a sus colaboradores.

Asimismo, este análisis aporta en la toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial, brindando herramientas para minimizar los costos asociados a la rotación y mejorar la eficiencia operativa. La retención del talento se convierte en un factor clave para la sostenibilidad y competitividad de cualquier organización en el mercado actual.

No solo beneficiará a las empresas con esta investigación, sino que también tendrá un impacto positivo en los empleados, al promover condiciones laborales más estables y favorables. La implementación de estrategias basadas en este estudio podrá generar un entorno de trabajo más comprometido y productivo, fortaleciendo la relación entre las organizaciones y su capital humano.

El impacto financiero de la rotación de personal en INROME se refleja en varios aspectos clave que afectan su rentabilidad y eficiencia operativa. En primer lugar, los costos directos asociados con el reclutamiento y selección de nuevos empleados representan un gasto significativo. La empresa debe invertir en procesos de contratación, anuncios de empleo, entrevistas y evaluaciones para encontrar candidatos adecuados, lo que incrementa los costos operativos.

Al implementar las recomendaciones derivadas de esta investigación “INROME” puede llevar a una reducción significativa en la rotación del personal, una mejora en la productividad y una mayor rentabilidad. Además, promoverá un ambiente de trabajo positivo, lo cual es fundamental para atraer y retener talento.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

A continuación, se ofrece un análisis de los temas más relevantes tratados en la investigación realizada en INROME, con el propósito de brindar una comprensión más detallada del argumento desarrollado en este documento.

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

##### **2.1.1.1 ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL MUNDIAL**

La rotación de personal es un indicador que debe ser estudiado con mucha atención en una empresa, ya que puede representar altos costos derivados de las salidas y la contratación de nuevos empleados, así como la probabilidad de un clima laboral desfavorable. (Narvaez, 2018)

En toda organización es necesario velar por el buen ambiente laboral e implementar planes estratégicos que permitan guiar a cada una de las áreas de la organización en busca de los objetivos y metas trazadas por la organización.

En la industria alimentaria, la rotación de personal ha sido un desafío recurrente, especialmente en sectores de manufactura donde la fuerza laboral suele estar compuesta en gran parte por empleados sin un nivel de educación y con alta rotación. Esto se debe a diversos factores, como la naturaleza de los trabajos, los salarios relativamente bajos, la falta de oportunidades de crecimiento profesional y la incertidumbre en torno a la estabilidad laboral.

En el contexto actual, las industrias alimentarias están experimentando un incremento en la demanda de productos, lo que ha generado una presión adicional sobre la contratación y retención de empleados.

A nivel mundial, se observa una tendencia hacia la automatización en las plantas de manufactura de alimentos, lo cual ha ayudado a reducir la dependencia de mano de obra directa, pero también ha requerido inversiones en la capacitación y el desarrollo de habilidades tecnológicas en los empleados existentes.

#### **2.1.1.2 Factores Económicos**

La globalización ha intensificado la competencia en la industria alimentaria. Empresas de diferentes países compiten en mercados internacionales, lo que obliga a los productores del rubro de salsas y encurtidos a innovar y mejorar la calidad de sus productos para mantener su competitividad.

Estabilidad económica, las condiciones económicas, como la inflación, las tasas de desempleo y el crecimiento del PIB, influyen significativamente en la estabilidad laboral y en las decisiones de los empleados sobre permanecer o abandonar una empresa. Un entorno económico favorable puede reducir la rotación, mientras que una economía inestable puede incrementarla. Las políticas

salariales y los beneficios también juegan un papel crucial, ya que los empleados tienden a buscar empleadores que ofrezcan mejores compensaciones en tiempos de inflación o crisis económica.

Las condiciones económicas impactan la estabilidad laboral y la rotación de personal. En tiempos de crecimiento, aumentan las oportunidades de empleo, lo que genera mayor movilidad. En recesiones, los empleados son más cautelosos al cambiar de trabajo debido a la incertidumbre económica. (Álvarez, s. f.)

Las empresas de industria alimentaria están enfocadas en la creación de nuevos productos y la expansión hacia nuevos mercados, al mismo tiempo que buscan formar alianzas estratégicas con grandes cadenas de distribución en Estados Unidos, Europa y Asia para mejorar la colocación de sus productos. A nivel interno, estas organizaciones están preocupadas por el aumento de los costos de los servicios públicos, la sobrevaloración del tipo de cambio y, especialmente, la escasez de mano de obra, ya que los índices de rotación laboral son elevados debido a diversos factores económicos. (Solleiro & Valle R., 2003)

### **2.1.1.3 Tendencias Demográficas**

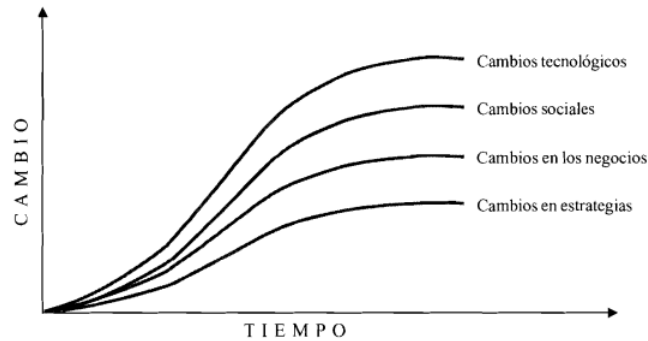
Las tendencias demográficas juegan un papel clave en la configuración de las estrategias comerciales dentro de la industria alimentaria. Entre los cambios más significativos se encuentran el envejecimiento de la población y el aumento de la urbanización, los cuales influyen directamente en el consumo, la distribución y la innovación de productos.

La composición demográfica de los consumidores influye significativamente en las estrategias comerciales de la agroindustria. Algunas de las tendencias más relevantes en este sector incluyen:

- Envejecimiento de la población: La reducción en las tasas de crecimiento demográfico y el aumento en la esperanza de vida han provocado una disminución en la proporción de

personas menores de 25 años, mientras que el segmento de población mayor de 65 años ha adquirido una mayor relevancia.

- Aumento de la urbanización: Actualmente, la mayoría de las personas reside en ciudades con más de 20 mil habitantes, lo que impacta en los hábitos de consumo y distribución de productos agroindustriales.



**Figura 1: Tendencias demográficas e innovación como ventaja competitiva**

(Solleiro & Valle R., 2003)

### **2.1.1.3 Factores ambientales**

La sostenibilidad y el cambio climático son preocupaciones crecientes. La industria alimentaria enfrenta desafíos relacionados con la gestión de recursos naturales, reducción de emisiones y manejo de residuos. Las prácticas agrícolas sostenibles y la responsabilidad ambiental se han convertido en factores clave para mantener la reputación y cumplir con las regulaciones ambientales.

Los factores ambientales han cobrado gran relevancia, con un énfasis en la reducción de residuos y la adopción de prácticas sostenibles. La industria alimentaria contribuye aproximadamente al 26% de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel global, lo que ha

impulsado iniciativas ecológicas en el sector. Adaptarse a estos cambios es esencial para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las empresas alimentarias en un entorno dinámico.

Las preocupaciones ambientales y las prácticas sostenibles pueden influir en la reputación de la empresa y en la percepción de los empleados sobre su empleador. Las organizaciones que promueven la sostenibilidad y la responsabilidad social pueden atraer y retener a empleados que valoran estas prácticas. La adopción de políticas verdes no solo mejora la imagen pública de la empresa, sino que también puede aumentar la moral y el compromiso de los empleados.

"La creciente importancia de la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social corporativa ha llevado a muchas empresas a adoptar prácticas que no solo benefician al medio ambiente, sino que también mejoran la retención de empleados al alinearse con sus valores personales. Las iniciativas verdes y las prácticas empresariales sostenibles pueden hacer que los empleados se sientan orgullosos de su lugar de trabajo y más comprometidos con su misión." (Bratton, J., & Gold, J. (2017). (Alquimiaseconomicas, 2017)

#### **2.1.1.4 Factores Tecnológicos**

La inversión en investigación y desarrollo es crucial para el crecimiento de la industria alimentaria. La adopción de nuevas tecnologías y la innovación en productos permiten a las empresas satisfacer las cambiantes demandas de los consumidores y mejorar la eficiencia en la producción.

La innovación tecnológica y la adopción de nuevas tecnologías pueden cambiar la naturaleza del trabajo, requiriendo nuevas habilidades y competencias. Las empresas que no se adaptan pueden enfrentar una mayor rotación debido a la desmotivación o a la incapacidad de los

empleados para adaptarse. La formación continua y el desarrollo profesional son esenciales para mantener a los empleados motivados y competentes en sus roles.

La evolución tecnológica exige que las empresas capaciten a su personal para seguir siendo competitivas y minimizar la rotación por obsolescencia de habilidades. Aunque la automatización elimina algunos puestos, también genera nuevas oportunidades para quienes se adaptan.(Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2015).

#### **2.1.1.5 Factores Socioculturales**

Las tendencias demográficas, los valores culturales y las expectativas de los empleados influyen en la cultura organizacional y en la motivación de los trabajadores. La diversidad y la inclusión son cruciales para atraer y retener talento. Las diferencias generacionales también juegan un papel importante, ya que las expectativas y prioridades laborales pueden variar significativamente entre diferentes grupos de edad.

Las diferencias socioculturales influyen en la motivación y retención del talento. Una gestión inclusiva y el equilibrio laboral mejoran el compromiso, reducen la rotación y fomentan la lealtad. (Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.)

#### **2.1.1.6 Factores Políticos y Legales**

Las políticas gubernamentales y las regulaciones sanitarias afectan directamente a la industria de alimentos procesados. Las empresas deben cumplir con estándares de calidad y seguridad

alimentaria, lo que puede implicar inversiones adicionales en procesos de producción y control de calidad.

Las leyes laborales, regulaciones gubernamentales y políticas públicas afectan las prácticas de recursos humanos y las estrategias de retención. Cambios en la legislación pueden influir en la estabilidad laboral y en la relación entre empleadores y empleados. El cumplimiento de las normativas es esencial para evitar sanciones y mantener un ambiente laboral positivo.

"Las regulaciones laborales y las políticas gubernamentales establecen el marco dentro del cual las empresas deben operar. La comprensión y el cumplimiento de estas leyes son fundamentales para reducir la rotación y mantener un ambiente de trabajo positivo. Las políticas de salario mínimo, las leyes de igualdad de oportunidades y las regulaciones sobre seguridad y salud en el trabajo son algunos de los aspectos críticos que las empresas deben gestionar." (Armstrong, M., & Taylor, S. (2014

## **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

### **2.1.2.1 ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL EN AMÉRICA LATINA**

A diferencia de los países desarrollados, en América Latina no se dispone de bases de datos longitudinales que permitan hacer un seguimiento detallado de los individuos y sus familias a lo largo del tiempo. Y el acceso a los registros administrativos de la seguridad social es limitado, lo que dificulta un análisis continuo de la dinámica laboral.

No obstante, algunos países latinoamericanos realizan encuestas de hogares de manera periódica a través de censos. Estas encuestas utilizan un esquema rotativo en sus muestras, lo que significa que la población encuestada se divide en varios grupos, cada uno de los cuales se

mantiene en el estudio por un número determinado de observaciones o ciclos. Gracias a este diseño, es posible analizar la evolución de la situación laboral de ciertos individuos en al menos dos momentos distintos, permitiendo la construcción de paneles de comparación con una periodicidad anual.

Entre los países que cuentan con este tipo de encuestas y que han sido incluidos en este estudio se encuentran Argentina (EPH), Brasil (PME), Costa Rica (Encuesta Nacional de Hogares), Ecuador (ENEMDU), Paraguay (Encuesta Continua de Empleo) y Perú (ENAHO). Para garantizar un número suficiente de observaciones, se consolidaron paneles de datos disponibles desde inicios de los años 2000 hasta la actualidad. Los resultados presentados en este análisis corresponden a promedios de ese período. (AlquimiasEconomicas, 2017)

**Cuadro 1**  
**Estatus laboral en  $t+1$  para los individuos ocupados en  $t$**   
Pool de paneles

<i>Estatuos laboral en t+1</i>	ARGENTINA	BRASIL	COSTA RICA	ECUADOR	PARAGUAY	PERU
Ocupado	87.4	88.8	86.9	87.1	86.4	85.8
En la misma ocupación	72.3	75.6	59.2	69.4	65.3	55.8
En otra ocupación	15.1	13.2	27.7	17.7	21.1	30.0
Desocupado	4.1	3.0	3.8	3.3	5.2	4.3
Inactivo	8.5	8.2	9.3	9.6	8.5	10.0
Total	100	100	100	100	100	100
<b>Tasa de salida desde una ocupación</b>	<b>27.7</b>	<b>24.4</b>	<b>40.8</b>	<b>30.6</b>	<b>34.7</b>	<b>44.2</b>

Fuente: elaboración propia en base a encuestas a hogares

**Figura 2. Tasa de salida desde una ocupación América Latina**

Fuente: (AlquimiasEconomicas, 2017)

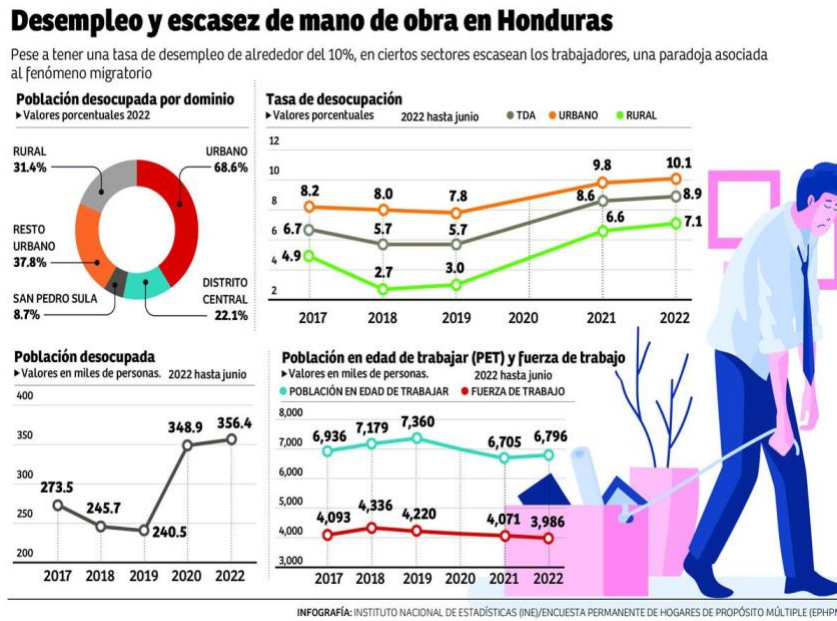
El artículo "La rotación laboral en América Latina" analiza la dinámica del mercado laboral en seis países de la región: Argentina, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Paraguay y Perú. A pesar de que aproximadamente el 87% de los trabajadores ocupados permanecen en sus empleos de un año a otro, alrededor del 13% cambia de ocupación anualmente. De estos movimientos, entre el 50% y el 70% corresponden a transiciones hacia otros puestos de trabajo, mientras que el resto se divide entre desempleo e inactividad. Estas cifras nos muestran que la movilidad laboral en América Latina es significativa y que las transiciones hacia nuevos empleos son más comunes que las salidas hacia el desempleo o la inactividad.

#### **2.1.2.2 ROTACIÓN DE PERSONAL EN HONDURAS**

En Honduras, a pesar de la alta tasa de desempleo, muchas microempresas enfrentan escasez de mano de obra debido a la constante emigración de trabajadores en busca de mejores oportunidades en el extranjero. Esta situación ha generado dificultades en distintos sectores productivos, afectando la disponibilidad de personal calificado y la estabilidad del mercado laboral.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), hasta mediados de 2022, la tasa de desempleo abierto en el país alcanzaba aproximadamente el 9%, con un mayor impacto en las zonas urbanas (10%) en comparación con las áreas rurales (7.1%). Además, entre 2017 y 2022, la tasa de desocupación aumentó en 2.2%, reflejando una tendencia creciente en la falta de oportunidades laborales formales dentro del país. (cronologia/-/meta/redaccion, s. f.)

El contexto económico actual nos indica que estas cifras podrían continuar en ascenso, lo que representa un desafío tanto para las empresas como para el gobierno. La escasez de mano de obra no solo limita el crecimiento de las industrias locales, sino que también plantea la necesidad de estrategias para fomentar la retención del talento y mejorar las condiciones laborales, evitando así que más hondureños opten por la emigración como única alternativa.



**Figura 3. Estadística de desempleo y escasez de mano de obra en Honduras**

Fuente: (cronologia/-/meta/reynaldo-yanes, s. f.)

Se analizaron documentos llamados “entrevistas de salida” sobre la empresa industrial en Honduras para indagar sobre las respuestas acerca de los motivos del término de la relación laboral con la empresa en cuestión y se encontró que la rotación voluntaria había

disminuido antes del 2018, no obstante, a partir de ese año la rotación involuntaria había aumentado debido a los bajos rendimientos de los empleados. Igual se demostró que las edades en las que había mayor incidencia de rotación oscilaban entre los 18 y 24 años, teniendo antigüedades entre seis meses y tres años, además de que los principales motivos de esta rotación se mencionan factores familiares, actitud y pocas posibilidades de crecimiento profesional. (Aguilera & da Rosa, 2018)

### **2.1.2.3 AMBIENTE LABORAL INDUSTRIA ALIMENTARIA**

El ambiente laboral de la industria alimentaria en Honduras está influenciado por factores clave como proveedores, clientes, competencia, regulaciones y la fuerza laboral. La disponibilidad de insumos, las exigencias del consumidor y la alta competencia obligan a las empresas a innovar constantemente. Además, deben cumplir con estrictas normativas gubernamentales para garantizar la seguridad y calidad de sus productos. La mano de obra calificada es esencial, pero la rotación y la necesidad de capacitación representan desafíos importantes que impactan la productividad y estabilidad del sector.

Este sector enfrenta retos relacionados con la alta rotación de personal y la escasez de mano de obra calificada, lo que obliga a las empresas a invertir en capacitación continua. El trabajo en turnos rotativos y la presión por alcanzar metas de producción pueden afectar la moral y el desempeño del equipo. Sin embargo, aquellas fábricas que priorizan el bienestar de sus empleados, ofreciendo salarios competitivos, programas de reconocimiento y oportunidades de crecimiento profesional, logran reducir la rotación y mejorar la motivación del personal. La implementación de prácticas inclusivas y la promoción de un entorno laboral seguro y respetuoso

son clave para fortalecer la lealtad de los trabajadores y mejorar la eficiencia operativa en la industria alimentaria hondureña.

## **2.2 TEORÍAS**

### **2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN**

#### **2.2.1.1 Factores motivacionales**

Desde principios del siglo XX, la motivación en el ámbito empresarial ha sido objeto de estudio, centrandose inicialmente su análisis en factores económicos y materiales como principales impulsores del rendimiento y la satisfacción de los empleados, en esta etapa, se consideraba que los incentivos financieros y las condiciones laborales eran determinantes en la productividad. Con el tiempo, surgieron nuevas perspectivas que incorporan elementos psicológicos y sociales, ampliando la comprensión sobre las necesidades humanas en el entorno laboral. En 1959, Frederick Herzberg formuló la Teoría de los Dos Factores, en la cual diferenciaba los factores de higiene, relacionados con las condiciones externas del trabajo como el salario y el ambiente laboral, de los factores motivadores, como el reconocimiento y la autorrealización, los cuales resultaban esenciales para un verdadero compromiso con las tareas (Herzberg, 1959); Con el desarrollo del siglo XXI, las empresas han adoptado enfoques más integrales, considerando no sólo los aspectos económicos, sino también factores como el clima organizacional, la flexibilidad laboral y las oportunidades de crecimiento profesional. La globalización y los cambios en la gestión empresarial han llevado a la implementación de estrategias que buscan mejorar la satisfacción laboral y la retención del talento, reconociendo la motivación como un eje central en la productividad organizacional; En la actualidad las empresas más exitosas han logrado alinear sus objetivos

corporativos con las aspiraciones de sus empleados, promoviendo ambientes de trabajo saludables y ofreciendo incentivos tanto monetarios como emocionales que potencian el rendimiento individual y colectivo. La motivación laboral se entiende hoy como un fenómeno multifacético en el que intervienen diversas variables interconectadas, desde la compensación económica hasta el sentido de propósito dentro de la organización. En este contexto, el desarrollo de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo, como el teletrabajo y la gestión ágil de proyectos, ha redefinido las estrategias motivacionales, adaptándolas a los desafíos y expectativas de la fuerza laboral contemporánea, la evolución de estos enfoques ha demostrado que la motivación no solo impacta la satisfacción del trabajador, sino que también se traduce en mayores niveles de productividad, compromiso y sostenibilidad en las organizaciones.

### **2.2.1.2 Estrategias motivacionales**

En sus inicios, las estrategias de motivación laboral se fundamentaban en la satisfacción de las necesidades económicas de los trabajadores. Durante las primeras etapas del desarrollo industrial, los empleadores incentivaron el compromiso y la productividad a través de compensaciones materiales, como aumentos salariales y ascensos, bajo la premisa de que una mejor remuneración impulsaba un mayor desempeño, con el tiempo, la percepción sobre el trabajo y las relaciones laborales experimentó cambios significativos. A medida que avanzaban los estudios sobre comportamiento organizacional, se identificó que, además de las recompensas económicas, aspectos como el reconocimiento, el desarrollo profesional y el bienestar emocional desempeñan un papel crucial en la motivación de los empleados. En respuesta a ello, las organizaciones comenzaron a implementar estrategias más integrales, que incluían oportunidades de crecimiento, programas de capacitación y la promoción de un entorno laboral positivo (Wearedrew, s.f.). En la

actualidad, las estrategias motivacionales representan un pilar fundamental para el éxito organizacional. Un personal motivado no solo incrementa la eficiencia y la productividad, sino que también fortalece el clima laboral y favorece la retención del talento. Las empresas que aplican mecanismos de motivación efectivos, como el reconocimiento del desempeño, la oferta de oportunidades de desarrollo y la promoción del equilibrio entre la vida laboral y personal, logran niveles más altos de satisfacción y compromiso por parte de sus empleados.

### **2.2.1.3 Clima organizacional**

El concepto de clima organizacional ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo. En sus inicios, este concepto se fundamentaba en la idea de que los seres humanos operan en entornos complejos y dinámicos, donde las interacciones entre individuos y grupos influyen en el comportamiento y las percepciones del ambiente laboral. En ese entonces, se hacía énfasis en la importancia de las relaciones humanas y la satisfacción laboral, entendiendo que el bienestar de los empleados estaba estrechamente vinculado con sus percepciones subjetivas del entorno de trabajo (UV.MX, 2009). Con el desarrollo de nuevas teorías de la administración, el clima organizacional pasó a ser considerado un factor determinante para el funcionamiento efectivo de las organizaciones. A partir de ahí, se comenzó a reconocer que las percepciones de los empleados sobre políticas, prácticas administrativas y procesos de toma de decisiones tenían un impacto directo sobre su motivación y comportamiento, lo que llevó a poner mayor atención en la gestión del clima organizacional hoy en día, el concepto de clima organizacional se entiende como un conjunto de características que definen el ambiente de trabajo, el cual influye en las relaciones y actitudes de los individuos. Se reconoce que el análisis del clima organizacional, especialmente en sectores como la salud, es fundamental para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, lo que, a su vez, impacta positivamente en la calidad del servicio.

#### **2.2.1.4 Desarrollo profesional**

El desarrollo profesional en las empresas de alimentos tiene su origen en la Revolución Industrial, un periodo que transformó la producción y distribución de alimentos a gran escala, con la mecanización de los procesos productivos durante el siglo XIX. Este avance permitió a las empresas alimentarias expandirse rápidamente, lo que incrementó la demanda de profesionales capacitados para gestionar estas estructuras productivas cada vez más complejas. A medida que las empresas se especializan en áreas como la calidad, logística y recursos humanos, comenzó a surgir la necesidad de contar con equipos especializados, lo que consolidó el concepto de desarrollo profesional dentro del sector alimentario. Durante el siglo XX, con el avance de la tecnología y la implementación de normativas sanitarias más estrictas, el desarrollo profesional en las empresas alimentarias continuó fortaleciéndose, a la par con la expansión global de las mismas. La globalización y la diversificación de los mercados hicieron que las empresas de alimentos invirtieran en la formación continua de sus empleados para mantener altos estándares y cumplir con las nuevas exigencias internacionales. En la actualidad, el desarrollo profesional es fundamental para garantizar la competitividad en el sector, ya que las empresas invierten en la capacitación constante de su personal, fomentando la innovación tecnológica y gestionando el talento humano. Además, la digitalización y la sostenibilidad se han convertido en temas clave, con las empresas buscando profesionales capacitados en estas áreas para adaptarse a un mercado cada vez más dinámico y exigente (González, 2019; Pérez & Martínez, 2020)

#### **2.2.1.5 Capacitaciones**

Durante el siglo XIX, la seguridad alimentaria en España comenzó a consolidarse con la promulgación de la Ley General de Sanidad en 1855, la cual sentó las bases para la regulación del

sector y la protección de la salud pública. A lo largo del siglo XX, la capacitación en seguridad alimentaria se convirtió en una prioridad para las empresas del sector alimentario. La implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el establecimiento de sistemas como el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) se consolidaron como estándares internacionales para asegurar la inocuidad de los alimentos. Esto permitió que las empresas adoptaran procesos más rigurosos, y la formación del personal en estos sistemas fue esencial para prevenir riesgos y garantizar la calidad de los productos, destacándose como una medida indispensable para cumplir con los requisitos del mercado y las normativas internacionales en la actualidad, la capacitación continua en seguridad alimentaria sigue siendo fundamental, ya que los programas de formación regular permiten a los empleados mantenerse actualizados sobre las mejores prácticas y las normativas vigentes, lo que no solo contribuye a la reducción de riesgos, sino también a la mejora de la calidad de los productos. Además, la capacitación en este ámbito favorece la eficiencia operativa y la protección de la reputación de las empresas, siendo considerada un componente esencial para la competitividad y la sostenibilidad del sector alimenticio en un mercado global cada vez más exigente.

#### **2.2.1.6 Inteligencia emocional**

El concepto de "inteligencia emocional" fue introducido por Salovey y Mayer en 1990, basándose en la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, y su relevancia se expandió en 1995 cuando Daniel Goleman lo popularizó en el ámbito empresarial, enfatizando su importancia para el éxito organizacional (Goleman, 1995). En la industria alimentaria, la inteligencia emocional ha ido evolucionando desde una comprensión básica de las emociones en el lugar de trabajo hacia su integración en prácticas específicas, como el coaching nutricional, donde se reconoce su papel en la gestión de emociones relacionadas con la alimentación y la promoción de

hábitos más saludables . Actualmente, la IE es fundamental para mejorar la comunicación, fomentar el trabajo en equipo y gestionar eficazmente las emociones en situaciones de alta presión, contribuyendo a un ambiente laboral más saludable y productivo, crucial en un sector tan competitivo como el alimentario (Salovey & Mayer, 1990).

### **2.2.1.7 Trabajo en equipos**

El trabajo en equipo en las empresas tiene su origen en la Revolución Industrial, cuando las organizaciones comenzaron a enfrentar la necesidad de adaptarse a la creciente demanda y especialización del trabajo. Durante la década de 1920, los estudios sobre el comportamiento humano, como los experimentos de Hawthorne de Elton Mayo, revelaron que la productividad no solo dependía de factores técnicos, sino también de las interacciones sociales entre los empleados. A partir de la Segunda Guerra Mundial, la psicología organizacional impulsó el concepto de trabajo en equipo, enfocándose en la cooperación y el bienestar del empleado.

Con el tiempo, el trabajo en equipo se fue sofisticando, pasando de una simple división de tareas a una cooperación interdependiente, especialmente con la globalización y avances tecnológicos de las décadas de 1980. Actualmente, el trabajo en equipo es esencial para el éxito organizacional, fomentando la innovación, la cohesión y la adaptación en un entorno empresarial globalizado y digitalizado, donde la comunicación y resolución de conflictos son clave.

### **2.2.1.8 Clima laboral**

En la década de 1930, Kurt Lewin introdujo la idea de "atmósfera organizacional", sugiriendo que los individuos operan en entornos complejos y dinámicos dentro de las organizaciones (García, 2009). Posteriormente, en la década de 1950, Cornell definió el clima organizacional como el

conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen sobre su entorno laboral (KPI Estudios, s.f.)

A lo largo de los años, diversos investigadores han aportado definiciones y modelos para comprender mejor Forehand y Gilmer en el año 1964 describieron el clima organizacional como un conjunto de características que distinguen a una organización de otra y que influyen en el comportamiento de sus miembros, en la actualidad, el clima laboral se considera un factor determinante en la productividad y satisfacción de los empleados buscan un ambiente positivo fomenta la motivación, creatividad y compromiso de los trabajadores, contribuyendo a un entorno laboral más saludable y a un mayor rendimiento y las organizaciones modernas reconocen la importancia de cultivar un clima organizacional favorable para atraer y retener talento, mejorar la competitividad y asegurar el éxito a largo plazo.

#### **2.2.1.9 Comunicación Efectiva**

La comunicación efectiva en las empresas ha experimentado una notable evolución a lo largo del tiempo. Inicialmente, se centraba en la transmisión unidireccional de información desde la dirección hacia los empleados, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de órdenes y procedimientos con el avance de las teorías organizacionales y la comprensión de la importancia del factor humano, la comunicación interna comenzó a valorarse como una herramienta estratégica para el logro de los objetivos empresariales, a partir de la década de 1940, las organizaciones iniciaron procesos transformacionales que llevaron a consolidar la comunicación como una pieza clave en la gestión institucional (Pacheco-Rodríguez y Álvarez-Avilés, 2022). En la actualidad, la comunicación empresarial se caracteriza por ser más personalizada, directa y dinámica, adaptándose a las necesidades de los empleados y fomentando una cultura de retroalimentación constructiva esta evolución ha permitido que las empresas mejoren su estructura organizacional y

orienten sus esfuerzos hacia el éxito empresarial, reconociendo la comunicación efectiva como un elemento esencial en la gestión moderna.

#### **2.2.1.10 Incentivos**

A finales del siglo XIX, con la administración científica, surgieron los incentivos laborales para mejorar la productividad mediante estándares objetivos de desempeño (García, s.f.). Frederick Taylor propuso incentivos económicos para motivar a los trabajadores y aumentar la eficiencia. En las décadas de 1950 y 1960, las empresas comenzaron a experimentar con incentivos básicos como bonos monetarios, influenciadas por las teorías de la motivación laboral con el tiempo, los incentivos evolucionaron, incorporando recompensas no monetarias y programas de reconocimiento para satisfacer las necesidades individuales de los empleados y fomentar la colaboración y actualmente, los programas de incentivos se diseñan en torno a las prioridades y valores de los trabajadores, buscando aumentar la motivación y mejorar el rendimiento dentro de la empresa (Qualtrics, 2023).

### **2.2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO**

#### **BASES TEÓRICAS**

##### **2.2.2.1 Teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit)**

La teoría del ajuste Persona-Organización (P-O) se refiere al grado de compatibilidad entre un trabajador y su empresa en términos de valores, objetivos y necesidades (Kristof, 1996). Un

buen ajuste mejora la satisfacción laboral, el compromiso y el rendimiento, mientras que un desajuste puede aumentar el estrés y la rotación de personal.

Para aplicar esta teoría implica seleccionar empleados cuyas habilidades y valores se complementan con la cultura organizacional. Esto reduce la rotación, mejora la eficiencia y fomenta un mejor clima laboral. Además, al identificar y fortalecer este ajuste, las empresas pueden aumentar la productividad y la estabilidad del equipo de trabajo.(Ximénez, n.d.)

Al aplicar los fundamentos de esta teoría en la empresa INROME podrá ser de mucho enriquecimiento para que la empresa no esté centrada solamente en los objetivos y metas de la organización si no buscar la compatibilidad entre los colaboradores al alinear los valores y con los de la organización puede aumentar la satisfacción y reducir la rotación.

#### **2.2.2.2 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg**

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) explica que la motivación laboral depende de dos tipos de factores: *motivadores* (como el logro, reconocimiento y crecimiento profesional) y *higiénicos* (como salario, seguridad laboral y condiciones de trabajo). Las motivaciones aumentan la satisfacción y el compromiso, mientras que los higiénicos, aunque no generan motivación, pueden causar insatisfacción si no se gestionan adecuadamente.

En la industria alimentaria se puede aplicar esta teoría implica mejorar condiciones laborales y ofrecer incentivos para reducir la rotación y aumentar la productividad. Factores como un ambiente seguro, estabilidad laboral y reconocimiento pueden mejorar la satisfacción de los empleados, reduciendo la fatiga y el desgaste. Empresas que equilibran ambos factores logran un mejor clima organizacional, optimizando la eficiencia y la retención del talento.

**Tabla 1. Factores de la motivación según Herzberg**

Concepto	Definición	Tipos de factores
Factores motivadores	Son los que generan compromiso hacia el trabajo, por las buenas condiciones de trabajo	Trabajo interesante <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las funciones asignadas a su cargo.</li> <li>- Libertad para realizar el trabajo.</li> <li>- Variedad de tareas desafiantes en el puesto.</li> </ul>
		Logro de metas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de hacer actividades agradables.</li> <li>- Que el trabajo sea acorde a las competencias y personalidad del empleado.</li> </ul>
		Desarrollo en el trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación o capacitación recibida.</li> <li>- Oportunidad de promoción o ascenso.</li> </ul>
		Responsabilidad <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en la toma de decisiones.</li> <li>- Importancia de mi trabajo para la empresa.</li> <li>- Responsabilidad y compromiso de las tareas.</li> </ul>
		Reconocimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>- Premios por trabajos bien hechos.</li> <li>- Halagos por la calidad del trabajo realizado</li> </ul>

Fuente: (Sayes, 2017)

En la empresa INROME se puede aplicar la teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg que sugiere que existen factores que provocan satisfacción en el trabajo (llamados factores motivacionales) y otros que provocan insatisfacción (llamados factores higiénicos).

Estos son los aspectos del trabajo que brindan satisfacción intrínseca, como el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento personal y las oportunidades de avance. La empresa podría implementar programas de reconocimiento, ofrecer capacitación y desarrollo profesional, delegar responsabilidades y proporcionar retroalimentación constructiva para mejorar estos aspectos.

La empresa aplicando esta teoría debe asegurarse de que las instalaciones sean seguras y cómodas, que los salarios sean justos y competitivos, que haya un equilibrio entre la vida laboral y personal, y que se fomente un ambiente laboral positivo.

### **2.2.2.3 Teoría del Capital Humano**

La Teoría del Capital Humano, desarrollada por Becker (1962, 1964) y Mincer (1974), explica que la productividad de un individuo depende de su nivel de educación y capacitación, lo que impacta directamente en sus ingresos futuros. Schultz (1961) y Denison (1962) demostraron que la inversión en educación mejora la calidad de la fuerza laboral y contribuye al crecimiento económico. Sin embargo, otras teorías, como la de Bowles y Gintis (1976), argumentan que la educación no solo desarrolla habilidades, sino que también socializa a los individuos dentro de un sistema económico desigual.

Para aplicar la Teoría del Capital Humano las empresas deben invertir en la capacitación de sus colaboradores para mejorar la eficiencia, reducir la rotación y garantizar la calidad del producto. Las empresas que priorizan el desarrollo de su personal pueden beneficiarse de una mayor innovación, competitividad y cumplimiento de estándares de calidad. Además, los empleadores consideran no solo el conocimiento técnico, sino también habilidades blandas como el trabajo en equipo y la disciplina, reforzando la combinación de ambas teorías en la práctica. (“Herrera - 2010 - La importancia de la educación en el desarrollo l.pdf,” n.d.)

La teoría del capital humano sostiene que el valor de una empresa está vinculado al conocimiento, las habilidades y las capacidades de su personal. “INROME” puede invertir en programas de capacitación para mejorar las habilidades técnicas y blandas de sus operarios. Esto no solo aumentará su productividad, sino que también elevará su valor como empleados. También implementar sistemas de reconocimiento y recompensas que reconozcan el desempeño excepcional y el desarrollo profesional puede motivar a los operarios a mejorar sus habilidades y contribuir más al éxito de la empresa.

## **2.3 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS**

### **2.3.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS**

#### **2.3.1.1 Metodología en base la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg**

La metodología de la investigación está basada en la teoría de la motivación mediante la cual Herzberg propone que las personas están influenciadas por dos factores: higiénicos y de motivación. Los factores considerados como motivadores influyen en el comportamiento de los empleados, dentro de los que tienen: trabajo interesante, logro de metas, desarrollo en el trabajo, reconocimiento y responsabilidad. En esta investigación también se resalta que los factores que generan insatisfacción en el trabajo son: salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, políticas o estilos de dirección de la empresa, calidad de supervisión, relaciones interpersonales y categoría. (Sayes, 2017)

El estudio de Herzberg se enfocó en exponer el grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores en relación a los aspectos mencionados en esta teoría motivacional, debido a que si

se cuestiona a los superiores jerárquicos, cabe la posibilidad de que por ser ellos parte interesada de la dirección empresarial de la institución, manifiestan que sí se logra alcanzar un alto grado de satisfacción, por el adecuado ambiente que generan sus acertadas o adecuadas políticas de trabajo; y por ende, un buen clima organizacional, sesgándose los resultados que se pretenden investigar.

### **2.3.1.2 Metodología basada en la Teoría del Capital Humano**

La metodología de la investigación está basada en la teoría del capital humano en la cual mediante un programa de investigación realizado por una comunidad de científica y tomando en cuenta teorías pasadas basaron esta teoría.

Lakatos (1970) flexibiliza el falsacionismo aplicándolo no sólo a teorías tomadas aisladamente, sino también sobre programas de investigación.

Blaug evaluó el grado de corroboración de la teoría del capital humano utilizando los conceptos de Lakatos (1970). El núcleo duro estaría compuesto por la idea de que los individuos invierten en educación no solamente con el objetivo de obtener una satisfacción inmediata, sino también ingresos futuros pecuniarios y no pecuniarios. Así, la demanda de educación no es solamente una demanda de consumo, es además una demanda de inversión. El autor sostiene que el Programa de Investigación de la Teoría del Capital Humano no se encuentra muy bien corroborado y que no puede ser sometido a pruebas rigurosas.

### **2.3.1.3 Metodología basada Teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit)**

La metodología propuesta por Edwards y colaboradores para estudiar el ajuste Persona-Organización (P-O) evita problemas metodológicos previos y proporciona un enfoque riguroso para analizar su relación con los resultados laborales. Utilizando la Metodología de Superficies de Respuesta (MSR), un método originado en la física e ingeniería (Box & Draper, 1987) y adaptado por Edwards y Parry (1993), se pueden evaluar distintos modelos de ajuste mediante regresión polinómica y análisis gráfico. Aunque Kristof (1996) respalda su eficacia, su aplicación en estudios empíricos sigue siendo limitada debido a la necesidad de grandes muestras y mediciones altamente confiables. (Ximénez, s. f.)

### **2.3.2 Antecedentes de las metodologías**

En cuanto a los antecedentes de las metodologías que sustentan la base de la investigación enfocadas en el comportamiento está la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow Maslow, A. H. (1943). la cual propone que las personas están motivadas por cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, seguridad, amor, estima y autorrealización.

En esta teoría, las necesidades superiores en la jerarquía comienzan a surgir cuando las personas sienten que han satisfecho suficientemente la necesidad anterior.

Esta teoría en específico no está relacionada con la presente investigación, Herzberg fue uno de los pioneros investigando el comportamiento organizacional y sus teorías son base de sustento en investigaciones que se han realizado a lo largo del tiempo.

### **2.3.3 Análisis crítico de las metodologías**

#### **2.3.3.1 Análisis Metodología en base la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg**

La Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg proporcionó un marco conceptual importante que influyó en la comprensión de la motivación laboral durante décadas. Sin embargo, su metodología inicial ha sido objeto de críticas por su enfoque cualitativo limitado y la falta de validación cuantitativa adecuada. A pesar de estas críticas, la teoría sigue siendo relevante para entender cómo los factores de trabajo pueden afectar tanto positiva como negativamente la motivación y la satisfacción de los empleados. Los estudios posteriores han enriquecido y refinado este marco teórico, adaptándolo mejor a las complejidades del entorno laboral contemporáneo.

### **2.3.3.2 Análisis Metodología basada en la Teoría del Capital Humano**

La Teoría del Capital Humano ha sido una herramienta valiosa para analizar cómo las inversiones en educación y formación pueden influir en la productividad económica y el desarrollo individual. Sin embargo, su metodología puede ser criticada por su enfoque predominante en aspectos económicos y su simplificación de la complejidad del desarrollo humano integral. Integrar este enfoque con otros marcos teóricos más holísticos podría enriquecer la comprensión del impacto completo de las inversiones en capital humano en la sociedad y en el bienestar general de las personas.

### **2.3.3.3 Análisis Metodología basada Teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit)**

Si bien la Teoría del Capital Humano ofrece un marco valioso para comprender cómo las inversiones en educación y formación pueden impulsar la productividad y el crecimiento económico, su metodología tiene limitaciones significativas. Estas incluyen un enfoque excesivo en resultados económicos tangibles a expensas de consideraciones más amplias del desarrollo humano y social. Integrar enfoques complementarios que consideren dimensiones más holísticas del bienestar humano podría mejorar la capacidad de la teoría para informar políticas y prácticas que promuevan el desarrollo sostenible y equitativo.

## **2.1.1 INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

### **2.3.3.1 Instrumentos utilizados en la metodología basada en la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg**

Para lograr sustentar la metodología basada en la Teoría de la Motivación-Higiene, Herzberg llevó a cabo la investigación mediante un cuestionario con treinta interrogantes para que los empleados respondieron el grado de satisfacción que reciben por parte de la jefatura, aplicada en el departamento de Santa Ana en El Salvador el estudio fue intencionado, visitando establecimientos que contaban con más de cinco años de operatividad, sin importar el giro económico de cada una, ni el número de empleados.

### **2.3.3.2 Instrumentos utilizados en la metodología basada en la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg**

Utilizando la metodología basada en la Teoría del capital humano los investigadores lograron determinar esta teoría mediante los siguientes instrumentos:

La demanda de educación: Ella varía según los costos privados directos e indirectos y según las diferencias de ingresos asociados a los años de educación suplementarios, es decir que varía en función de la tasa de rendimiento. Se ha observado que si la demanda de educación es creciente, es porque la tasa de rendimiento es elevada con lo cual el concepto es corroborado. Sin embargo, dicho test no permite saber si la demanda de educación es de consumo o de inversión. Por otra parte, el salario puede que no sea el único determinante en la demanda de educación.

- La capacitación durante el empleo: Este concepto es muy difícil de poner a prueba, ya que en una empresa es muy complejo distinguir la formación que es costosa para el empleador, de aquella que no posee un costo, ya que proviene del “learning by doing”.

- La tasa de rendimiento privada y social: En su estimación no se toman en cuenta las diferentes aversiones al riesgo de los individuos ni los distintos niveles de calidad de educación impartidos por las instituciones.

- La función de ingresos: Afirma que una parte importante de la relación educación-ingreso se debe a características inherentes al individuo. La dotación genética constituye una de ellas, siendo difícil medirla y conocer verdaderamente su contribución.

### **2.3.3.3 Instrumentos utilizados en la Teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit)**

Los estudios sobre el ajuste Persona-Organización (P-O) presentan diversos índices para medir esta compatibilidad. Uno de los más utilizados es la **Metodología-Q de Stephenson (1953)**, diseñada para evaluar simultáneamente variables situacionales y de personalidad. A diferencia de las medidas normativas, este método utiliza clasificaciones ordinales en una escala de 9 categorías, obligando a los sujetos a distribuir sus respuestas en una curva normal. Así, se obtiene un perfil que representa las características de la persona en relación con su entorno organizacional. El índice de ajuste se calcula mediante la correlación entre las clasificaciones de la persona (P) y la organización (O), lo que permite identificar el grado de compatibilidad entre ambas.

Los índices de ajuste Persona-Organización (P-O) varían en su enfoque y utilidad. La **Metodología-Q** permite captar la complejidad de los valores individuales y organizacionales,

pero no mide la magnitud de sus diferencias, dificultando la comparación con otros métodos (Edwards, 1993).

Entre otros enfoques, los **índices basados en productos** calculan el impacto de una entidad (P u O) en la relación con una variable dependiente, aunque rara vez consideran la commensurabilidad. Por otro lado, los **índices diferenciales** son los más utilizados, obteniendo el ajuste al restar las puntuaciones de P y O, lo que permite identificar si existe alineación ( $O = P$ ) o desajuste (positivo si  $O > P$ , negativo si  $O < P$ ). Sin embargo, estos índices requieren que las medidas sean comparables en escala y unidad para ser válidas.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A continuación, se presenta una matriz para tener una visión clara entre los objetivos de la investigación, las variables asociadas con dichos objetivos y su conexión con el marco teórico. De esta manera se logra abordar la definición del problema, la conceptualización de las variables, el enfoque de investigación, que se emplearán para proporcionar una guía sólida del desarrollo de la investigación.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

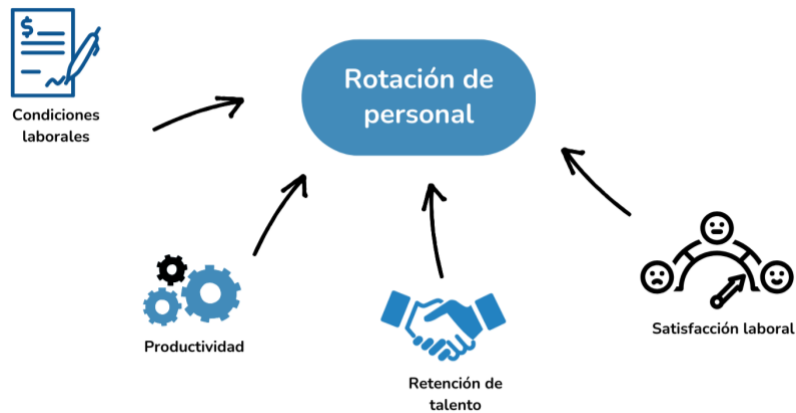
**Tabla 2 Matriz metodológica**

Título de la Investigación	Objetivos de la Investigación		Variables	Dimensiones
	General	Específicos		
ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN INVERSIONES RODRIGUEZ Y MEJÍA	Identificar los factores que inciden en la rotación de personal en Inversiones Rodríguez y Mejía S. de R.L., considerando sus causas y su impacto en la productividad, con el fin de optimizar la retención del talento	Identificar las causas del alto nivel de rotación de personal mediante el análisis de las condiciones de trabajo actuales que influyen en la desmotivación y abandono laboral en INROME.	Condiciones laborales	Clima laboral
				Jornada Laboral
				Infraestructura
	Determinar las repercusiones de	Productividad	Proceso de reclutamiento	

	y el desempeño organizacional.	la alta rotación de personal y en los costos operativos y producción de “Inversiones Rodríguez y Mejía S. de R.L”		Evaluación de Desempeño	
				Estructura Organizacional	
				Maquinaria y equipo	
		Realizar estrategias que disminuyan la rotación laboral para mejorar la retención del talento.		Retención de talento	Crecimiento profesional
					Beneficios
					Remuneración
					Estabilidad Laboral
					Programas de reconocimiento
		Desarrollar una propuesta de mejora que permita incrementar la satisfacción laboral del personal y reducir la rotación de personal en "INROME".		Satisfacción laboral	Cumplimiento de derecho laboral
Plan de carrera					
Factores motivacionales					

### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El análisis de la relación entre las variables clave del estudio permite comprender de manera integral el impacto de la implementación de la propuesta de mejora en la reducción de la rotación de personal en INROME.



**Figura 3. Esquema de Variables de Estudio**

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la siguiente tabla se presentan las variables planteadas en la investigación, junto con su definición conceptual y operacional. Además, se incluyen las preguntas formuladas en base a cada dimensión establecida.

**Tabla 3. Matriz de operacionalización de las variables**

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítem
Condiciones laborales	Las condiciones laborales se refieren al conjunto de factores físicos, organizacionales y psicológicos en los que los trabajadores desempeñan sus funciones, incluyendo salario, seguridad, ambiente y estabilidad laboral	Pueden medirse a través de indicadores como la jornada laboral, nivel de ingresos, acceso a seguridad social, riesgos ocupacionales y percepción de bienestar del trabajador en su entorno laboral	Clima organizacional	¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en tu organización?
				¿Crees que la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa es efectiva?
				¿Las políticas de la empresa fomentan un ambiente de respeto, inclusión y bienestar laboral?
				¿Cómo describirías la cultura organizacional de la empresa?
				¿Tienes acceso a las herramientas y recursos necesarios para hacer tu trabajo de manera eficiente?
				¿La empresa cuenta con medidas para prevenir y manejar conflictos laborales?
				¿Percibes que hay igualdad de oportunidades dentro de la organización?
				¿Tu supervisor o líder te apoya y brinda orientación cuando lo necesitas?
¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su equipo de trabajo?				

				¿Sientes que tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por la empresa?
			Jornada Laboral	¿Los horarios de entrada y salida se respetan sin generar sobrecarga de trabajo?
				¿Tu jornada laboral es clara y está bien definida?
				¿El tiempo de descanso durante tu jornada es suficiente para descansar?
				¿Con qué frecuencia sueles quedarte después de tu jornada laboral para culminar todas tus tareas de manera eficiente?
				¿Considera que las condiciones laborales en la empresa son adecuadas para el desempeño del personal?
				¿Recibes formación sobre los procedimientos de seguridad e higiene que debes seguir?
				¿Considera que la jornada laboral de los operarios son adecuadas para cumplir sus asignaciones?
			Infraestructura	¿En qué estado calificaría las condiciones actuales de las instalaciones de trabajo?
				¿El mantenimiento de las instalaciones y equipos se

				realiza de manera regular y efectiva?
				¿Cuenta su equipo con un espacio de trabajo adecuado y seguro?
				¿Cómo evaluarías las condiciones generales en las que realizas tu trabajo diariamente?
				¿Existen riesgos laborales significativos en su área de trabajo?
				¿Las áreas de producción y almacenamiento cumplen con los requisitos de higiene y seguridad?
			Incentivos Laborales	¿Sientes que los incentivos de la empresa te motivan en tu trabajo?
				¿Cómo considera los incentivos que se ofrecen a los colaboradores?
				¿Los operarios reciben incentivos o beneficios adicionales al alcanzar sus metas de trabajo?
				¿Consideras que los incentivos de la empresa benefician a todos los empleados por igual?
				¿La empresa ofrece incentivos laborales que motiven al

				personal a mejorar su desempeño?
				¿Consideras que la remuneración que recibes es justa en relación con tus responsabilidades y desempeño?
Productividad	La productividad en la industria alimentaria es la relación entre la producción de bienes y los recursos utilizados, buscando maximizar eficiencia y calidad con el menor costo posible	La productividad en la industria alimentaria se mide mediante indicadores como rendimiento por hora trabajada, eficiencia en el uso de insumos, reducción de desperdicios y cumplimiento de estándares de calidad	Proceso de reclutamiento	¿Los retrasos en el proceso de contratación afectan negativamente la carga de trabajo y el desempeño del equipo?
				¿Se toman en cuenta las necesidades reales del área en los procesos de selección de personal?
				¿Cómo evalúas la eficiencia de los métodos de reclutamiento actuales?
			Evaluación de Desempeño	¿Se brinda alguna retroalimentación a los colaboradores?
				¿Recibes evaluaciones periódicas sobre tu desempeño en la empresa?
				¿Crees que la implementación de nuevos métodos de evaluación del desempeño podría mejorar la gestión del talento en la empresa?

			Estructura Organizacional	¿Qué factores afectan la productividad en su equipo de trabajo?
				¿Cree que la comunicación entre colaboradores y superiores es efectiva?
			Maquinaria y equipo	¿Cuenta su equipo con las herramientas y maquinaria necesarias para un desempeño óptimo?
				¿Se realizan mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria y equipo de trabajo?
				¿Consideras que la maquinaria actual en tu área de trabajo es adecuada para maximizar la producción?
				¿La empresa invierte regularmente en la actualización o mejora de la maquinaria utilizada en el trabajo?
				¿La maquinaria actual facilita la realización de tus tareas de manera más rápida y eficiente?
				¿La empresa evalúa regularmente el rendimiento de la maquinaria ?
				¿La empresa brinda oportunidades de capacitación

				para mejorar las habilidades laborales del personal?
			Crecimiento profesional	¿Consideras que las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa influyen en la retención y compromiso de los empleados?
			Beneficios	¿Existen beneficios adicionales que considere necesarios y cuáles son?
				¿Consideras que los beneficios ofrecidos por la empresa son adecuados para motivarte a seguir trabajando aquí?
			Remuneración	¿Considera que la remuneración que reciben los colaboradores es adecuada en relación con el mercado?
				¿Se realizan revisiones periódicas de sueldos y ajustes salariales en función del desempeño de los colaboradores?
			Estabilidad Laboral	¿Cuáles son los principales motivos por los que un colaborador decide abandonar la empresa? Selecciona 1 o varias opciones.
				¿Sientes que tienes estabilidad laboral en tu empresa?

				<p>¿La empresa implementa estrategias para reducir la rotación de personal?</p> <p>¿Consideras que el reclutamiento frecuente de personal afecta la estabilidad y productividad de tu equipo de trabajo?</p>
			Programas de reconocimiento	<p>¿Consideras que los programas de reconocimiento en la empresa tienen un impacto positivo en el personal?</p> <p>¿Existen programas o lineamientos específicos que promuevan una cultura de respeto y trato equitativo entre colaboradores?</p>
Satisfacción laboral	La satisfacción laboral en la industria alimentaria es el grado de bienestar y conformidad que los trabajadores experimentan en su entorno de trabajo, influenciado por factores como salario, ambiente laboral y oportunidades de crecimiento	Se mide mediante encuestas de satisfacción, tasas de rotación, nivel de compromiso, ausentismo y percepción de los empleados sobre sus condiciones laborales y oportunidades de desarrollo	Cumplimiento de derecho laboral	<p>¿Consideras que la empresa ofrece oportunidades y condiciones que fomenten la permanencia del talento? Explica tu respuesta.</p> <p>¿La empresa cuenta con medidas para prevenir y manejar conflictos laborales?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios adicionales que la empresa debe otorgar a sus empleados además de los establecidos por la ley según el derecho laboral?</p>
			Plan de carrera	¿Consideras que existen oportunidades de crecimiento y

				desarrollo profesional dentro de la empresa para los operarios?
				¿Qué tanta oportunidad de crecimiento consideras que existe en la organización? ¿Explica tu respuesta e incluye qué aspectos crees que podrían mejorarse?
				¿Se realizan capacitaciones o programas de formación continua dentro de la empresa?
			Factores motivacionales	¿Qué tipos de estrategias consideras que se podrían implementar en la empresa? Marca las que consideres más relevantes.
				¿En qué medida consideras que el ambiente laboral en la empresa influye en tu motivación diaria?

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

#### 3.2.1 ENFOQUE

La metodología mixta combina enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa de un fenómeno. Permite triangulación de datos, aumentando la validez de los resultados. Se utiliza en investigaciones donde es necesario analizar tanto datos numéricos como perspectivas subjetivas. Su aplicación es común en ciencias sociales, educación y salud. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018).

Buscando obtener los resultados esperados para esta investigación se aplicó un enfoque mixto, mediante el cual se recolectaron datos y se analizaron datos cuantitativos como ser las encuestas a los colaboradores y nos darán respuesta a las preguntas de investigación y cualitativos que son las entrevistas a RRHH y expertos de RRHH que se pueden analizar estadísticamente.

### **3.2.2 ALCANCE**

El presente proyecto de investigación tiene un alcance descriptivo y tiene como objetivo principal analizar y explicar las principales causas de la rotación de personal, comprendiendo su situación actual. Con base en este análisis, se plantea una propuesta de mejora orientada a incrementar la satisfacción laboral y reducir la rotación del personal.

### **3.2.3 DISEÑO**

Los diseños de investigación son el plan, la estructura y estrategias que se utilizarán para obtener respuestas a las preguntas de investigación e hipótesis controlando la varianza experimental, extraña y de error. (Reidl Martínez, 2012)

En esta investigación se empleó un diseño de investigación no experimental, lo que significa que las variables se observan en su estado natural, sin manipulación ni intervención. Mediante este diseño se pueden interpretar las prácticas sin intervenir en su funcionamiento.

### **3.2.4 MÉTODO**

El método implementado es de tipo transversal, debido a que la recopilación de datos se gestiona en un momento determinado, permitiendo capturar un estado actual de las prácticas y percepciones relacionadas con la situación de rotación de personal en el área operaria de INROME.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que forma el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. (Arias-Gómez et al., 2016)

El estudio se realizó al personal de INROME encargados de la producción, a los supervisores de las áreas de almacén, envasado de polvos, envasado de líquidos, área de molienda, área de mezclas y a RRHH.

**Población 1:** Empleados operativos de la empresa INROME (26)

**Población 2:** Supervisores de planta (6)

**Población 3:** Recursos humanos (1)

**Población 4:** Expertos en áreas de RRHH (2)

#### **3.3.2 MUESTRA**

Martínez, M. (2019) nos dice “La muestra de una población es un subconjunto representativo seleccionado de una población más grande con el propósito de realizar inferencias estadísticas. Su adecuada selección es clave para la validez de una investigación, asegurando que los resultados obtenidos sean generalizables a toda la población de estudio.”

Para esta investigación dado el tamaño de la población, se ha decidido utilizar un censo para garantizar una mayor precisión en los resultados y asegurar la calidad de los datos obtenidos a través de las encuestas.

### **3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

En esta sección se describen los métodos de recolección de datos y la validez de los resultados obtenidos. Las técnicas seleccionadas permiten analizar las variables clave, garantizando la obtención de datos relevantes a través de cada instrumento utilizado.

#### **3.4.1 TÉCNICAS**

**Encuestas: Aplicadas a operarios**, el objetivo es tener una comprensión profunda sobre su nivel de satisfacción laboral, identificando factores clave que influyen en su permanencia o decisión de abandonar la empresa, tales como condiciones laborales, ambiente de trabajo, oportunidades de crecimiento y compensación.

**Encuestas: Aplicadas a supervisores**, con el objetivo de conocer su percepción sobre la rotación del personal, sus efectos en la eficiencia operativa y la calidad del producto, así como las estrategias que consideran necesarias para reducir la rotación y mejorar el desempeño del equipo de trabajo.

**Entrevista: Dirigida a Jefa RRHH** con el objetivo de obtener información detallada sobre las políticas de retención de talento, los procesos de selección y capacitación, y las estrategias implementadas para mitigar la rotación del personal. Esta entrevista permitirá conocer las

principales causas de la rotación desde una perspectiva organizacional y evaluar qué medidas han sido efectivas o requieren ajustes.

**Entrevistas: Dirigidas a Expertos de RRHH** con el propósito de obtener más conocimiento sobre la rotación de personal en las organizaciones. De esta manera se podrá conocer su percepción acerca de temas relacionados a la investigación como ser; selección, capacitación y retención de talento, así como identificar los factores que influyen en la rotación y las estrategias implementadas para reducirla. Esta información será clave para enriquecer la investigación, proporcionando un análisis basado en la experiencia y conocimientos de quienes gestionan el talento dentro de las empresas.

### **3.4.2 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se utilizarán en "INROME" para lograr los objetivos establecidos serán variados y seguirán una metodología de trabajo específica para la recolección de datos y hacer el análisis adecuado. Utilizando cuestionarios para medir la percepción de los empleados operativos actuales sobre el ambiente laboral y cómo esto influye en la permanencia del personal. Y entrevistas semiestructuradas con RRHH y supervisores de planta para obtener una comprensión cualitativa de cómo la rotación afecta la productividad y el ambiente laboral.

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. Meneses, J. (s. f.).

### **3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

Los procedimientos aplicados para esta investigación son los siguientes: la aplicación de encuestas a los operarios y supervisores de manera virtual, y en cambio la entrevista se realizó de forma presencial.

### **Procedimientos:**

**Encuestas:** Se realizaron encuestas estructuradas en formato digital, aplicados a operarios y supervisores. Antes de su implementación, se realizó una prueba piloto para validar la claridad y efectividad de las preguntas.

**Entrevistas:** Se diseñaron dos guiones semiestructurados enfocados en temas relacionados con las prácticas de redistribución y logística inversa. La entrevista se llevó a cabo de manera presencial con la encargada de recursos humanos, permitiendo profundizar en la gestión del personal y su impacto en la producción y de manera virtual por medio de Zoom con expertos de RRHH.

## **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados. (Soberón, 2009)

En la presente investigación, se utilizaron fuentes primarias y secundarias para garantizar recolectar los datos en su totalidad y con precisión. Las fuentes primarias se recopilaban directamente de los operarios de la planta de fabricación de “INROME” y supervisores de planta. Mediante las encuestas y entrevista logramos recopilar información detallada sobre los factores clave que influyen en su permanencia o decisión de abandonar la empresa, y su percepción sobre la rotación del personal, sus efectos en la eficiencia operativa y la calidad de los productos.

Las fuentes secundarias incluyen informes, normativas y estudios previos que proporcionaron contexto y antecedentes sobre la rotación de personal y su impacto en la producción. Estas fuentes respaldan los hallazgos del estudio y permiten evaluar la viabilidad de la propuesta.

### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias se refieren a la información histórica o reportes proporcionados por la empresa colaboradora.

Para efectos de esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

1. Encuesta a colaboradores operarios de INROME.
2. Encuesta a supervisores de INROME
3. Entrevista a encargada de RRHH de INROME.
4. Entrevista a experto de RRHH
5. Documentos, información y sitio web de “INROME”

### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Se hizo uso de fuentes bibliográficas como base para la elaboración del marco teórico. Estas fuentes no sólo proporcionaron un fundamento sólido para el diseño y análisis de las variables estudiadas, sino que también fueron clave para contextualizar la investigación. La revisión y análisis estudios relacionados al tema permitieron identificar enfoques previos, teorías y metodologías que aportan valor al desarrollo del proyecto.

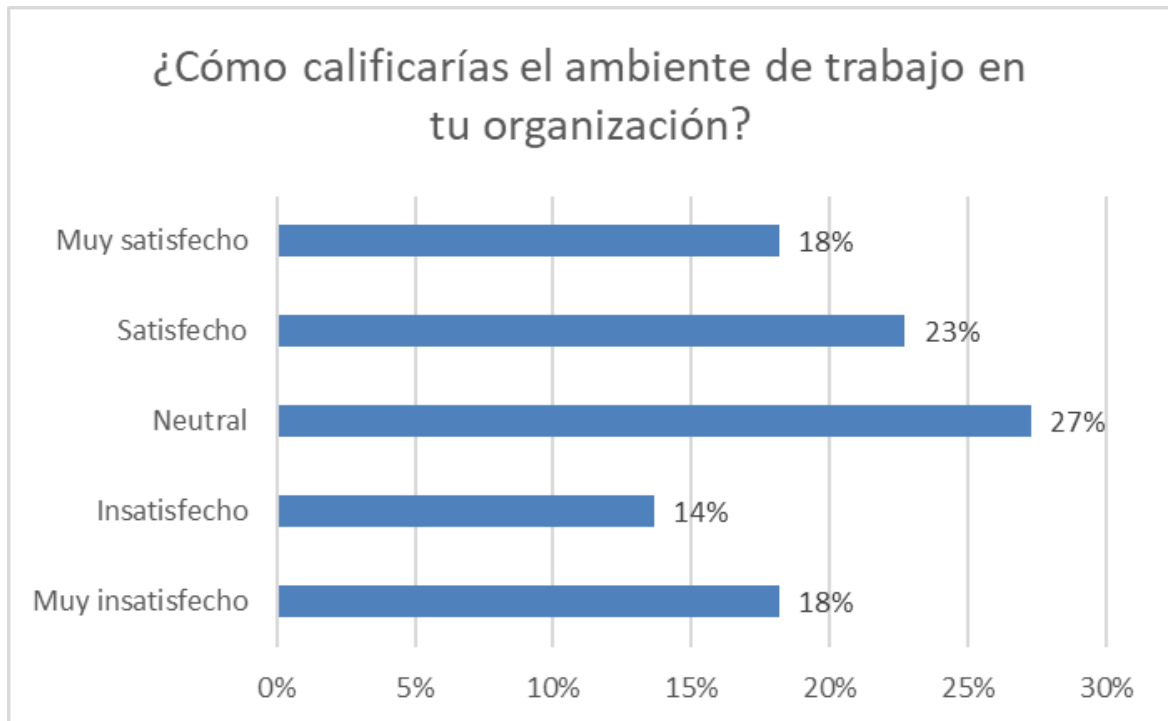
## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de información, proporcionando un análisis detallado que enriquece la investigación. Para ello, se aplicaron dos encuestas centradas en aspectos clave del objeto de estudio. El primero fue dirigido a los operarios, quienes han experimentado una alta rotación de personal, mientras que el segundo estuvo enfocado en los supervisores de línea. Además, se llevaron a cabo dos entrevistas: una con la Gerente de Recursos Humanos y otra con un experto externo en el área de RRHH. Posteriormente, se realizó un análisis de cada interrogante con el objetivo de comprender la percepción de los operarios, supervisores y la gerencia de RRHH, permitiendo obtener una visión más clara de la situación.

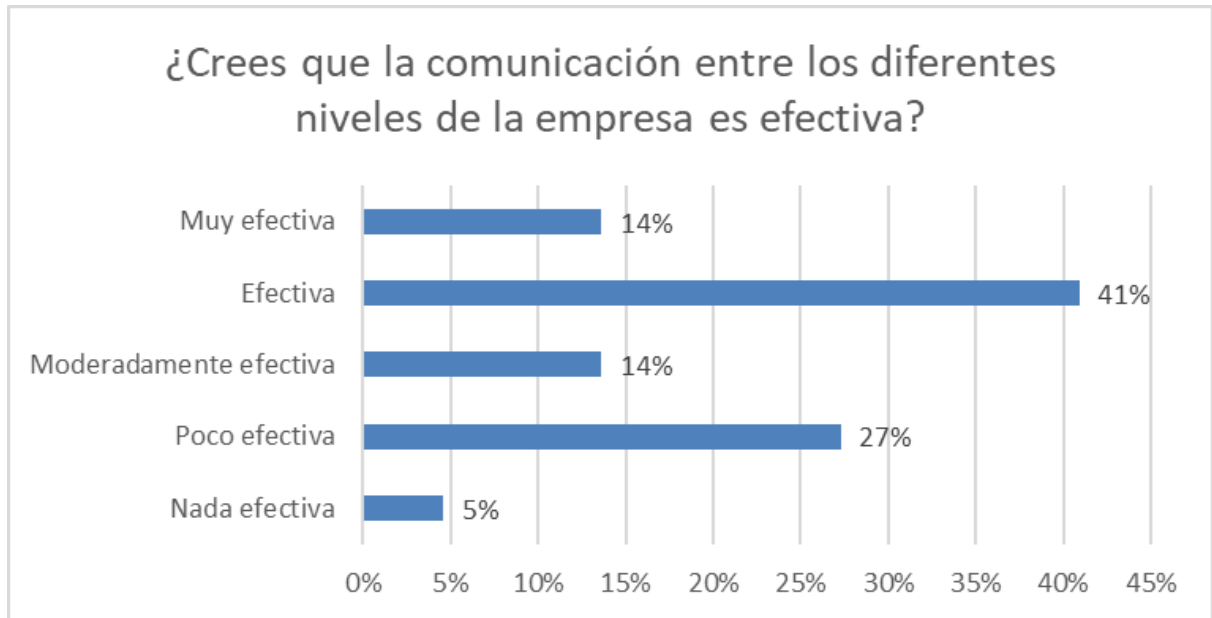
### 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

#### 4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENCUESTA OPERARIOS



### **Gráfico 1. Ambiente laboral**

Un 59% de los operarios califican el ambiente de trabajo de INROME como insatisfechos y neutrales y perciben que no está completamente alineado con sus expectativas. Esto indica que más de la mitad de los empleados no se sienten completamente satisfechos con su entorno laboral y esto impacta negativamente en la motivación, el compromiso y la productividad de la organización. “INROME” tiene la oportunidad de fortalecer su ambiente laboral mediante iniciativas que fomenten una mayor satisfacción y alineación con las expectativas de los trabajadores.

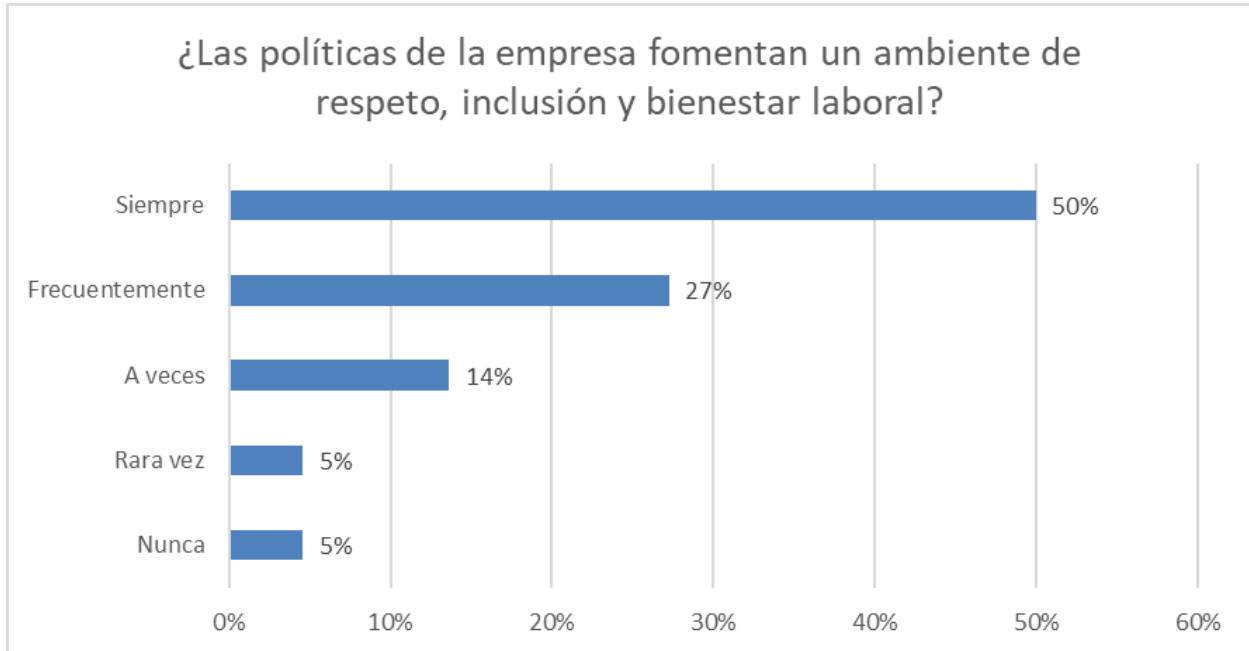


**Gráfico 2. Comunicación Efectiva**

El 55% de los operarios consideran que la comunicación entre los diferentes niveles es efectiva, según los resultados de la encuesta de satisfacción realizada en INROME. Esto indica que, aunque la mayoría percibe una comunicación adecuada, aún existe un porcentaje significativo del 46% de empleados que la considera moderadamente efectiva, poco efectiva o incluso nada efectiva. Los canales que la empresa está utilizando probablemente no sean los adecuados y pueden influir factores como ser la claridad en los mensajes, la disponibilidad de canales adecuados y la retroalimentación entre las diferentes áreas de la organización.

En las encuestas realizadas, se identificó que algunos operarios en ciertas líneas de producción perciben una actitud negativa por parte de sus supervisores. Señalan que el comportamiento de estos cambia dependiendo de la presencia de los gerentes en la organización, mostrando una mejor actitud cuando están presentes y una distinta cuando no lo están. Esta

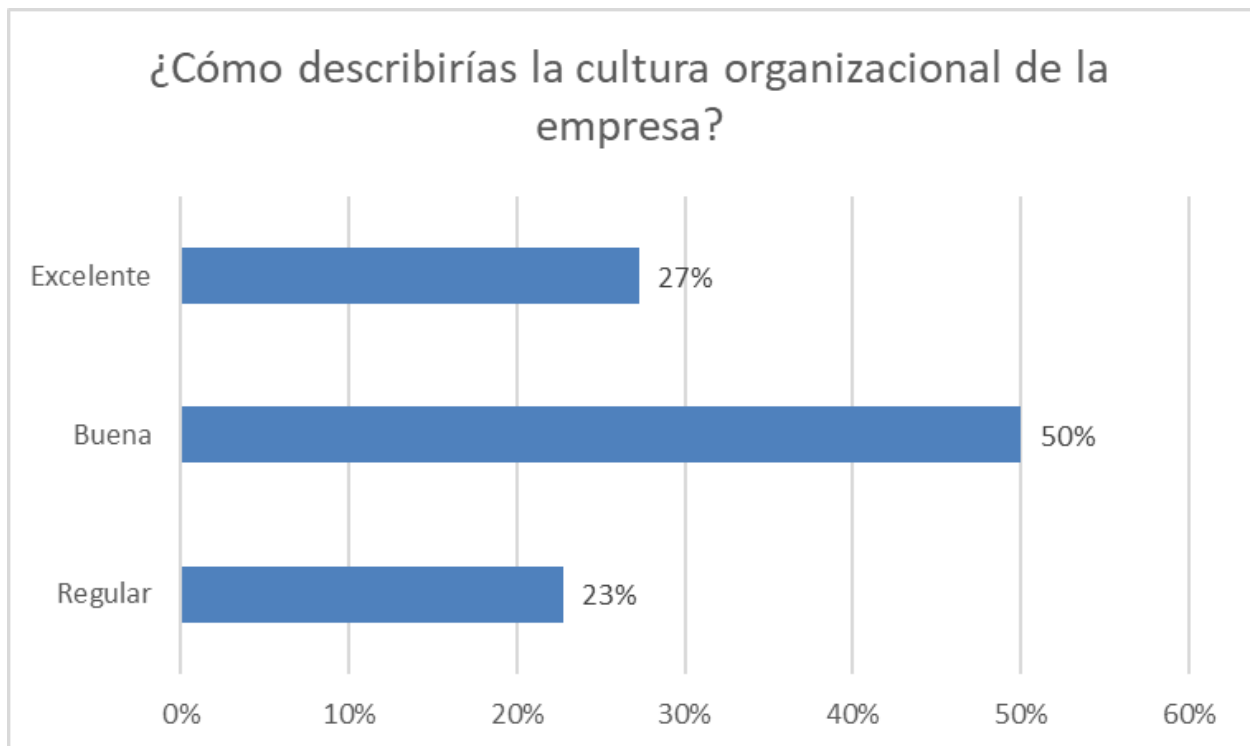
situación afecta la comunicación, ya que la falta de compañerismo puede llevar a que los operarios prefieran no interactuar con quienes generan conflictos.



**Gráfico 3. Impacto de las políticas empresariales sobre el ambiente laboral**

Según la encuesta de satisfacción realizada en INROME, el 77% de los operarios consideran que las políticas de la empresa fomentan un ambiente de respeto, inclusión y bienestar laboral. Este resultado indica que la mayoría de los empleados percibe un entorno organizacional positivo, lo que indica que las iniciativas empresariales en este ámbito han sido efectivas.

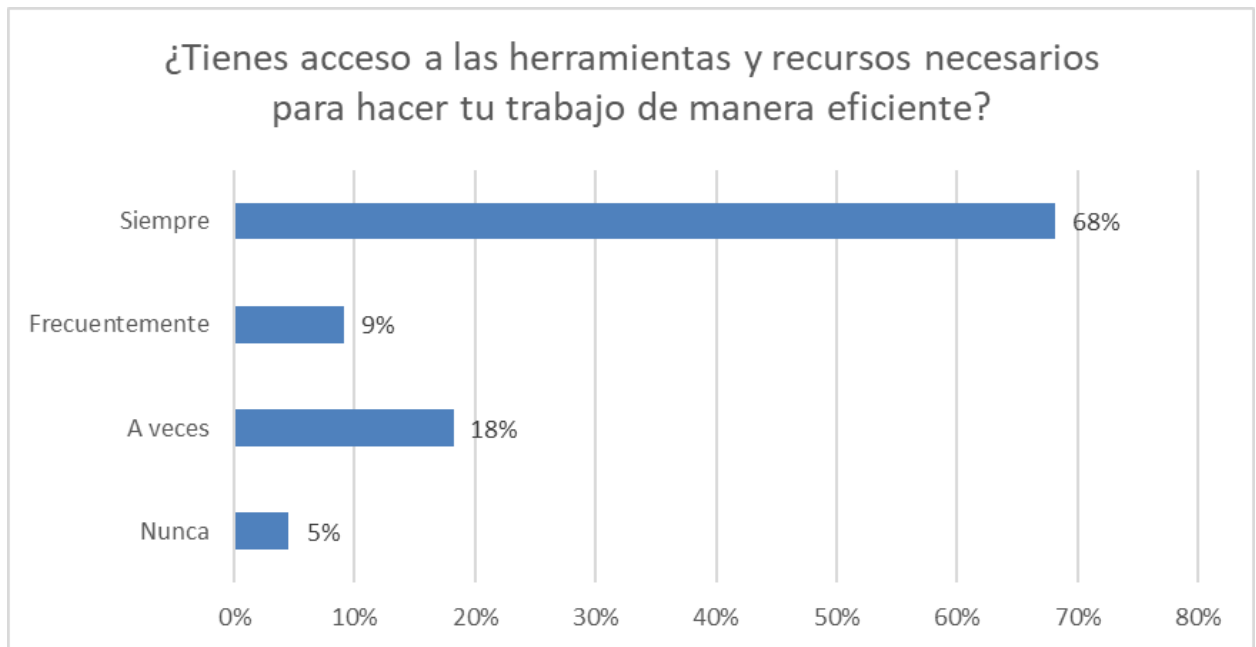
Los resultados del porcentaje restante de los encuestados denota que estas políticas se aplican sólo ocasionalmente. Es necesario evaluar si la implementación de estas políticas es uniforme en todos los niveles y departamentos de la empresa. Para poder reforzar estas políticas lo recomendable sería estar en constante retroalimentación con los colaboradores para identificar lo que puede estar afectando la implementación de las políticas, además de promover capacitaciones en liderazgo y comunicación y actividades que refuercen la cultura de inclusión y respeto dentro de la organización.



**Gráfico 4. Cultura Organizacional**

Los resultados de la encuesta indican que el 77% de los operarios perciben la cultura organizacional de la empresa como excelente y buena. Este dato refleja una valoración positiva en aspectos clave como los valores compartidos, el ambiente de trabajo y las prácticas internas que fomentan la colaboración y el sentido de pertenencia.

No obstante, un 23% la califica como regular, lo que indica que aún existen áreas de mejora. Y es posible que haya diferencias en la percepción de la cultura organizacional según el departamento, el nivel de liderazgo o la antigüedad en la empresa. La alta rotación que tienen las líneas de producción son un factor importante que impacta en el sentido de pertenencia en la organización.



**Gráfico 5. Disponibilidad de herramientas y recursos**

Los resultados de la encuesta de satisfacción reflejan que el 77% de los operarios en INROME consideran que tienen acceso a las herramientas y recursos necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Este es un indicador positivo, ya que sugiere que la empresa ha logrado brindar lo necesario a la mayoría de sus colaboradores con los medios adecuados para cumplir sus funciones.

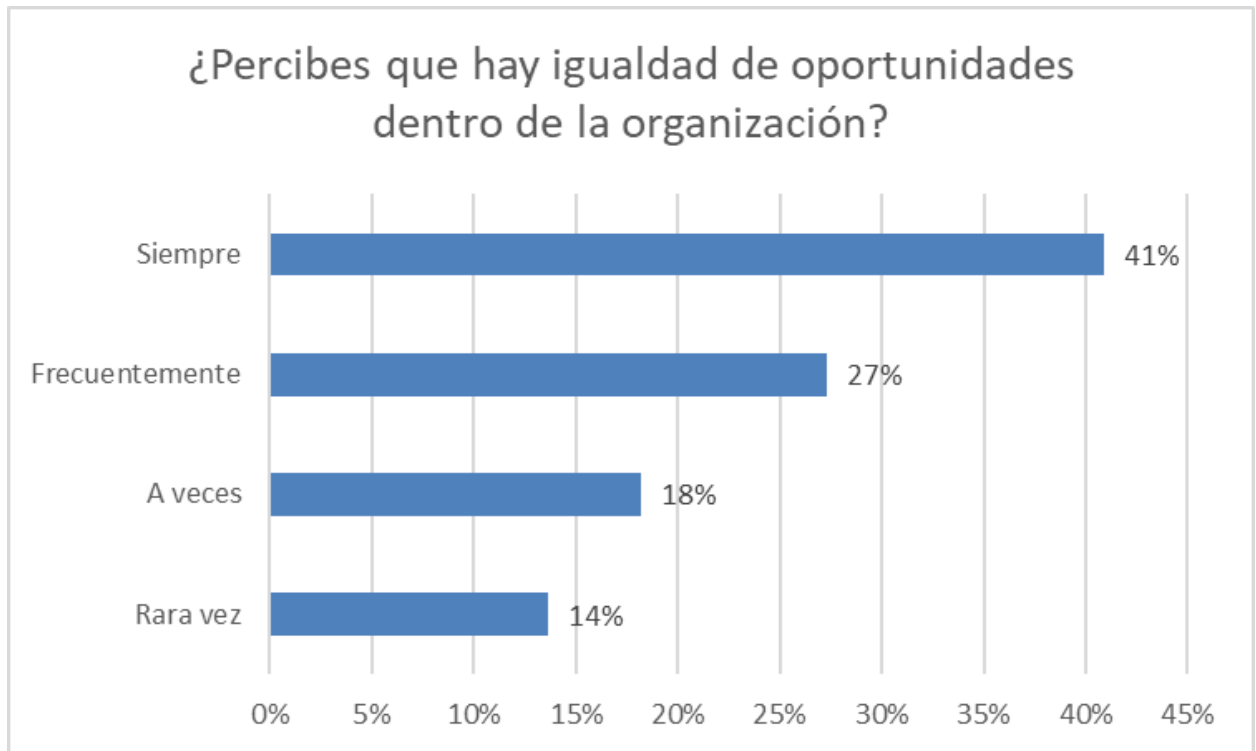
Sin embargo, el 22.7% de los encuestados expresaron que no cuentan con estos recursos de manera constante. Esto podría estar relacionado con problemas en la distribución de materiales, falta de mantenimiento en las herramientas o incluso barreras en los procesos administrativos que dificultan el acceso oportuno a lo necesario para trabajar de manera óptima.



**Gráfico 6. Gestión y prevención de conflictos laborales en la empresa**

Los resultados de la encuesta reflejan una percepción dividida entre los colaboradores sobre la existencia de medidas para prevenir y manejar conflictos laborales. Mientras que un 64% considera que la empresa siempre cuenta con estas medidas siempre y frecuentemente, un 36% señala que su aplicación es inconsistente. Esto indica que, aunque existen protocolos, no todos los empleados los perciben como efectivos o accesibles, lo que puede estar generando incertidumbre y afectando el clima laboral.

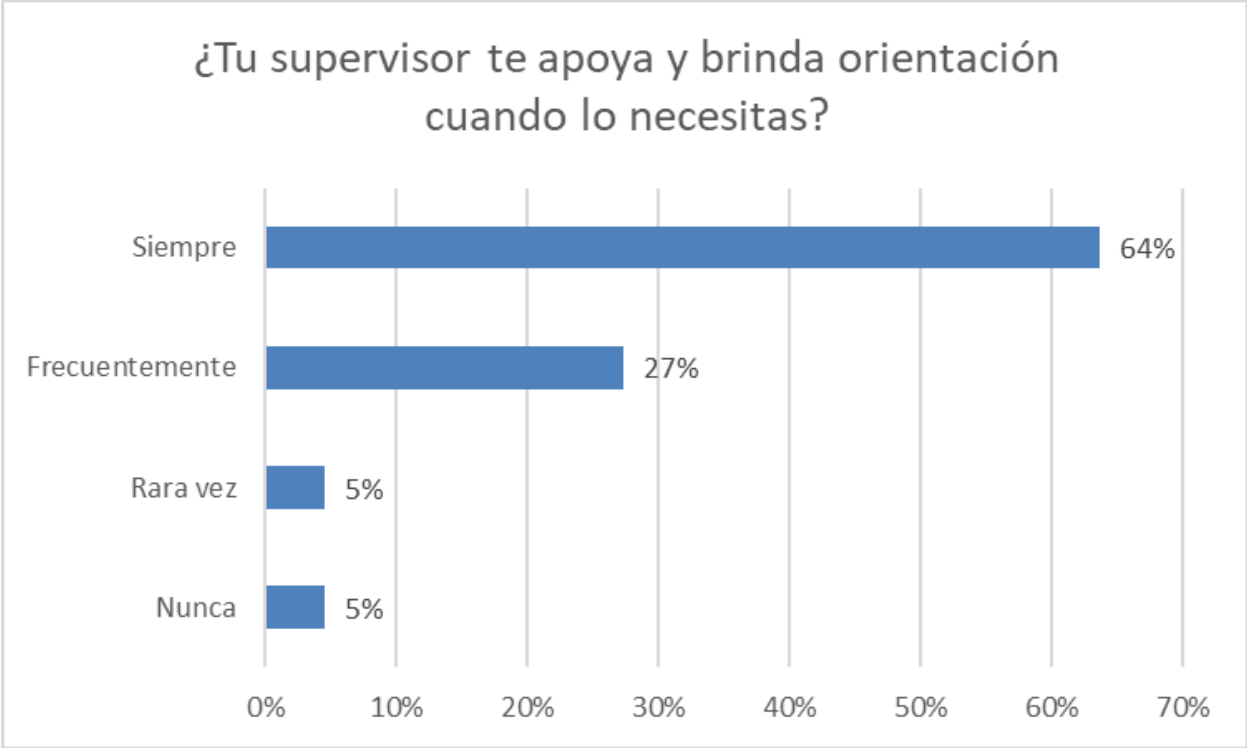
Para mejorar esta situación, la empresa debe fortalecer la comunicación interna sobre sus mecanismos de resolución de conflictos y garantizar que se apliquen de manera uniforme en todos los niveles. La capacitación de líderes en gestión de conflictos y la revisión de los procedimientos actuales pueden contribuir a generar mayor confianza entre los empleados. Al asegurar que todos conozcan y utilicen estos mecanismos, la empresa podrá minimizar problemas internos y fomentar un ambiente laboral más estable y productivo.



**Gráfico 7. Igualdad de oportunidades**

El 68% de los operarios percibe que la igualdad dentro de la empresa se mantiene siempre o, al menos, con frecuencia, no obstante, un 32% de los encuestados tiene una percepción menos favorable, indicando que solo a veces se presentan oportunidades equitativas o incluso rara vez. Esto sugiere que, aunque la mayoría cree en la equidad dentro de la empresa, aún hay un porcentaje significativo de empleados que perciben desigualdades en el acceso a oportunidades de crecimiento o desarrollo.

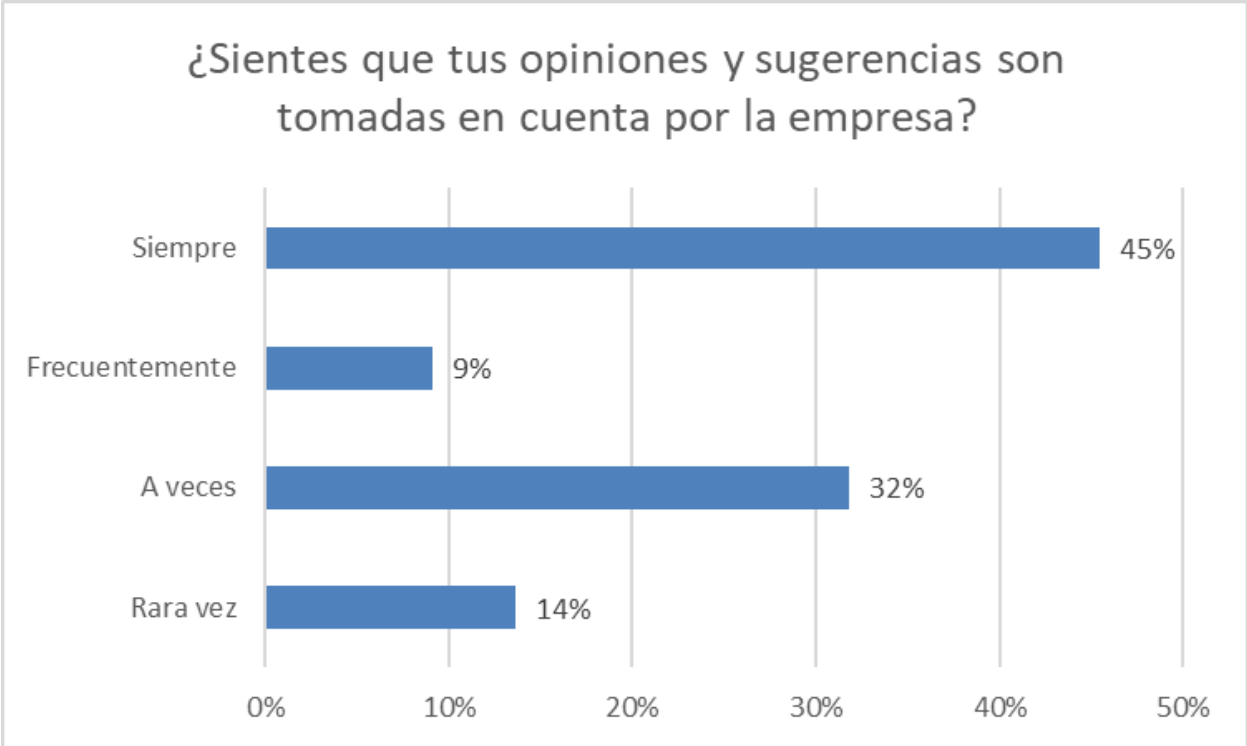
Para mejorar la igualdad de oportunidades, la empresa podría reforzar sus políticas garantizando mayor transparencia en los procesos de ascenso y desarrollo profesional, además de implementar un plan de carrera equitativo para todos sus colaboradores.



**Gráfico 8. Apoyo y orientación**

El 91% de los operarios señaló que siempre o con frecuencia recibe el apoyo necesario cuando lo requiere. Sin embargo, un 10%, lo cual representa un pequeño porcentaje, mencionan que rara vez o nunca obtiene esta orientación, lo que podría indicar áreas de mejora en la comunicación y liderazgo de algunos supervisores.

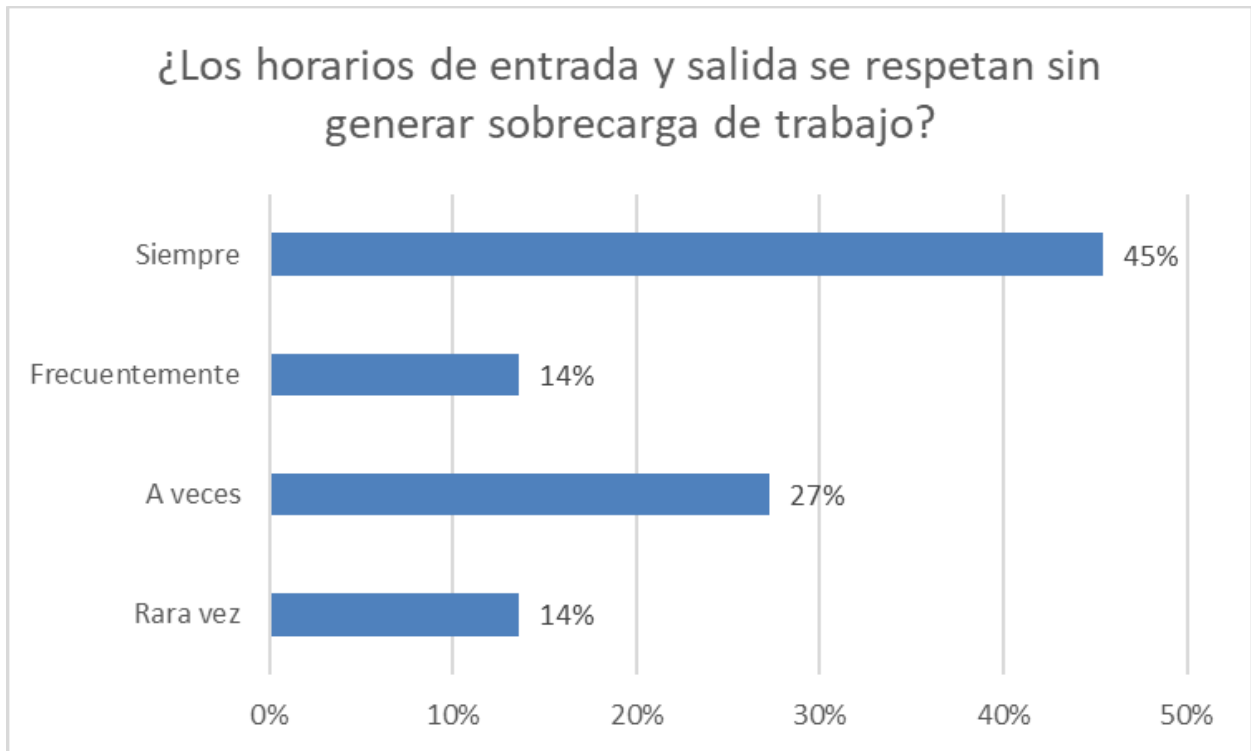
Este resultado es positivo en términos generales, ya que la mayoría de los empleados se sienten respaldados. No obstante, la empresa podría enfocarse en garantizar que todos los supervisores mantengan un estándar de apoyo constante, se podría establecer un buzón de sugerencias o encuestas anónimas periódicas para que los empleados puedan expresar sus inquietudes sin temor a represalias.



**Gráfico 9. Escucha y consideración de sugerencias**

El gráfico muestra que un 86% de los encuestados considera que sus opiniones son tomadas en cuenta en algún grado: 45% siempre, 9% frecuentemente y 32% a veces. Esto indica que la empresa mantiene una comunicación relativamente abierta con sus colaboradores, reflejando un esfuerzo por escuchar sus sugerencias. Sin embargo, un 14% menciona que rara vez son considerados, lo que señala que es necesario mejorar en la percepción de escucha dentro del equipo.

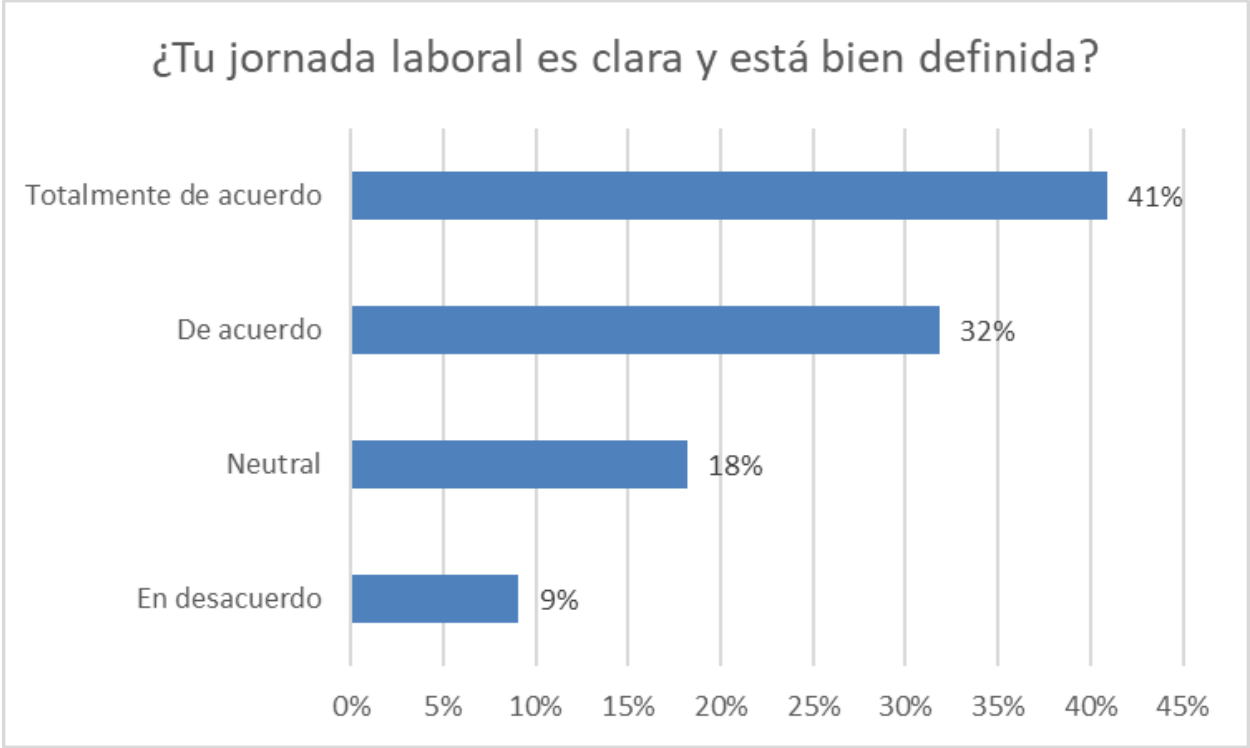
Para fortalecer este aspecto, la empresa podría implementar estrategias como reuniones periódicas, buzones de sugerencias o encuestas, asegurando que todos los empleados se sientan valorados. Además, sería útil analizar si existen diferencias entre departamentos o turnos para identificar áreas específicas donde la percepción de escucha es más baja y tomar medidas correctivas.



**Gráfico 10. Cumplimiento de horarios laborales**

Un 59% considera que los horarios establecidos son respetados siempre o frecuentemente. Esto indica que la mayoría de los empleados considera que la empresa cumple con los horarios establecidos, aunque hay margen de mejora en la regularidad de su cumplimiento.

Por otro lado, un 41% menciona que a veces o rara vez se respetan los horarios, lo que nos indica que aún existen situaciones donde la carga laboral podría estar afectando la jornada establecida. Para mejorar esta percepción, la empresa podría implementar un monitoreo más estricto del cumplimiento de horarios, asegurando una distribución equitativa de tareas y evitando sobrecargas que obliguen a los empleados a extender su jornada laboral.

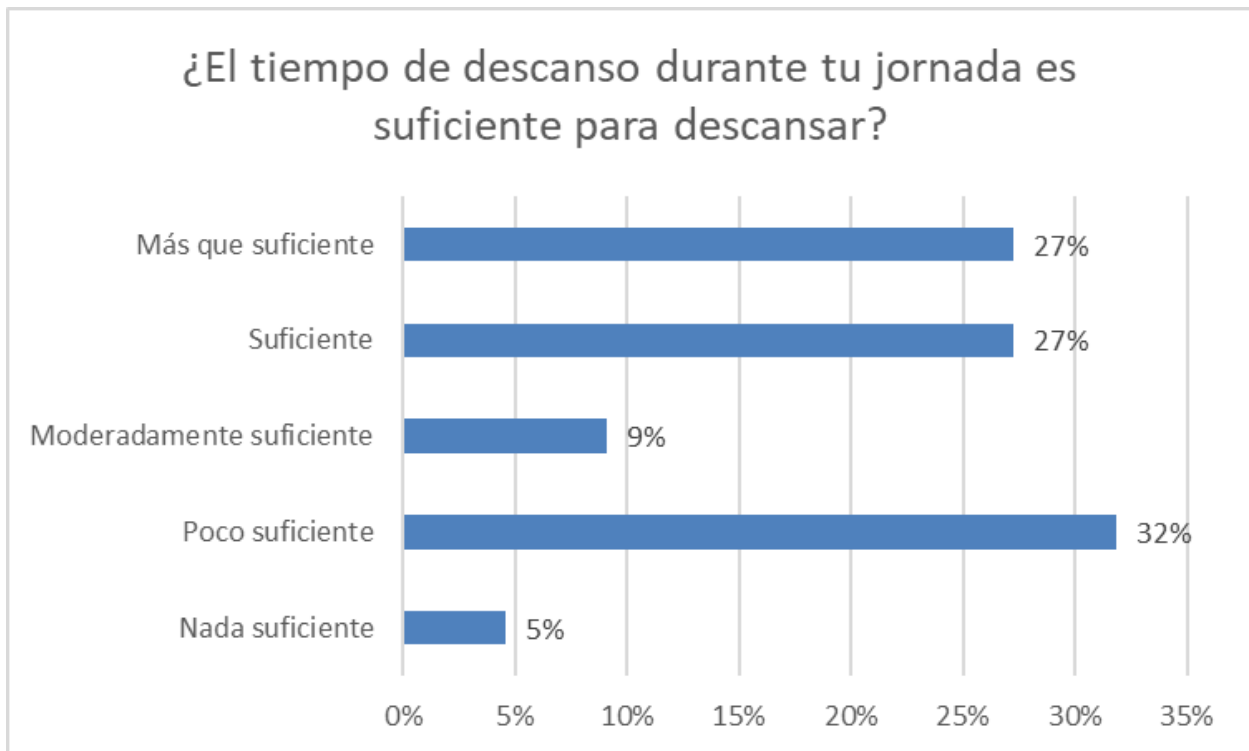


**Gráfico 11. Jornada Laboral**

Un 73% de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su jornada laboral la cual está bien definida, lo que indica que la mayoría percibe estructura en su trabajo. Sin

embargo, un 27% se mantiene neutral y en desacuerdo, lo que indica que existe un grupo que no tiene una percepción clara al respecto y esto puede reflejar problemas en la comunicación de horarios o incertidumbre en la planificación operativa.

Estos resultados muestran, que si bien la empresa ha logrado establecer ciertas directrices claras sobre la jornada laboral, aún hay cierta percepción de dudas o insatisfacción es probable que con la alta rotación de los operarios no se da la inducción debida al ingresar personal nuevo en la compañía o con cambios constantes en los horarios.

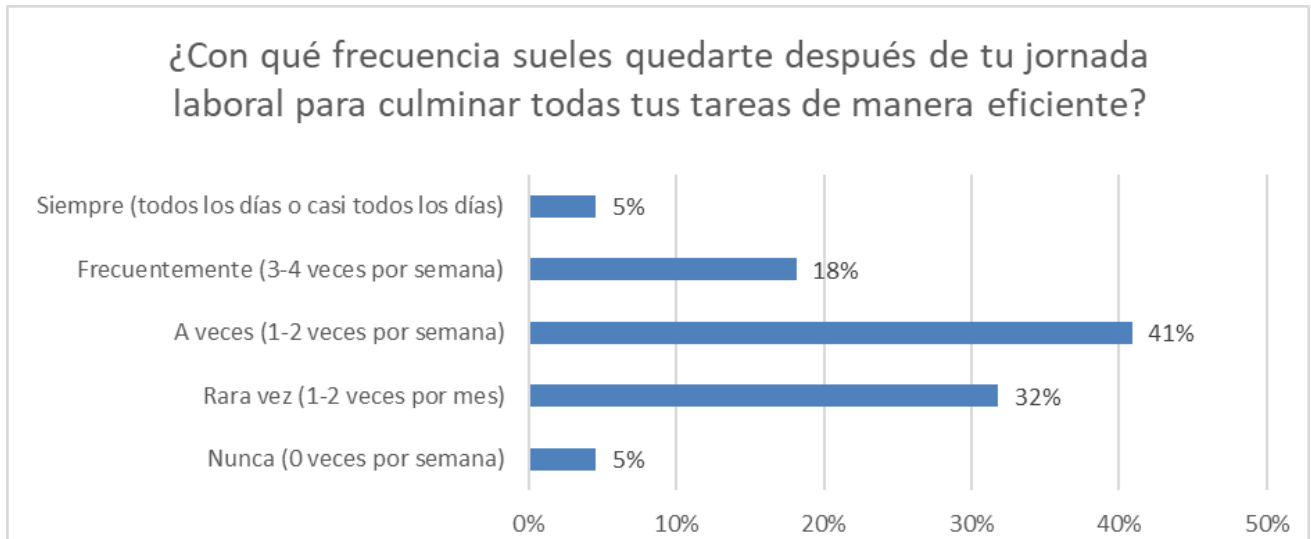


**Gráfico 12. Equilibrio entre trabajo y descanso**

Se observa que el 54% de los encuestados considera que el tiempo de descanso es suficiente o más que suficiente, lo que indica que una parte significativa de los empleados siente que tiene

oportunidad de recuperarse durante la jornada. Sin embargo, cerca del 46% de los trabajadores tiene alguna insatisfacción con los tiempos de descanso.

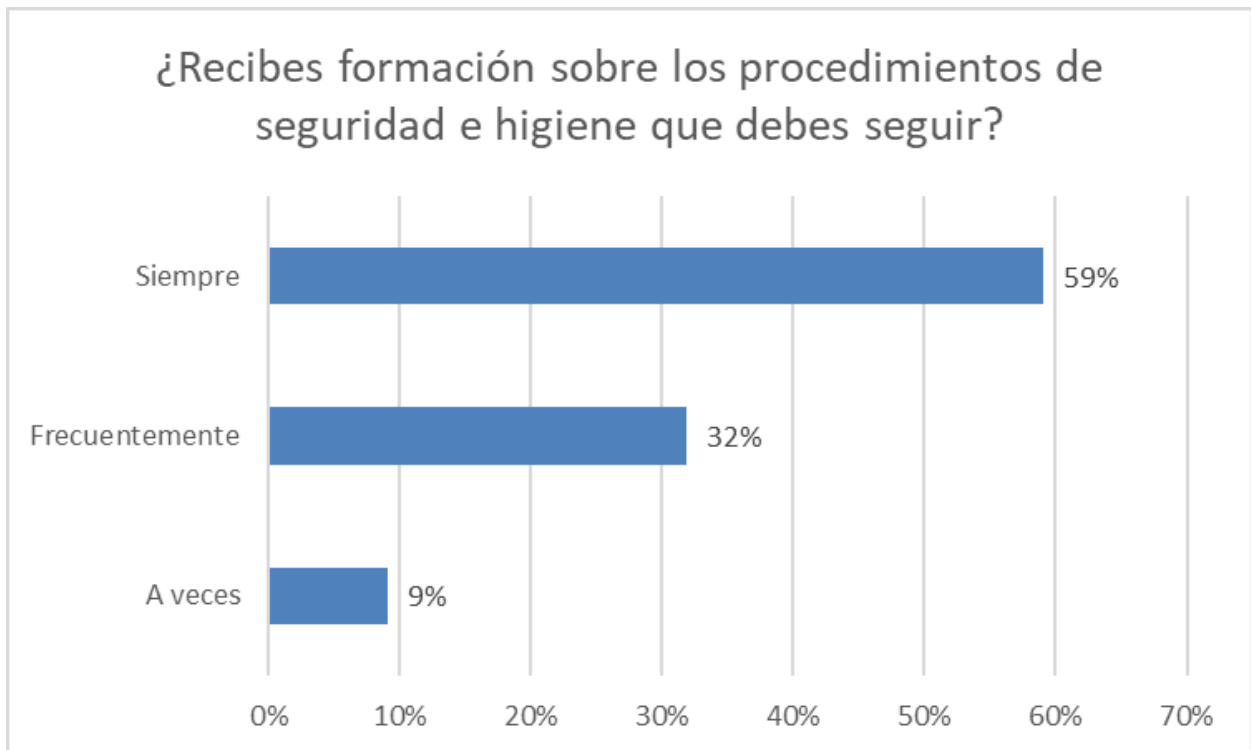
En una empresa con alta rotación, la percepción del descanso es clave, ya que puede influir en la fatiga, el rendimiento y la satisfacción laboral. Si un porcentaje significativo de empleados siente que el descanso es insuficiente, esto podría contribuir al desgaste y a la decisión de abandonar la empresa. Para mejorar la retención y el bienestar de los trabajadores, la empresa podría evaluar si los tiempos de descanso actuales son adecuados para la carga laboral o si se necesita mayor flexibilidad en los horarios de pausas. Implementar estrategias como turnos mejor organizados o áreas de descanso más cómodas podría ayudar a mejorar la percepción del descanso y, en consecuencia, reducir la rotación.



**Gráfico 13. Horas extras**

Los resultados reflejan una tendencia moderada hacia la extensión de la jornada laboral, con una mayoría de un 64% que permanece después del horario de forma esporádica. Esto podría deberse a cargas de trabajo variables o a una cultura organizacional que fomente la flexibilidad en el cumplimiento de las tareas.

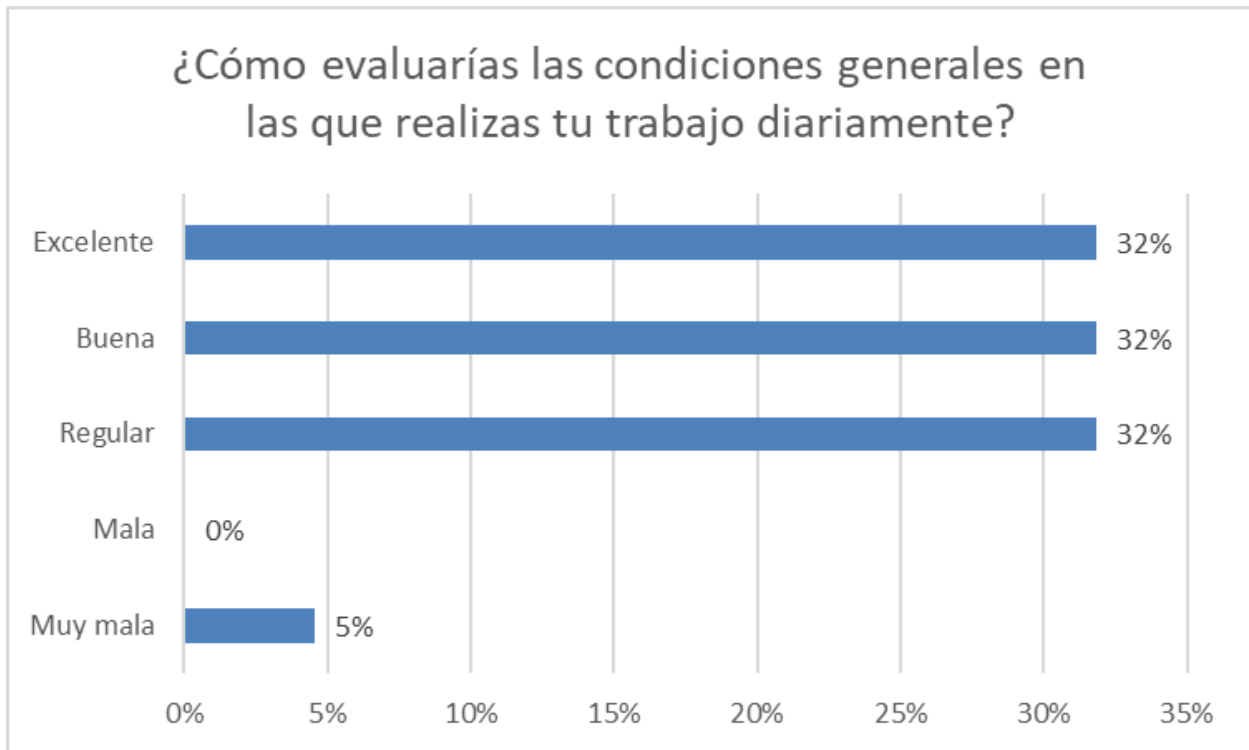
Sin embargo, un 37% considera que no es una exigencia constante en la organización. Para mejorar el balance entre vida laboral y personal, sería recomendable analizar las razones detrás de esta tendencia y evaluar estrategias que optimicen la gestión del tiempo y la distribución de tareas.



**Gráfico 14. Formación en normas de seguridad**

El gráfico refleja que la mayoría de los encuestados recibe formación constante sobre procedimientos de seguridad e higiene en el trabajo con más del 90% de los encuestados recibéndola de manera regular. Esto es positivo, ya que garantiza que los empleados estén preparados para actuar correctamente en situaciones de riesgo y contribuye a la prevención de accidentes laborales.

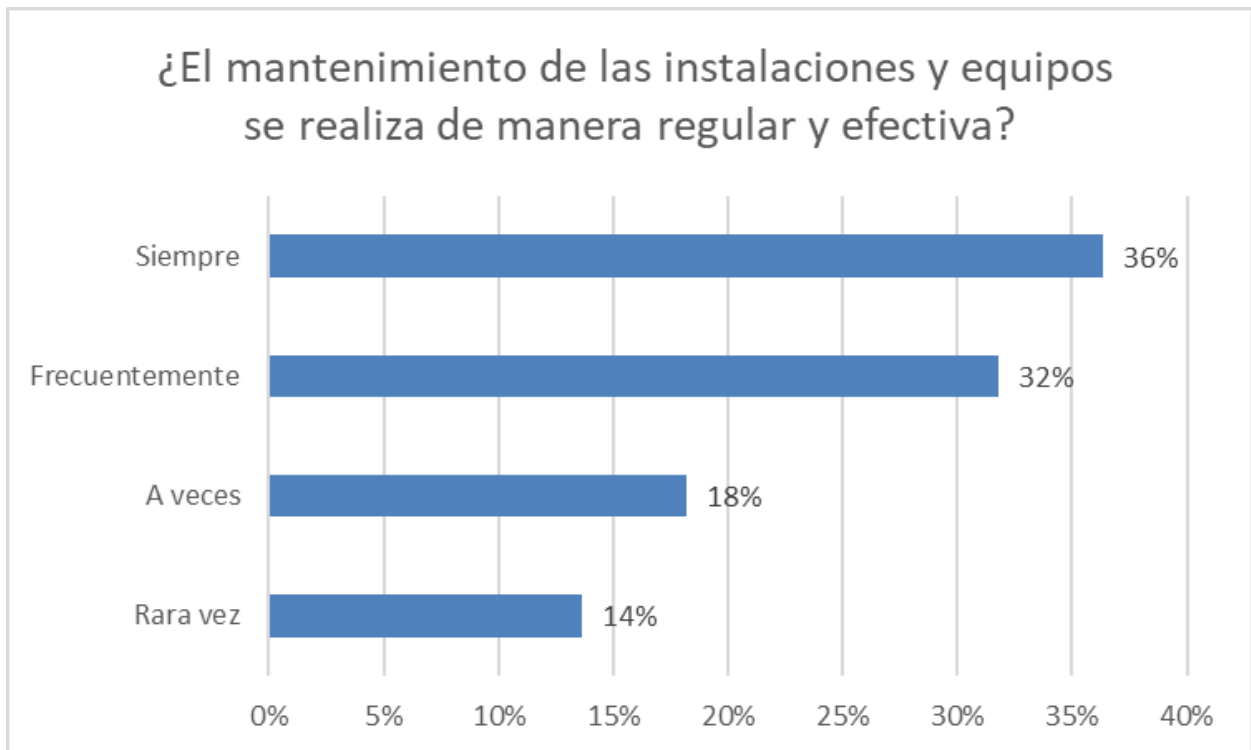
Sin embargo, sería recomendable evaluar si el pequeño porcentaje que solo recibe formación a veces tiene acceso equitativo a estos programas o si existen áreas de mejora en la distribución de la capacitación.



### Gráfico 15. Evaluación de condiciones laborales

Los resultados muestran una distribución equitativa en la percepción de las condiciones laborales un 32% de los encuestados calificó las condiciones de trabajo como excelentes, mientras que un porcentaje igual las considera buena o regular y solo un 5% respondió que las condiciones son muy malas.

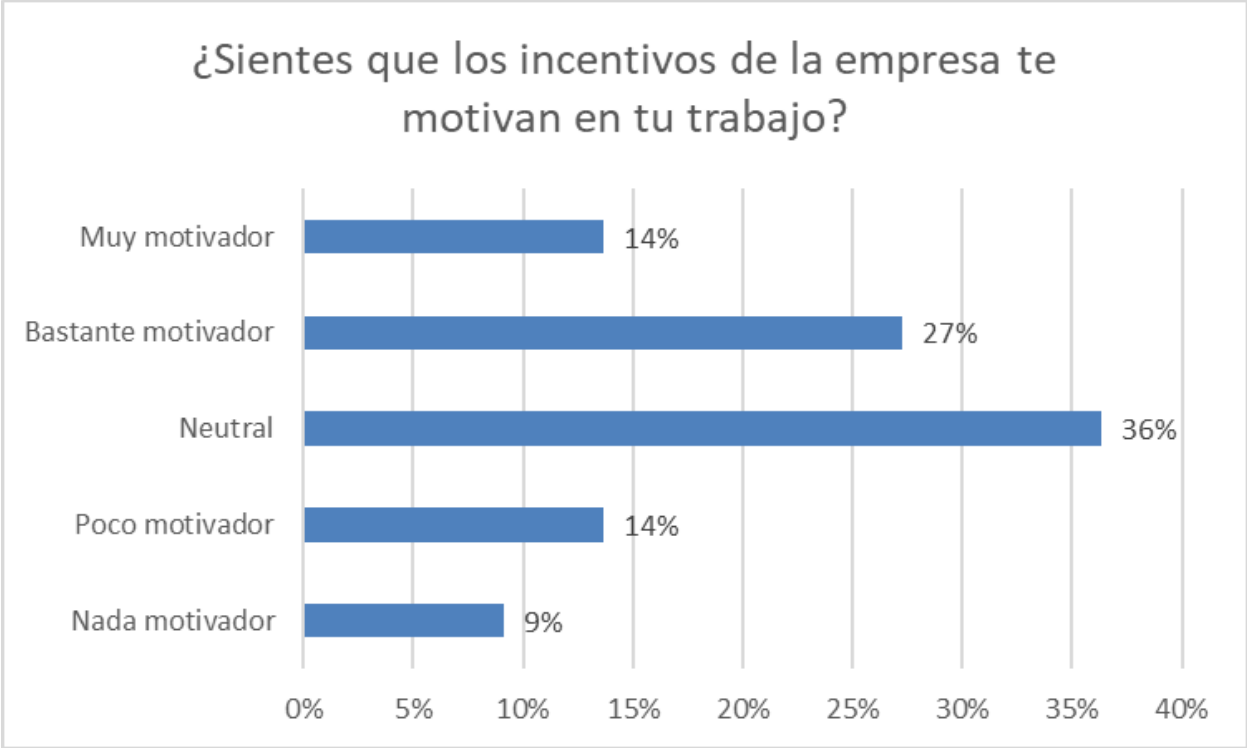
Esto indica que aunque existe una mayoría que evalúa positivamente su entorno de trabajo, también hay una proporción significativa de empleados que considera que hay margen de mejora. Hay aspectos que pueden estar afectando las condiciones laborales, como la infraestructura, los recursos disponibles o el ambiente organizacional.



## **Gráfico 16. Eficiencia en el mantenimiento**

Los resultados revelan que la percepción sobre el mantenimiento de las instalaciones y equipos está dividida entre los colaboradores un 68% de los encuestados considera que el mantenimiento se lleva a cabo de manera regular y eficaz, lo que refleja una evaluación positiva de las prácticas actuales. Sin embargo, la existencia de respuestas menos favorables sugiere que no todos los departamentos experimentan el mismo nivel de eficiencia, lo que podría indicar inconsistencias en la aplicación de los procedimientos de mantenimiento dentro de la organización.

En un aspecto más crítico, el 14% de los encuestados afirma que el mantenimiento se realiza rara vez, lo que pone en evidencia deficiencias importantes en algunas áreas de la organización. La falta de mantenimiento adecuado puede ocasionar fallos en la operatividad, mayores costos de reparación e incluso comprometer la seguridad de los empleados. Para abordar estas problemáticas, la empresa debe implementar protocolos de mantenimiento estandarizados en cada una de las líneas de producción, y mejorar la comunicación interna sobre estas tareas y asegurar una asignación equitativa de recursos. Solo mediante una gestión eficiente y uniforme se logrará optimizar el mantenimiento, mejorar la percepción de los empleados.

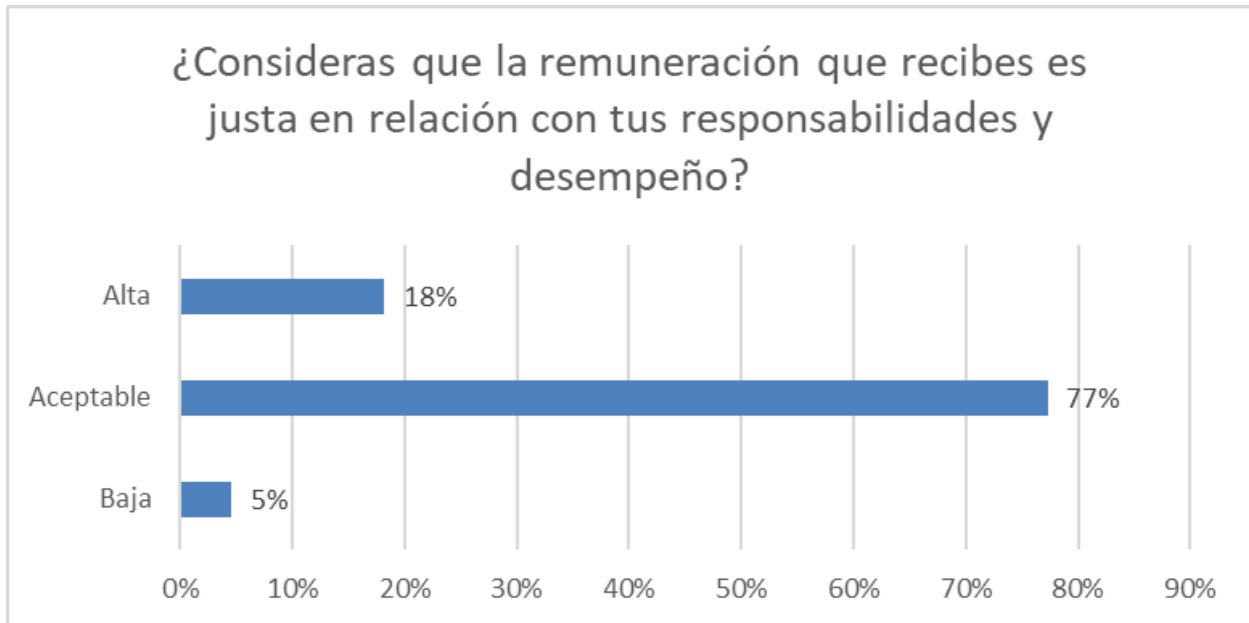


**Gráfico 17. Reconocimientos que motivan**

Un 41% de los empleados encuentra los incentivos motivadores lo que destaca la importancia de identificar qué aspectos específicos que son funcionales para el equipo de trabajo. Por otro lado, un 23% expresa una percepción negativa lo que indica que los incentivos no están satisfaciendo sus necesidades y podrían estar generando desmotivación. Es de mucha importancia investigar las razones detrás de esta percepción negativa para abordar los problemas y evitar un impacto negativo en el rendimiento y la retención de talento.

También una parte significativa con un 36% se sienten neutrales ante los incentivos de la empresa, lo que indica una falta de impacto significativo en su motivación. Esto puede significar

que los incentivos actuales no logran conectar emocionalmente con los empleados ni son percibidos como relevantes o atractivos.

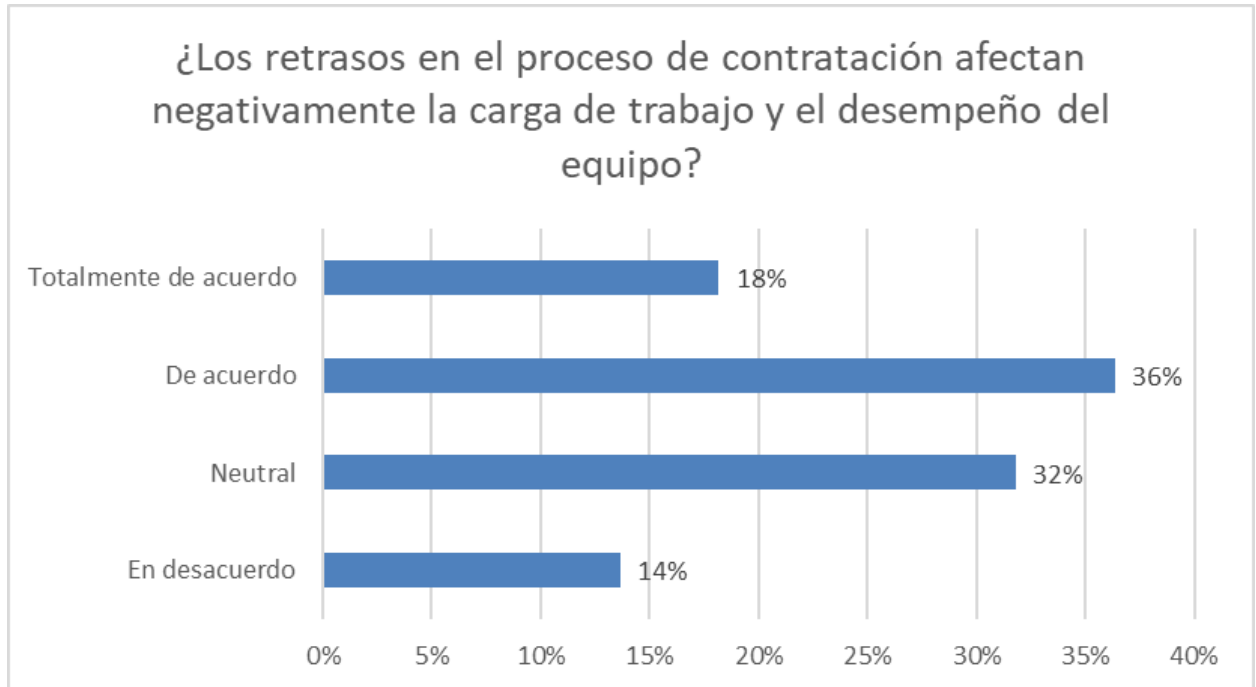


**Gráfico 18. Valoración de la remuneración**

El 77% de los operarios considera que su remuneración es aceptable en relación con sus responsabilidades y desempeño, esto indica que la política salarial de la empresa, se encuentra alineada con las expectativas de la mayoría de los empleados. Sin embargo, es importante no tomar este dato como algo completamente positivo, ya que aceptable significa que los empleados consideran que su salario es justo, pero no necesariamente competitivo o sobresaliente.

Un 18% de los empleados considera que su remuneración es alta, lo que podría indicar que la empresa está pagando por encima del mercado en algunos roles o para algunos empleados. Es importante analizar este segmento para entender qué factores influyen en su percepción de alta remuneración. Por otro lado, un pequeño porcentaje 5% considera que su remuneración es baja, lo

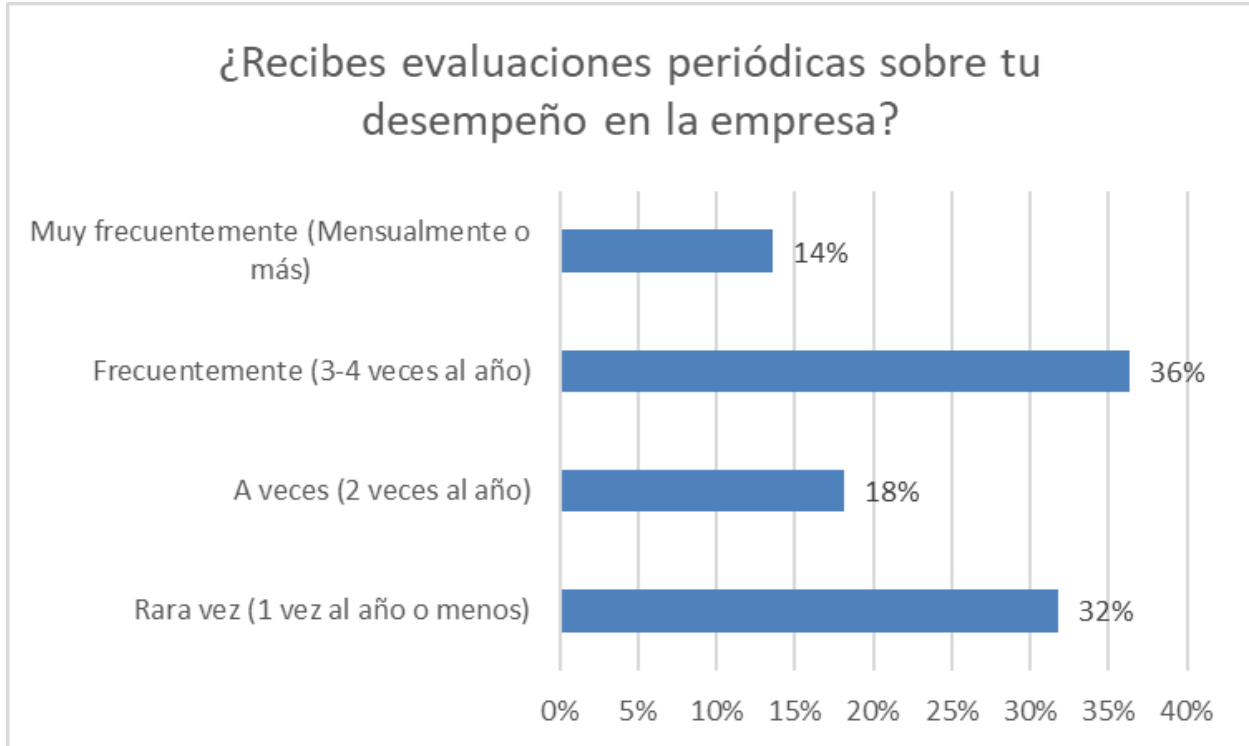
que podría indicar insatisfacción salarial en este grupo. Es crucial investigar las razones detrás de esta percepción negativa, ya que este grupo puede afectar negativamente la moral del resto del equipo.



**Gráfico 19. Retrasos en contratación**

Una división significativa en la percepción de los empleados sobre el impacto de los retrasos en la contratación un total de 54% considera que estos retrasos afectan negativamente la carga de trabajo y el desempeño, este grupo siente directamente las consecuencias de la falta de personal. Sin embargo, un 46% se muestra neutral o en desacuerdo, lo que puede indicar que no experimentan directamente estos efectos o que no están seguros de su impacto esta parte de los encuestados no perciben una relación negativa entre los retrasos y el desempeño.

Los retrasos en el proceso de contratación tienen un impacto negativo significativo en la carga de trabajo y el desempeño de la mayoría de los empleados. La empresa debe tomar medidas para agilizar el proceso de contratación y reducir los retrasos.

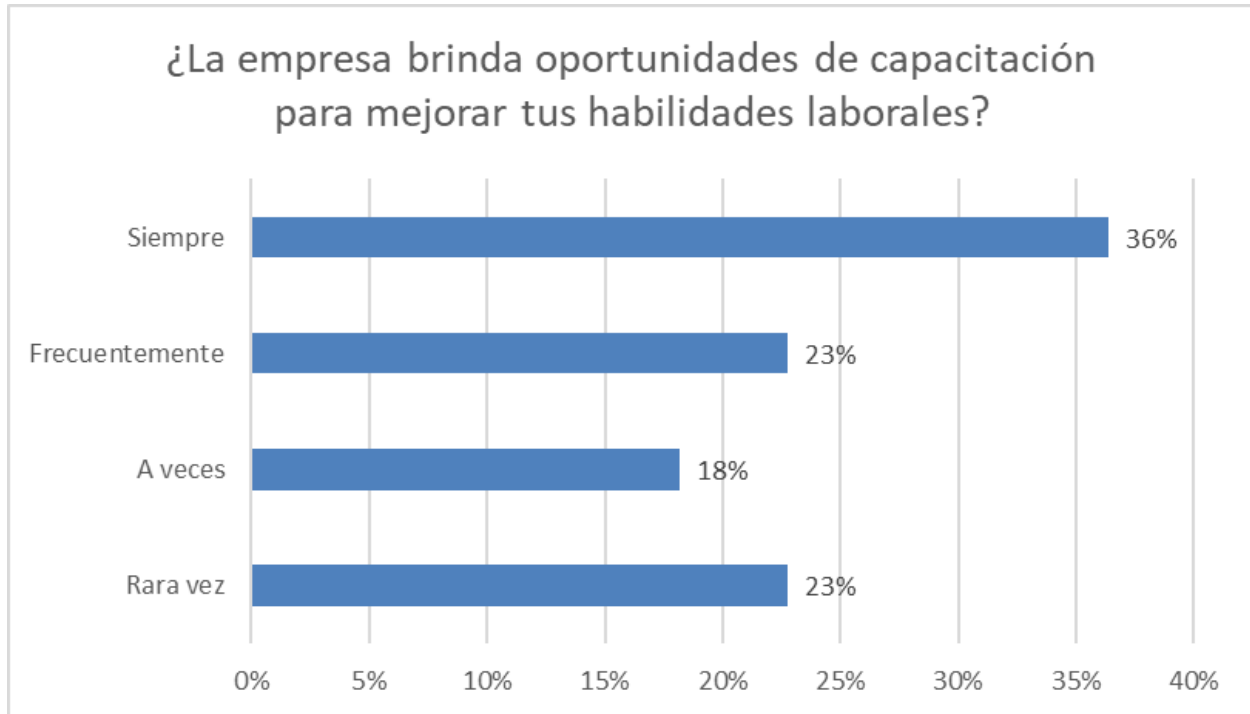


**Gráfico 20. Evaluación de desempeño**

Un 50% de los operarios indican que frecuentemente reciben evaluaciones periódicas sobre su desempeño. Sin embargo la otra mitad de los encuestados consideran que a veces o rara vez se implementan evaluaciones de desempeño este es un alto porcentaje de los colaboradores, la falta de evaluaciones frecuentes puede dificultar la identificación de áreas de mejora y la implementación de planes de desarrollo según las necesidades requeridas. Además, la variabilidad

en la frecuencia de las evaluaciones puede generar desigualdades en la experiencia de los colaboradores y afectar la percepción de equidad en la empresa.

Se requiere establecer una frecuencia mínima de evaluaciones, idealmente trimestral o semestral, y capacitar a los supervisores de cada línea para realizar evaluaciones efectivas y constructivas. Al hacerlo, la empresa no solo fomentará el crecimiento de su personal, sino que también mejorará el rendimiento general y la percepción de equidad en el lugar de trabajo.

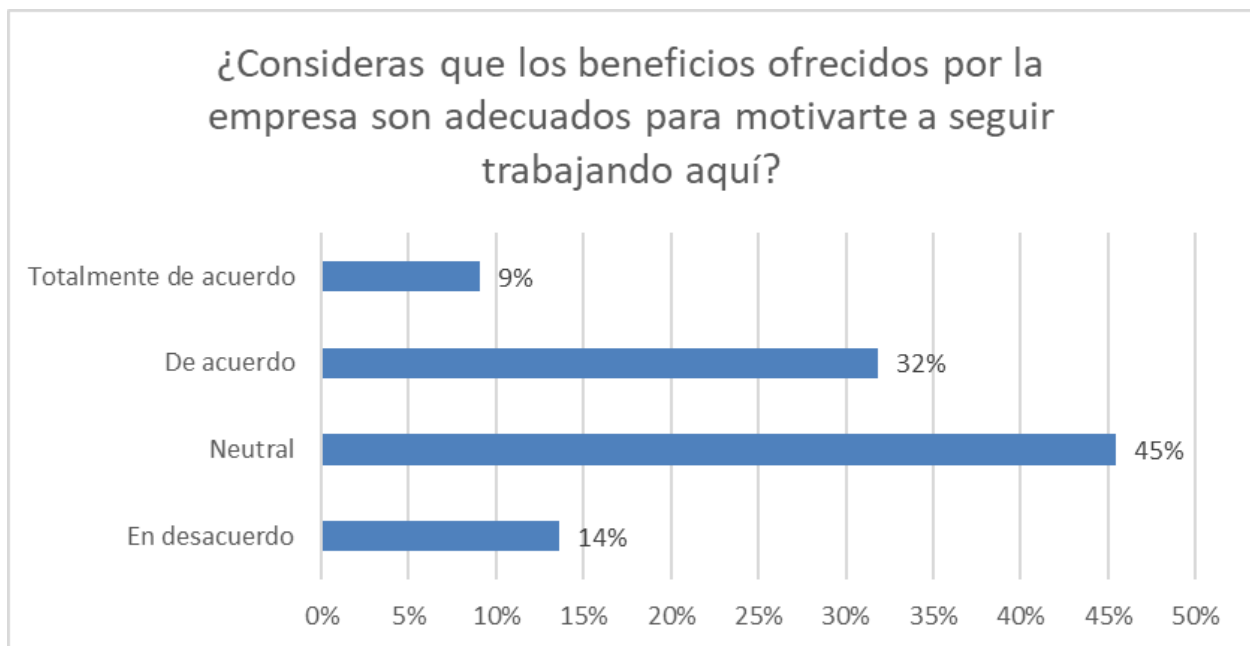


**Gráfico 21. Capacitaciones constantes**

La percepción está dividida entre los colaboradores respecto a las oportunidades de capacitación dentro de la empresa. Si bien un porcentaje significativo 36% considera que la organización ofrece formación de manera constante. Por otro lado, un 41% de los encuestados

afirma que la capacitación ocurre rara vez o a veces indica que aún hay oportunidades de mejora en la accesibilidad y equidad de los programas de desarrollo. Esto sugiere que, aunque la empresa tiene iniciativas de formación, su alcance o consistencia puede no ser uniforme para todos los colaboradores.

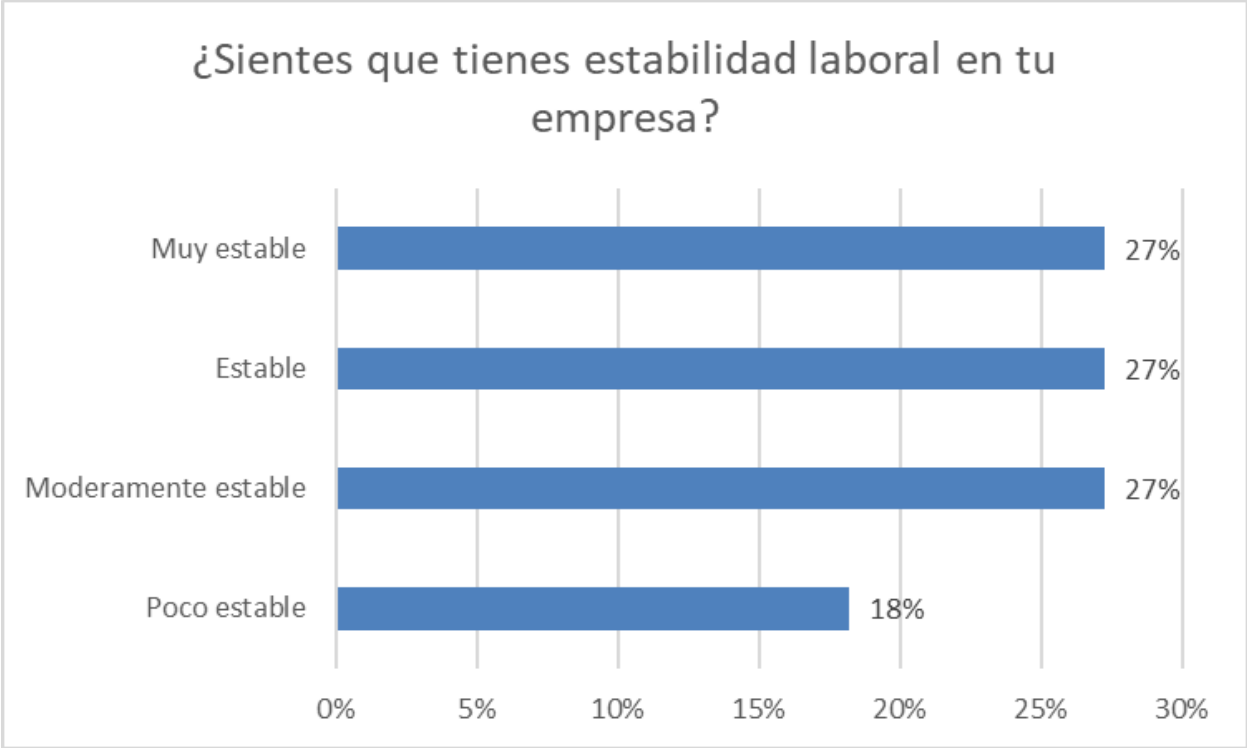
Los operarios que consideran que no tienen una capacitación adecuada pueden tener implicaciones en el desempeño y la motivación del personal. La falta de acceso constante a capacitaciones puede generar una brecha en las habilidades técnicas y en la actualización de conocimientos, lo que afectaría la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. Para mejorar esta situación, la organización debe establecer un plan de capacitación más estructurado y equitativo y sobre todo en los colaboradores que van ingresando a la compañía, y estas capacitaciones deben de tener seguimiento de cada supervisor asegurando que todos los operarios tengan acceso a programas de formación de manera periódica y se realicen eficientemente.



## **Gráfico 22. Beneficios de la empresa**

Un 41% de los encuestados están de acuerdo y consideran que los beneficios son adecuados para motivarlos a seguir trabajando. Aunque representa un porcentaje significativo, hay un porcentaje alto del 59% que se encuentra neutral o en desacuerdo lo que indica que todavía hay margen de mejora en la percepción de estos incentivos. Esto puede ser una señal de que los beneficios actuales cumplen su propósito para algunos operarios, pero no logran satisfacer plenamente a toda la plantilla.

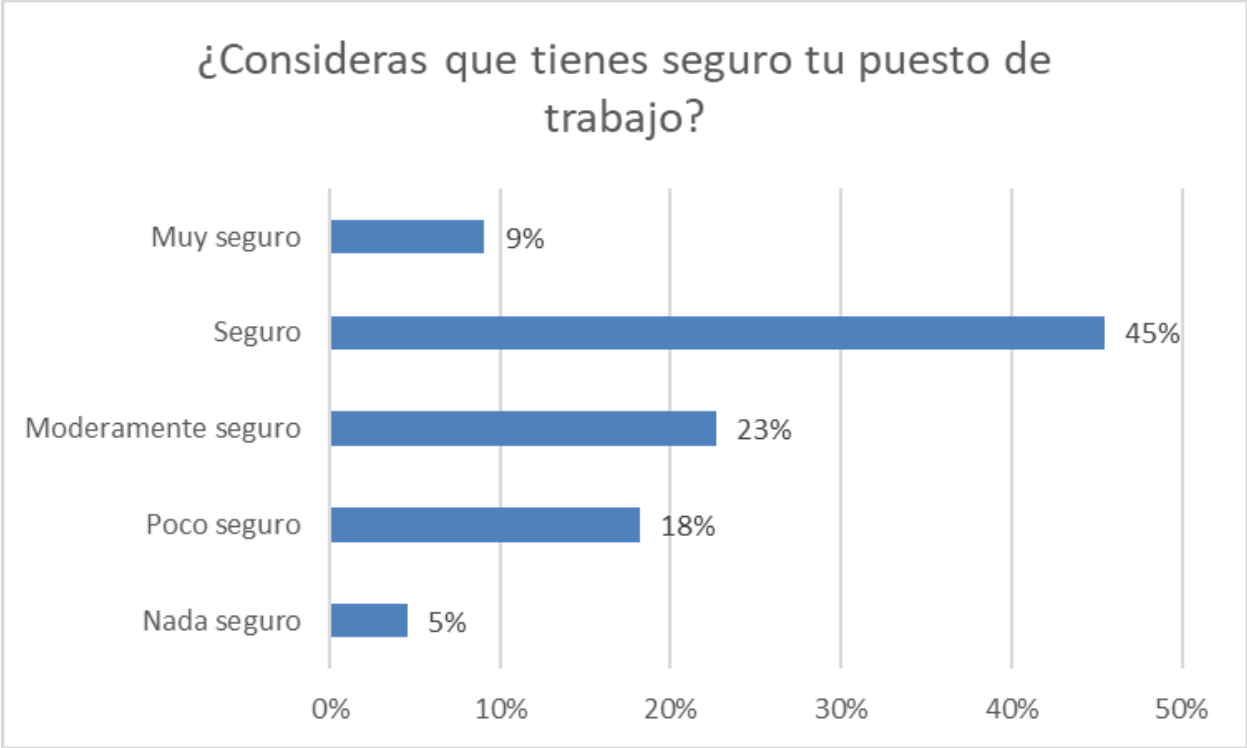
Los colaboradores que están en desacuerdo con la adecuación de los beneficios representa un grupo que podría estar en riesgo de desmotivación e incluso este puede ser uno de los principales factores de la alta rotación laboral que se presenta en INROME. Es importante que la empresa investigue las razones detrás de esta percepción negativa y mediante los supervisores se analice qué beneficios son los que más se adaptan a las necesidades del personal y se realicen los ajustes pertinentes en la estrategia de beneficios.



**Gráfico 23. Estabilidad Laboral**

En el gráfico podemos observar que la mayoría de los empleados percibe un cierto nivel de estabilidad laboral en la empresa, con un 81% que consideran que tienen estabilidad laboral en diferentes escalas.

Esto indica que en general, la organización ha logrado generar confianza en sus colaboradores, brindando condiciones que les permiten sentirse seguros en su empleo. Sin embargo, el 18% consideran su estabilidad laboral como poco estable lo cual es necesario evaluar, ya que esto nos indica que una parte del equipo experimenta incertidumbre respecto a su permanencia.

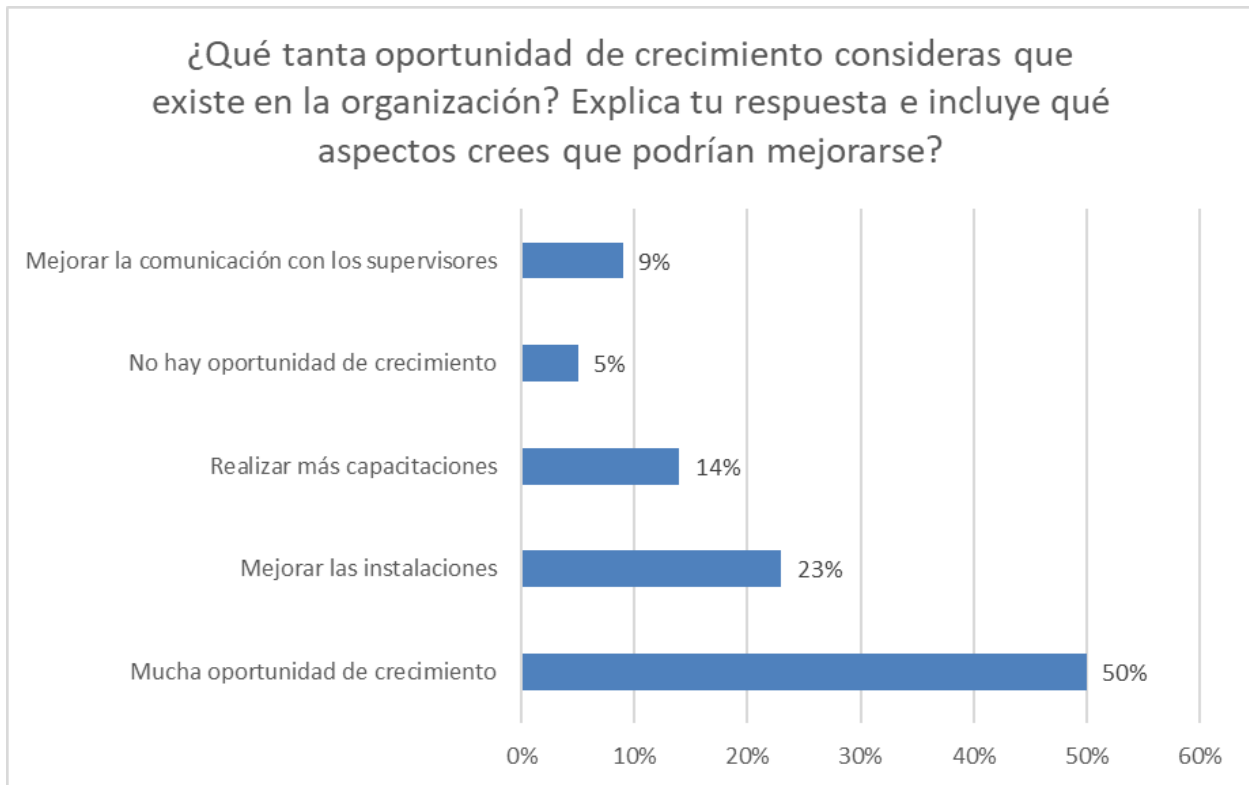


**Gráfico 24. Seguridad laboral**

A partir de los resultados de la encuesta aplicada a los operarios, se observa que un 54% de los empleados percibe un alto nivel de seguridad en su puesto de trabajo. Además, el 23% de los encuestados considera que su seguridad laboral es moderadamente segura, lo que indica que una parte significativa de la plantilla tiene cierta confianza en la estabilidad de su empleo, aunque no de manera absoluta. Esto puede estar influenciado por factores como la estabilidad del mercado, la trayectoria de la empresa y la comunicación interna sobre el futuro del negocio.

Por otro lado, un 23% de los operarios se encuentra en una situación de inseguridad laboral. Este porcentaje refleja una preocupación entre algunos trabajadores sobre la permanencia en sus puestos, lo que podría estar relacionado con condiciones del mercado, incertidumbre en la

producción o falta de información sobre el rumbo de la empresa. Esta percepción de inseguridad puede afectar la motivación y el desempeño laboral, por lo que sería recomendable que la empresa implemente estrategias de comunicación y estabilidad laboral para mejorar la confianza y reducir la incertidumbre entre los empleados.

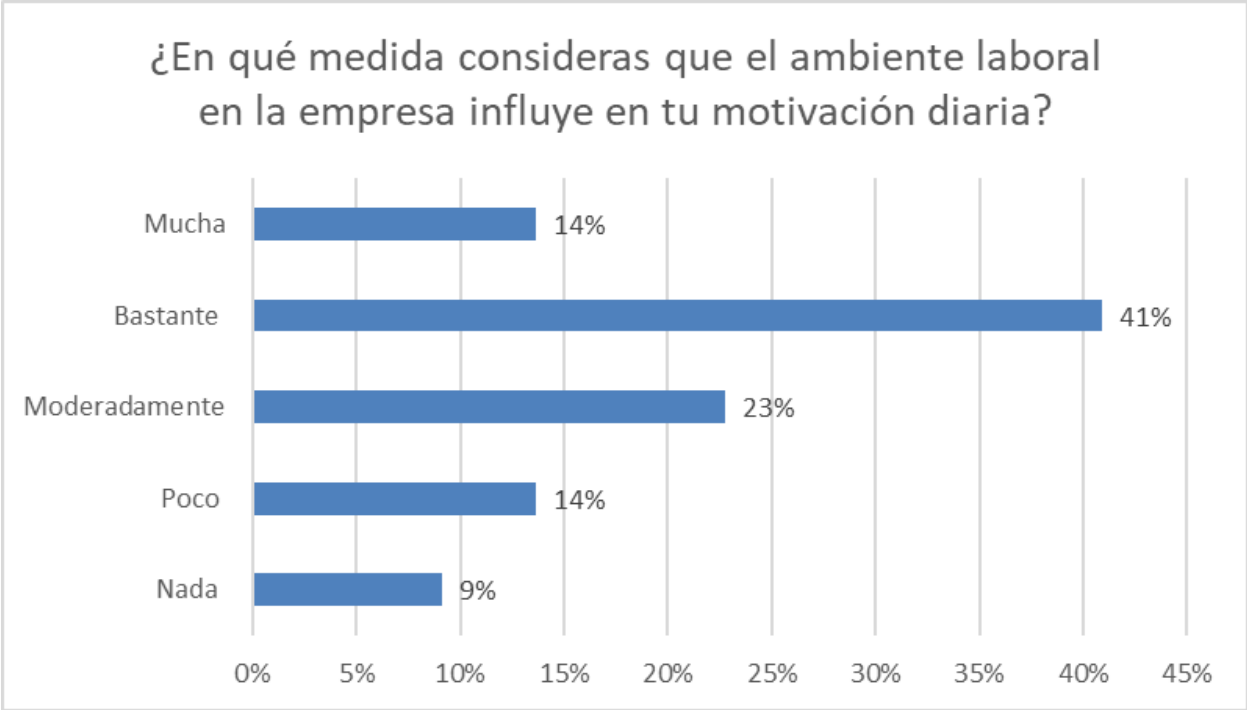


**Gráfico 25. Oportunidad de crecimiento en INROME**

Un 50% de los operarios percibe que hay mucha oportunidad de crecimiento en la organización, lo que indica una percepción mayoritaria de desarrollo dentro de la empresa. Sin embargo, el 5% considera que no hay oportunidades de crecimiento, lo que refleja una minoría

que aún no percibe posibilidades de avance. Además los operarios sugieren que se deben implementar más capacitaciones, y también destacan la necesidad de mejorar la comunicación con los supervisores en este punto los operarios dieron a conocer que algunos de los supervisores no mantienen una comunicación armoniosa en algunas de las líneas de producción. Estos resultados indican que, si bien la mayoría ve oportunidades, algunos aspectos clave aún pueden optimizarse para garantizar un crecimiento equitativo para todos.

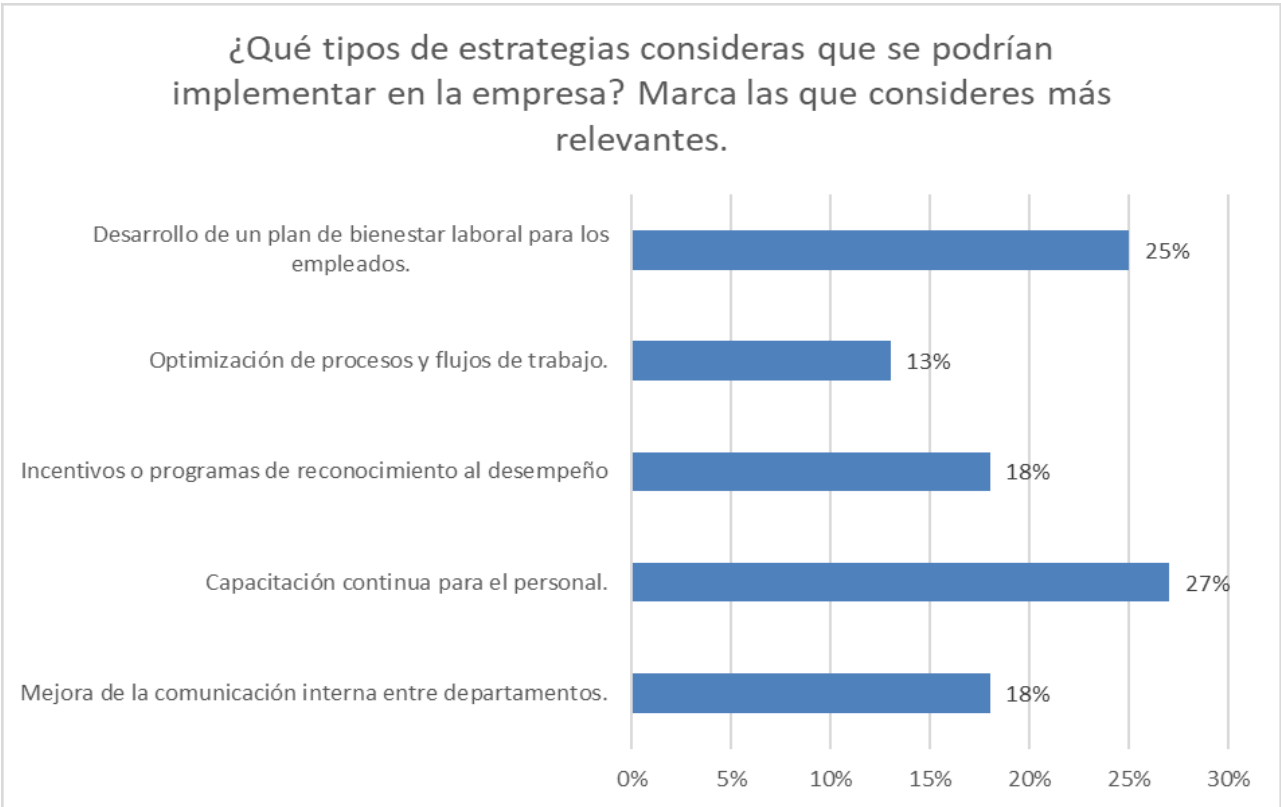
Por otro lado, un 23% de los operarios considera que mejorar las instalaciones es un aspecto fundamental para el desarrollo en la empresa y realizaron sugerencias de que se debe invertir en los techos de la fábrica. Esto sugiere que, aunque la percepción de crecimiento es alta, la infraestructura y la comunicación interna siguen siendo factores clave que podrían potenciar aún más la satisfacción y el desarrollo del personal.



**Gráfico 26. Motivacion laboral**

Un 55% de los empleados considera que el ambiente laboral influye de manera significativa en su motivación diaria. Y un 23% de los operarios perciben una influencia moderada, lo que indica que más de la mitad del personal reconoce el impacto del clima organizacional en su desempeño y actitud hacia el trabajo. Al mantener un ambiente positivo en la empresa puede contribuir a mejorar la productividad y el compromiso del equipo.

Por otro lado, un 23% de los encuestados considera que el ambiente laboral influye poco o nada en su motivación diaria, lo que puede estar indicando que no hay una conexión emocional con la empresa. Para mejorar la motivación de los operarios, la empresa debe realizar evaluaciones de desempeño y brindar reconocimientos en base a los objetivos alcanzados asegurando que todos los operarios se sientan valorados y motivados en su entorno de trabajo.

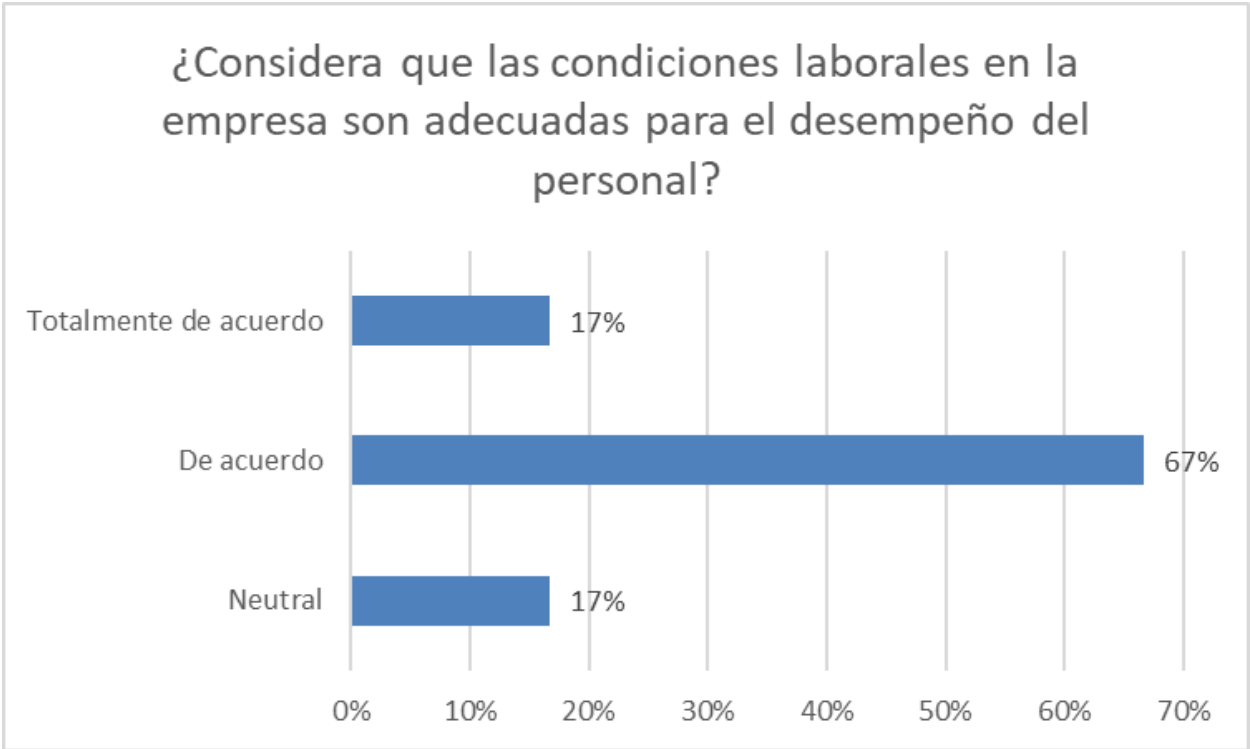


**Gráfico 27. Estrategias de desempeño internas**

Los resultados de la encuesta reflejan un 52% de los operarios consideran prioritario implementar estrategias enfocadas en el bienestar laboral y la capacitación, lo que indica su interés en mejorar sus condiciones de trabajo y desarrollo profesional. Asimismo, destacan la importancia de los incentivos y la comunicación interna, señalando que el reconocimiento y una comunicación efectiva son factores clave para su satisfacción laboral.

El énfasis en la capacitación y el desarrollo sugiere un compromiso con el crecimiento del personal. Sin embargo, aunque la optimización de procesos recibió menor prioridad, sigue siendo un aspecto a considerar. La similitud en la elección de mejora de la comunicación e incentivos o programas de reconocimiento sugiere una relación estratégica entre ambas áreas. En general, un enfoque equilibrado que integre todas estas estrategias puede contribuir a un desarrollo integral dentro de la empresa.

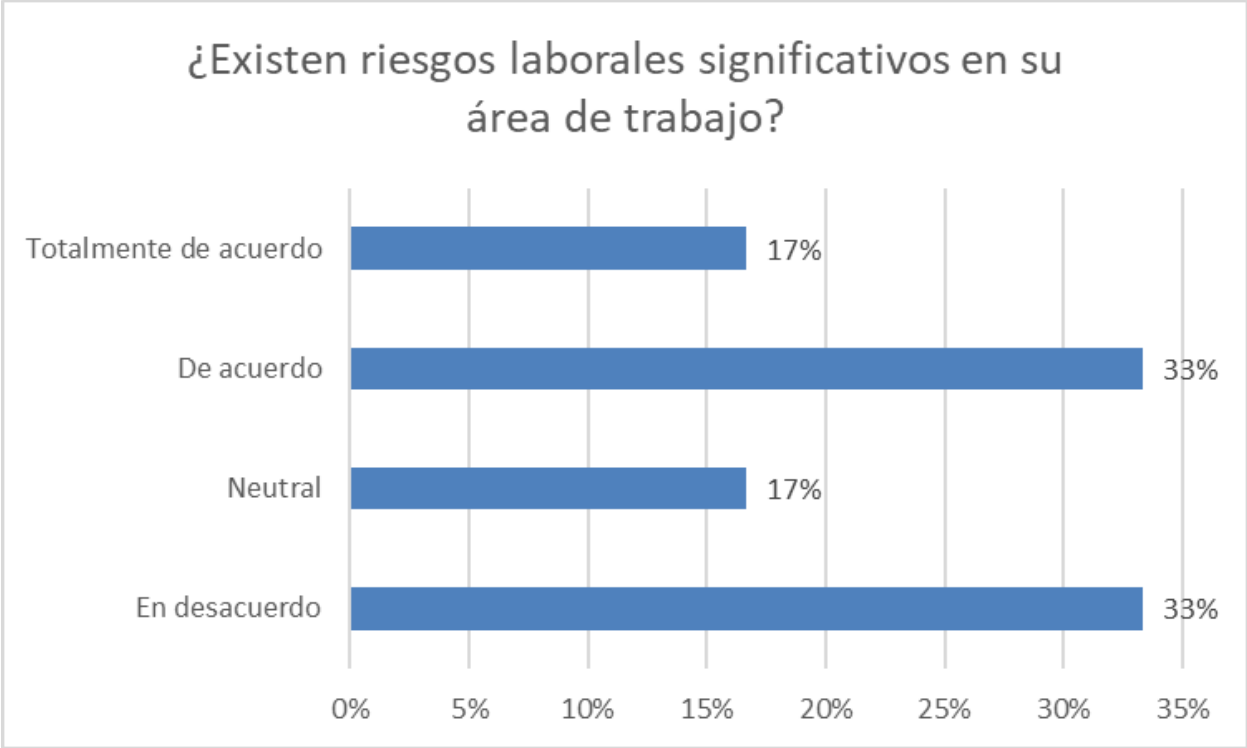
**4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS DE ENCUESTA SUPERVISORES**



## **Gráfico 28. Condiciones Laborales y su Impacto en el Desempeño**

Según la percepción de los empleados sobre la adecuación de las condiciones laborales en la empresa se observa que la mayoría de los encuestados con un 67% está de acuerdo en que las condiciones laborales son adecuadas. En términos generales, la organización ha implementado medidas que favorecen un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de los colaboradores. Es importante considerar que, aunque la mayoría tiene una valoración positiva, esto no significa que no existan áreas de mejora o que la totalidad del personal comparta.

Por otro lado, se destaca que un 17% de los encuestados se seleccionaron neutral. Esta respuesta es clave, ya que indica que existe un grupo de colaboradores que no percibe las condiciones laborales como negativas, pero tampoco como plenamente satisfactorias. Esta falta de una postura definida puede deberse a factores como la variabilidad en las experiencias individuales dentro de la empresa, diferencias en las expectativas personales sobre el entorno laboral o incluso la existencia de aspectos que no son considerados críticos pero que, de mejorarse, podrían incrementar la satisfacción general.

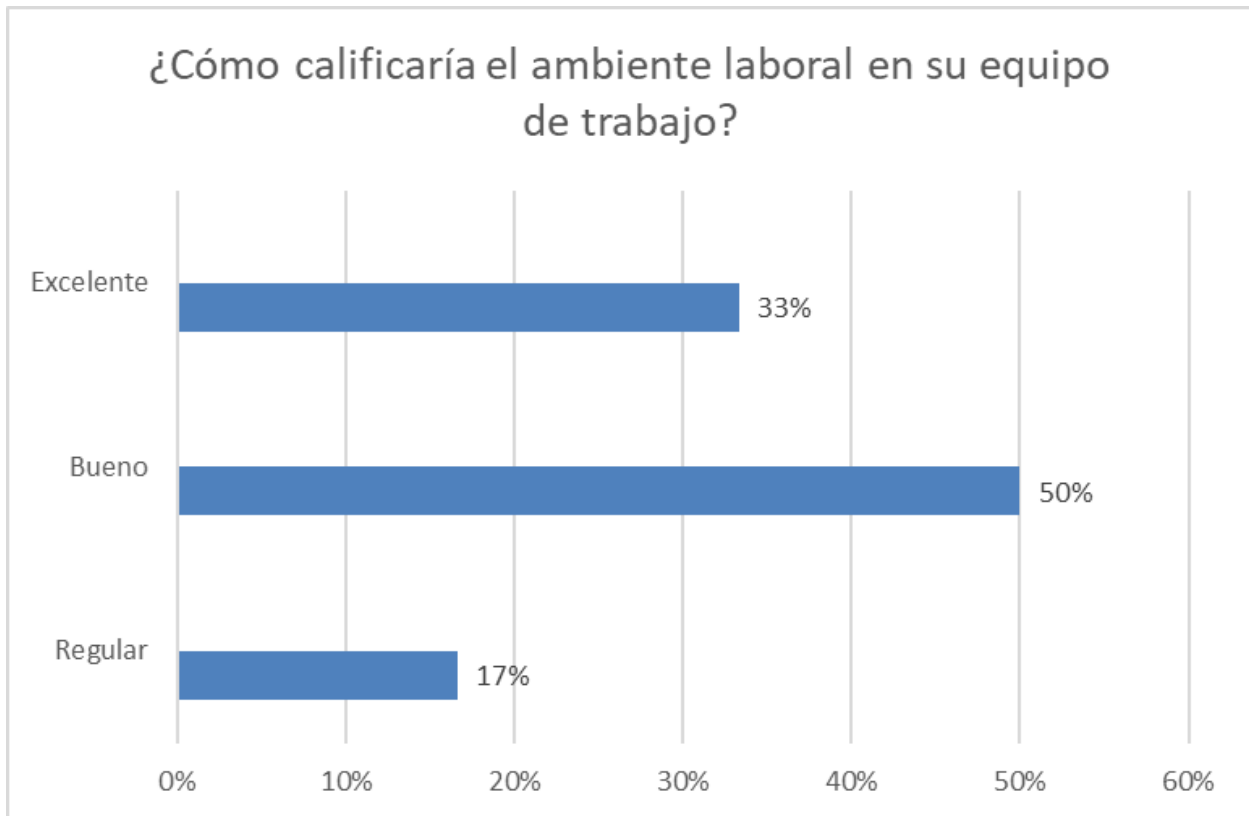


**Gráfico 29. Riesgos Laborales**

Un 50% de los encuestados considera que sí hay riesgos significativos, lo que indica que la mitad del personal percibe su entorno como potencialmente inseguro. Por otro lado, el 33% está en desacuerdo y el 17% mantiene una postura neutral. Esto refleja una división en la opinión de los trabajadores, lo que nos indica que los riesgos pueden no estar igualmente distribuidos en todas las áreas de trabajo o que algunos empleados son más conscientes de los peligros que otros.

Para mejorar la seguridad laboral, se recomienda realizar una evaluación detallada de los riesgos en cada área de trabajo, implementando medidas preventivas adecuadas. Es esencial reforzar la capacitación en seguridad industrial y promover una cultura de prevención mediante inspecciones regulares y comunicación efectiva sobre los protocolos de seguridad. Además, se

pueden instalar señalizaciones adecuadas y proporcionar equipos de protección personal según las necesidades específicas de cada puesto. Estas acciones contribuirán a reducir los riesgos y mejorar la percepción de seguridad dentro de la empresa.

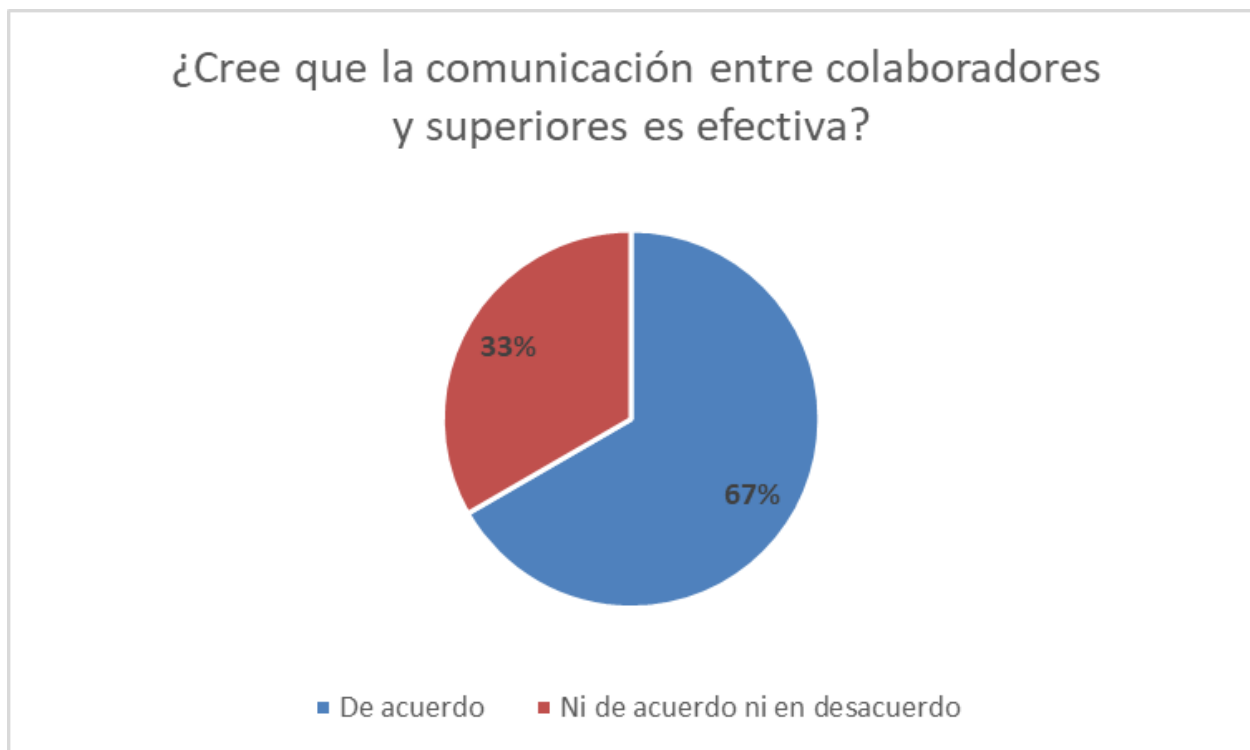


**Gráfico 30. Ambiente Laboral en el equipo de trabajo**

Un significativo 83% de los participantes percibe el ambiente laboral de manera favorable. Este alto porcentaje de respuestas positivas nos indica un buen sentido de satisfacción y bienestar dentro del equipo, sugiriendo que la comunicación y la colaboración son percibidas como efectivas

y armoniosas. La mayoría de respuestas califica el ambiente laboral como bueno sobre excelente, esto puede indicar que, aunque el ambiente es generalmente positivo, existen áreas de oportunidad para alcanzar la excelencia total.

Por otro lado, un 17% de los encuestados califica el ambiente laboral como regular, lo que indica que hay aspectos que requieren atención y mejora. Esta respuesta, aunque minoritaria, no debe ser ignorada, ya que significa que no todos los miembros del equipo experimentan el mismo nivel de satisfacción. Esto podría ser un indicativo de problemas específicos como la falta de claridad en las expectativas, conflictos interpersonales no resueltos, o una percepción de falta de apoyo o reconocimiento.

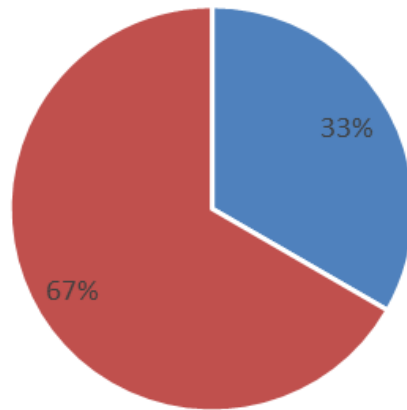


### **Gráfico 31. Comunicación Efectiva**

Un 33% de los participantes percibe la comunicación de manera positiva, indicando que están de acuerdo. Para esta parte de la población los canales de comunicación son claros, las expectativas se transmiten adecuadamente y existe un flujo de información bidireccional satisfactorio. Sin embargo, tenemos una gran mayoría con un 67% manifestando que no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la efectividad de la comunicación esta respuesta neutral nos indica que en general no hay una buena comunicación en los diferentes niveles de la organización.

La comunicación es un factor clave para mantener un buen ambiente de trabajo y fomentar la retención del personal. Este resultado evidencia la importancia de identificar y abordar los factores que puedan estar afectando, con el objetivo de mejorarla.

¿Considera que la jornada laboral de los operarios son adecuadas para cumplir sus asignaciones ?

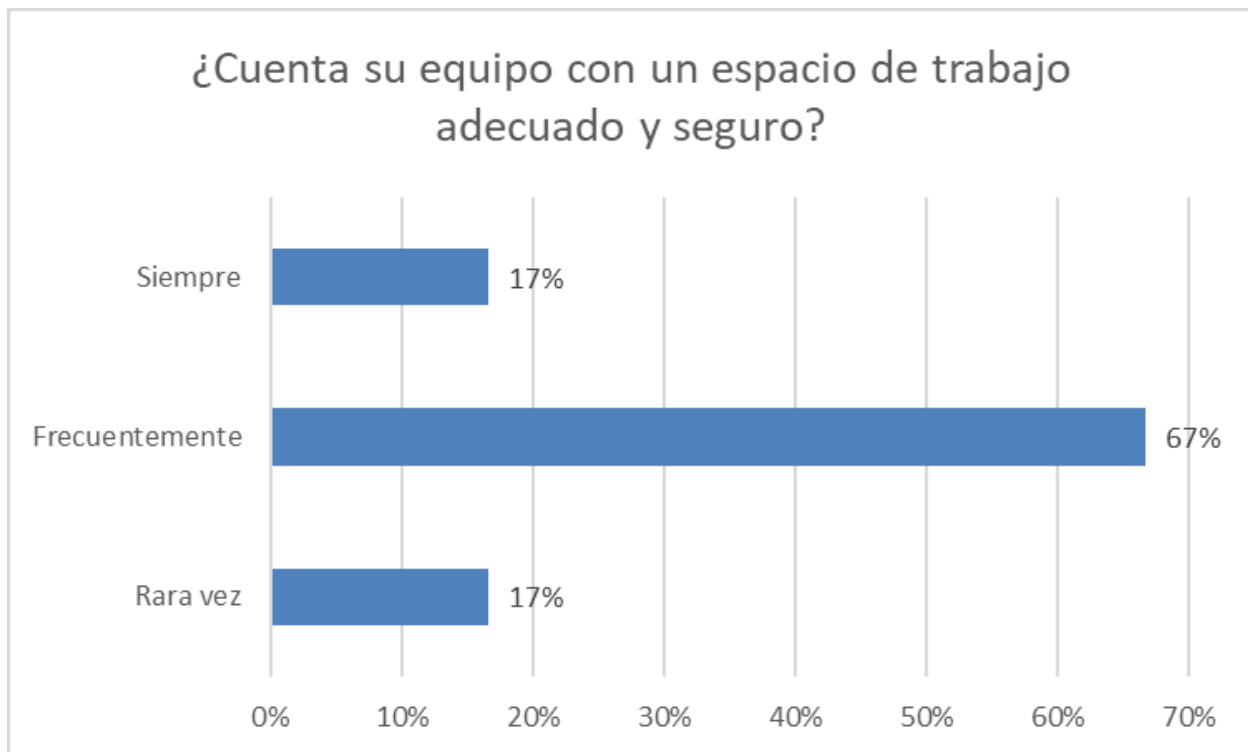


■ De acuerdo ■ Totalmente de acuerdo

**Gráfico 32. Jornada Laboral de los Operarios**

Un 33% considera que la jornada es adecuada, expresando estar de acuerdo estas personas perciben que el tiempo asignado es suficiente para realizar sus tareas de manera eficiente y sin generar estrés excesivo. mientras que el 67% restante está Totalmente de acuerdo.

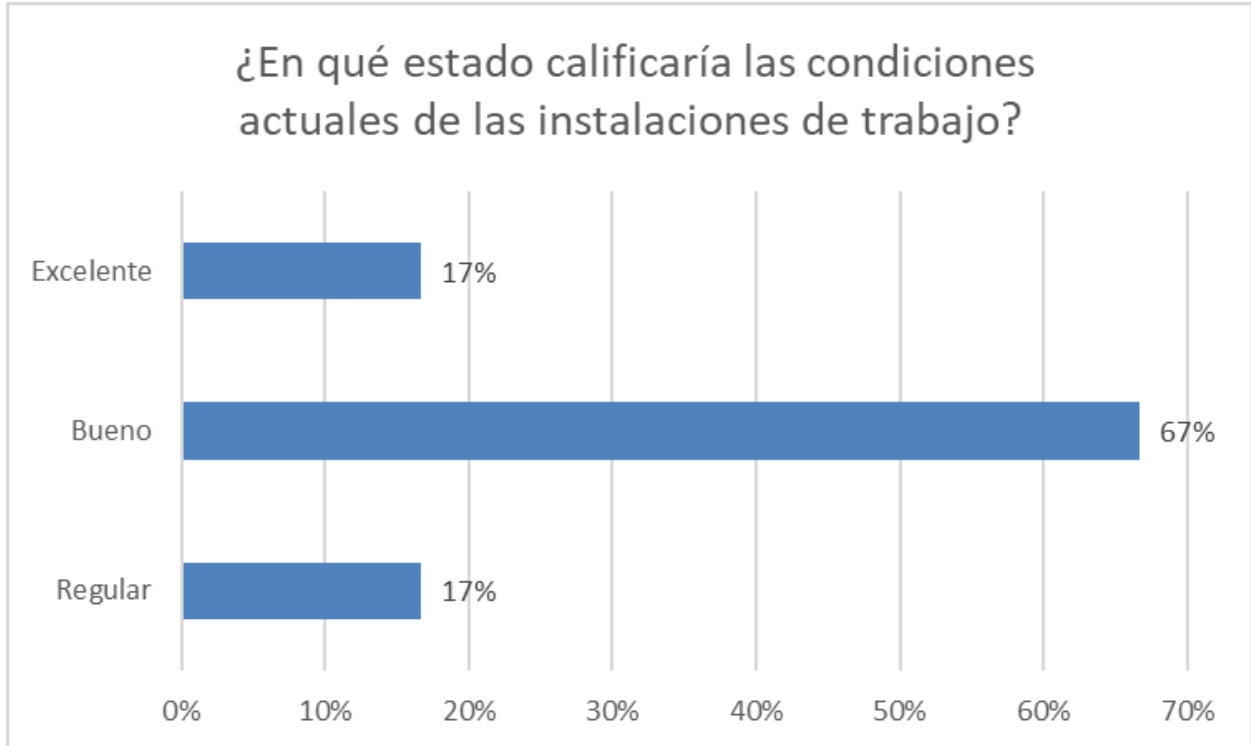
Esto sugiere que la mayoría de los supervisores percibe que el tiempo asignado es suficiente para que los operarios realicen sus labores. Sin embargo, es importante destacar que esta percepción proviene de los supervisores de línea, quienes podrían no estar considerando ciertos factores que afectan la jornada laboral desde la perspectiva de los operarios.



**Gráfico 33. Espacio de Trabajo**

En la percepción de los supervisores respecto a la adecuación y seguridad de sus espacios de trabajo un 84% indica que tienen buenas condiciones de trabajo frecuentemente y siempre, mientras que un 17% experimenta irregularidades esta diferencia de percepciones señala que hay falta de uniformidad adecuados en los espacios laborales. sugiriendo que, aunque la organización ha logrado un buen nivel general, existen áreas específicas que requieren atención. La percepción de rara vez implica que la adecuación y seguridad no son constantes, lo que puede generar incertidumbre y afectar la productividad y el bienestar de los empleados es crucial que la empresa profundice en las causas de esta variabilidad, identificando los factores que impiden la provisión

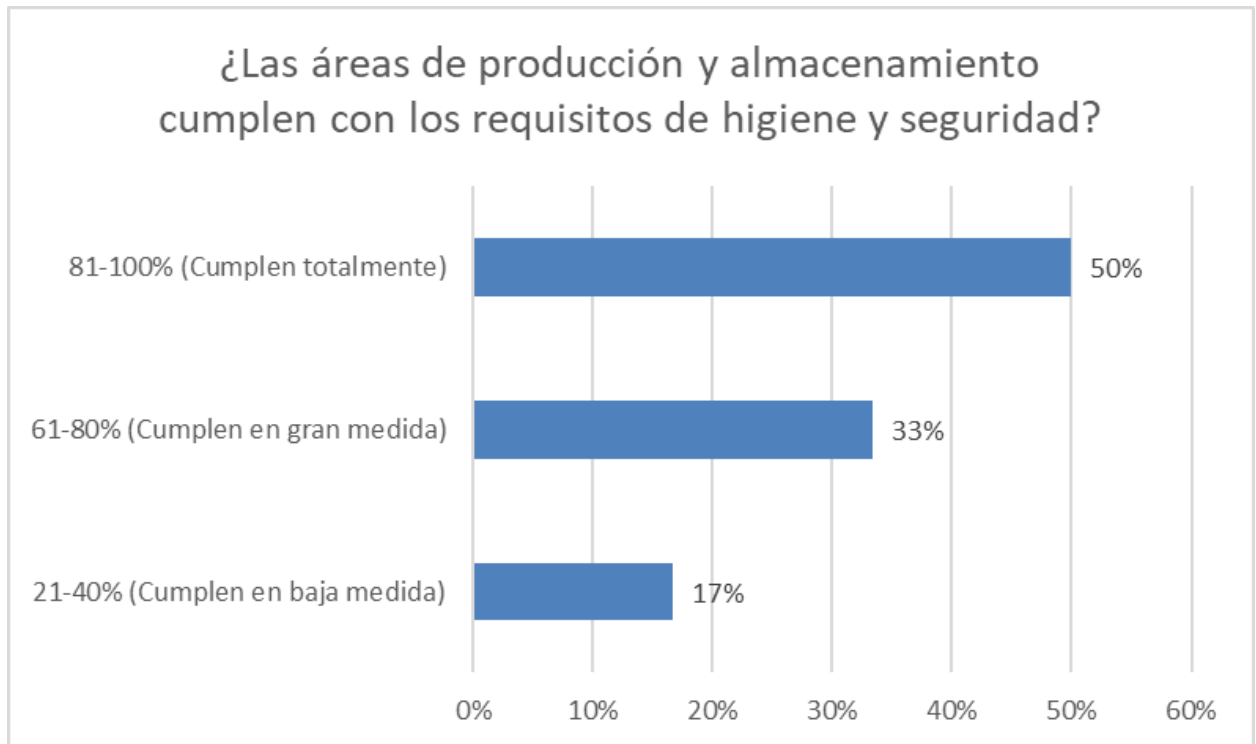
constante de espacios de trabajo adecuados y seguros. Se deben hacer revisiones de protocolos de mantenimiento, la actualización de equipos de seguridad o la implementación de una capacitación para tener una comunicación más efectiva sobre los riesgos laborales.



**Gráfico 34. Condiciones de las Instalaciones**

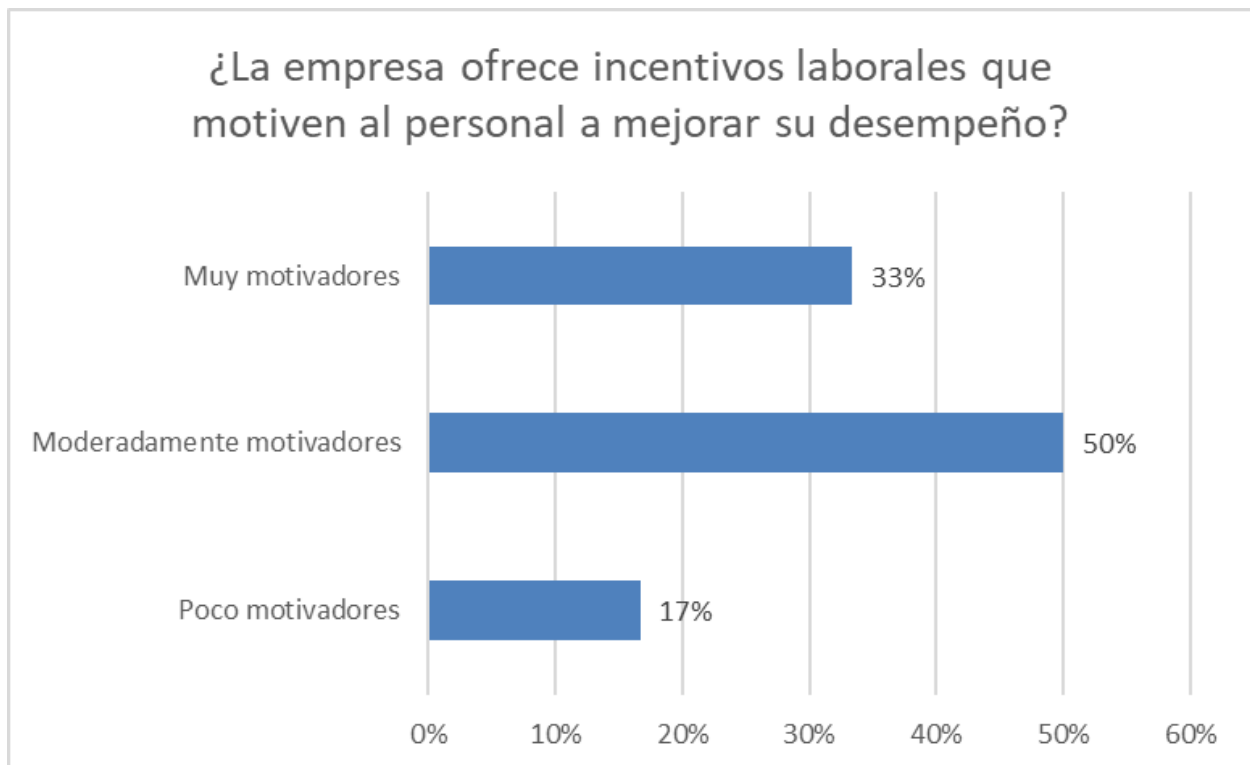
Un 67% de los encuestados considera que las condiciones actuales son buenas, mientras que un 34% las califica como excelentes y como regulares. Esto indica que el 84% de los supervisores tiene una opinión positiva sobre el estado de las instalaciones, aunque aún existe un segmento que considera que hay aspectos por mejorar.

Si bien la mayoría de los supervisores valora positivamente el entorno laboral, el porcentaje que lo califica como regular sugiere que hay oportunidades de mejora en ciertas áreas. En las encuestas de operarios respondieron que parte de estas mejoras es invertir en el techo en algunas zonas hay filtraciones de agua se debe de garantizar un entorno óptimo para todos los colaboradores, la empresa podría realizar un análisis más detallado de las áreas específicas que requieren atención y evaluar estrategias para mejorar la percepción general de las condiciones laborales.



**Gráfico 35. Producción y Almacenamiento**

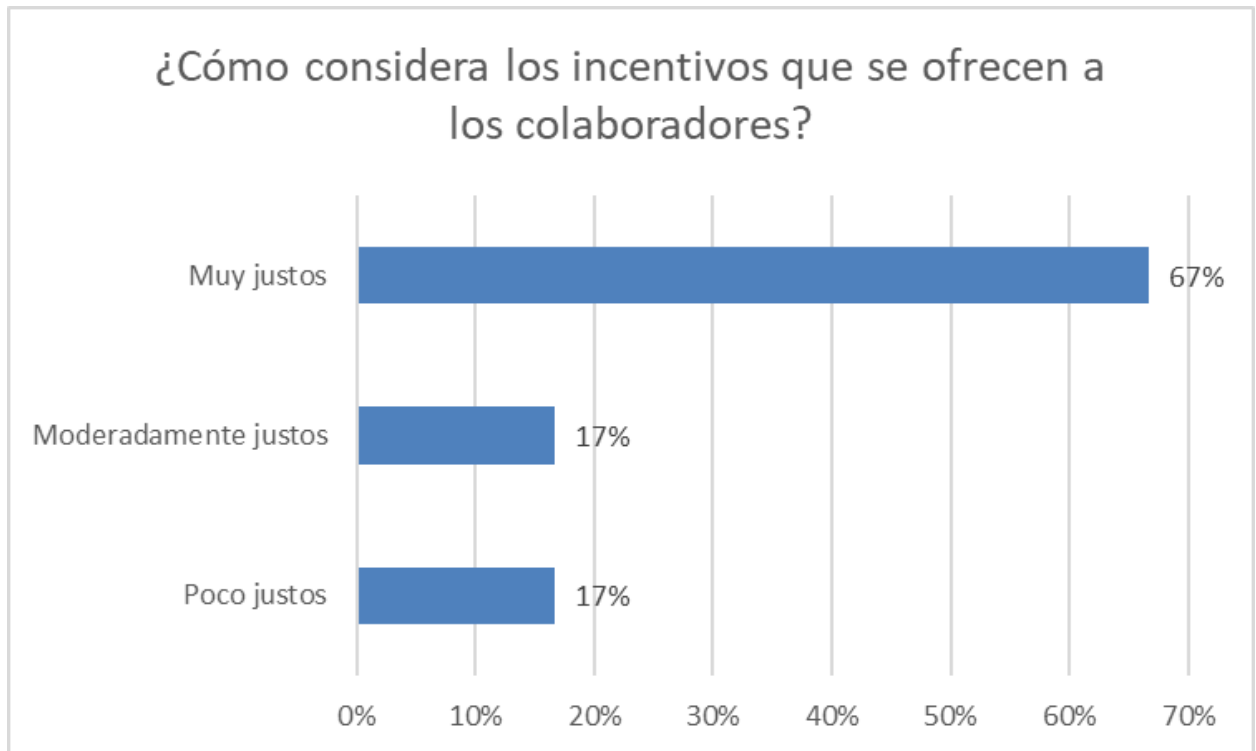
Encontramos que un 50% de los encuestados considera que estas áreas cumplen totalmente con los requisitos, lo cual representa una evaluación altamente positiva. Sin embargo, al sumar las respuestas negativas, observamos que un 50% de los empleados percibe que el cumplimiento es parcial 33% o bajo 17%. Esta distribución equitativa entre respuestas positivas y negativas indica una división clara en la percepción de los empleados. La mitad de los encuestados están satisfechos con el cumplimiento de los requisitos de higiene y seguridad, lo cual es un indicador positivo de buenas prácticas en la empresa. No obstante, la otra mitad experimenta deficiencias, lo cual es una señal de alerta. La calificación de cumplimiento parcial sugiere que existen áreas de mejora en la higiene y seguridad, mientras que la calificación de bajo cumplimiento señala problemas más serios que podrían afectar la salud y seguridad de los empleados.



### **Gráfico 36. Motivación mediante incentivos laborales**

Los datos reflejan que el 83% de los encuestados considera que los incentivos son muy motivadores y moderadamente motivadores. Por otro lado, un 17% opina que los incentivos son poco motivadores. Los supervisores perciben que los incentivos tienen algún nivel de impacto positivo en la motivación del personal, aunque con diferentes grados de efectividad.

A pesar de que la mayoría de los supervisores considera que los incentivos laborales tienen un efecto motivador, la empresa podría analizar la efectividad de los incentivos actuales y explorar estrategias para hacerlos más atractivos y alineados con las expectativas de los empleados. Esto permitiría reforzar la motivación y el compromiso del personal, lo que podría traducirse en una mayor productividad y satisfacción laboral.

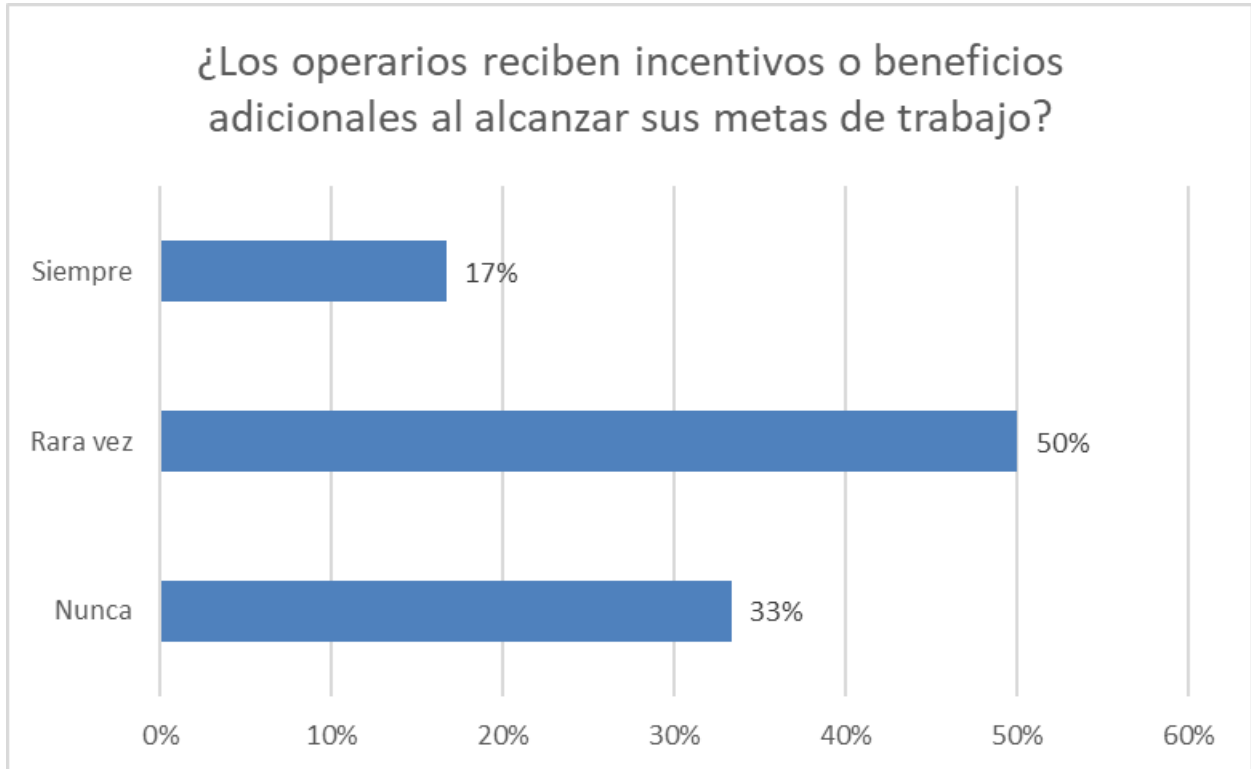


**Gráfico 37. Percepción de Justicia en los Incentivos Laborales**

Un 83% de los supervisores consideran que son justos los incentivos ofrecidos, aunque con diferentes niveles de conformidad, lo que indica que la mayoría percibe una distribución equitativa y adecuada de estos beneficios.

Si bien la mayoría tiene una percepción positiva respecto a los incentivos, el hecho de que un 34% de los supervisores no los consideren como completamente justos resalta la necesidad de evaluar más a fondo la equidad en la asignación de incentivos. La empresa podría analizar si existen diferencias entre áreas o puestos que influyan en esta percepción y realizar ajustes para garantizar

una mayor satisfacción y equidad en la compensación, lo que fortalecería la motivación y el compromiso del personal.

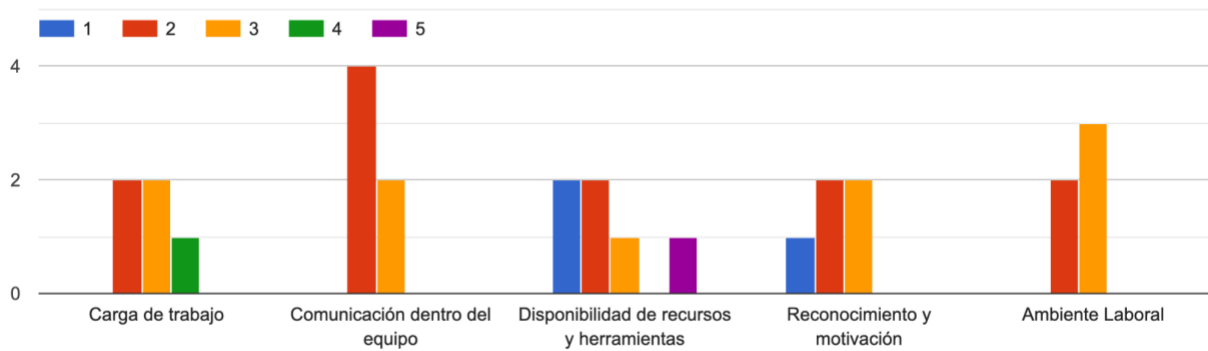


**Gráfico 38. Frecuencia de Incentivos por Cumplimiento de Metas**

Solo un 17% de los encuestados considera que estos incentivos se otorgan siempre, mientras que la mayoría, un 83% de los supervisores opina que estos se entregan rara vez o nunca se otorgan incentivos adicionales lo que indica que se debe mejorar el sistema de recompensas de la empresa.

Estos resultados reflejan una posible falta de motivación adicional para los operarios, lo que podría afectar su desempeño y compromiso con la empresa. La ausencia de incentivos constantes puede influir en la productividad y en el clima laboral, ya que los trabajadores pueden sentirse poco valorados.

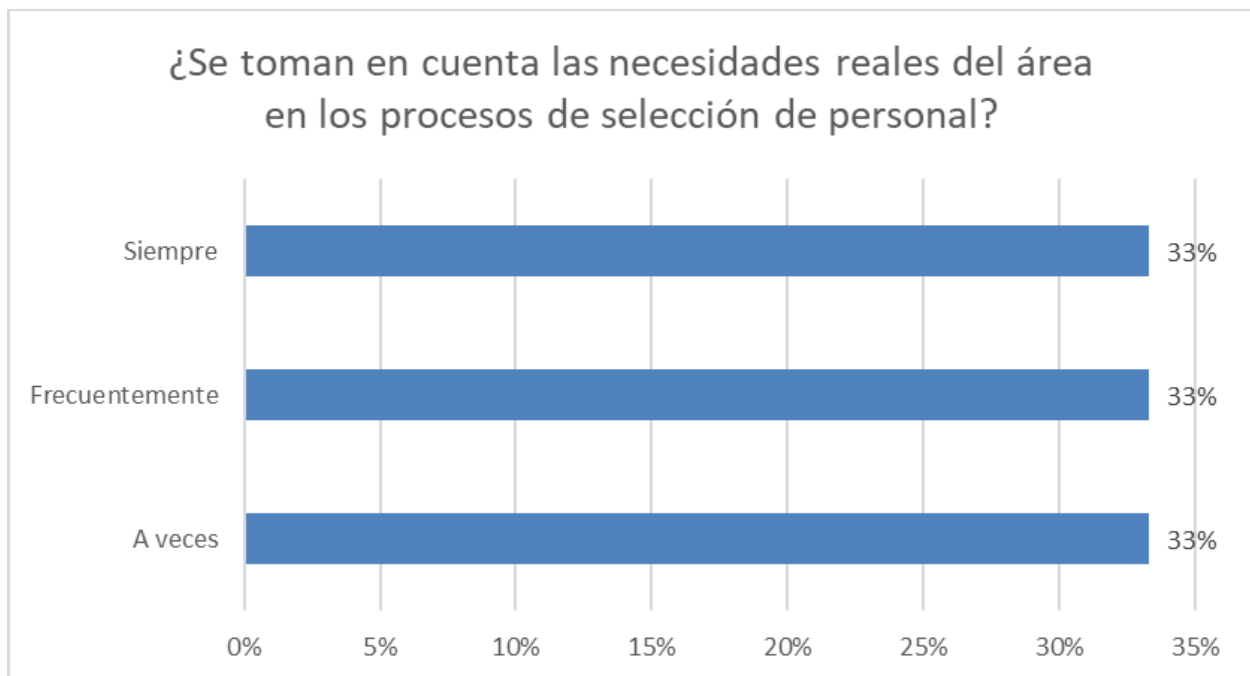
¿Qué factores afectan la productividad en su equipo de trabajo? Por favor, califique cada factor en una escala del 1 al 5, donde: 1 = No afecta en absoluto 2 = Afecta ...cta moderadamente 4 = Afecta bastante 5 = Afecta mucho



**Gráfico 39. Factores que Afectan la Productividad del Equipo de Trabajo**

Entre los factores con una percepción de afectación positiva, se destaca la comunicación dentro del equipo con una puntuación de 4, lo que indica que los empleados consideran este aspecto como un factor determinante en la productividad. Asimismo, el ambiente laboral obtiene una puntuación de 3, lo que sugiere que aunque en menor medida que la comunicación, sigue siendo un aspecto relevante para el desempeño del equipo esto resalta la importancia de mantener canales de comunicación efectivos y fomentar un entorno laboral favorable para mejorar la productividad y la colaboración entre los empleados.

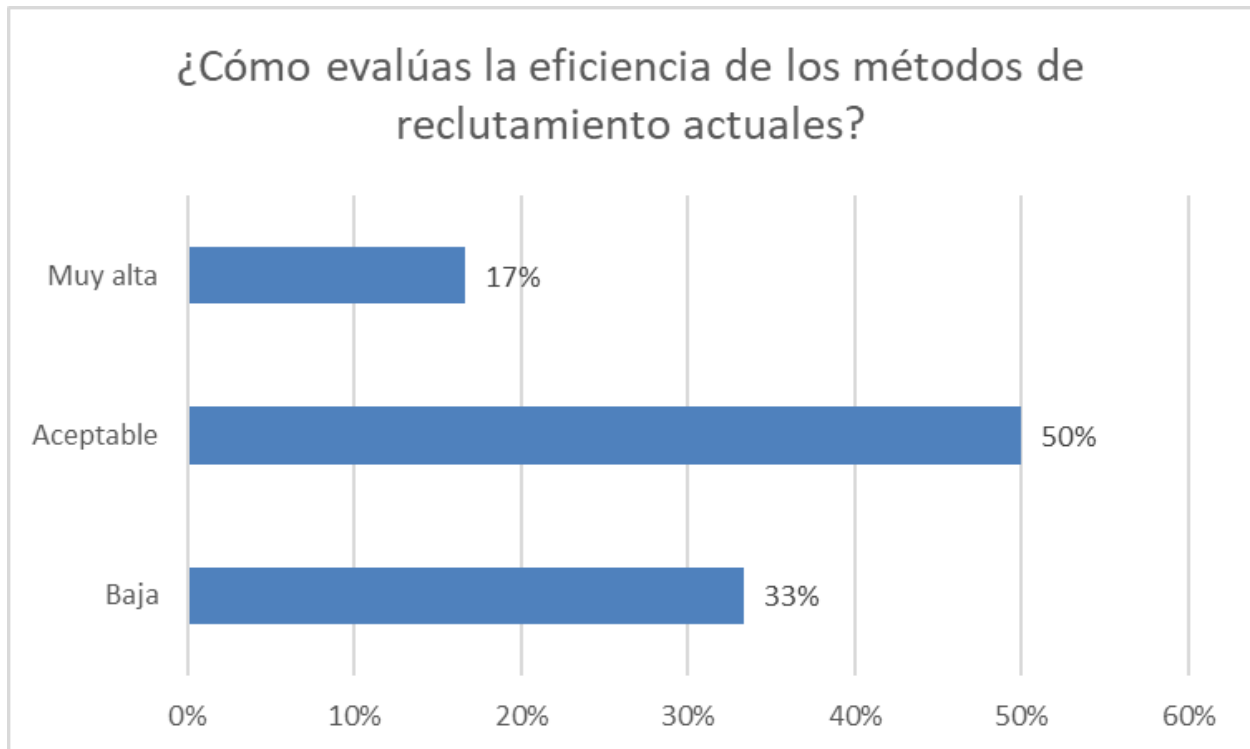
Por otro lado, los factores con una percepción de afectación negativa o baja incluyen la carga de trabajo, la disponibilidad de recursos y herramientas, y el reconocimiento y motivación, todos con una puntuación de 2. Esto nos dice que estos elementos son percibidos como factores que afectan poco la productividad, lo que puede reflejar una falta de preocupación o impacto significativo en el desempeño diario de los trabajadores. Sin embargo, la empresa podría analizar si estas áreas requieren mejoras, ya que la disponibilidad de recursos y el reconocimiento pueden ser claves para mantener la satisfacción y el compromiso del equipo



**Gráfico 40. Proceso de Selección**

Hay una distribución equitativa de las respuestas refleja una falta de consenso y una posible inconsistencia en la aplicación de criterios de selección mientras que un grupo de empleados percibe que estos procesos se alinean adecuadamente con las necesidades del área, una mayoría del 66% considera que no se toman en cuenta las necesidades reales del área en los procesos de selección de personal frecuente o nunca, lo que sugiere problemas en la alineación entre las contrataciones y los requerimientos reales del puesto.

Esta variabilidad en las respuestas puede deberse a diferencias en la experiencia individual de los empleados, la falta de transparencia en los procesos o la ausencia de comunicación efectiva entre recursos humanos y los departamentos solicitantes la falta de alineación en la selección de personal podría generar contrataciones inadecuadas, afectando la eficiencia y productividad del equipo.

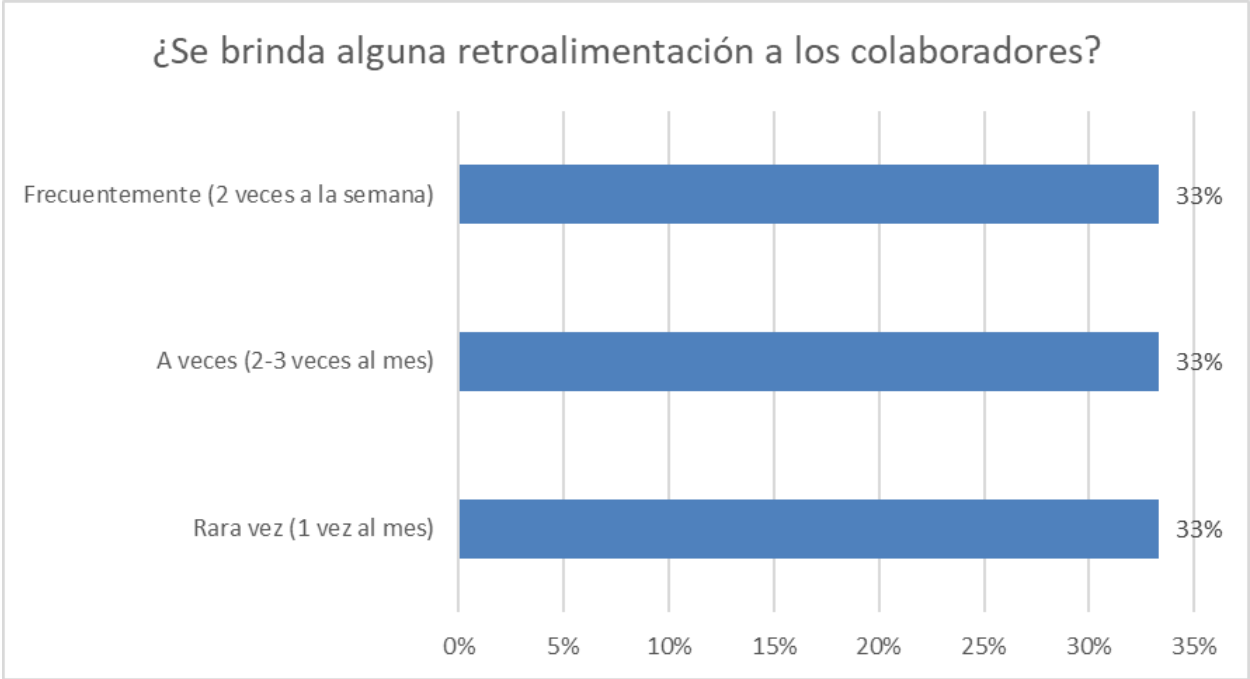


**Gráfico 41. Métodos de Reclutamiento**

Existe una disparidad significativa en la percepción de los empleados sobre la eficiencia de los métodos de reclutamiento utilizados por la empresa la mayoría de los encuestados 83% considera que estos métodos son bajos o apenas aceptables, lo que indica una percepción si bien los métodos cumplen con ciertos estándares básicos, aún hay un margen considerable de mejora.

Solo un 17% de los empleados evalúa los métodos de reclutamiento como muy eficientes, lo que evidencia que una minoría considera que los procesos actuales cumplen con las expectativas de selección de personal. Si la mayoría de los encuestados considera que los métodos de reclutamiento son insuficientes, esto podría impactar en la productividad y cohesión del equipo, ya que una selección ineficaz puede generar mayor rotación de personal y dificultades en la

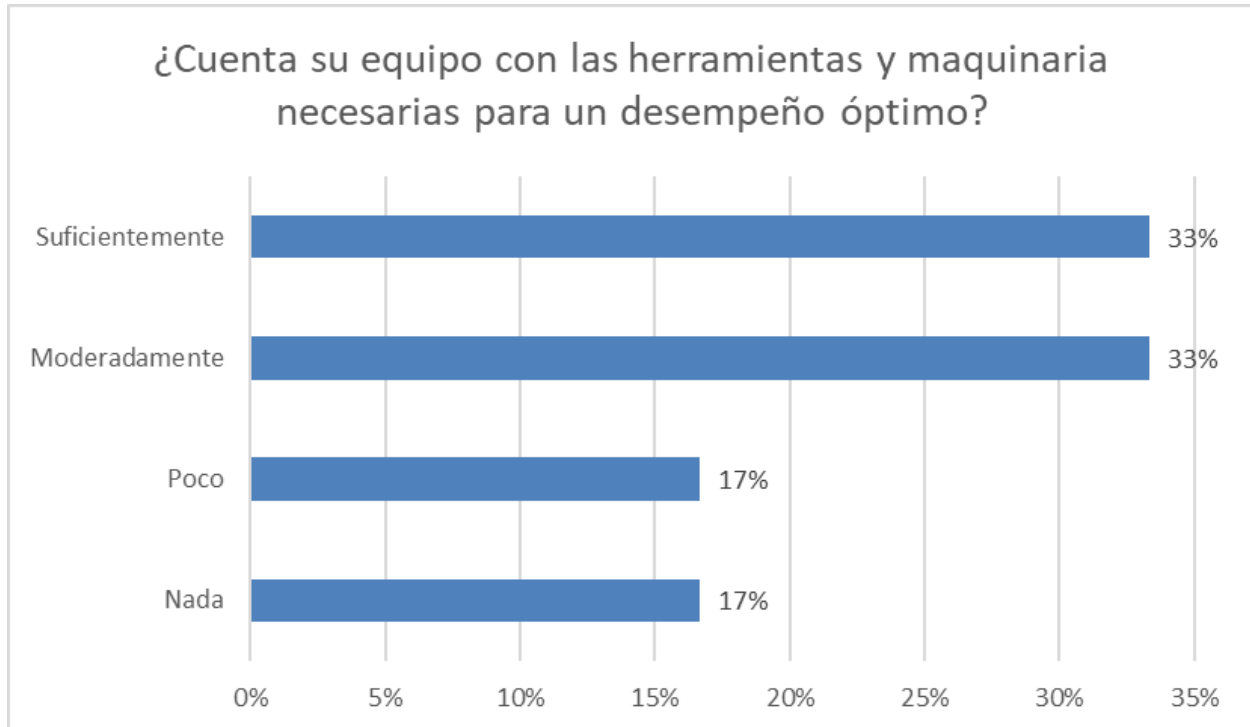
adaptación de los nuevos colaboradores. Por ello, es crucial que la empresa revise y optimice sus estrategias de reclutamiento para garantizar que el talento captado se ajuste a las necesidades organizacionales.



**Gráfico 42. Retroalimentación al personal**

El gráfico muestra que la retroalimentación a los colaboradores se brinda con una frecuencia equilibrada los supervisores con un 33% en cada segmento indican que se proporciona frecuentemente dos veces a la semana, que se realiza ocasionalmente 2-3 veces al mes y que se da rara vez una vez al mes. Esta distribución sugiere que no existe un estándar uniforme en la frecuencia con la que se proporciona retroalimentación dentro de la empresa.

La variabilidad en las respuestas puede indicar que la retroalimentación no está sistematizada o que depende del estilo de cada supervisor. La falta de consistencia en este proceso podría afectar la claridad de las expectativas laborales y el desarrollo de los colaboradores, lo que podría impactar en la productividad y la motivación del equipo. Para mejorar esta situación, la empresa podría establecer lineamientos más definidos sobre la frecuencia y calidad de la retroalimentación, asegurando que todos los empleados reciban información clara y oportuna sobre su desempeño.

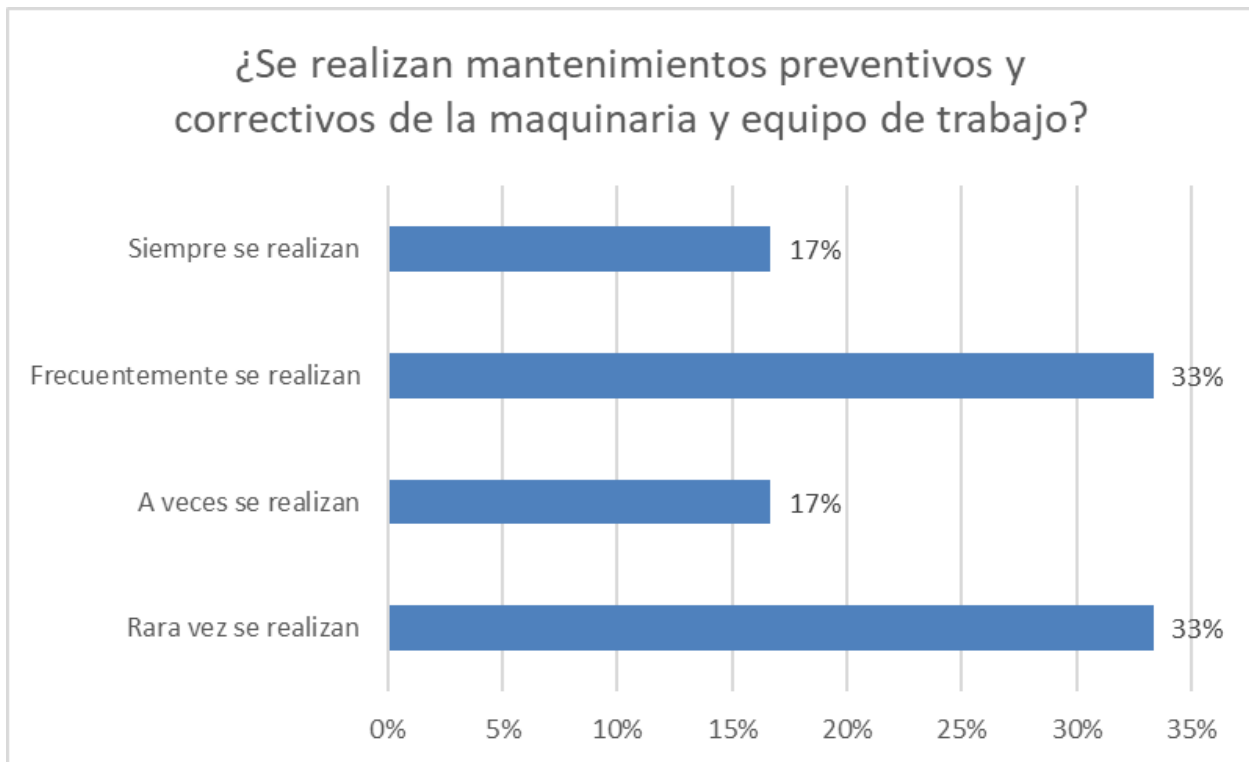


**Gráfico 43. Herramientas necesarias para el mejor desempeño**

Si bien el 66% de los supervisores considera que el equipo dispone de las herramientas y maquinarias necesarias para desempeñar sus funciones de manera óptima, aún existe un porcentaje

que opina lo contrario. Nos encontramos con que un 34% considera que poco o nada se cuenta con las herramientas y maquinarias necesarias para un desempeño óptimo.

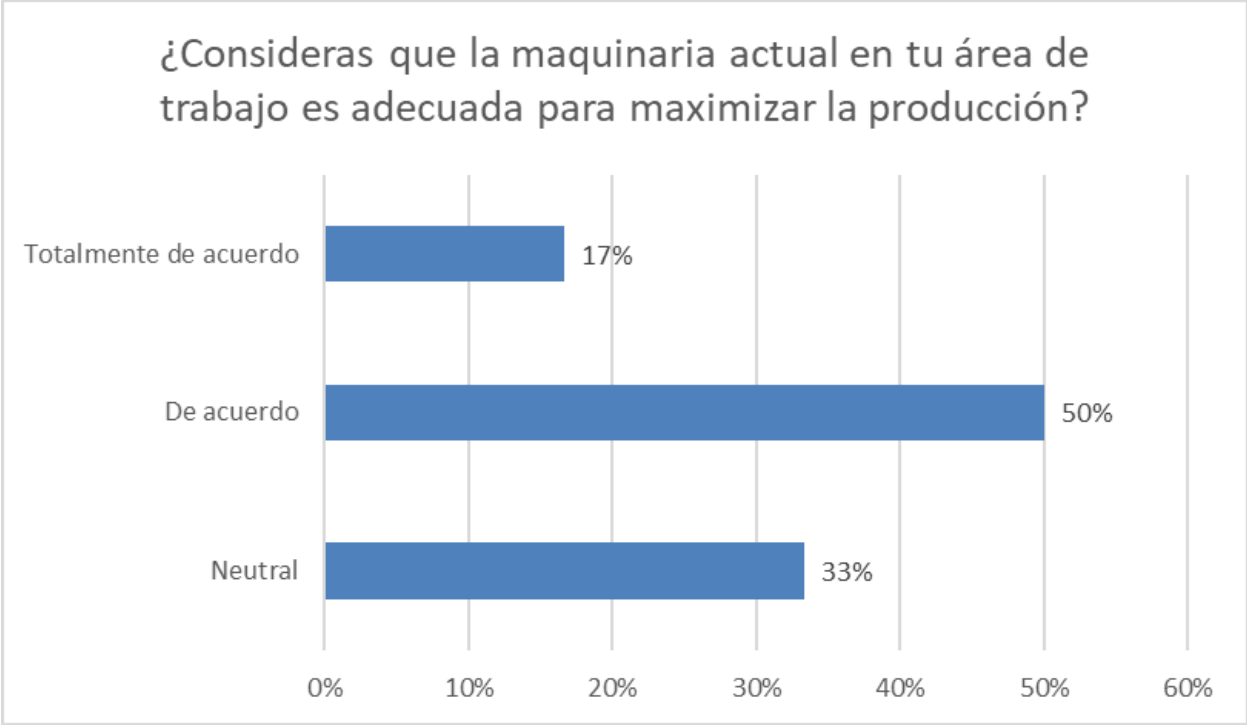
Se debe mejorar la gestión de los recursos a través de un sistema de control más estructurado, que garantice una distribución equitativa y un uso eficiente de las herramientas y maquinarias. La percepción negativa de un grupo considerable de supervisores también puede reflejar problemas en el mantenimiento de los equipos, la disponibilidad de repuestos o la falta de capacitación para su correcto uso.



**Gráfico 44. Implementación de mantenimientos preventivos y correctivos**

El gráfico refleja una distribución equitativa en la percepción de los supervisores sobre la realización de mantenimientos preventivos y correctivos en la maquinaria y equipo de trabajo un 50% considera que siempre se realizan mantenimientos preventivos y correctivos y el otro 50% indica que a veces o rara vez se realizan estos mantenimientos preventivos y correctivos, al igual que el gráfico anterior se logra apreciar una división en las respuestas lo cual nos puede indicar que no hay una política de mantenimiento uniforme en la fábrica, lo que podría derivar en fallos operativos y afectar la productividad.

La falta de un mantenimiento adecuado puede estar afectando las condiciones de trabajo para el personal, aumentando la frustración y el desgaste laboral. Si los supervisores perciben inconsistencias en la gestión del mantenimiento, es posible que esto afecte la planificación y asignación de tareas, contribuyendo indirectamente a un ambiente laboral poco estable y a una mayor tasa de rotación del personal.

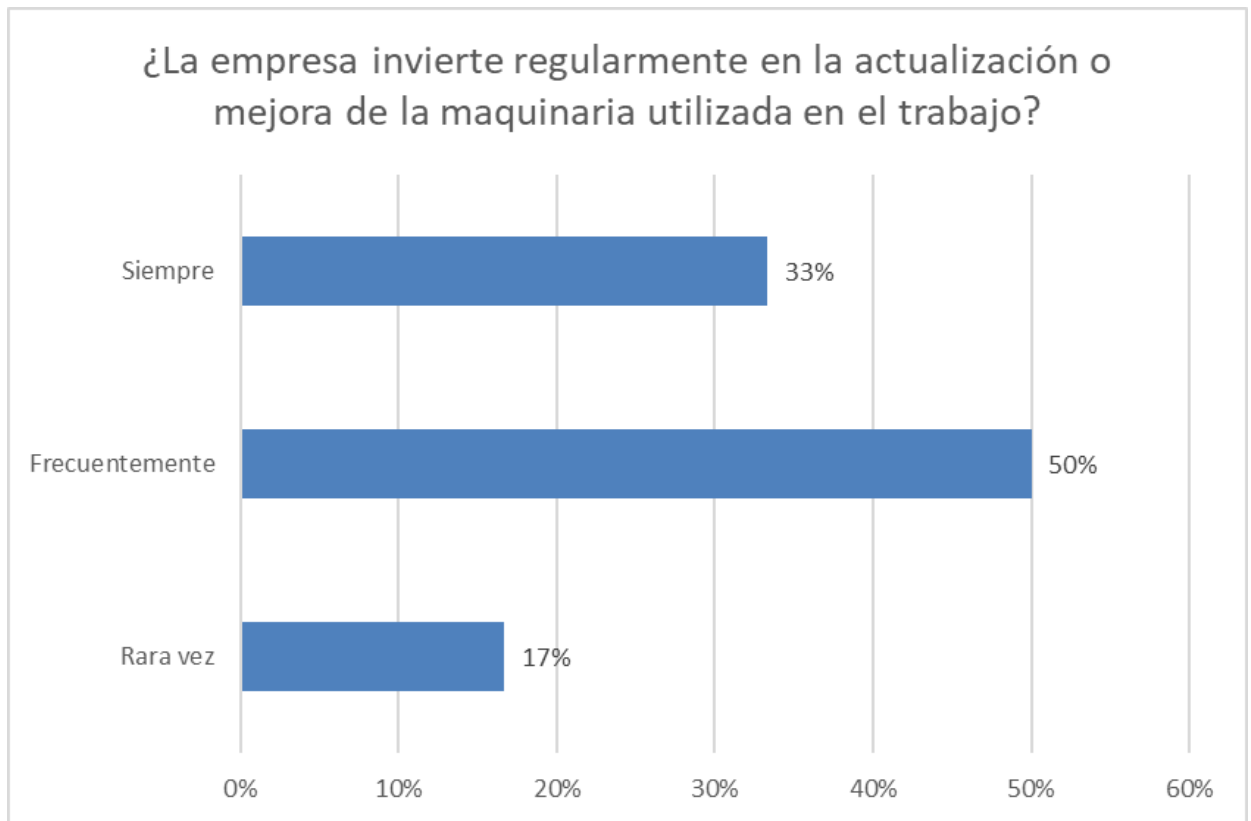


**Gráfico 45. Adecuación de la Maquinaria para la Productividad**

Un 67% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la maquinaria actual es adecuada, lo que indica que el equipo disponible cumple con los requerimientos de producción. No obstante, un 33% de los encuestados se mantiene en una posición neutral, y esto nos dice que no están claros sobre la eficiencia total de la maquinaria o la posibilidad de mejoras en ciertos aspectos.

El hecho de que ningún supervisor haya expresado desacuerdo con la adecuación de la maquinaria sugiere que no hay problemas críticos con el equipo utilizado. Sin embargo, la presencia de un porcentaje significativo en la categoría neutral nos indica que se debe evaluar la

maquinaria con el fin de optimizar aún más los procesos productivos y garantizar la satisfacción total de los supervisores en este aspecto.

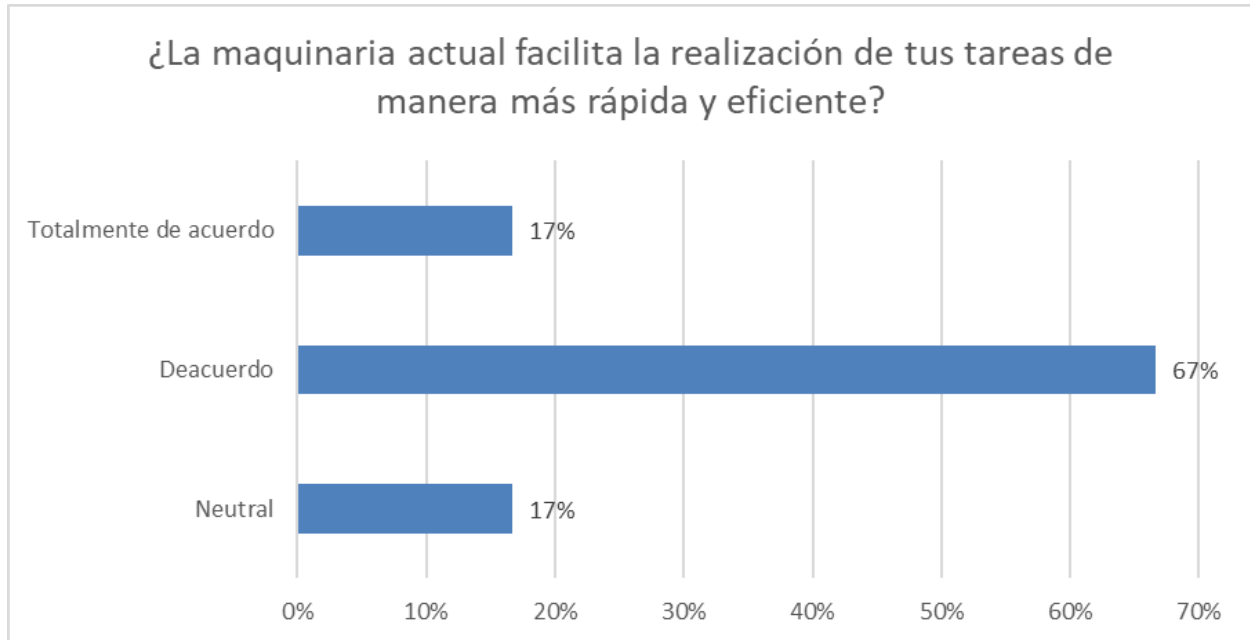


**Gráfico 46. Inversión en maquinaria de producción**

El 60% de los encuestados considera que la empresa invierte frecuentemente en mejorar la maquinaria, lo que indica que la mayoría percibe un esfuerzo por mantener los equipos actualizados. Sin embargo, un 40% opina que la inversión se hace a veces o rara vez, lo que nos

resalta que hay empleados que perciben una falta de consistencia en las mejoras y no ven mejoras notorias en su entorno laboral.

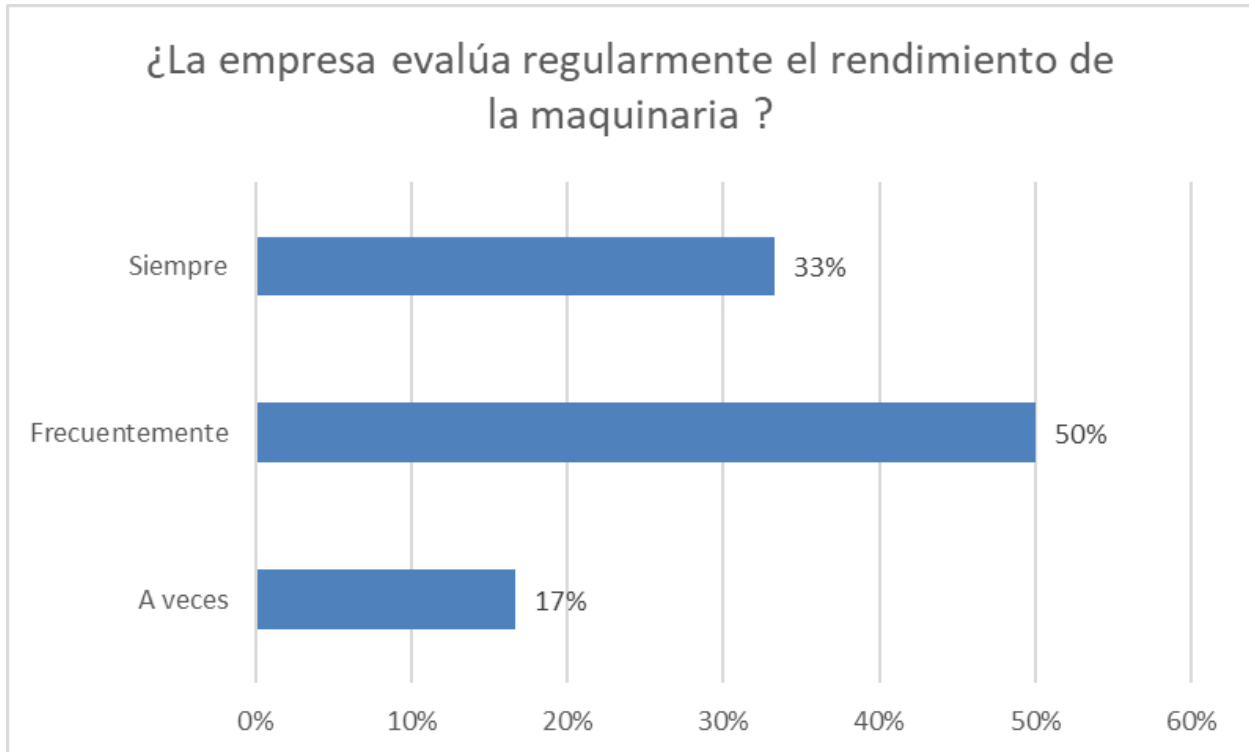
Esta falta de inversión puede impactar la motivación y el desempeño de los empleados, ya que un equipo obsoleto o deficiente podría aumentar la carga laboral o reducir la eficiencia en la producción. La empresa podría enfocarse en mejorar la comunicación sobre sus inversiones en infraestructura, asegurándose de que los empleados perciban los esfuerzos realizados.



**Gráfico 47. Impacto de la Maquinaria en la Eficiencia y Rapidez del Trabajo**

Un 84% de los encuestados considera que la maquinaria contribuye a agilizar su trabajo, esto nos dice que el equipo disponible cumple con las expectativas de rendimiento. La alta valoración positiva refleja que la empresa ha logrado dotar a sus supervisores con herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Sin embargo, un 17% de los encuestados se mantiene en una posición neutral, este podría ser un indicio de que algunas áreas

de producción requieren ajustes o actualizaciones en el equipo para maximizar su eficiencia. Aparte del estado de la maquinaria es necesario que se supervise que los operarios usen correctamente las máquinas sobre todo las personas que ingresan a la fábrica deben ser bien capacitadas para hacer el trabajo de la mejor manera para evitar retrasos en las líneas de producción.



**Gráfico 48. Evaluación Periódica del Rendimiento de la Maquinaria**

Un 83% de los encuestados indica que estas evaluaciones se llevan a cabo con frecuencia o siempre, lo que refleja un compromiso por parte de la empresa en mantener el buen

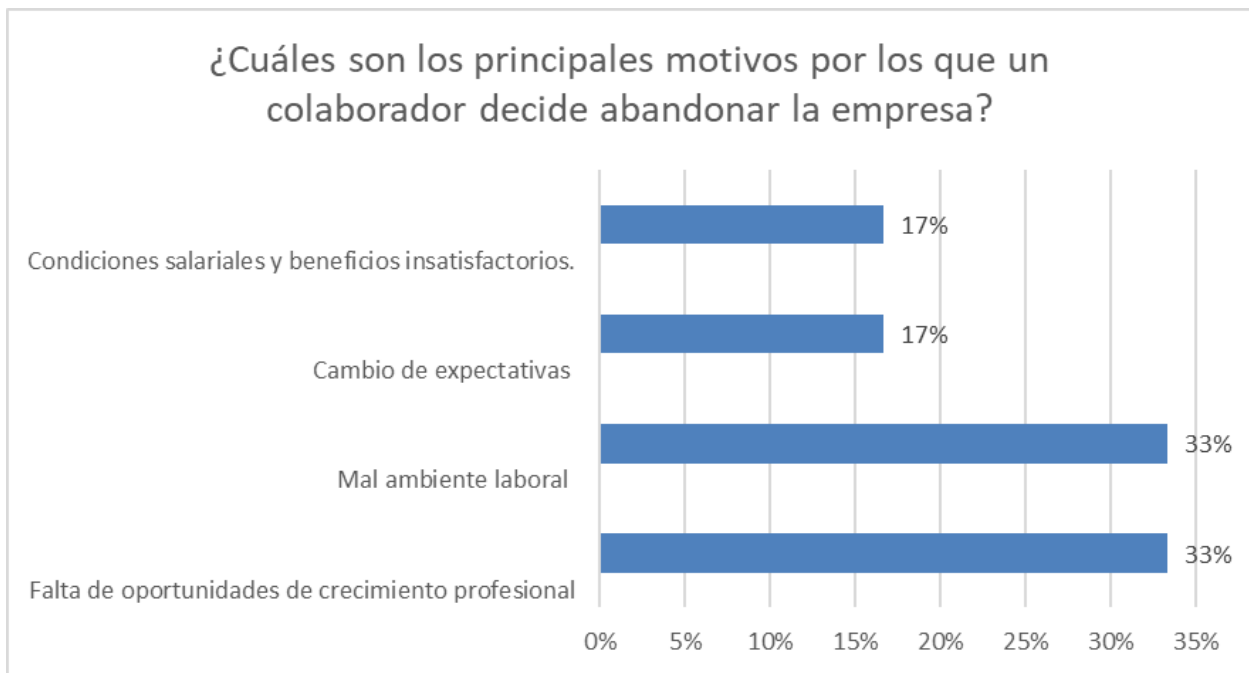
funcionamiento del equipo. Este alto porcentaje sugiere que existen controles y seguimiento adecuados para garantizar la eficiencia operativa.

Sin embargo, un 17% de los encuestados menciona que las evaluaciones se realizan solo ocasionalmente es recomendable analizar si estas evaluaciones incluyen todas las áreas de producción y si estas solo se realizan cuando hay algún reporte de falla o es algo rutinario. Mantener una supervisión constante y estructurada puede contribuir a una mayor productividad y reducción de fallos en la maquinaria.



**Gráfico 49. Condiciones que Fomentan la Permanencia Laboral**

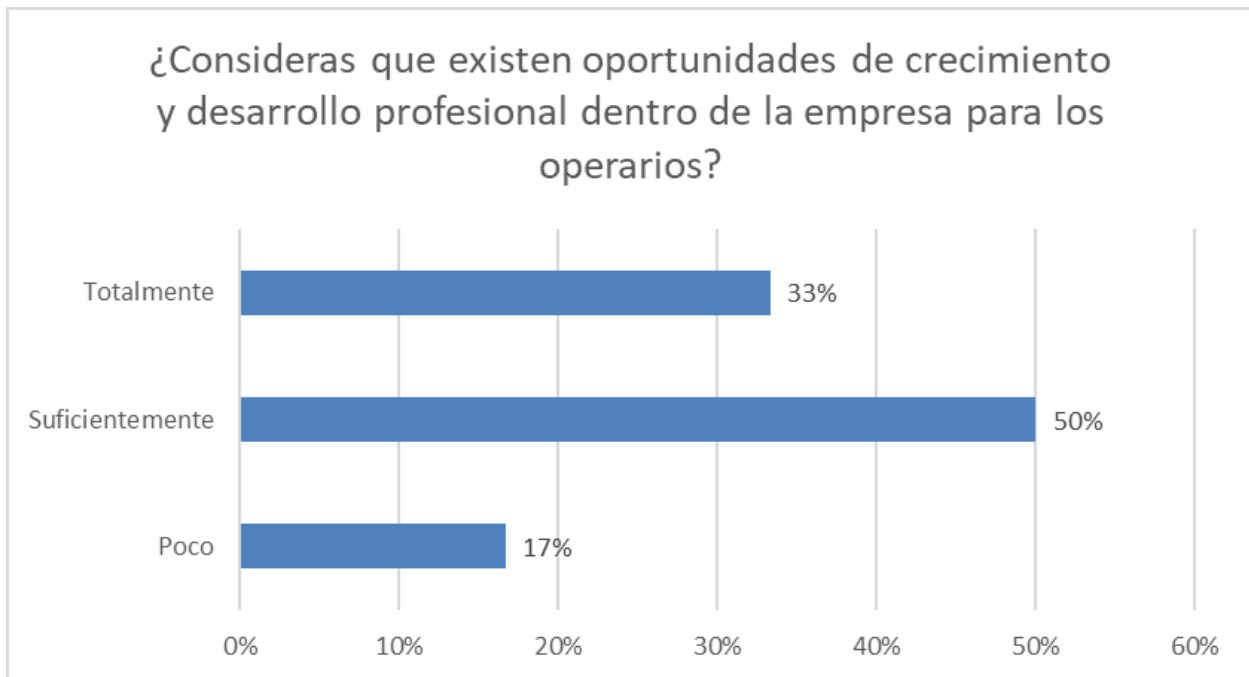
Un 57% de los supervisores considera que la empresa sí brinda oportunidades para el crecimiento y estabilidad de los colaboradores, lo que sugiere que más de la mitad de los supervisores percibe un ambiente favorable para el desarrollo profesional. Sin embargo, un 43% indica que la falta de capacitación es un factor que podría afectar la retención de talento dentro de la organización. Esto nos dice que aunque sí hay reconocimiento de las oportunidades laborales, casi la mitad de los encuestados identifica la falta de formación como un área de mejora. La empresa necesita fortalecer sus programas de capacitación y desarrollo para garantizar que los empleados tengan las herramientas necesarias para crecer dentro de la organización, lo que podría contribuir a una mayor retención del talento.



**Gráfico 50. Motivos de Rotación Laboral**

Con un 66% los factores más relevantes son el mal ambiente laboral y la falta de oportunidades de desarrollo, cada uno representando un 33% de las respuestas. Esto indica que dos de cada tres colaboradores perciben que el entorno de trabajo y las posibilidades de crecimiento son aspectos clave en su decisión de permanecer o dejar la organización.

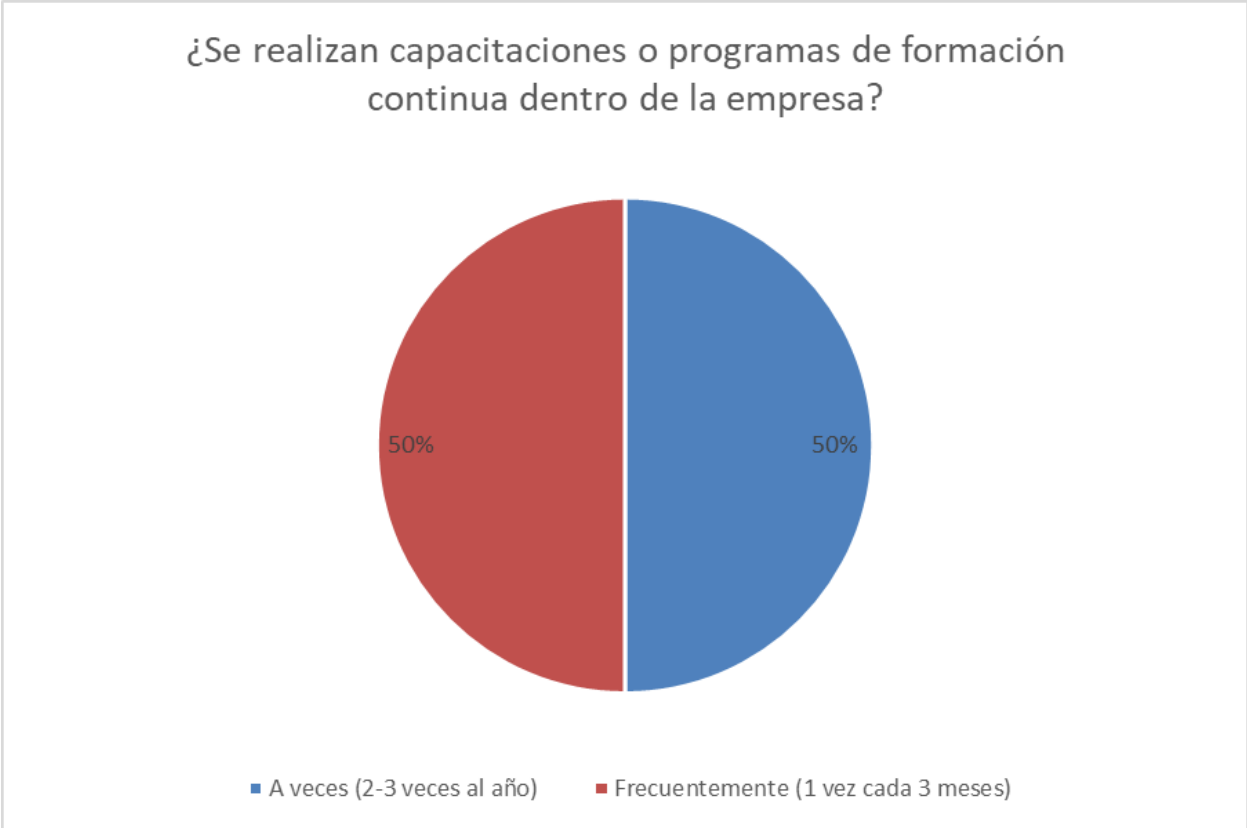
Por otro lado, un 34% de los encuestados menciona las condiciones salariales, beneficios insatisfactorios y cambio de expectativas. Lo que indica que aunque son menos determinantes que el ambiente laboral y el desarrollo profesional, también juegan un papel en la retención del talento. Estos resultados sugieren la necesidad de mejorar el clima organizacional y establecer planes de carrera claros para reducir la rotación de personal.



### **Gráfico 51. Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo Profesional para los Operarios**

El 83% de los encuestados percibe que la empresa brinda oportunidades de desarrollo en distintos niveles, lo que es positivo para la retención del talento y la motivación de los colaboradores. No obstante, el 17% que considera insuficientes las oportunidades puede estar señalando áreas donde la empresa podría fortalecer sus estrategias de formación y promoción interna para garantizar un crecimiento equitativo dentro de la organización.

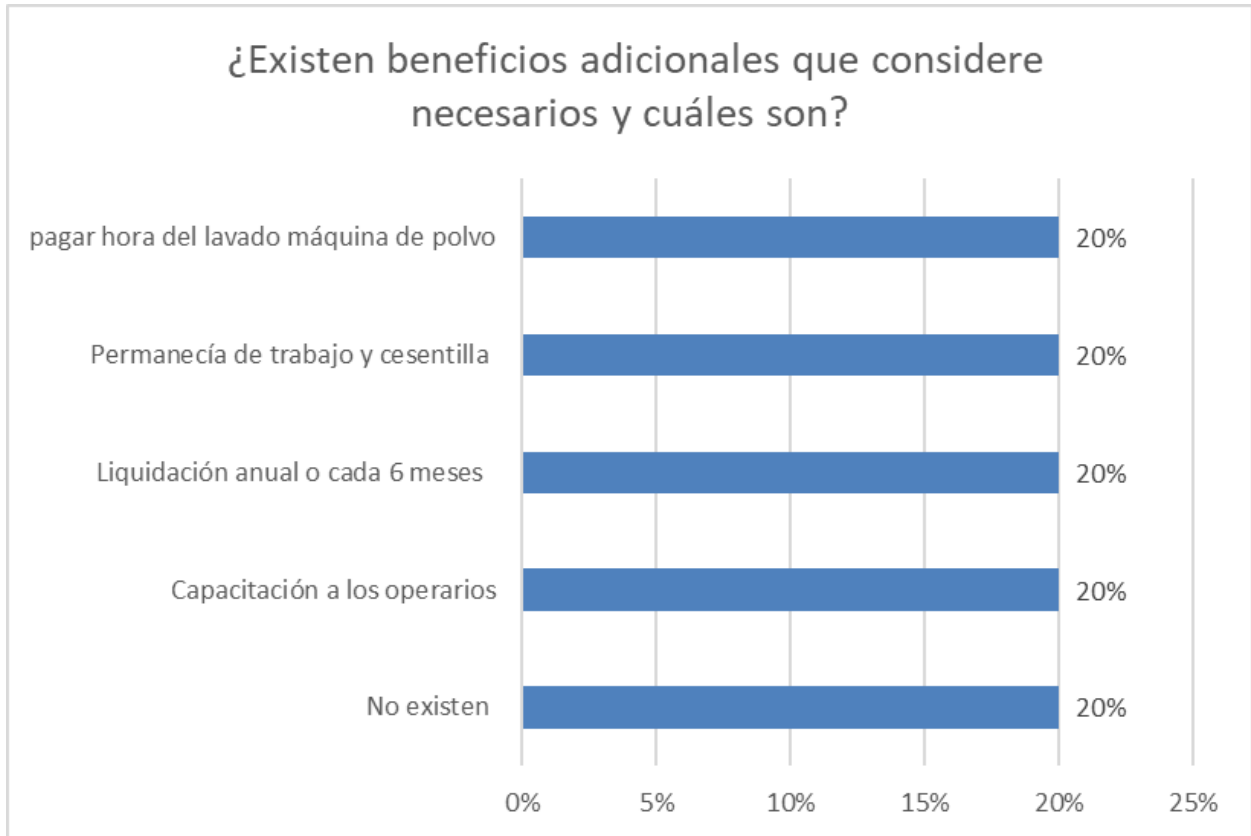
A pesar de contar con programas de crecimiento y promoción interna, la empresa enfrenta un desafío importante con alta rotación de personal en las líneas de producción. Es fundamental que la empresa refuerce su estrategia de retención, asegurando que los empleados tengan claridad sobre su futuro dentro de la organización y brindando incentivos adicionales que fortalezcan su sentido de permanencia.



**Gráfico 52. Frecuencia de Capacitaciones y Programas de Formación Continua en la Empresa**

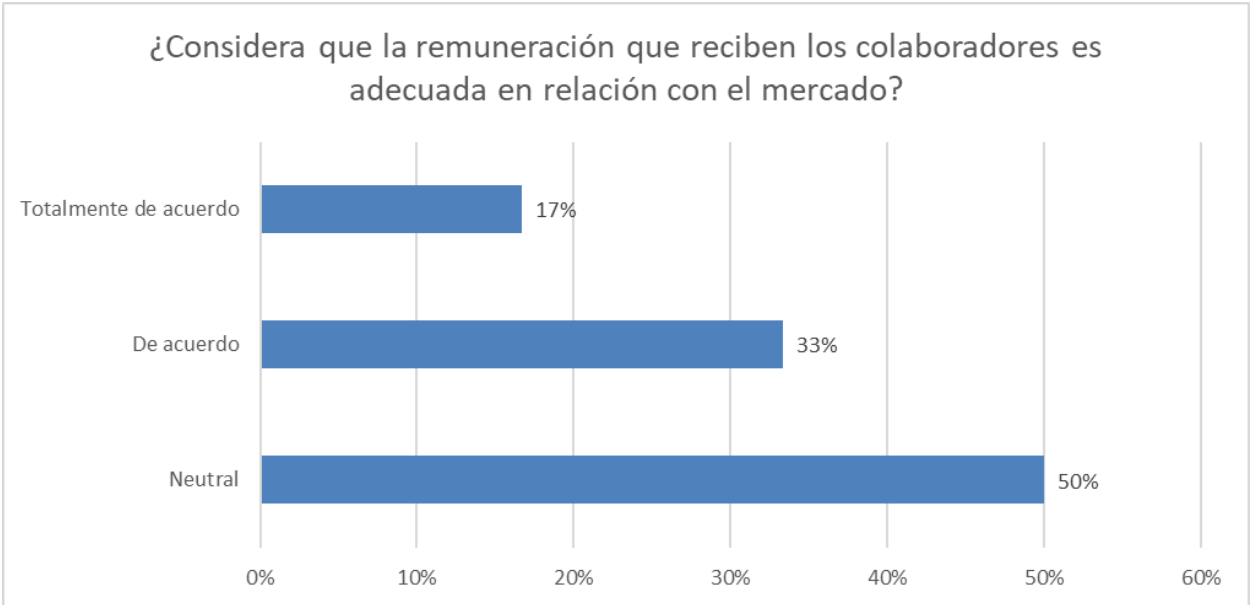
Un 50% de los supervisores encuestados indica que estos programas se llevan a cabo frecuentemente, es decir, una vez cada tres meses. Mientras tanto, el otro 50% menciona que las capacitaciones se realizan solo algunas veces al año, aproximadamente entre dos y tres ocasiones. Esto refleja un esfuerzo por parte de la empresa en ofrecer desarrollo profesional, aunque podría existir una percepción dividida sobre la regularidad de estas actividades.

Si bien la empresa implementa programas de formación, la mitad de los supervisores considera que la frecuencia no es suficiente para garantizar un desarrollo continuo. Una menor frecuencia de capacitación puede afectar el compromiso y la retención del talento. No obstante, la empresa sí muestra interés en el crecimiento de sus empleados, lo que sugiere que reforzar la planificación de estos programas podría mejorar la percepción de estabilidad y desarrollo profesional dentro de la organización.



**Gráfico 53. Beneficios Adicionales**

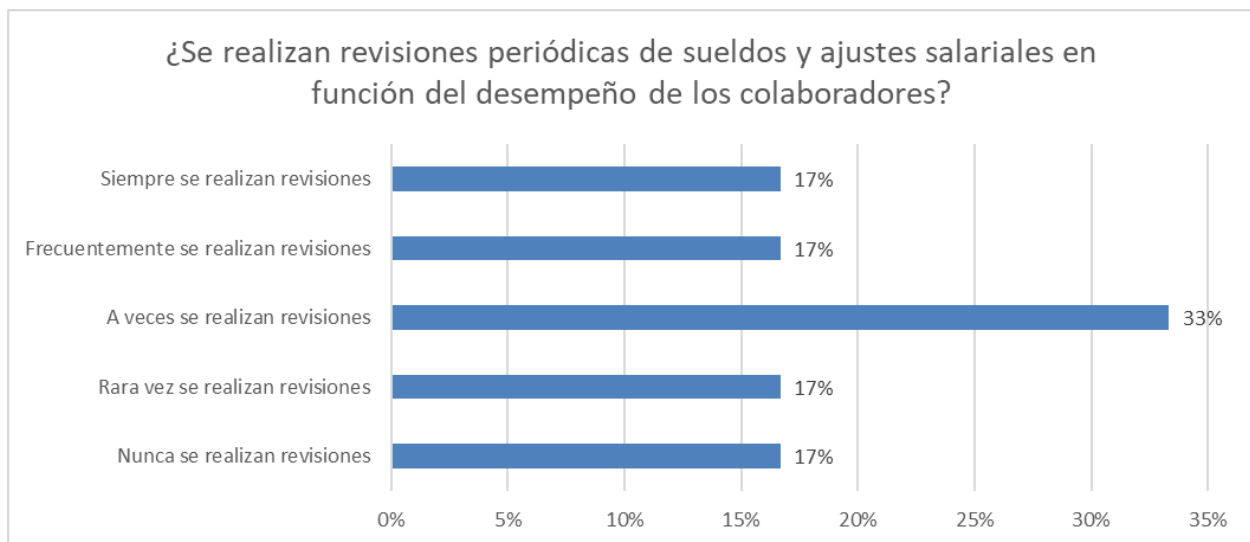
En base a las respuestas se observa una distribución equitativa en las respuestas, con un 20% de los encuestados mencionando la necesidad de pagar horas adicionales por el lavado de máquinas, asegurar la permanencia en el trabajo con incentivos, establecer una liquidación anual o semestral, y proporcionar capacitación a los operarios. Sin embargo, otro 20% considera que no existen beneficios adicionales necesarios, lo que sugiere una diversidad de opiniones sobre la suficiencia de las condiciones laborales actuales. Para abordar esta diversidad de opiniones, la organización podría realizar un análisis más profundo para identificar qué beneficios tendrían un mayor impacto en la satisfacción y el compromiso del personal, permitiendo así diseñar estrategias que equilibren las necesidades del equipo con los recursos disponibles.



**Gráfico 54. Adecuación Salarial en Relación con el Mercado**

El 50% de los encuestados se mantiene en una postura neutral, lo que sugiere que hay incertidumbre o falta de información clara sobre la competitividad salarial. La otra mitad está de acuerdo en que la remuneración es adecuada y totalmente de acuerdo.

Estos resultados sugieren que, aunque hay una percepción relativamente positiva sobre la remuneración, una gran parte de los supervisores no tiene una opinión definida al respecto. En Honduras la mano de obra suele recibir salarios más bajos en comparación con otros países de la región. Esto podría significar que, aunque los sueldos sean competitivos dentro del país, no necesariamente son suficientes para garantizar una calidad de vida óptima para los colaboradores.

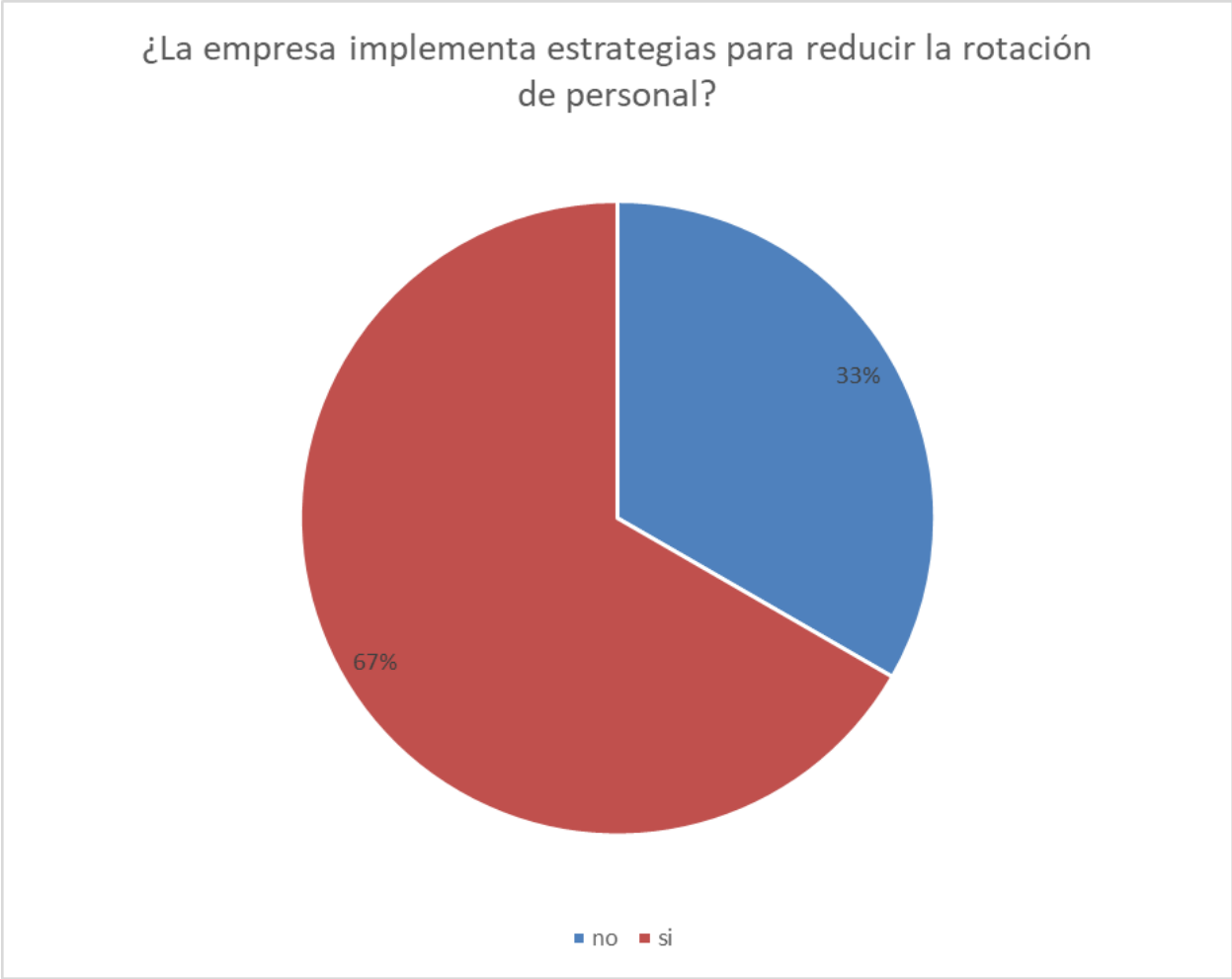


**Gráfico 55. Revisiones Salariales y Ajustes en Función del Desempeño**

Un 33% de los encuestados indicó que a veces se realizan revisiones salariales, lo que indica que no existe un proceso estructurado o constante para evaluar y ajustar los sueldos de manera regular. Además, un 34% mencionó que siempre se realizan revisiones y frecuentemente,

mientras que el 34% restante sumando rara vez y nunca indica que los ajustes salariales son poco comunes o inexistentes.

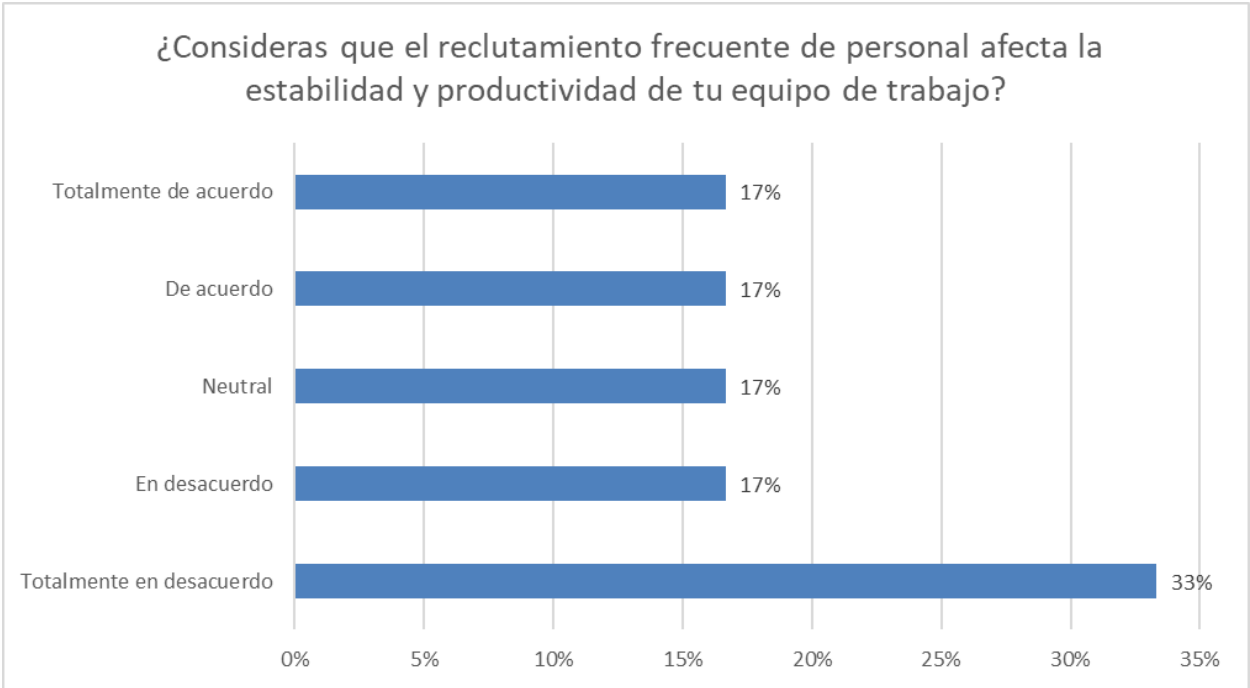
Esto revela que, aunque la empresa tiene prácticas de revisión salarial, estas no son percibidas como consistentes por la mayoría de los supervisores. Para mejorar este aspecto, la empresa podría establecer una política más estructurada de revisiones salariales con criterios claros y transparentes, asegurando que el desempeño tenga un impacto real en las compensaciones económicas.



**Gráfico 56. Estrategias Empresariales para Reducir la Rotación de Personal**

Un 67% de los encuestados considera que no se aplican medidas efectivas para retener a los empleados, mientras que solo el 33% opina lo contrario. Este resultado nos indica que la mayoría de los supervisores no percibe esfuerzos concretos por parte de la empresa para mejorar la estabilidad laboral, lo que podría estar contribuyendo a una alta rotación de personal.

Cómo lo identificamos anteriormente, la empresa ofrece buenas oportunidades de desarrollo, pero la falta de estrategias claras de retención puede estar afectando la satisfacción y permanencia de los colaboradores. La implementación de incentivos, programas de capacitación más frecuentes y mejoras en las condiciones laborales podrían ayudar a reducir la rotación. Considerando el impacto que tiene la alta rotación en la productividad y costos operativos, es clave que la empresa fortalezca sus esfuerzos en este aspecto para asegurar un equipo de trabajo más estable y comprometido.



**Gráfico 57. Impacto del Reclutamiento Frecuente en la Estabilidad y Productividad del Equipo de Trabajo**

Un 50% de los encuestados está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la afirmación de que el reclutamiento frecuente afecta negativamente a su equipo, mientras que el resto de las respuestas se distribuyen equitativamente entre las opciones un 34% de los supervisores considera que el reclutamiento frecuente sí tiene un impacto negativo en la estabilidad y productividad.

El 17% restante se mantiene en una postura neutral. Estos resultados reflejan que, si bien existe preocupación por la estabilidad del equipo, una parte importante de los supervisores no percibe que la contratación frecuente de personal sea un factor determinante en la productividad. Estos resultados reflejan que, si bien existe preocupación por la estabilidad del equipo, una parte importante de los supervisores no percibe que la contratación frecuente de personal sea un factor determinante en la productividad.

## **4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO**

### **4.2.2.1 ENTREVISTAS INTERNAS**

#### **4.2.2.1.1 ENTREVISTA RRHH**

1. ¿Existen programas o lineamientos específicos que promuevan una cultura de respeto y trato equitativo entre colaboradores?

**Respuesta:** Sí, en nuestra empresa contamos con un reglamento de ética laboral que establece los principios y normas para fomentar una cultura de respeto y trato equitativo entre colaboradores en los últimos ocho meses, debido a temas de salud e incapacidad, no se le ha dado el seguimiento adecuado.

**Análisis:** La respuesta ofrece una visión clara y estructurada sobre la existencia de un reglamento de ética laboral y su propósito dentro de la organización se reconoce que debido a circunstancias específicas (salud e incapacidad), no se le ha dado el seguimiento adecuado en los últimos meses esta transparencia es valiosa, ya que demuestra una actitud honesta ante las deficiencias existentes.

**2.** ¿Crees que la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa es efectiva? ¿Cómo se maneja la comunicación interna de la empresa?

**Respuesta:** La comunicación interna en la empresa se gestiona a través de medios electrónicos, como chats internos y correos electrónicos, comunicación física en reuniones o interacciones directas entre colaboradores estos canales permiten una transmisión ágil de información y facilitan la coordinación entre los diferentes niveles de la organización.

**Análisis:** La comunicación interna en la empresa, es a través de diferentes canales y muy efectiva aunque se reconoce su buen desempeño también se identifican oportunidades de mejora que podrían abordarse con mayor claridad es importante especificar si existen retrasos en la comunicación problemas en la difusión de la información o barreras para que los colaboradores expresen sus opiniones.

**3.** ¿La empresa cuenta con medidas para prevenir y manejar conflictos laborales?

**Respuesta:** Sí, la empresa cuenta con medidas para prevenir y manejar conflictos laborales uno de los factores clave en la reducción de conflictos es la presencia constante del área de Recursos Humanos, lo que permite una supervisión directa y un acompañamiento en la resolución de cualquier situación que pueda surgir en el entorno laboral , el porcentaje de conflictos laborales

se ha mantenido en un 3% . Un número super bajo y solo con estar presente día a día en las situaciones de piso.

**Análisis:** La empresa ha implementado medidas preventivas y de gestión de conflictos laborales, destacando la participación activa de Recursos Humanos mediante supervisión directa y acompañamiento constante, lo cual refleja un enfoque proactivo la incidencia de conflictos laborales es del 3%, lo que sugiere una gestión eficaz para fortalecer la respuesta, es importante considerar si el porcentaje bajo de conflictos refleja un ambiente laboral verdaderamente saludable o si existen problemas subyacentes no reportados.

4. ¿Consideras que los incentivos de la empresa benefician a todos los empleados por igual?

**Respuesta:** No, los incentivos en la empresa no benefician a todos los empleados por igual, ya que se otorgan en función de dos factores principales, los resultados obtenidos por cada colaborador y su antigüedad en la empresa esto significa que los empleados con mejores desempeños o mayor tiempo de servicio tienen más probabilidades de acceder a estos beneficios.

**Análisis:** Podemos observar que los incentivos en la empresa no se distribuyen de manera equitativa, ya que dependen de factores como los resultados individuales y la antigüedad si bien este modelo premia el rendimiento y la lealtad, puede generar una sensación de desigualdad entre los empleados con menor desempeño o antigüedad, afectando su motivación.

5. ¿Cuáles son los beneficios adicionales que la empresa debe otorgar a sus empleados además de los establecidos por la ley según el derecho laboral?

**Respuesta:** Además de los beneficios establecidos por la ley, la empresa podría considerar ofrecer horarios flexibles y un plan de permisos flexibles lo que permitiría a los empleados

gestionar mejor su tiempo personal y laboral estos beneficios ayudarían a mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que podría aumentar la satisfacción y la productividad.

**Análisis:** Sugiere que, además de los beneficios legales la empresa podría implementar horarios flexibles y un plan de permisos adaptables lo cual favorece el equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados estas medidas podrían aumentar la satisfacción y productividad laboral también se menciona la importancia de opciones como el teletrabajo, programas de bienestar y desarrollo profesional, los cuales contribuirían a mejorar el bienestar general de los colaboradores y fomentarán un ambiente de trabajo más atractivo y eficiente.

6. ¿Consideras que los programas de reconocimiento en la empresa tienen un impacto positivo en el personal?

**Respuesta:** No, consideramos que el programa de reconocimiento actual no tiene el impacto positivo que debería, ya que no está completamente alineado con las necesidades personales y expectativas de nuestros colaboradores es importante reconocer que cada empleado tiene motivaciones diferentes, por lo que personalizar los incentivos y formas de reconocimiento podría generar un mayor compromiso y satisfacción

**Análisis:** El programa de reconocimiento actual no está generando el impacto esperado ya que no se ajusta adecuadamente a las necesidades y expectativas individuales de los empleados la falta de personalización en los incentivos y formas de reconocimiento limita el compromiso y la satisfacción se sugiere mejorar el programa al incluir factores como el desempeño, la antigüedad y los logros específicos, lo cual podría aumentar la efectividad del reconocimiento y fomentar una mayor motivación.

7. ¿La empresa brinda oportunidades de capacitación para mejorar las habilidades laborales del personal?

**Respuesta:** Si, contamos con el INFOP y estamos inscritos a la cámara de comercio y asociación de maquiladoras en los cuales son organizaciones que nos brindan capacitaciones de forma gratuita, además del plan de capacitación interna. También contamos con la flexibilidad que si los colaboradores tienen algo en lo que quieren especializarse o mejorar o seguir estudiando la empresa los apoya con el tiempo.

**Análisis:** La empresa aprovecha recursos externos e internos para el desarrollo de sus empleados como el INFOP, la cámara de comercio y la asociación de maquiladoras que ofrecen capacitaciones gratuitas el plan de capacitación interna refuerza el aprendizaje continuo. La flexibilidad para apoyar a los empleados en su especialización o estudios adicionales también resalta el compromiso de la empresa con el crecimiento profesional de su personal, lo cual favorece su desarrollo y satisfacción.

**8.** ¿Consideras que las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa influyen en la retención y compromiso de los empleados?

**Respuesta:** Sí, consideramos que las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa juegan un papel crucial en la retención y el compromiso de los empleados cuando los colaboradores perciben que tienen un camino claro para avanzar en sus carreras, se sienten más motivados a invertir su tiempo y esfuerzo en la organización.

**Análisis:** Las oportunidades de crecimiento profesional son clave para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos , para el desarrollo de su carrera no solo aumenta la motivación, sino que también fortalece el vínculo entre el empleado y la empresa esto contribuye a un entorno de trabajo más productivo y estable al incentivar a los colaboradores a seguir evolucionando dentro de la empresa.

9. ¿Crees que la implementación de nuevos métodos de evaluación del desempeño podría mejorar la gestión del talento en la empresa?

**Respuesta:** Sí, creo que la implementación de nuevos métodos de evaluación del desempeño podría mejorar significativamente la gestión del talento en la empresa. Actualmente, ya se está trabajando en ello, con el propósito de hacer los procesos de evaluación más transparentes y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

**Análisis:** La empresa está reconociendo la necesidad de mejorar sus métodos de evaluación del desempeño, lo que podría tener un impacto positivo en la gestión del talento al trabajar en la transparencia y alineación de los procesos de evaluación con los objetivos estratégicos, la organización busca hacer más efectivo el proceso de medición del rendimiento, la incorporación de enfoques más modernos y personalizados, como evaluaciones basadas en competencias y retroalimentación continua, permitirá una identificación más precisa de las fortalezas y áreas de mejora de cada colaborador.

#### 4.2.2.2 ENTREVISTAS EXTERNA

##### 4.2.2.2.1 ENTREVISTA EXPERTO DE RRHH

1. ¿Cuáles son las acciones clave que una empresa manufacturera puede tomar para reducir la rotación de personal y mejorar la estabilidad laboral?

**Respuesta:** Se identificó la importancia de tener definido cuales son los descriptores de los puestos atendiendo cuáles son esas necesidades de personal de la empresa, porque de ahí comienza prácticamente todo. Si no se tiene claro cuál es esa descripción del cargo, funciones y no se tienen documentados los procesos describiendo puestos, salarios, etc. También destacó la importancia de las evaluaciones de desempeño y el entrenamiento,

incluyendo pruebas de personalidad, para identificar fortalezas y áreas de mejora. Señaló la importancia de adaptarse a la cultura organizacional y garantizar las colocaciones adecuadas para los empleados.

**Análisis:** Para reducir la rotación de personal y mejorar la estabilidad laboral en una empresa manufacturera, es clave definir claramente los perfiles de puestos, detallando funciones, salarios y procesos, asegurando una estructura organizativa clara. Además, es fundamental implementar evaluaciones de desempeño, pruebas de personalidad y programas de capacitación para fortalecer el desarrollo del personal. La adaptación a la cultura organizacional y la mejora del clima laboral mediante una selección adecuada, incentivos y reconocimiento también juegan un papel crucial. Finalmente, estrategias de retención como beneficios atractivos, equilibrio entre vida y trabajo, y planes de crecimiento profesional ayudarán a mantener el compromiso y la motivación de los empleados.

2. ¿Qué metodologías o herramientas recomienda para identificar los factores específicos que influyen en la rotación dentro de la organización?

**Respuesta:** Una vez se realiza el reclutamiento y selección es necesario implementar la evaluación de desempeño muchas veces cometemos el error de no creer en estas evaluaciones de desempeño y son necesarias. La evaluación de desempeño es fundamental para detectar fallas en la institución y asegurar que los colaboradores estén en el puesto adecuado, evitando desmotivación y errores en la gestión del talento. No debe verse sólo como un proceso disciplinario, sino como una herramienta para brindar retroalimentación, reconocer logros y desarrollar planes de mejora. Es clave implementarla periódicamente, idealmente cada tres o cuatro meses, para identificar fortalezas y áreas de mejora,

permitiendo la aplicación de planes de capacitación o coaching. Además, conocer la personalidad de los colaboradores ayuda a los líderes a gestionar mejor sus equipos y potenciar su rendimiento.

**Análisis:** Se habla de la evaluación de desempeño dentro de una organización y señala los errores comunes que se cometen al subestimarla. Se resalta que esta herramienta no sólo debe utilizarse para detectar fallas o aplicar medidas disciplinarias, sino también como un medio para identificar oportunidades de mejora, fortalecer el talento y optimizar la gestión de recursos humanos. Se destaca la necesidad de realizar evaluaciones de manera periódica cada tres o cuatro meses en lugar de esperar hasta el final del año. Esto permite a la empresa ajustar estrategias en tiempo real y brindar a los empleados la orientación y el apoyo necesario para mejorar su rendimiento. Además, se resalta la importancia del reconocimiento y la retroalimentación, factores esenciales para la motivación y el compromiso del equipo.

3. ¿Cómo influyen el liderazgo, el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo en la decisión de los empleados de permanecer o renunciar?

**Respuesta:** Para evitar que los colaboradores renuncien debido al ambiente laboral, las empresas deben estar comprometidas con sus valores, misión y visión, ya que esto influye en la cultura y el clima organizacional. El liderazgo juega un papel clave en la construcción de un buen ambiente, pero es necesario realizar evaluaciones constantes para conocer la percepción de los empleados. La desmotivación no siempre se debe a factores económicos, sino a problemas de comunicación, relaciones interpersonales y falta de formación en liderazgo. Sin una preparación adecuada, incluso un liderazgo excesivamente empático puede generar conflictos.

**Análisis:** Si bien el liderazgo es un elemento determinante, no basta con contar con líderes bien intencionados si no están capacitados para gestionar equipos de manera efectiva. La percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral puede afectar directamente su motivación y compromiso, por lo que las empresas deben implementar mecanismos de evaluación periódica para identificar y abordar problemas en la comunicación y relaciones interpersonales. Además es importante destacar que la satisfacción laboral no depende únicamente de la remuneración, sino también de un ambiente de trabajo saludable, donde las directrices sean claras y se fomente un liderazgo equilibrado que motive sin generar conflictos.

4. ¿Cuál es el impacto real de la alta rotación en la productividad, la calidad del trabajo y la rentabilidad de la empresa?

**Respuesta:** La relación con el cliente externo puede quedar mal en cuanto a los tiempos, etc. Y de ahí vienen una serie de situaciones como reputación institucional y esto puede afectar la productividad de la empresa. Y esto genera un conflicto ya que el cliente no tendrá la misma confianza. Y a lo interno también tendremos por sobrecarga de trabajo personas cansadas, el colaborador no va a rendir y caemos en el mismo ciclo. Si el empleado no rinde, no es efectivo y no es productivo.

**Análisis:** El incumplimiento en los tiempos de entrega deteriora la confianza del cliente, dañando la reputación institucional y afectando la fidelización. A nivel interno, la sobrecarga genera agotamiento en los colaboradores, reduciendo su rendimiento y productividad, lo que perpetúa un ciclo de baja eficiencia. Para evitar este problema, es fundamental optimizar la asignación de tareas, mejorar la planificación operativa y fomentar un equilibrio adecuado en la carga de trabajo, garantizando que los equipos puedan desempeñarse de manera efectiva sin comprometer la calidad del servicio al cliente.

5. Si tuviera que diseñar un plan de acción para reducir la rotación en nuestra empresa, ¿cuáles serían los pasos clave a seguir?

**Respuesta:** En primera instancia se debe hablar con los colaboradores y evaluar qué es lo que estamos haciendo Y tengo que tener la información de primera mano, porque no puedo hacer conjeturas en base a lo que me dicen entonces yo tengo que entrevistar colaboradores. Yo tengo que entrevistar a líderes. Yo tengo que entrevistar a la alta dirección. Y yo tengo que entrevistar a recursos humanos. Y, partiendo de ahí. Yo voy a ver cuál es esa estrategia que yo tengo que diseñar, quizás es darle una reingeniería a la empresa y volver a replantearnos la misión y la visión. La capacitación constante y la retroalimentación al día son de las mejores herramientas que yo puedo tener para mejorar esa alta rotación. Y se tiene que evaluar qué la empresa está realizando bien y qué es lo que puedo mejorar, porque no le puedo echar la culpa al colaborador. Hay unos que sí que efectivamente tienen mala actitud y todo, pero quizás es algo que yo estoy haciendo, qué es lo que se debe de evaluar antes de juzgar al empleado.

**Análisis:** La comunicación directa con los colaboradores, líderes, alta dirección y recursos humanos es clave para obtener una visión completa de las causas subyacentes en lugar de basarse en suposiciones. Esto permite diseñar estrategias efectivas, como la reingeniería empresarial y la redefinición de la misión y visión, que pueden fortalecer la identidad organizacional y el compromiso del talento humano. Además, la capacitación continua y la retroalimentación oportuna son herramientas esenciales para mejorar el desempeño y reducir la rotación. Es fundamental que las empresas no consideren automáticamente que el problema es el empleado sin antes analizar si la propia organización está fallando en la gestión del talento, la comunicación o el desarrollo profesional de su equipo.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

1. Mediante el análisis de las condiciones de trabajo actuales se identificaron las causas que contribuyen al alto nivel de rotación de personal, un 41% percibe los beneficios como adecuados lo cual es un indicio de oportunidad de mejora en la estrategia de incentivos de INROME. Se concluye que un 59% de los operarios considera que la insatisfacción de los empleados respecto al ambiente laboral y esto afecta negativamente su motivación y los impulsa a abandonar la empresa, el 46% de los operarios consideran que existen problemas de comunicación entre distintos niveles y la percepción de actitudes negativas por parte de algunos supervisores generan un entorno laboral poco favorable, incrementando la desmotivación y la salida de talento.
2. Después de los resultados de la investigación analizando el entorno de INROME y su situación actual, se concluye que entre las repercusiones de la alta rotación de personal se encuentran no solo el aumento en los costos de reclutamiento y selección, sino también una serie de impactos negativos que afectan la estabilidad y el crecimiento de la empresa, el debilitamiento de la cultura organizacional, la sobrecarga laboral en las líneas de producción y retrasos en la producción y un 54% de los operarios considera que los retrasos en las contrataciones causan un aumentan la carga de trabajo, afectando directamente su desempeño y la eficiencia operativa.
3. A partir del análisis de las técnicas e informes, se concluye que existe la necesidad de implementar estrategias efectivas para disminuir la rotación laboral y mejorar la retención del talento en INROME, incluyendo un plan estratégico de los procesos de selección y reclutamiento y comunicación interna para reducir la rotación de personal y asegurar que los colaboradores ocupen el puesto adecuado y se sientan motivados y de esta manera

disminuir la rotación de personal, es crucial fortalecer la comunicación interna, capacitar a los supervisores en habilidades de comunicación y resolución de conflictos, se debe revisar y estandarizar la aplicación de políticas empresariales al aplicar estas estrategias de manera integral, INROME podrá reducir la fuga de talento, fortalecer su cultura organizacional y mejorar su competitividad en el mercado.

4. Para reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción laboral, es fundamental optimizar el ambiente de trabajo esto incluye mejorar las condiciones laborales mediante programas de reconocimiento y el fortalecimiento de la comunicación interna y la implementación de programas de desarrollo profesional, capacitación continua, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa favorecerá la retención del talento al proporcionar a los colaboradores una visión clara de su futuro en la organización; se identificó que la comunicación entre los diferentes niveles no es fluida y da pauta a una oportunidad de mejora en el ambiente laboral mediante un liderazgo cercano, una comunicación efectiva y una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la inclusión esto contribuirá a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Reducir la rotación de personal y mejorar los incentivos e implementar un sistema que debe incluir mejoras salariales competitivas, bonos por desempeño, programas de reconocimiento, beneficios adicionales como seguro médico, apoyo en salud mental y oportunidades de desarrollo profesional. Además, es fundamental garantizar la transparencia en la comunicación de estos beneficios a través de sesiones informativas y material explicativo asegurando que los empleados comprendan y valoren las prestaciones que reciben finalmente se sugiere evaluar periódicamente la efectividad de esta estrategia

mediante indicadores de retención y satisfacción laboral, permitiendo realizar ajustes continuos para mantener un ambiente laboral motivador y competitivo.

2. La implementación de un plan estratégico integral de reclutamiento y retención de talento que garantice la estabilidad y eficiencia operativa de la empresa este plan debe incluir la optimización de los procesos de selección, agilizando los tiempos de contratación mediante el uso de tecnología en la gestión de candidatos y la planificación anticipada de necesidades de personal para evitar sobrecargas laborales es necesario fortalecer la cultura organizacional mediante programas de integración, mentoría y capacitación continua, promoviendo un ambiente laboral que fomente la lealtad y el compromiso de los colaboradores, se deben implementar mecanismos de monitoreo y evaluación periódica para medir el impacto de estas estrategias, permitiendo realizar ajustes oportunos que optimicen la gestión del talento y minimicen los costos asociados a la rotación.
3. Implementar un plan estratégico que optimice los procesos de selección y asegure que los empleados ocupen roles adecuados, alineados con sus habilidades y valores es esencial fortalecer la comunicación interna, estableciendo canales claros de retroalimentación y fomentando la interacción entre todos los niveles jerárquicos. Además, se debe capacitar a los supervisores en habilidades de liderazgo y resolución de conflictos para crear un ambiente laboral más positivo, INROME debe estandarizar sus políticas empresariales, garantizando su aplicación coherente en toda la organización estas acciones contribuirán a reducir la rotación, mejorar el compromiso de los empleados y fortalecer la cultura organizacional.
4. Es importante establecer programas de reconocimiento que valoren el esfuerzo de los empleados, promoviendo una cultura de aprecio y gratitud que los motive a seguir

contribuyendo se debe mejorar la comunicación interna, asegurando que haya un flujo constante de información entre los diferentes niveles de la organización, lo que facilitará la comprensión mutua y fomentará un ambiente de confianza otros aspecto clave es ofrecer a los empleados oportunidades claras de crecimiento profesional mediante planes de capacitación y promoción interna un liderazgo cercano y accesible, que sea capaz de promover una atmósfera de inclusión y apoyo, es esencial para fortalecer el vínculo de los colaboradores con la empresa, mejorando su sentido de pertenencia y, en consecuencia, reduciendo la rotación de personal.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Programa Estratégico para la Retención de Personal

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Considerando que en la encuesta de satisfacción de personal, un 54% de los operarios manifiestan que los retrasos en las contrataciones incrementan su carga de trabajo, impactando negativamente su desempeño y la eficiencia operativa. Solo un 46% de los encuestados mencionan que no experimentan directamente estos efectos o no están seguros de su impacto. Esta parte de los operarios no expresan que hay problemas por los retrasos en las contrataciones y el desempeño. Cabe destacar que los resultados indicaron que este es uno de los factores cruciales que está afectando el desempeño de los operarios y como consecuencia puede ser una de las razones de la alta rotación de personal en esta área de la compañía. Además se puede decir según los hallazgos que un 59% de los operarios consideran que los beneficios ofrecidos por la empresa no son lo suficientemente motivadores para seguir laborando.

La empresa actualmente no cuenta con un proceso de selección y se observa un problema de comunicación entre los niveles jerárquicos lo cual causa un mal ambiente laboral desmotivando al personal y aumentando el abandono laboral; tampoco cuentan con planes de reconocimiento y desarrollo profesional.

Lo antes expuesto, justifica la necesidad de mejorar el proceso de selección y reclutamiento ya que este es fundamental para estandarizar y optimizar las prácticas de contratación dentro de una organización. Se identificó la necesidad de reestructurar la comunicación interna debido a que un 46% de los operarios consideran que la comunicación entre los diferentes niveles de la

organización es deficiente. También según los hallazgos se identificó la falta de reconocimiento y motivación hacia los operarios.

Finalmente también los resultados obtenidos resaltan una mala percepción de los operarios sobre los beneficios ofrecidos, es necesario que se les dé la debida importancia a las sus necesidades de crecimiento más allá de su rol actual en la empresa.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

1. Documentación guía del proceso de selección y reclutamiento, detallando los procesos implicados en la búsqueda de candidatos y de esta manera se garantizar la gestión correcta y seleccionar los mejores candidatos para el puesto.
2. Elaborar un plan de comunicación interna que facilite el flujo de información entre los diferentes niveles de la organización que garantice una participación activa de los colaboradores.
3. Diseñar un plan de reconocimiento y motivación mediante una serie de incentivos durante un periodo determinado para fortalecer la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.
4. Plantear un programa de desarrollo profesional, que permita a los operarios adquirir nuevas habilidades y mejoren su desempeño dentro de la empresa y fortalezcan su vínculo con la organización.

### **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO**

#### **6.4.1 DESCRIPCIÓN**

A continuación se presentan las 4 propuestas que se elaboraron para el presente trabajo de investigación:

#### **6.4.1.1 GUÍA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO**

La primera propuesta está basada en la elaboración de guía del proceso de selección y reclutamiento buscando la estandarización de las actividades al momento de elegir el personal, garantizando una ejecución eficiente para optimizar la selección de los mejores candidatos para el puesto.

Esta guía está sustentada en la metodología teoría del Ajuste Persona-Organización (P-O Fit), se centra en la compatibilidad entre los valores, objetivos y cultura de una organización y las características, valores y necesidades de sus empleados esta metodología busca evaluar qué tan alineados están los trabajadores con la organización, ya que un mayor ajuste puede llevar a una mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional y menor rotación de personal su aplicación se da en procesos de selección de talento, diseño de estrategias de retención y desarrollo de planes de carrera, asegurando que los empleados no solo tengan las habilidades requeridas, sino que también compartan la visión y valores de la empresa.

#### **6.4.1.2 PLAN DE LA COMUNICACION INTERNA**

La segunda propuesta se centra en la implementación de un Plan de Comunicación Interna en Inversiones Rodríguez y Mejía, tiene como objetivo optimizar el flujo de información dentro de la organización, garantizando que todos los niveles jerárquicos estén alineados con la visión, objetivos y estrategias de la empresa. A través de este plan, se busca fomentar una comunicación

clara, efectiva y bidireccional, promoviendo la participación activa de los colaboradores y fortaleciendo la cultura organizacional.

El Plan de Comunicación Interna busca mejorar el flujo de información en la organización mediante la evaluación del estado actual de la comunicación, la identificación de barreras y oportunidades de mejora, y la implementación de estrategias efectivas. La ejecución del plan es responsabilidad de la Gerencia General, el departamento de RRHH, los supervisores y los operarios, cada uno con un rol específico en la comunicación. Para garantizar su efectividad, se propone inicialmente un proceso de comunicación interna seguido de una evaluación y mejora continua mediante encuestas y análisis de indicadores, permitiendo realizar ajustes y optimizar estrategias según la retroalimentación de los empleados.

#### **6.4.1.3 PLAN DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN LABORAL**

Como tercer propuesta se presenta un plan de reconocimiento y motivación basado en la metodología Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg se centra en mejorar la satisfacción laboral y el desempeño organizacional a través del manejo estratégico de dos tipos de factores: los de higiene y los motivacionales. Los factores de higiene, como el salario, las condiciones laborales, las políticas de la empresa y la seguridad en el empleo, no generan motivación por sí mismos, pero su ausencia provoca insatisfacción por otro lado, los factores motivacionales, como el reconocimiento, los logros, la autonomía y las oportunidades de crecimiento, son los que impulsan a los empleados a comprometerse y esforzarse más.

Se propone la implementación de planes de incentivos económicos utilizando un programa el “Empleado del mes” mediante el cual se deben realizar evaluaciones de KPIS trimestralmente y en base al rendimiento se brindarán beneficios económicos o reconocimientos. También buscando fomentar una cultura de seguridad e higiene se propone el programa “OHS” por sus

siglas inglés, mediante este plan se brindarán diferentes distinciones por su compromiso de identificar y corregir riesgos y estos serán recompensados por medio de bonos o días libres según el operario decida, seguido de programas de capacitaciones que se pueden realizar de forma presencial o virtual según el tema de interés, el tiempo que conllevan las capacitaciones será de 3 a 4 horas esto fomentará un entorno laboral más eficiente y motivador.

#### **6.4.1.4 PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL**

Como cuarta propuesta se presenta un programa de desarrollo profesional enfocado en los operarios actualmente en la empresa Inversiones Rodríguez & Mejía los operarios consideran que si bien si la empresa ofrece beneficios sin embargo, existe una oportunidad para potenciar aún más su crecimiento profesional y, con ello, incrementar su compromiso y productividad. Para diseñar este programa, nos basamos en la Teoría del Capital Humano, en el cual se establece que la inversión en la educación, formación y desarrollo de los empleados tiene un impacto directo en la mejora del desempeño y la competitividad de la empresa. Buscando la mejora de habilidades y capacidades del personal de “INROME” se propone un plan de rotación de áreas el cual se debe realizar en 3 etapas, con el objetivo de tener un conocimiento integral de todas áreas de la compañía, se agrega a el programa el coaching individual el cual es una herramienta para el desarrollo de habilidades liderazgo y gestión, en este mismo programa se encuentran los cursos de capital humano utilizando la plataforma e-learning Blackboard el cual tiene una duración de 6 semanas y los colaboradores podrán gozar de beneficios monetarios entre otros.

## **6.4.2 DESARROLLO**

### **6.4.2.1 GUÍA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO**

En este apartado se presenta la guía del proceso de selección y reclutamiento elaborado para Inversiones Rodríguez y Mejía. Esta guía incluye los pasos iniciando con la identificación de la necesidad de una nueva contratación y la recopilación de currículums vitae (CV) de los aspirantes. En el proceso se detallan los lineamientos a seguir desde las entrevistas, evaluaciones psicométricas y pruebas prácticas en planta, con el fin de seleccionar al candidato que mejor se ajuste a los requerimientos técnicos y organizacionales de la empresa.

Página 1 de 14	PROCESO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	
MA-PSR-001		
Revisión: 0		

# GUÍA DEL PROCESO SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

## INROME

**V1**

Página 2 de 14	PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	
MA-PSR-001		
Revisión: 0		

## **INTRODUCCIÓN**

Este manual de procesos y procedimientos de INROME se diseñó para garantizar que todas las actividades relacionadas con la selección de personal se realicen de manera eficiente y uniforme en él se detallan los pasos que el departamento de RRHH y supervisores del área operaria deben implementar para garantizar el cumplimiento de metas y correcta ejecución de las gestiones diarias.

## **PROPÓSITO**

Garantizar la contratación de personal operativo calificado para el área de producción, asegurando que los candidatos seleccionados cuenten con las competencias técnicas y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y segura.

## **ALCANCE**

Este proceso inicia con la recopilación y análisis de los currículums vitae (CV) de los aspirantes y culmina con la selección del candidato idóneo para la vacante, incluyendo entrevistas, evaluaciones psicométricas y pruebas prácticas en planta. El proceso abarca la participación de los departamentos de Recursos Humanos, Producción y Planta, asegurando una selección alineada con los requerimientos técnicos y organizacionales de la empresa.

Página 3 de 14	<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b></p> 
MA-PSR-001	
Revisión: 0	

**Descripción:**

Actividad	Responsable	Descripción
1. Definición del perfil	GERENCIA / JEFE DE RRHH	Antes de iniciar la búsqueda es primordial conocer los requisitos del puesto basandose en si el candidato cumple con: Habilidades técnicas requeridas como ser; manejo de maquinaria, conocimientos en procesos de producción entre otros. Experiencia previa en puestos similares. Educación mínima requerida. Habilidades blandas (trabajo en equipo, puntualidad, compromiso, etc.). Disponibilidad para turnos rotativos o trabajo en condiciones específicas.
2. Búsqueda de candidatos	ASISTENTE DE RRHH / JEFE DE RRHH	Se deberá realizar búsquedas en plataformas de empleabilidad como Bolsa de empleo (SENAEH), INFOP, Tecoloco, Linkedln o recomendaciones internas se debe recopilar la mayor cantidad de CV de acuerdo al perfil del puesto que se está buscando.
3. Analizar hojas de vida	JEFE DE RRHH	Analizar los CV y seleccionar perfiles que más se ajusten con el perfil buscado seleccionando mínimo 5 candidatos.
4. ¿Candidato aprueba entrevista con RRHH?	JEFE DE RRHH	Realizar entrevista con preguntas filtro a los candidatos previamente seleccionados. Preguntas filtro generales como ser: ¿Que sabe de empresa?, ¿Cuál fue su último trabajo?, ¿Cuántos años de experiencia tiene?, si tiene recomendaciones, ¿Cuál es su aspiración salarial?, ¿Cuántas personas dependen de su ingreso?, ¿Porque fue la salida en su último trabajo?, o ¿Porque quiere cambiar de trabajo?, ¿Porque quiere trabajar en INROME? También en esta entrevista se le explica a los candidatos la plaza vacante, funciones, así mismo los derechos, beneficios y obligaciones

Página 4 de 14	<b>PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	
MA-PSR-001		
Revisión: 0		

Actividad	Responsable	Descripción
		de la empresa, con el objetivo de preguntarle al candidato si sigue interesado en seguir participando.
5. Entrevista candidatos por área	SUPERVISOR / JEFE DEL ÁREA DE LA CONTRATACIÓN	Realizar entrevista a los candidatos seleccionados, realizando preguntas técnicas y específicas según el área al en la cual se necesita contratar personal, el supervisor del área o un especialista técnico formulará preguntas específicas relacionadas con las funciones del cargo, revisará la experiencia del candidato en situaciones similares.
6. ¿Candidato aprueba las pruebas psicométricas?	JEFE DE RRHH / SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	Se seleccionan 3 candidatos de los que fueron entrevistados. A estos 3 candidatos para la aplicación de pruebas psicométricas con el fin de evaluar si realmente cumplen con el perfil buscado, se recomienda que aparte de las pruebas realizadas por el área de RRHH también se evalúe a los candidatos con una prueba práctica en planta, con el objetivo que conozcan la misma, y puedan pasar varias horas (3) realizando casos prácticos.
7. Evaluación de ajuste P-O Fit	JEFE DE RRHH	Se evalúa la compatibilidad del candidato con la cultura, valores y visión de la organización mediante una <b>01-PSR-FR01-V1</b> Entrevista sobre cultura y valores, se analizan aspectos como el ajuste en valores, expectativas de carrera y adaptabilidad a la cultura de la empresa.
8. ¿Las referencias del candidato cumplen los requisitos laborales?	ASISTENTE DE RRHH	El asistente de RRHH debe verificar las referencias laborales proporcionadas por el candidato, contactando a sus empleadores anteriores para confirmar su puesto, tiempo de servicio, desempeño y motivo de salida. Esta información se documenta y se presenta en un <b>01-PSR-FR02-V1</b> Informe de

Página 5 de 14	<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b></p> 
MA-PSR-001	
Revisión: 0	

Actividad	Responsable	Descripción
		referencias laborales para respaldar la toma de decisiones en el proceso de selección.
9. Selección el candidato	JEFE DE RRHH	Selección del candidato que cumpla con el perfil. Así mismo el candidato con competencias y habilidades notables en las pruebas.
10. Documentación de datos	CANDIDATO SELECCIONADO	Se le solicita al personal seleccionado que complete los <b>01-PSR-FR03-V1</b> Formularios de Solicitud de Empleo para documentar los datos y revisar el listado del archivo <b>01-PSR-FR04-V1</b> Formato Documentos Expedientes INROME para completar su expediente.

#### Formatos Utilizados

- **01:** Se refiere al primer proceso documentado.
- **PSR:** Siglas de Proceso de Selección y Reclutamiento
- **FR01:** El primer formato dentro de este proceso
- **V1:** Indica la versión de forma

#### 1) Entrevista sobre cultura y valores

**Objetivo:** Garantizar la incorporación de colaboradores que compartan los valores, cultura y visión de la empresa, asegurando su adaptación al entorno de trabajo, cumplimiento de normas de seguridad y capacidad para integrarse en equipos de producción de alto rendimiento, mediante entrevistas específicas y pruebas de compatibilidad.

##### Compromiso con la Seguridad y Normas

- ¿Puede describir una situación en la que haya seguido estrictamente un protocolo de seguridad en su trabajo anterior?

##### Trabajo en Equipo y Colaboración

- ¿Cómo maneja los desacuerdos con compañeros en un ambiente de producción?
- Cuéntenos sobre una ocasión en la que tuvo que ayudar a un compañero a completar una tarea.

##### Responsabilidad y Ética Laboral

- ¿Qué haría si nota que un compañero está incumpliendo un procedimiento de seguridad?
- En su experiencia laboral, ¿ha tenido que asumir responsabilidades adicionales? ¿Cómo manejó la situación?

Página 6 de 14	PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	
MA-PSR-001		
Revisión: 0		

#### **Adaptabilidad y Resiliencia**

- Describa un momento en el que tuvo que adaptarse rápidamente a un cambio en su área de trabajo. ¿Cómo lo manejó?
- En caso de que haya un incremento inesperado en la producción, ¿cómo reaccionaría para cumplir con la demanda?

#### **Orientación a la Calidad y Mejora Continua**

- ¿Qué significa para usted la calidad en el trabajo y cómo la garantiza en sus tareas diarias?
- ¿Ha identificado oportunidades de mejora en su trabajo anterior? ¿Cómo las comunicó y qué acciones tomó?

#### **Identificación con la Cultura y Valores Organizacionales**

- ¿Por qué le interesa trabajar en nuestra empresa y cómo cree que se alinean sus valores con los nuestros?

## **2) Informe de referencias laborales**

**Objetivo:** Verificar la experiencia, desempeño y comportamiento laboral de un candidato a través de referencias de empleadores anteriores. Permite evaluar la veracidad de la información proporcionada, conocer sus habilidades y áreas de oportunidad, así como identificar su nivel de responsabilidad, ética profesional y adaptación al trabajo en equipo.

Página 7 de 14	PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	
MA-PSR-001		
Revisión: 0		



**INFORME DE REFERENCIAS LABORALES**

**Fecha:** [DD/MM/AAAA]

**Nombre del candidato:**

**Puesto al que aplica:**

**Fuente de la referencia:**

**Cargo en la empresa:**

**Empresa:**

**Teléfono/Correo electrónico:**

**Desempeño y Competencias**

Pregunta	Respuesta
¿Cómo describiría el desempeño del candidato en la empresa?	
¿Cuáles considera que fueron sus principales fortalezas?	
¿Hubo alguna área de oportunidad o aspectos por mejorar en su desempeño?	
¿Cómo era su relación con el equipo de trabajo y superiores?	
¿Cómo manejaba situaciones de presión o resolución de problemas?	

**Ética y Profesionalismo**

Pregunta	Respuesta
¿Cómo describiría su nivel de responsabilidad y compromiso con el trabajo?	
¿Hubo algún problema de conducta o desempeño que deba mencionarse?	
¿Volvería a contratar a esta persona en su empresa? ¿Por qué?	

**Observaciones Finales**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Página 8 de 14	PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	
MA-PSR-001		
Revisión: 0		

**Evaluación General**

Escala de recomendación

- Altamente recomendado
- Recomendado
- Recomendado con reservas
- No recomendado


**Firma y Datos del Responsable de RRHH**

Firma del Responsable de RRHH: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**3) Formato de Solicitud de Empleo**

**Objetivo:** Recopilar y validar información clave de los candidatos interesados en formar parte de la fábrica, incluyendo sus datos personales, antecedentes laborales, experiencia, habilidades y referencias. Este documento permite estandarizar la información de los postulantes, facilitando el análisis y comparación de perfiles para una toma de decisión objetiva y fundamentada en el proceso de selección y reclutamiento.

 <b>Solicitud de Empleo</b>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>FOTOGRAFIA</b>   <b>RECIENTE</b> </div>	
Puesto que solicita			Fecha
Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad			Sueldo Mensual Deseado
			Sueldo Mensual Aprobado
		Fecha de Contratación	
<b>DATOS PERSONALES</b>			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad
			Años
Domicilio	Colonia	Código Postal	Teléfono
			Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Delegación o Municipio	Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de Usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros (Explique)	
<b>DOCUMENTACION</b>			
Identidad		Pasaporte	
Reg. Fed. De Contribuyentes	Número de Seguro Social		
Tiene licencia de manejar <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Clase y Numero de Licencia	Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el país	
<b>ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES</b>			
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo		¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)	
¿Practica usted algún deporte?	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?			
<b>DATOS FAMILIARES</b>			
NOMBRE	VIVE	FINALADO	DOMICILIO
OCUPACION			
Padre			
Madre			
Esposa (o)			
Nombres y edades de los hijos			



<b>Página 10 de 14</b>	<b>PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	 <b>INROME</b> INVERSIONES RODRIGUEZ & MEJIA
<b>MA-PSR-001</b>		
<b>Revisión: 0</b>		

ESCOLARIDAD					
NOMBRE	DIRECCION	FECHA		AÑOS	TITULO RECIBIDO
		DE	A		
Primaria					
Secundaria o Pre vocacional					
Preparatoria o Vocacional					
Profesional					
Comercio u Otras					
Estudios que está efectuando en la actualidad:					
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado		
CONOCIMIENTOS GENERALES					
Que otros Idiomas habla	(Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina			
Otros trabajos o funciones que domina		Software que maneja			
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar					
EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES					
CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de a	de a	de a	de a	de a
Nombre de la compañía					
Dirección					
Teléfono					
Puesto desempeñado					
Periodo de puesto desempeñado	de a	de a	de a	de a	de a
Motivo de separación					
Nombre de su jefe directo					
Puesto de su jefe directo					
Podemos solicitar información de usted	Comentarios de sus jefes				
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No					

REFERENCIAS PERSONALES				
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES		DATOS ECONOMICOS	
¿Cómo supo de este empleo? <input type="radio"/> Anuncio <input type="radio"/> Otro medio (¿Cuál?)	¿Tiene usted otros Ingresos? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Cuáles?	Importe mensual	\$
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Quién?	¿Su conyugue trabaja? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Dónde?	Percepción mensual	\$
¿Ha estado afiliado? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, Nombre de la compañía	¿Vive en casa propia? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Valor aproximado	\$
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿A cuál?	¿Paga renta? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Renta mensual	\$
¿Tiene seguro de Vida? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, Nombre de la compañía	¿Tiene automóvil propio? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Marca	Modelo
¿Puede viajar? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No, ¿Por qué?	¿Tiene deudas? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Con quién?	Importe	\$
¿Está dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No, ¿Por qué?	¿Cuánto abona mensualmente? \$		
Fecha en que podrá presentarse a trabajar	¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$		

Comentarios de Entrevistador y firma	Hago constar que mis respuestas son verdaderas  Firma del solicitante
--------------------------------------	---

#### 4) Formato Documentos Expediente

**Objetivo:** Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales, administrativos y de seguridad de la empresa. Este checklist permite validar la información del candidato, asegurando la transparencia y confiabilidad en la toma de decisiones, además de optimizar el proceso de incorporación al contar con un expediente completo y organizado desde el inicio de la relación laboral.

Página 12 de 14	<b>PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b>	 INVERSIONES RODRIGUEZ & MEJIA
MA-PSR-001		
Revisión: 0		



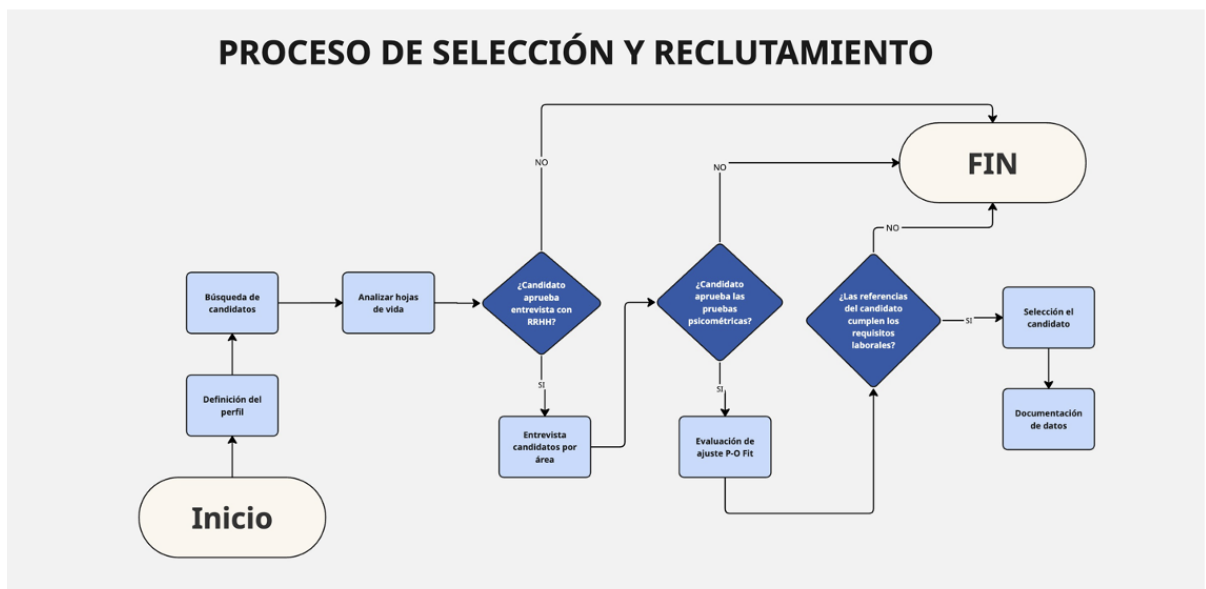
NOMBRE:	
PUESTO:	
No. DE EMPLEADO:	
FECHA DE INGRESO:	

**DOCUMENTOS QUE INTEGRAN EL EXPEDIENTE ( CHECK LIST )**

1	Acción de Personal	
2	Requisición de Personal	
3	Contrato de Trabajo	
4	Descripción del Puesto	
5	Solicitud de Empleo	
6	Fotografías Recientes (2)	
7	Curriculum	
8	Entrevistas: RR.HH	Entrevista Jefe Inmediato      Estudio Socioeconómico y Judicial
9	Copia Identidad	
10	Carnet del IHSS	
11	Copia último Título Estudios	
12	Carta de Antecedentes Penales	
13	Hoja de Antecedentes Policiales DGIC)	
14	Convenio de Confidencialidad (Firman )	
15	Curso de Inducción	
16	Registro Seguro Colectivo	
17	Investigación de Referencias Laborales. (todos los empleos)	
18	Investigación de Referencias Personales (2) como mínimo	
19	Croquis de Vivienda	
20	Resumen de pruebas psicométricas	
21	Cuenta de Banco	

REVISÓ RH	VALIDÓ RH	REVISÓ
-----------	-----------	--------

5) Diagrama de Flujo de Procesos



Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con Jefe de RRHH y encuestas de supervisores.</li> </ul>

Página 14 de 14	<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO</b></p> 
MA-PSR-001	
Revisión: 0	

**Registro**

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Curriculum vitae del candidato contratado	▪ Siempre	▪ Jefe de RRHH	▪ N/A
▪ Pruebas psicométricas del candidato contratado	▪ Siempre	▪ Jefe de RRHH	▪ N/A
▪ Informe de referencias laborales	▪ Siempre	▪ Asistente de RRHH	▪ N/A
▪ Formato de solicitud de empleo	▪ Siempre	▪ Asistente de RRHH	▪ N/A
▪ Formato documentos de expediente	▪ Siempre	▪ Asistente de RRHH	▪ N/A

**Cambios a esta versión**

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0	18-03-2025	CREACIÓN DE PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
▪ Archivos de los candidatos	▪
▪	▪

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
CONSULTOR EXTERNO LIC. ADMIN. INDUSTRIAL	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
Nombre	Nombre	Nombre
Iliany Montoya		

#### **6.4.2.2 PLAN DE LA COMUNICACION INTERNA**

En este apartado se presenta la segunda propuesta para Inversiones Rodríguez & Mejía, la propuesta está basada en implementar un plan de comunicación interna, diseñado para optimizar el flujo de información dentro de la empresa, garantizando que los mensajes lleguen de manera clara y oportuna a todos los niveles organizacionales. Para lograrlo, el plan abordará tres ejes principales: la identificación y selección de la herramienta más adecuada para la comunicación interna, la definición de los pasos para su correcta implementación y el desarrollo de un programa de capacitación para asegurar su adopción efectiva.

##### **Introducción**

Una comunicación interna efectiva es clave para el éxito de cualquier organización, ya que permite alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la cultura organizacional. En INROME, se ha identificado la necesidad de optimizar el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos, asegurando que todos los empleados reciban mensajes claros y oportunos.

Este plan de comunicación interna tiene como propósito mejorar la transmisión de información dentro de la empresa, garantizando que los colaboradores comprendan la visión, misión y estrategias corporativas. A través de este plan, se busca fomentar una comunicación bidireccional, donde los empleados puedan expresar sus ideas, inquietudes y sugerencias, promoviendo su participación activa y compromiso con la organización.

##### **Objetivo**

Optimizar el flujo de información en la organización para garantizar claridad y alineación con los objetivos estratégicos, fortaleciendo la cultura organizacional con mensajes coherentes que refuercen los valores de “INROME”. Además, busca fomentar la participación de los colaboradores mediante canales efectivos de comunicación, reducir malentendidos y mejorar la colaboración entre departamentos a través de la transparencia y el trabajo en equipo. Para asegurar su efectividad, se implementará un sistema de evaluación continúa basado en encuestas y análisis de indicadores, permitiendo ajustes según la retroalimentación de los empleados.

### **Identificación de herramienta**

Se debe identificar una herramienta para optimizar la comunicación interna. Se propone que la empresa implemente herramientas como ser blog corporativo, correo electrónico, grupos de Whatsapp para que facilite la interacción y el flujo de información dentro de la empresa.

### **Definición de lineamientos**

Se deben definir los pasos a seguir de cada área en cuanto a la comunicación interna y brindar capacitaciones en directrices específicas para cada puesto de trabajo, dirigida tanto a los colaboradores actuales como a las nuevas contrataciones.

### **Mejorar la Comunicación de los Líderes**

Para poder mejorar la comunicación entre los diferentes niveles se debe capacitar a líderes y gerentes en comunicación efectiva. También implementar reuniones de retroalimentación

regulares.

### **Capacitación al personal**

Brindar conocimiento a cada uno de los colaboradores sobre lo que se está implementando en la empresa para así dar conocimiento hacia dónde se quiere llegar con la empresa.

### **Propuesta de Plan de Comunicación**

Se propone la implementación de la herramientas como carteleras informativas ubicadas en zonas comunes (comedores, entradas, baños). Se pueden comunicar por este medio normas, avisos de seguridad, cumpleaños, eventos, producción del día, etc.

Para evaluar la efectividad de esta implementación, se definirán métricas clave que permitan medir su impacto en la comunicación interna. Entre los principales indicadores se considerará la eficacia de realizar el trabajo en tiempo y forma, la frecuencia y calidad de los mensajes compartidos, y los resultados de encuestas de satisfacción y percepción de los colaboradores.

### **Tabla 4. Pasos de Implementación**

La implementación de carteleras informativas en INROME se debe llevar a cabo en cuatro etapas para asegurar una adopción efectiva y sostenible:

<b>Etapa</b>	<b>Semana</b>	<b>Actividades</b>
<b>Evaluación y planificación</b>	Semana 1-2	- Diagnóstico de necesidades de comunicación interna.
		- Definición de objetivos y alcances.
		- Selección de administradores y configuración inicial.
		- Desarrollo de plan de capacitación y comunicación interna.
<b>Capacitación y configuración</b>	Semana 3-4	- Formación de administradores y líderes de equipo.
		- Configuración de canales de comunicación y grupos.
		- Integración con otras herramientas empresariales.
		- Prueba piloto con grupo reducido.
<b>Implementación y adopción</b>	Semana 5-8	- Despliegue oficial
		- Capacitación general para todos los colaboradores.
		- Establecimiento de lineamientos de uso.
		- Seguimiento y soporte técnico.
<b>Evaluación y optimización</b>	Semana 9 en adelante	- Medición de métricas de uso y efectividad.
		- Encuestas de satisfacción y feedback.
		- Identificación de mejoras y ajustes.
		- Estrategias para fortalecer el uso continuo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Adicionalmente, se debe implementar el uso de sistemas de perifoneo para todos los colaboradores como medio formal de comunicación dentro de la empresa. El uso de sistemas de perifoneo se deben ubicar en zonas comunes. Se usan para comunicar normas, avisos de seguridad, cumpleaños, eventos, producción del día, etc. Esto garantizará que la información oficial sea transmitida de manera profesional y segura, evitando el uso de canales informales que puedan generar confusión o falta de trazabilidad. Además, permitirá una mejor organización de la información y documentación de procesos clave, fortaleciendo la identidad corporativa y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

### **6.4.2.3 PLAN DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN**

#### **Introducción**

En INROME, la dirección reconoce que su recurso más valioso reside en su capital humano. La dedicación, el talento y el compromiso de sus empleados son considerados pilares fundamentales para el éxito y el crecimiento sostenido de la empresa. Por consiguiente, se ha decidido implementar un plan de reconocimiento y motivación, diseñado para fortalecer la cultura organizacional y promover un entorno laboral positivo y productivo.

Este plan surge de la convicción de que el reconocimiento y la motivación son elementos esenciales para el bienestar y el rendimiento de los colaboradores. A través de este programa, se busca celebrar los logros individuales y colectivos, fomentar el desarrollo profesional y personal, y reforzar los valores que definen a INROME como organización.

### **Objetivo**

Establecer un ambiente donde cada miembro del equipo se sienta valorado, inspirado y comprometido con la misión de INROME. Se confía en que este plan no sólo impulsará la productividad y la innovación, sino que también fortalecerá el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral de todos los colaboradores.

### **Descripción**

La aplicación de esta metodología busca mejorar la satisfacción laboral, reducir la rotación de personal y aumentar el compromiso de los colaboradores a través de un equilibrio entre factores de higiene y motivacionales.

#### **6.4.2.3.2 Planteamiento de estrategias**

En el plan de reconocimiento y motivación laboral, se identificaron áreas con mayor oportunidad de mejora a través de los cuestionarios, destacando el sistema de reconocimiento, el

aprendizaje, el clima laboral y el liderazgo. A continuación, se presentan las estrategias para su implementación.

### **Plan de incentivos económicos**

#### **Implementación de factores motivacionales (Impulso a la productividad y compromiso)**

##### **Acciones:**

- Reconocimiento: creación de un programa de "empleado del mes" con incentivos monetarios o de tiempo libre. Recompensas anuales para equipos con mejor desempeño.
- Crecimiento Profesional: Establecimiento de un programa de capacitaciones.

##### **Evaluación y seguimiento**

Se establecerá un sistema de monitoreo para evaluar el impacto del plan mediante:

- Medición de indicadores de satisfacción y compromiso mediante encuestas semestrales.
- Retroalimentación periódica a través de reuniones con los empleados.
- Ajustes y mejoras continuas en las estrategias implementadas según los resultados obtenidos.

##### **Programa “empleado del mes”**

El programa "empleado del mes" en INROME tiene como objetivo reconocer a los colaboradores que destacan por su desempeño, compromiso y contribución al éxito de la empresa.

##### **Objetivos del Programa**

- Motivar y reconocer el esfuerzo de los empleados en todas las áreas de la empresa.

- Reforzar la cultura de calidad, eficiencia y compromiso en la producción de encurtidos.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo basado en el reconocimiento y la sana competencia.

**Tabla 5. Pauta programa “empleado del mes”**

<b>INROME</b>		
<b>PAUTA DE EVALUACION DE COLABORADOR</b>		
Nombre Rep:		
Area: .....		
Parametro evaluado	AUTOEVALUACION	SUPERVISOR
	DIAGNOSTICO TRIMESTRAL	
	Rep ENERO 2025	Sup ENERO 2025
<b>Productividad</b>		
llega a metas		
superación de las metas		
<b>ToTal Puntaje del Area</b>	0	0
<b>II.- Calidad del trabajo</b>		
Respeto a los estándares de higiene		
Respeto a los estándares de higiene		
<b>ToTal Puntaje del Area</b>	0	0
<b>III.- Puntualidad y asistencia</b>		
llegadas tardías		
Cumplimiento de las metas en tiempo		
<b>ToTal Puntaje del Area</b>	0	0
<b>IV .Trabajo en equipo</b>		
Cooperación con compañeros		
actitud positiva en el ambiente laboral		
<b>ToTal Puntaje del Area</b>	0	0
<b>Puntaje final</b>		
<b>Observaciones I trimestre :</b>		
<b>Observaciones II trimestre :</b>		
<b>Observaciones III trimestre :</b>		
<b>Observaciones IV trimestre :</b>		
Gerencia INROME:		
Firma evaluador		
Firma de evaluado		
Firma Gerente INROME		

Fuente:(Elaboración propia, 2025)

## **Beneficios y Reconocimientos**

El colaborador elegido como empleado del mes recibirá los siguientes beneficios como reconocimiento a su esfuerzo y desempeño excepcional:

- Diploma de reconocimiento y publicación de su foto en el mural de la empresa y comunicación interna (boletín, redes internas y tablón de anuncios).
- Bono económico de L 3,000.00 como incentivo especial por su desempeño destacado.
- Día libre con goce de sueldo a elección del empleado, previa coordinación con su supervisor.
- Kit especial de productos INROME, que incluye una variedad de encurtidos y otros productos de la empresa.
- Tarjeta de regalo de L.1,500.00 para utilizar en supermercados o tiendas seleccionadas.
- Prioridad en capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional, incluyendo acceso a cursos, talleres o certificaciones pagadas por la empresa.
- Descuento especial para la compra de productos INROME durante el mes de reconocimiento.

## **Programa de seguridad e higiene laboral (OHS)**

La propuesta y estructura del programa de seguridad e higiene laboral está enfocado en mejorar la seguridad y reducir accidentes laborales con el fin de fomentar una cultura de seguridad

e innovación en todos los colaboradores. Este plan otorgará distinciones a los empleadores que pusieron en práctica sistemas admirables de gestión de seguridad.

#### **Figura 4. Programa OHS**



Fuente: (Elaboración propia, 2025)

#### **Requisitos del programa**

Los empleadores con más de un año de operación pueden solicitar el programa OHS. Antes de iniciar el proceso, deben cumplir con varios requisitos, entre ellos:

- Realizar una evaluación integral de seguridad y salud en el lugar de trabajo.
- Garantizar una participación activa de los empleados en el programa de seguridad y salud.
- Identificar y corregir riesgos, además de fortalecer los sistemas de gestión de seguridad y salud.

**Premios individuales y grupales** por mantener cero incidentes en periodos trimestrales.

Clasificación de logros:

- Oro: 12 meses sin accidentes.
- Plata: 6 meses sin accidentes.
- Bronce: 3 meses sin accidentes.

**Recompensas:**

Bonos o días libres adicionales, certificados y reconocimiento público

**Programa de capacitaciones**

Programa de capacitaciones tiene como objetivo mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores de INROME en búsqueda de eliminar factores de insatisfacción factores de higiene y potenciar aquellos que generan motivación.

**Objetivos del Programa**

- Reducir la insatisfacción laboral mejorando el clima organizacional, las condiciones de trabajo y la comunicación interna.
- Aumentar la motivación a través del reconocimiento, el desarrollo profesional y la autonomía en el trabajo.

- Optimizar la producción y calidad mediante capacitaciones técnicas en seguridad alimentaria y mejora de procesos.

**Tabla 6. Programa de capacitaciones INROME**

Tema	Objetivo	Duración	Público Objetivo
Seguridad e Higiene en la Producción de Alimentos	Garantizar el cumplimiento de normas de inocuidad y buenas prácticas en la manipulación de encurtidos.	4 horas	Personal de Producción y Calidad
Manejo de Estrés y Bienestar Laboral	Brindar herramientas para la gestión del estrés y el equilibrio entre vida laboral y personal.	3 horas	Todos los colaboradores
Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos	Mejorar la comunicación interna y fomentar la resolución positiva de conflictos.	4 horas	Supervisores y líderes de equipo
Prevención de Riesgos Laborales en la Industria Alimentaria	Capacitar sobre prevención de accidentes y protocolos de seguridad.	5 horas	Personal de Planta y Logística
Liderazgo y Motivación en la Industria Alimentaria	Desarrollar habilidades de liderazgo y motivación en supervisores y gerentes.	6 horas	Mandos medios y gerencia
Innovación y Mejora Continua en Procesos de Producción	Fomentar la creatividad y la implementación de mejoras en la producción de encurtidos.	5 horas	Personal de Producción y Calidad
Desarrollo Profesional y Plan de Carrera en INROME	Brindar herramientas para el crecimiento profesional dentro de la empresa.	4 horas	Todos los colaboradores
Trabajo en Equipo y Cultura Organizacional	Fortalecer el sentido de pertenencia y la cooperación entre colaboradores.	4 horas	Todos los colaboradores
Técnicas de Resolución de Problemas y Toma de Decisiones	Capacitar en metodologías para la toma de decisiones estratégicas.	5 horas	Líderes de equipo y gerencia

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

## Beneficios del Programa

La implementación del programa de capacitaciones generará beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores estos beneficios abarcan aspectos monetarios, de bienestar y de mejora en la productividad, logrando un entorno laboral más eficiente y motivador.

- Mayor satisfacción y compromiso laboral, gracias a la reducción de factores de insatisfacción y al impulso de la motivación.
- Aumento de la productividad y calidad en la producción de encurtidos, mediante la mejora de procesos y capacitación técnica.
- Fortalecimiento del liderazgo y la comunicación interna, lo que impactará en un mejor clima laboral y reducirá conflictos.
- Reducción de la rotación y el ausentismo, promoviendo el bienestar de los colaboradores y la estabilidad del equipo.
- Cumplimiento normativo en higiene, seguridad y calidad, asegurando el posicionamiento de “INROME” en el mercado y evitando sanciones regulatorias.

**Beneficios monetarios directos para los colaboradores:**

- Se otorgará medio día libre a los empleados que completen programas de capacitación a su totalidad.
- Reducción de errores en producción o mejoras sugeridas serán reconocidas con incentivos de L.1,000.00 por implementación exitosa.
- Los empleados que participen activamente en capacitaciones podrán acceder a evaluaciones para aumentos salariales.

- Posibilidad de recibir apoyo financiero para estudios técnicos o cursos especializados relacionados con la industria alimentaria.

#### **6.4.2.4 PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL**

El crecimiento y la capacidad de adaptación del equipo son esenciales para mantener la competitividad y alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo en un entorno empresarial en constante transformación, la inversión en el desarrollo profesional de los colaboradores se considera una prioridad clave por ello, se ha implementado un programa de desarrollo profesional integral, diseñado para fortalecer las habilidades y competencias de cada miembro del equipo.

Esta iniciativa parte de la convicción de que el aprendizaje continuo no solo beneficia a los empleados a nivel individual, sino que también fortalece a la organización en su conjunto. A través de este programa, se busca brindar a los colaboradores las herramientas y oportunidades necesarias para ampliar sus conocimientos, optimizar su desempeño y avanzar en sus trayectorias profesionales dentro de “INROME”.

##### **Objetivo del programa**

- Fomentar el desarrollo de competencias técnicas y de liderazgo, alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- Maximizar el potencial de cada colaborador, alineando sus habilidades y aspiraciones con los objetivos estratégicos de “INROME”.
- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional en toda la organización.

## Plan de rotación de áreas

El plan de rotación de áreas en INROME tiene como objetivo desarrollar el talento interno, proporcionando a los empleados en crecimiento la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, mejorar su comprensión de los procesos organizacionales y prepararlos para futuras posiciones de liderazgo.

A continuación, las siguientes áreas y habilidades que los empleados tienen oportunidad de desarrollar mediante el plan de rotación de áreas, cada empleado rotará en tres áreas diferentes durante el programa, con una duración de 3 a 6 meses por área, dependiendo del puesto y necesidades organizacionales.

**Tabla 7. Implementación plan de rotación de áreas**

<b>Área</b>	<b>Habilidades a Desarrollar</b>
Producción	Control de calidad, procesos de manufactura, manejo de maquinaria.
Logística y Distribución	Gestión de inventarios, despacho y recepción de productos.
Calidad y Seguridad Alimentaria	Normativas de higiene, inspección de procesos, certificaciones.
Ventas y Atención al Cliente	Estrategias comerciales, negociación, servicio al cliente.
Recursos Humanos	Evaluación de desempeño, gestión del talento, selección de personal.
Administración y Finanzas	Manejo de costos, presupuestos, facturación.
Investigación y Desarrollo	Innovación en nuevos productos, pruebas de laboratorio.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

#### Etapa 1: Planificación y Selección (Mes 1)

- Identificación de empleados elegibles, se realizará de acuerdo a sus fortalezas identificadas y puntos de mejora.
- Definición del itinerario de rotación para cada participante.
- Asignación de mentores en cada área de rotación.

#### Etapa 2: Desarrollo y Seguimiento (Mes 2-12)

- Incorporación progresiva de los empleados en nuevas áreas.
- Sesiones de inducción en cada departamento.
- Evaluación mensual del desempeño y aprendizaje adquirido.
- Retroalimentación del mentor y jefe de área.

#### Etapa 3: Evaluación Final y Retroalimentación (Mes 12-13)

- Presentación de logros y conocimientos adquiridos.
- Evaluación del impacto del programa en el desempeño del empleado.
- Definición de oportunidades de crecimiento y posibles promociones.

#### **Beneficios**

- Desarrollo de nuevas competencias y habilidades.
- Posibilidad de ascenso a posiciones de mayor responsabilidad y beneficios económicos.

- Incremento salarial del 5% al 10% para empleados que, tras el programa, sean promovidos a un nuevo puesto.
- Día libre remunerado al completar cada fase del programa como incentivo al compromiso.
- Mayor retención y compromiso del personal, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cultura organizacional.
- Reducción de errores y desperdicio en la producción, optimizando costos y mejorando la calidad de los encurtidos.
- Impacto positivo en la imagen de la empresa, al promover el desarrollo de su personal y posicionarse como una empresa comprometida con el crecimiento profesional de sus colaboradores.

### **Coaching individual**

Se propone la implementación de sesiones de coaching individuales en INROME, enfocado en el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión, representa una inversión estratégica en su capital humano está estructurará en sesiones personalizadas, diseñadas para abordar las necesidades específicas de cada participante, identificando fortalezas y áreas de mejora a través de la guía de coaches experimentados, los empleados desarrollarán habilidades clave como la comunicación efectiva, la toma de decisiones estratégicas, la gestión de equipos y la resolución de conflictos.

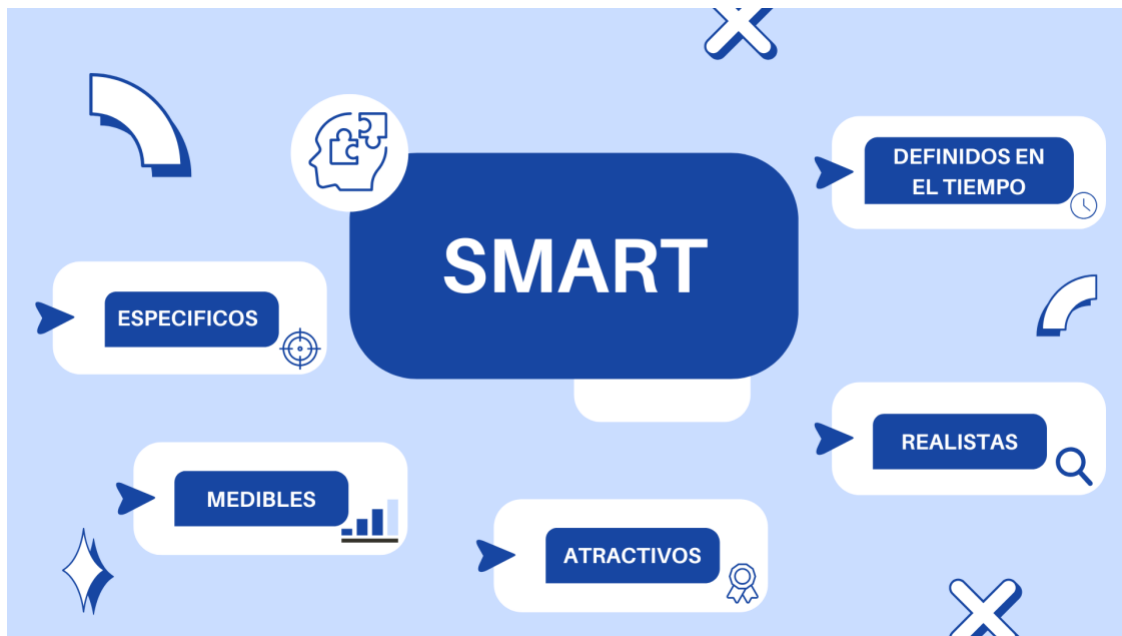
**Tabla 8. Implementación de sesiones coaching**

<b>Desarrolla tus Habilidades de Liderazgo</b>				
<b>Datos Generales</b>				
<b>Nombre :</b>	Coaching Individual en Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Gestión			
<b>Duración:</b>	8 sesiones (1 por semana)			
<b>Modalidad:</b>	Presencial / Virtual			
<b>Público Objetivo:</b>	Profesionales en cargos de liderazgo o en desarrollo para posiciones de gestión			
<b>Coach Responsable:</b>				
<b>Semana</b>	<b>Sesión</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Tareas del Coachee</b>	<b>Indicadores de Éxito</b>
1	Evaluación y Diagnóstico Inicial	Autoevaluación, feedback 360°, establecimiento de objetivos SMART	Reflexión escrita sobre fortalezas y áreas de mejora	Metas SMART definidas
2	Autoconocimiento y Gestión de Emociones	Identificación de valores, mindfulness, análisis del modelo de Goleman	Diario de emociones	Reflexión escrita sobre impacto de emociones en liderazgo
3	Comunicación Efectiva y Escucha Activa	Técnicas de comunicación asertiva, role-playing	Aplicar técnicas en reunión laboral	Evaluación del impacto de la comunicación en el entorno
4	Toma de Decisiones y Resolución de Problemas	Análisis de casos, uso de modelos de toma de decisiones	Aplicar modelo en un problema real	Reporte sobre el resultado de la toma de decisiones
5	Gestión de Equipos y Delegación Efectiva	Liderazgo situacional, delegación estratégica	Delegar tareas y evaluar resultados	Evidencia de delegación efectiva
6	Gestión del Cambio y Adaptabilidad	Análisis del modelo de Kotter, superación de barreras al cambio	Diseñar un plan de cambio	Presentación del plan de cambio en el entorno laboral
7	Cultura Organizacional y Visión Estratégica	Evaluación de la cultura organizacional, diseño de planes estratégicos	Propuesta de mejora organizacional	Propuesta alineada con misión y visión de la empresa
8	Evaluación Final y Plan de Desarrollo Personal	Revisión de objetivos, autoevaluación final, desarrollo de PDP	Implementar PDP	Comparación autoevaluación inicial vs. final
<b>Materiales Didácticos:</b> Cuestionarios, guías de reflexión.				
<b>Plataformas:</b> Zoom (en caso de modalidad virtual).				
<b>Tiempo Estimado por Sesión:</b> 1 a 1.5 horas.				
<b>Evaluaciones:</b> Comparación de autoevaluaciones, seguimiento de aplicación de estrategias en el entorno laboral.				

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### **Puntos importantes de sesiones de coaching**

1. Autoevaluación: Es el proceso en el que un empleado reflexiona sobre su propio desempeño, identificando fortalezas, áreas de mejora y metas de desarrollo.
2. Feedback 360°: Es una evaluación integral donde el empleado recibe retroalimentación de diversas fuentes, como su supervisor, colegas, subordinados e incluso clientes.
3. Establecimiento de objetivos SMART: Es una metodología para definir metas de manera clara y estructurada, asegurando que sean:



**Figura 5. Objetivos SMART**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

4. Modelo de Kotter: Es un modelo de gestión del cambio desarrollado por John P. Kotter, que propone 8 pasos para implementar cambios organizacionales de manera efectiva.



**Figura 6. Modelo Kotter**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### **Beneficios**

- Mejora de habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones.
- Aumento del compromiso y motivación del personal.

## **Educación continua en línea**

Promover el desarrollo de aprendizaje en línea y el uso de plataformas de e-learning como Blackboard para flexibilizar el acceso a la formación en el programa de desarrollo profesional permite, este curso está diseñado para mejorar las competencias y habilidades clave de los profesionales dentro de la organización a lo largo de seis módulos, los participantes aprenderán sobre liderazgo, habilidades técnicas, comunicación efectiva, manejo del tiempo, inteligencia emocional y resolución de conflictos.

### **Objetivo**

- Mejorar las habilidades de liderazgo dentro de la organización.
- Aumentar las competencias técnicas específicas relacionadas con la industria.
- Mejorar las capacidades de trabajo en equipo y comunicación.

**Tabla 9. Cursos de Capital Humano**

Nombre del Curso: Fortalecimiento del Capital Humano en el Ámbito Laboral	
Módulos del Curso	Contenidos
1. Introducción al Capital Humano	Importancia del desarrollo de habilidades y su impacto organizacional.
2. Liderazgo y Gestión de Equipos	Habilidades de liderazgo efectivas.
	Estilos de liderazgo y su aplicación.
	Dinámicas de trabajo en equipo.
3. Habilidades Técnicas y Competencias Profesionales	Desarrollo de habilidades específicas y clave.
	Estrategias para mejorar el rendimiento profesional.
4. Comunicación Eficaz en el Entorno Laboral	Mejora de la comunicación verbal y no verbal.
	Técnicas de escucha activa.
5. Gestión del Tiempo y Productividad Personal	Estrategias de gestión del tiempo y productividad.
	Balance vida laboral-personal y manejo del estrés.
6. Inteligencia Emocional y Resolución de Conflictos	Autoconciencia y autorregulación emocional.
	Técnicas de resolución de conflictos laborales.
	Desarrollo de la empatía en el trabajo.
Evaluación del Curso	Evaluación continua a través de quizzes, tareas y foros.
	Proyecto final: Plan de desarrollo personal y profesional.
Certificación	Al finalizar, los participantes recibirán un certificado de <b>Desarrollo Profesional</b> .

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

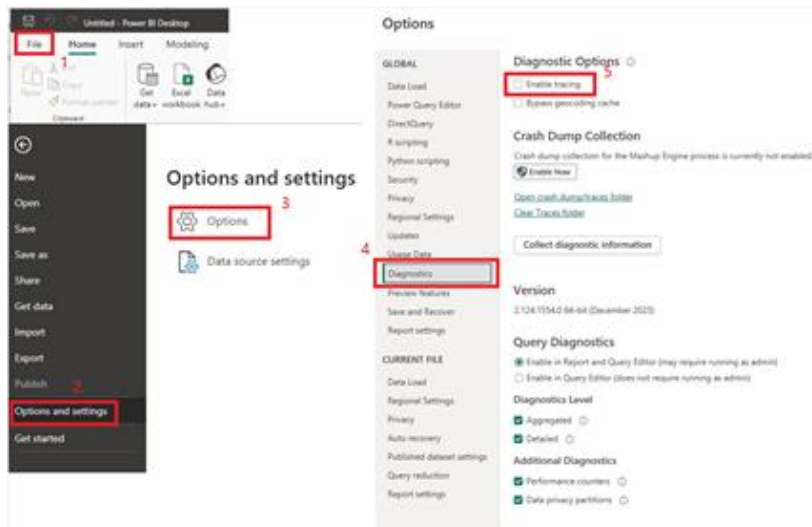
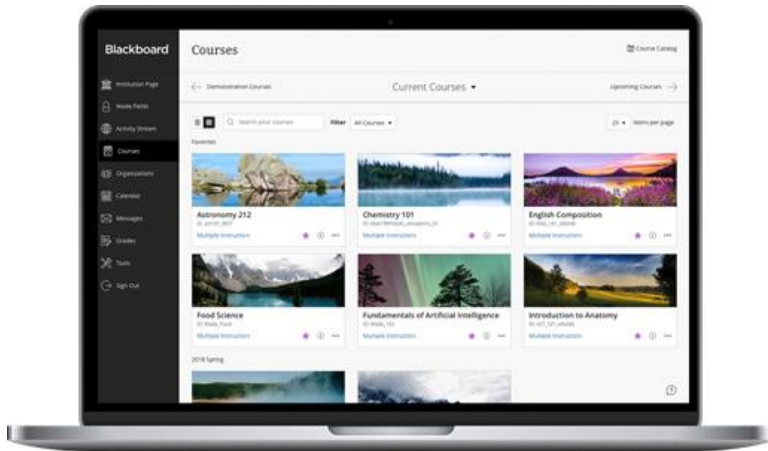
1. Configuración del Calendario:

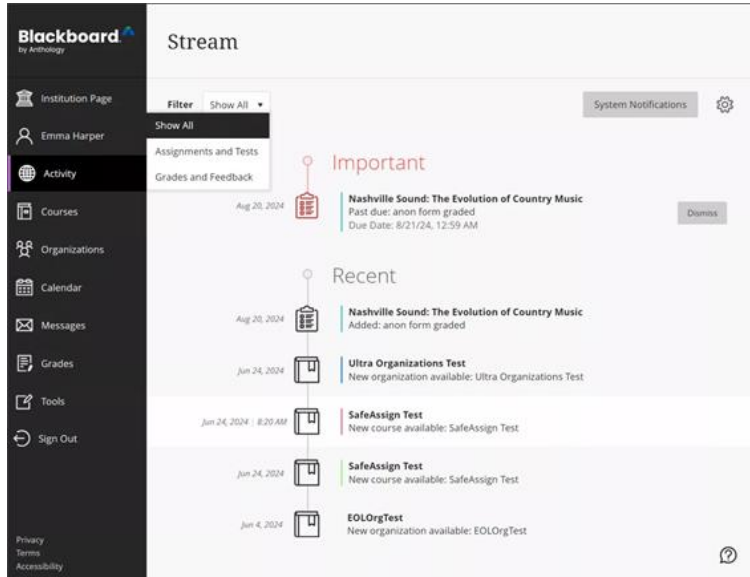
- Duración del curso: 6 semanas.
- Fechas de inicio y fin: Define las fechas de inicio y finalización del curso.
- Fechas de entrega: Establece fechas límite para las tareas y evaluaciones.

2. Estructura del Menú de Navegación:

- Inicio: Página principal del curso.
- Contenido: Módulos de aprendizaje.

- Evaluaciones: Exámenes y tareas.
- Foros de discusión: Espacio para la interacción.
- Calendario: Fechas importantes.
- Evaluaciones: Informe final y retroalimentación.





## Beneficios

- Los empleados con formación y beneficios asociados a su rendimiento tienden a ser más productivos.
- El curso de desarrollo profesional proporcionará a los empleados herramientas para mejorar sus competencias, lo que aumentará el capital humano de la empresa.

## 6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Este apartado presenta un cronograma detallado y un presupuesto preliminar para la

implementación de las cuatro propuestas principales en INROME: Guía del proceso de selección y reclutamiento, un Plan de comunicación interna, un Plan de reconocimiento y motivación y un Programa de desarrollo profesional. Guía del proceso de selección y reclutamiento, un Plan de comunicación interna, un Plan de reconocimiento y motivación y un Programa de desarrollo profesional.

Cada una de estas propuestas ha sido diseñada estratégicamente para mejorar la retención del personal, aumentar el cumplimiento de metas y mejorar el rendimiento general de los operarios. El cronograma de implementación comprende un periodo de 6 meses y está organizado en fases, como se muestra en la tabla mostrada a continuación. La implementación de la guía del procesos de selección de reclutamiento se inicia en el primer mes y continuará con el seguimiento durante los seis meses.

Asimismo, el presupuesto estimado contempla los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para la ejecución de cada fase, asegurando una asignación eficiente y sostenible se ha considerado la contratación de consultores externos para la elaboración de la guía de selección y el diseño del programa de desarrollo profesional como la adquisición de herramientas digitales para facilitar la comunicación interna y el seguimiento del plan de reconocimiento. Este presupuesto se ha estructurado de manera que permita una inversión progresiva, maximizando el retorno a través de la mejora del clima laboral, la disminución de la rotación y el fortalecimiento de la cultura organizacional en INROME.

**Tabla 10. Cronograma de Implementación Propuestas de Mejora**

Cronograma de Implementación - INROME							
Propuesta	Fase de Implementación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Guía de Selección y Reclutamiento</b>	Implementación de la guía	X	X	X	X	X	X
<b>Plan de Comunicación Interna</b>	Diagnóstico y diseño	X					
	Capacitación a líderes		X				
	Implementación piloto			X			
	Monitoreo de canales				X	X	
	Ajustes						X
<b>Plan de Reconocimiento y Motivación</b>	Diseño del plan y tipos de reconocimiento	X					
	Capacitación a líderes		X				
	Implementación piloto			X			
	Evaluación y retroalimentación				X		
	Ajustes y refuerzo					X	X
<b>Programa de Desarrollo Profesional</b>	Identificación de necesidades	X					
	Diseño del plan formativo		X				
	Lanzamiento piloto (1 área)			X			
	Supervisión y acompañamiento				X	X	
	Evaluación de impacto						X

**Tabla 11. Presupuesto de Inversión INROME**

Presupuesto de Inversión para INROME			
Concepto	Costo Unitario / Monto (L.)	Cantidad	Total (L.)
<b>Programa empleado del mes</b>			<b>L 54,000.00</b>
<b>Bonificaciones Mensuales</b>			
Bono económico	L 3,000.00	1 por mes x 12 meses	L 36,000.00
Tarjeta de regalo (supermercado/tienda)	L 1,500.00	1 por mes x 12 meses	L 18,000.00
<b>Programa de capacitaciones</b>			<b>L 30,000.00</b>
<b>Bonos por Desempeño y Capacitación</b>			
Bono por completar programas de capacitación clave	L 1,000.00	20 empleados	L 20,000.00
Incentivo por reducción de errores o mejoras implementadas	L 1,000.00	10 casos al año	L 10,000.00
<b>TOTAL GENERAL ANUAL</b>			<b>L 84,000.00</b>

Retorno de inversión

De acuerdo, calculemos el Retorno de Inversión (ROI) para INROME con un aumento esperado del 17% en sus producciones y una inversión de L 84,000.00. El valor monetario actual de las producciones sigue siendo de L 1,000,000.00.

### **Cálculo del Beneficio Adicional:**

Valor monetario actual de las producciones: L 1,000,000.00

Aumento esperado en la producción: 17%

Beneficio adicional esperado:  $0.17 * L 1,000,000.00 = L 170,000.00$

### **Cálculo del ROI:**

$$\text{ROI} = \left( \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Inversión total}} \right) \times 100$$

$$\text{ROI} = \left( \frac{170,000 - 84,000}{84,000} \right) \times 100$$

$$\text{ROI} = \left( \frac{86,000}{84,000} \right) \times 100 \approx 102,38\%$$

### **Conclusión:**

Según un aumento esperado del 17% en sus producciones (lo que equivale a un beneficio adicional de L 170,000.00) y una inversión total de L 84,000.00, el Retorno de Inversión (ROI) estimado para INROME es de aproximadamente **102.38%**.

Esto significa que por cada Lempira invertido en los programas del presupuesto, INROME podría obtener un retorno de aproximadamente L 1.02 en términos de aumento en el valor de su producción. Este ROI sigue siendo muy positivo, indicando que la inversión tiene un buen potencial para generar ganancias significativas para la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

de Cooperación Técnica y Empresarial, O. (s/f). Estudio de la Industria Agroalimentaria en Honduras. Iica.int. Recuperado el 4 de febrero de 2025

Yanes, R. (2023, enero 15). Pese a desempleo, escasea la mano de obra calificada. La Prensa.

(Industria Alimenticia | Centro Nacional de Producción más Limpia de Honduras, 2018)

(Arias-Gómez et al., 2016)

(Reidl Martínez, 2012).

(Soberón, s. f.)

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Martínez, M. (2019). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Editorial Trillas.

# ANEXOS

## Encuesta satisfacción personal

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando la opción que mejor refleje su opinión sobre cada aspecto evaluado.

### Clima Organizacional

1. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en tu organización?
  - Muy insatisfecho
  - Insatisfecho
  - Neutral
  - Satisfecho
  - Muy satisfecho
2. ¿Crees que la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa es efectiva?
  - Nada efectiva
  - Poco efectiva
  - Moderadamente efectiva
  - Efectiva
  - Muy efectiva
3. ¿Las políticas de la empresa fomentan un ambiente de respeto, inclusión y bienestar laboral?
  - Nunca
  - Rara vez
  - A veces
  - Frecuentemente
  - Siempre
4. ¿Cómo describirías la cultura organizacional de la empresa?
  - Muy mala
  - Mala
  - Regular
  - Buena
  - Excelente
5. ¿Tienes acceso a las herramientas y recursos necesarios para hacer tu trabajo de manera eficiente?
  - Nunca
  - Rara vez
  - A veces
  - Frecuentemente
  - Siempre
6. ¿La empresa cuenta con medidas para prevenir y manejar conflictos laborales?
  - Nunca
  - Rara vez
  - A veces
  - Frecuentemente
  - Siempre
7. ¿Percibes que hay igualdad de oportunidades dentro de la organización?
  - Nunca

- Rara vez
  - A veces
  - Frecuentemente
  - Siempre
8. ¿Tu supervisor te apoya y brinda orientación cuando lo necesitas?
    - Nunca
    - Rara vez
    - A veces
    - Frecuentemente
    - Siempre
  9. ¿Sientes que tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por la empresa?
    - Nunca
    - Rara vez
    - A veces
    - Frecuentemente
    - Siempre

### Jornada Laboral

10. ¿Los horarios de entrada y salida se respetan sin generar sobrecarga de trabajo?
  - Nunca

20. ¿Recibes evaluaciones periódicas sobre tu desempeño en la empresa?

- Nunca (0 veces al año)
- Rara vez (1 vez al año o menos)
- A veces (2 veces al año)
- Frecuentemente (3-4 veces al año)

- Muy frecuentemente (Mensualmente o más)

21. ¿La empresa brinda oportunidades de capacitación para mejorar tus habilidades laborales?

- Nunca
- A veces
- Rara vez
- Frecuentemente
- Siempre

22. ¿Consideras que los beneficios ofrecidos por la empresa son adecuados para motivarte a seguir trabajando aquí?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23. ¿Sientes que tienes estabilidad laboral en tu empresa?

- Nada estable
- Poco estable
- Moderadamente estable
- Estable
- Muy estable

24. ¿Consideras que tienes seguro tu puesto de trabajo?

- Nada seguro
- Poco seguro
- Moderadamente seguro
- Seguro
- Muy seguro

25. ¿Qué tanta oportunidad de crecimiento consideras que existe en la organización? ¿Explica tu respuesta e incluye qué aspectos crees que podrían mejorarse?

26. ¿En qué medida consideras que el ambiente laboral en la empresa influye en tu motivación diaria?

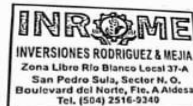
- Nada
- Poco
- Moderadamente
- Bastante
- Mucho

27. ¿Qué tipos de estrategias consideras que se podrían implementar en la empresa? Marca las que consideres más relevantes.

- Mejora de la comunicación interna entre departamentos.
- Capacitación continua para el personal.
- Incentivos o programas de reconocimiento al desempeño.
- Optimización de procesos y flujos de trabajo.
- Desarrollo de un plan de bienestar laboral para los empleados.



Validación de INROME



### Encuesta Supervisores

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando la opción que mejor refleje su opinión sobre cada aspecto evaluado.

#### Clima Organizacional

1. ¿Considera que las condiciones laborales en la empresa son adecuadas para el desempeño del personal?
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutral
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
2. ¿Existen riesgos laborales significativos en su área de trabajo?
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutral
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

#### Clima laboral

3. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su equipo de trabajo?
  - Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
  - Muy malo
4. ¿Cree que la comunicación entre colaboradores y superiores es efectiva?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

#### Jornada laboral

5. ¿Considera que la jornada laboral de los operarios son adecuadas para cumplir sus asignaciones?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

#### Infraestructura

6. ¿Cuenta su equipo con un espacio de trabajo adecuado y seguro?
  - Nunca
  - A veces
  - Rara vez
  - Frecuentemente
  - Siempre
7. ¿En qué estado calificaría las condiciones actuales de las instalaciones de trabajo?
  - Muy deficiente
  - Deficiente
  - Regular
  - Bueno
  - Excelente
8. ¿Las áreas de producción y almacenamiento cumplen con los requisitos de higiene y

- A veces
  - Rara vez
  - Frecuentemente
  - Siempre
7. ¿En qué estado calificaría las condiciones actuales de las instalaciones de trabajo?
- Muy deficiente
  - Deficiente
  - Regular
  - Bueno
  - Excelente
8. ¿Las áreas de producción y almacenamiento cumplen con los requisitos de higiene y seguridad?
- 0-20% (No cumplen en absoluto)
  - 21-40% (Cumplen en baja medida)
  - 41-60% (Cumplen parcialmente)
  - 61-80% (Cumplen en gran medida)
  - 81-100% (Cumplen totalmente)

**Incentivos Laborales**

9. ¿La empresa ofrece incentivos laborales que motiven al personal a mejorar su desempeño?
- Nada motivadores
  - Poco motivadores
  - Moderadamente motivadores
  - Muy motivadores
  - Totalmente motivadores
10. ¿Cómo considera los incentivos que se ofrecen a los colaboradores?
- Nada justos
  - Poco justos
  - Moderadamente justos
  - Muy justos
  - Totalmente justo
11. ¿Los operarios reciben incentivos o beneficios adicionales al alcanzar sus metas de trabajo?
- Nunca

- A veces
- Rara vez
- Frecuentemente
- Siempre

**Productividad**

12. ¿Qué factores afectan la productividad en su equipo de trabajo?

Por favor, califique cada factor en una escala del 1 al 5, donde:

- 1= No afecta en absoluto
- 2= Afecta poco
- 3= Afecta moderadamente
- 4= Afecta bastante
- 5= Afecta mucho

- **Carga de trabajo**  1  2  3  4  5
- **Comunicación dentro del equipo**  1  2  3  4  5
- **Disponibilidad de recursos y herramientas**  1  2  3  4  5
- **Liderazgo y gestión del equipo**  1  2  3  4  5
- **Ambiente laboral**  1  2  3  4  5
- **Reconocimiento y motivación**  1  2  3  4  5
- **Claridad en los objetivos y expectativas**  1  2  3  4  5

**Proceso de reclutamiento**

13. ¿Se toman en cuenta las necesidades reales del área en los procesos de selección de personal?
- Nunca
  - Rara vez
  - A veces

### **Proceso de reclutamiento**

13. ¿Se toman en cuenta las necesidades reales del área en los procesos de selección de personal?
- Nunca
  - Rara vez
  - A veces
  - Frecuentemente
  - Siempre
14. ¿Cómo evaluas la eficiencia de los métodos de reclutamiento actuales?
- Muy baja
  - Baja
  - Aceptable
  - Alta
  - Muy alta

---

### **Evaluación de desempeño**

15. ¿Se brinda alguna retroalimentación a los colaboradores?
- Nunca (0 veces al mes)
  - Rara vez (1 vez al mes)
  - A veces (2-3 veces al mes)
  - Frecuentemente (2 veces a la semana)
  - Siempre (más de 4 veces a la semana)

### **Maquinaria y equipo**

16. ¿Cuenta su equipo con las herramientas y maquinaria necesarias para un desempeño óptimo?
- Nada
  - Poco
  - Moderadamente
  - Suficientemente
  - Totalmente
17. ¿Se realizan mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria y equipo de trabajo?
- No se realizan
  - Rara vez se realizan
  - A veces se realizan
  - Frecuentemente se realizan
  - Siempre se realizan
18. ¿Consideras que la maquinaria actual en tu área de trabajo es adecuada para maximizar la producción?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutral
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
19. ¿La empresa invierte regularmente en la actualización o mejora de la maquinaria utilizada en el trabajo?
- Nunca

- A veces
- Rara vez
- Frecuentemente
- Siempre

20. ¿La maquinaria actual facilita la realización de tus tareas de manera más rápida y eficiente?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. ¿La empresa evalúa regularmente el rendimiento de la maquinaria?

- Nunca
- A veces
- Rara vez
- Frecuentemente
- Siempre

#### **Retención de talento**

22. ¿Consideras que la empresa ofrece oportunidades y condiciones que fomenten la permanencia del talento? Explica tu respuesta.

\_\_\_\_\_

23. ¿Cuáles son los principales motivos por los que un colaborador decide abandonar la empresa? Selecciona 1 o varias opciones.

- Falta de oportunidades de crecimiento profesional.
- Condiciones salariales y beneficios insatisfactorios.
- Mal ambiente laboral o conflictos con compañeros de trabajo.
- Falta de reconocimiento o incentivos por el desempeño.
- Cambio de expectativas o metas personales/profesionales.
- Crecimiento profesional

24. ¿Consideras que existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa para los operarios?

- Nada
- Poco

- 
- 
- Moderadamente
  - Suficientemente
  - Totalmente

25. ¿Se realizan capacitaciones o programas de formación continua dentro de la empresa?

- Nunca (0 veces al año)
- Rara vez (1 vez al año)
- A veces (2-3 veces al año)
- Frecuentemente (1 vez cada 3 meses)
- Siempre (más de 1 vez al trimestre)

#### **Beneficio**

26. ¿Existen beneficios adicionales que considere necesarios y cuáles son?

#### **Remuneración**