

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y
FORMALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



“PROPUESTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD AL DISMINUIR EL NIVEL DE ROTACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA TEXTIL PRODUCTORA DE TOPS, AREQUIPA 2016”

Presentada por la bachiller:

CUADROS PINO, ROSA MERCEDES

Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERU

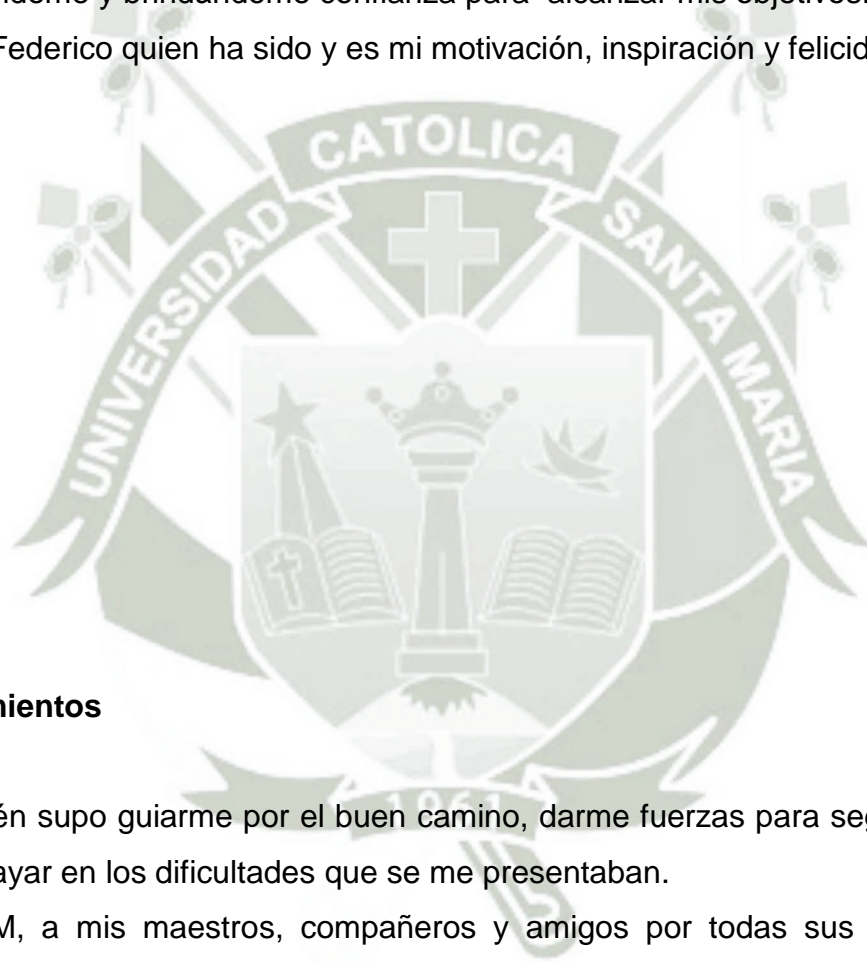
2016

Dedicatoria

A mis padres por sus consejos, comprensión, amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos José Manuel y Julio César por estar siempre presentes, acompañándome y brindándome confianza para alcanzar mis objetivos.

A mi Papi Federico quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.



Agradecimientos

A Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en las dificultades que se me presentaban.

A la UCSM, a mis maestros, compañeros y amigos por todas sus enseñanzas, dedicación y conocimientos compartidos.

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones pueden contar con la mejor tecnología y con un gran capital financiero, pero si estas no cuentan con un adecuado manejo del Recurso Humano, los trabajadores siempre se encontraran entrando y saliendo de la empresa, originándose una alta tasa de rotación de personal, lo cual causara a la empresa una pérdida de productividad que afectara las medidas que esta pueda estar tomando para ser cada vez más competitiva en el mercado.

En esta tesis se busca analizar el problema que origina la alta tasa de rotación de personal que se viene presentando en la Planta de Peinado de una empresa productora de TOPS, con el objetivo de determinar las causas que la originan y de esta manera presentar propuestas que mejoren dicha situación, para de esta manera poder lograr la permanencia del recurso humano y por ende la mejora de la productividad.

Identificados los problemas que originan la alta tasa de rotación de personal que afectan la productividad, la implementación de cada una de las propuestas que se plantean, requerirá del trabajo en conjunto de todas las Áreas de la Planta de Peinado mejorando la Gestión de cada una de estas, obteniendo como resultado una reducción de la tasa de rotación de personal al 5% y un aumento de la productividad hasta en un 10%.

ABSTRACT

Nowadays organization might have the best resources in technology and might own a great financial capital, but if they do not count on a well-organized Human Resources Department, employees will be moving in and out, generating a high index in employees movements. This makes an Enterprise lose their projections in productivity and affect the strategies taken to be more competitive in market.

The aim of this research is to study the main reason of the high index in employees movements in the combing section of a factory that produces TOPS. In this sense, it is mandatory to find out what causes these employees movements In order to solve this situation by the implementation of a set of technical solutions. Therefore, the productivity will increase if the factory can keep its own human resources.

Once all the problems, which affect productivity, were identified, the implementation of the every single solution will require a solid work team in all the areas of the combing section to improve the management of it. Then, there will be the reduction of 5% on the movement index and the productivity will be increased in 10%.



INTRODUCCION

Las empresas textiles, se vienen enfrentando a un reto enorme que es la competencia con otros países como China, implicando que nos encontremos en desventaja y que la única manera de ser más competitivos sea al competir con la calidad de los productos, esto no se podría lograr si no tenemos personal capacitado, pero de nada serviría invertir en capacitar al personal si este no permanecerá en la empresa, es de ahí la importancia de controlar la tasa de rotación de personal.

El objetivo principal de esta tesis es determinar las causas que originan la rotación de personal y proponer una mejora que permita el incremento de la productividad al disminuir el nivel de rotación de personal en la Planta de Peinado de una Empresa Textil productora de TOPS y de esta manera lograr los objetivos de la organización.

En el Capítulo 1, se realiza el planteamiento del problema, los objetivos y las técnicas que se utilizaran para realizar la investigación del porque la alta tasa de rotación y su relación con la productividad.

En el Capítulo 2, se explican a detalle los diferentes conceptos que se utilizaran a lo largo del desarrollo de la investigación de la rotación de personal que están relacionados con los diferentes factores que pueden estar asociados a esta.

En el Capítulo 3, se detallan los datos generales de la Empresa y de la Planta de Peinado que es en esta donde se realiza la investigación, se incluye también el análisis de la data, el análisis del capital humano y el análisis visual con lo que se busca determinar las causas de la alta tasa de rotación de personal.

En el Capítulo 4, se realiza la presentación de la propuesta donde se detallan las diferentes estrategias y las actividades que se tienen que llevar a cabo para controlar la tasa de rotación de personal y que indudablemente ayudaran a mejorar la productividad.

INDICE GENERAL

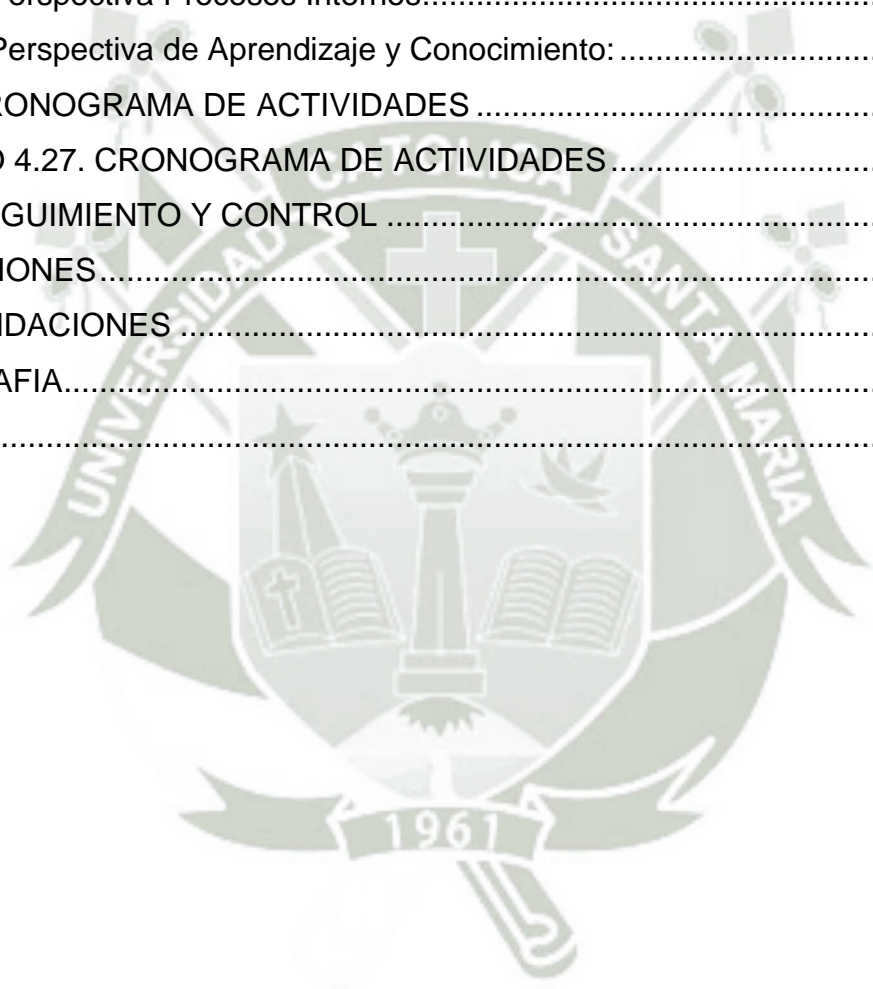
1. CAPITULO I GENERALIDADES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Descripción del problema.....	1
1.1.2. Justificación del problema.....	2
1.1.3. Tipo del Problema de Investigación	3
1.1.4. Campo, Área y Línea	3
1.1.5. Interrogantes Básicas.....	4
1.2. OBJETIVOS	4
1.2.1. Objetivo General	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. VARIABLES E INDICADORES	6
1.5. HIPÓTESIS	7
1.6. ALCANCES.....	7
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?.....	7
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?.....	7
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?	7
1.7. TÉCNICAS	7
1.8. INSTRUMENTOS.....	8
1.8.1. Cuestionario	8
1.8.2. Observación	8
1.8.3. Población	8
1.9. ESTRATEGIA.....	9
1.9.1. Contacto con la zona de estudio	9
1.9.2. Toma de datos	9
1.9.3. Análisis y procesamiento de Datos	9
1.10. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS.....	9
2. CAPITULO II MARCO TEORICO	10
2.1. TERMINOLOGIA.....	10
2.1.1. PRODUCTIVIDAD	10
2.1.2. PLANIFICACION.....	10
2.1.3. ESTRATEGIA	10

2.1.4. VENTAJA CONPETITIVA	10
2.1.5. EFICIENCIA	11
2.1.6. NIVEL DE ROTACION	11
2.1.7. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	11
2.1.8. SELECCIÓN DE PERSONAL	11
2.1.9. OBJETIVO	12
2.1.10. SUPERVISION	12
2.1.11. EQUIPOS DE TRABAJO	12
2.1.12. CAPACITACION	12
2.1.13. ARBOL DE ESTRATEGIAS.....	13
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.2.1. Industria Textil.....	13
2.2.1.1. Sectores Textiles	13
2.2.2. Propuesta de Mejora.....	14
2.2.3. Rotación de Personal.....	15
2.2.3.1. Causas de la Rotación de Personal	16
2.2.3.2. Problemática de la Rotación de Personal.....	16
2.2.4. Productividad	18
2.2.4.1. Importancia de la Productividad	18
2.2.4.2. Mejora de la Productividad.....	19
2.2.5. Rentabilidad de las Empresas.....	20
3. CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	21
3.1. LA EMPRESA	21
3.1.1. Rubro	21
3.1.2. Historia.....	21
3.1.3. Misión.....	22
3.1.4. Visión	22
3.1.5. Valores.....	22
3.2. ORGANIGRAMA	22
3.3. PLANTA DE PEINADO	25
3.3.1. ORGANIGRAMA DE LA PLANTA DE PEINADO:.....	28
3.3.2. FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO.....	29
3.4. ANALISIS DE DATA.....	32
3.4.1. Capacidad De Planta	33
3.4.1.1. Capacidad de Planta – Escenario 80/20.....	34

3.4.1.2. Capacidad de Planta – Escenario 70/30.....	35
3.4.1.3. Capacidad de Planta – Escenario 60/40.....	36
3.4.2. Utilización de la Capacidad Instalada	37
3.4.3. Objetivos de Producción	41
3.4.3.1. Objetivo vs. Producción	43
3.4.4. Reprocesos	47
3.4.4.1. Análisis de causas de los reprocesos.....	48
3.4.5. Cumplimiento de fechas de entrega.....	51
3.4.6. Eficiencia del personal operativo de la planta de peinado	52
3.4.6.1. Eficiencias Abridoras	55
3.4.6.2. Eficiencias Cardas	56
3.4.6.3. Eficiencias Gilles	57
3.4.6.4. Eficiencias Peines	58
3.4.6.5. Eficiencias Boleras	59
3.4.6.6. Resumen Global de Eficiencias en Planta Peinado – 2015.....	60
3.4.7. Analisis de Paradas de Producción.....	61
3.4.8. Producción Pérdida.....	64
3.4.9. Rotación de Personal.....	66
3.4.9.1. Rotación de Personal Mensual 2013.....	66
3.4.9.2. Rotación de Personal Mensual 2014.....	67
3.4.9.3. Rotación de Personal Mensual 2015.....	69
3.4.9.4. Rotación de Personal del 2013 al 2015:.....	70
3.4.10. Cese de Personal	72
3.4.10.1.Causas de Renuncia	73
3.4.10.2.Análisis de las Causas de Renuncia 2013 – 2015.....	74
3.4.10.3.Causas de renuncia global 2013 - 2015	75
3.4.11. Tiempo de Permanencia del Personal:	77
3.4.12. Incorrecta Selección de Personal	78
3.4.12.1.Análisis del incumplimiento de requisitos en la contratación:	80
3.4.13. Asistencia a Capacitaciones	82
3.4.13.1.Causas de inasistencia a capacitaciones	83
3.4.14. Ascensos	84
3.4.14.1.Línea de Carrera	84
3.4.15. Costos de Mano de Obra Directa:.....	86
3.4.16. Determinacion del costo de Rotacion de Personal	87

3.4.16.1. Costo de selección, reclutamiento y contratación:.....	87
3.4.16.2. Costo de Inducción	88
3.4.16.3. Costo de implementación:	88
3.4.16.4. Costo de entrenamiento	89
3.4.16.5. Costo Total de Rotación de Personal del 2015:	90
3.5. ANALISIS DE CAPITAL HUMANO.....	92
3.6. ANALISIS VISUAL.....	115
3.6.1. Proceso Productivo Planta Peinado.....	115
3.6.2. Condiciones Ambientales de la Planta	117
3.6.3. Instalaciones:	119
3.6.4. Seguridad y Salud Ocupacional:	121
3.6.5. Relaciones Interpersonales:.....	123
3.7. ANALISIS DE FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO	126
3.7.1. Ponderación de factores	130
4. CAPITULO IV PRESENTACION DE LA PROPUESTA.....	133
4.1. PROPÓSITO	133
4.2. INDICADORES	133
4.2.1. Indicadores Actuales.....	135
4.3. ANÁLISIS DE INDICADORES	137
4.4. ESTRATEGIAS	139
4.5. MAPA ESTRATÉGICO.....	141
4.5.1. Perspectiva Financiera.....	142
4.5.2. Perspectiva del Cliente.....	143
4.5.3. Perspectiva Procesos Internos.....	144
4.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:	145
4.6. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA	146
4.6.1. Perspectiva Financiera.....	146
4.6.2. Perspectiva del Cliente.....	147
4.6.3. Perspectiva Procesos Internos.....	147
4.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:	149
4.7. COSTO POR ESTRATEGIA	153
4.7.1. Perspectiva Financiera.....	153
4.7.2. Perspectiva del Cliente.....	154
4.7.3. Perspectiva Procesos Internos.....	154
4.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:	157

4.8. BENEFICIO POR ESTRATEGIA.....	162
4.8.1. Perspectiva Financiera.....	162
4.8.2. Perspectiva del Cliente.....	163
4.8.3. Perspectiva Procesos Internos.....	164
4.8.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.....	166
4.8.5. INDICADORES ESTIMADOS	170
4.9. RESPONSABLE POR ESTRATEGIA	172
4.9.1. Perspectiva Financiera.....	173
4.9.2. Perspectiva del Cliente.....	173
4.9.3. Perspectiva Procesos Internos.....	174
4.9.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:.....	176
4.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	177
CUADRO 4.27. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	178
4.11. SEGUIMIENTO Y CONTROL	179
CONCLUSIONES.....	181
RECOMENDACIONES	183
BIBLIOGRAFIA.....	184
ANEXOS.....	185



INDICE DE CUADROS

CUADRO 1.1. VARIABLES E INDICADORES.....	6
CUADRO 3.1. FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO.....	30
CUADRO 3.3. ESCENARIOS DE PRODUCCION	33
CUADRO 3.4. CALCULO DE CAPACIDAD DE PLANTA – ESCENARIO 80/20.....	34
CUADRO 3.5. CALCULO DE CAPACIDAD DE PLANTA – ESCENARIO 70/30.....	35
CUADRO 3.6. CALCULO DE CAPACIDAD DE PLANTA – ESCENARIO 60/40.....	36
CUADRO 3.7. % UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA 2013.....	37
CUADRO 3.8. % UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA 2014.....	39
CUADRO 3.9. % UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA 2015.....	40
CUADRO 3.10. EVOLUCIÓN DEL OBJETIVO MENSUAL DEL 2013 AL 2015	42
CUADRO 3.11. ANALISIS DEL OBJETIVO VS. PRODUCCIÓN MENSUAL 2013..	43
CUADRO 3.12. ANALISIS DEL OBJETIVO VS. PRODUCCIÓN MENSUAL 2014..	44
CUADRO 3.13. ANALISIS DEL OBJETIVO VS PRODUCCIÓN MENSUAL 2015 ...	45
CUADRO 3.14. KILOS REPROCESADOS DEL 2013 AL 2015	47
CUADRO 3.15. CAUSAS DE LOS REPROCESOS DEL 2015	49
CUADRO 3.16. PROBLEMAS QUE ORIGINAN LOS REPROCESOS	50
CUADRO 3.17. PORCENTAJE DEL CUMPLIMIENTO DE FECHAS DE ENTREGA DEL 2013 AL 2015.....	51
CUADRO 3.18. HORAS DISPONIBLES VS. HORAS EFECTIVAS DE TRABAJO..	54
CUADRO 3.19. EFICIENCIAS POR SECCIONES.....	60
CUADRO 3.20. CUADRO DE PARADAS POR SECCIONES.....	62
CUADRO 3.21. ANALISIS DE PARADAS DE PRODUCCIÓN EN HORAS POR MES – 2015	63
CUADRO 3.22. CALCULO DE KILOS NO PRODUCIDOS	65
CUADRO 3.23. ROTACION DE PERSONAL 2013.....	66
CUADRO 3.24. ROTACION DE PERSONAL 2014.....	68
CUADRO 3.25. ROTACION DE PERSONAL 2015.....	69
CUADRO 3.28. CAUSAS DE RENUNCIA 2013- 2015.....	73
CUADRO 3.30. TOTAL DE PERSONAL ACTUAL Y TIEMPO DE PERMANENCIA	78
CUADRO 3.31. PERSONAL CONTRATADO QUE CUMPLE O NO CON EL PERFIL REQUERIDO.....	79
CUADRO 3.32. INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN LA CONTRATACION ...	80
CUADRO 3.34. PORCENTAJE ASCENSOS DEL 2013 AL 2015	84

CUADRO 3.35. COSTO DE MOD (US\$) DEL 2013 AL 2015.....	86
CUADRO 3.36. COSTO DE SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION 2015	87
CUADRO 3.37. COSTO DE INDUCCION 2015	88
CUADRO 3.38. COSTOS DE IMPLEMENTACION 2014.....	89
CUADRO 3.39. COSTOS DE ENTRENAMIENTO 2015	89
CUADRO 3.40. TOTAL DEL COSTO DE ROTACION DE PERSONAL PARA EL 2015	90
CUADRO 3.41. PERFIL DE ENCUESTADOS	92
CUADRO 3.42. ¿SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A LA EMPRESA?	93
CUADRO 3.43. ¿SE SIENTE INTEGRADO E IDENTIFICADO CON LA EMPRESA?	94
CUADRO 3.44. ¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES AMBIENTALES SON LAS ADECUADAS?	95
CUADRO 3.45. ¿LOS SS.HH., VESTUARIOS Y COMEDOR SE ENCUENTRAN EN BUENAS CONDICIONES EN CUANTO A ESPACIO, MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA?	96
CUADRO 3.46. ¿CUENTA CON TODAS LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE NECESITA?.....	97
CUADRO 3.47. ¿LOS EPP SON LOS ADECUADOS PARA SU PUESTO DE TRABAJO?	98
CUADRO 3.48. ¿SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO APOYAN CUANDO LO NECESITA?.....	99
CUADRO 3.49. ¿ES DE SU AGRADO INCLUIR Y APOYAR A LOS NUEVOS COLABORADORES?	100
CUADRO 3.50. ¿SIENTE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE, POR LO GENERAL LO TRATA CON AMABILIDAD?.....	101
CUADRO 3.52. ¿SE SIENTE VALORADO Y RECONOCIDO EN SU PUESTO DE TRABAJO?	103
CUADRO 3.53. ¿SE SIENTE SATISFECHO EN EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA ACTUALMENTE?	104
CUADRO 3.54. ¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ESTÁ BIEN REMUNERADO?	105
CUADRO 3.55. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE OTORGA TODOS LOS BENEFICIOS QUE LE CORRESPONDEN?	106

CUADRO 3.56. ¿CREE QUE ES POSIBLE OBTENER UNA MEJOR POSICIÓN EN LA EMPRESA POR UN BUEN RENDIMIENTO LABORAL?	107
CUADRO 3.57. ¿CONSIDERA QUE SUS JEFES O SUPERVISORES LO FELICITAN CUANDO REALIZO UN BUEN TRABAJO?	108
CUADRO 3.58. ¿CONSIDERA QUE SU JEFE O SUPERVISOR ESCUCHAN SUS SUGERENCIAS, QUEJAS E INQUIETUDES?	109
CUADRO 3.59. ¿CREE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE LE TRANSMITE ADECUADAMENTE LAS METAS Y OBJETIVOS QUE DEBE ALCANZAR?	110
CUADRO 3.60. ¿CONSIDERA QUE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES BRINDADAS SON IMPORTANTES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL?	111
CUADRO 3.61. ¿ESTE DE ACUERDO CON EL HORARIO EN EL QUE SE REALIZAN LAS CAPACITACIONES?.....	112
CUADRO 3.62. ¿CUÁL SERÍA EL MOTIVO POR EL QUE USTED RENUNCIARÍA A LA EMPRESA?.....	113
CUADRO 3.63. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA PLANTA PEINADO	116
CUADRO 3.64. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE LA PLANTA PEINADO	118
CUADRO 3.65. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS INSTALACIONES DE LA PLANTA PEINADO	120
CUADRO 3.66. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL DE LA PLANTA PEINADO	122
CUADRO 3.67. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL DE LA PLANTA PEINADO	124
CUADRO 3.68.A. ANALISIS DE FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO	127
CUADRO 3.68.B. ANALISIS DE FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO	128
CUADRO 3.68.C. ANALISIS DE FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO	129
CUADRO 3.69. FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO	131
CUADRO 4.1. INDICADORES	134
CUADRO 4.2. CUANTIFICACIÓN DE INDICADORES 2013-2015.....	135

CUADRO 4.3. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES	138
CUADRO 4.4. ESTRATEGIAS PLANTEADAS	140
CUADRO 4.5. CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS	141
CUADRO 4.6. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA.....	142
CUADRO 4.7. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA.....	143
CUADRO 4.8. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA.....	144
CUADRO 4.9. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA.....	145
CUADRO 4.10. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA.....	146
CUADRO 4.11. DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA.....	147
CUADRO 4.12. DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA	148
CUADRO 4.13.A DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA.....	150
CUADRO 4.13.B DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA.....	151
CUADRO 4.13.C DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA	152
CUADRO 4.14. COSTO POR ESTRATEGIA.....	153
CUADRO 4.15. COSTO POR ESTRATEGIA	154
CUADRO 4.16.A. COSTO POR ESTRATEGIA.....	155
CUADRO 4.16.B. COSTO POR ESTRATEGIA.....	156
CUADRO 4.17.A. COSTO POR ESTRATEGIA.....	158
CUADRO 4.17.B. COSTO POR ESTRATEGIA.....	159
CUADRO 4.17.C. COSTO POR ESTRATEGIA	160
CUADRO 4.17.D. COSTO POR ESTRATEGIA	161
CUADRO 4.18. BENEFICIO POR ESTRATEGIA	162
CUADRO 4.19. BENEFICIO POR ESTRATEGIA	163
CUADRO 4.20. BENEFICIO POR ESTRATEGIA	165
CUADRO 4.21.A. BENEFICIO POR ESTRATEGIA	167
CUADRO 4.21.B. BENEFICIO POR ESTRATEGIA	168
CUADRO 4.21.C. BENEFICIO POR ESTRATEGIA.....	169
CUADRO 4.22. CUANTIFICACIÓN DE INDICADORES 2013-2015.....	171

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 3.1. PROCESO PLANTA PEINADO	26
GRAFICO 3.2. PROMEDIO ANUAL DEL PORCENTAJE DE UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA 2013 - 2015.....	41
GRAFICO 3.3. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE PRODUCCIÓN 2013 - 2015.....	46
GRAFICO 3.4. PORCENTAJE DE KILOS REPROCESADOS DEL 2013 AL 2015 .	48
GRAFICO 3.5. CAUSAS DE LOS REPROCESOS DEL 2015	49
GRAFICO 3.6. PORCENTAJE DEL CUMPLIMIENTO DE FECHAS DE ENTREGA DEL 2013 AL 2015	52
GRAFICO 3.7. EFICIENCIAS ABRIDORAS 2015.....	55
GRAFICO 3.8. EFICIENCIAS PROMEDIO DE CARDAS 2015.....	56
GRAFICO 3.9. EFICIENCIAS PROMEDIO DE GILLES 2015.....	57
GRAFICO 3.10. EFICIENCIAS PROMEDIO DE PEINES 2015	58
GRAFICO 3.11. EFICIENCIAS PROMEDIO DE BOLERAS 2014.....	59
GRAFICO 3.12. EFICIENCIAS PROMEDIO DE PLANTA PEINADO	60
GRAFICO 3.13. ANALISIS DE PARADAS DE PRODUCCIÓN 2015.....	64
GRAFICO 3.14. ROTACIÓN DE PERSONAL 2013	67
GRAFICO 3.15. ROTACION DE PERSONAL 2014	68
GRAFICO 3.16. ROTACION DE PERSONAL 2015	70
GRAFICO 3.17. COMPARACION DEL INDICE DE ROTACION DE PERSONAL DEL 2013 AL 2015	71
GRAFICO 3.18. MOTIVOS DE CESE DE PERSONAL DEL 2013 al 2015	72
GRAFICO 3.19. CAUSAS DE RENUNCIA 2013	74
GRAFICO 3.20. CAUSAS DE RENUNCIA 2014	74
GRAFICO 3.21. CAUSAS DE RENUNCIA 2015	75
GRAFICO 3.22. PORCENTAJE DE PERSONAL CONTRATADO QUE CUMPLE O NO CON EL PERFIL REQUERIDO.....	79
GRAFICO 3.23. INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN LA CONTRATACION ..	81
GRAFICO 3.24. PORCENTAJE PROMEDIO DE ASISTENCIA E INASISTENCIA A CAPACITACIONES.....	83
GRAFICO 3.25. ¿SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A LA EMPRESA?	93

GRAFICO 3.26. ¿SE SIENTE INTEGRADO E IDENTIFICADO CON LA EMPRESA?	94
GRAFICO 3.27. ¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES AMBIENTALES SON LAS ADECUADAS?	95
GRAFICO 3.28. ¿LOS SS.HH., VESTUARIOS Y COMEDOR SE ENCUENTRAN EN BUENAS CONDICIONES EN CUANTO A ESPACIO, MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA?	96
GRAFICO 3.29. ¿CUENTA CON TODAS LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE NECESITA?.....	97
GRAFICO 3.30. ¿LOS EPP SON LOS ADECUADOS PARA SU PUESTO DE TRABAJO?	98
GRAFICO 3.31. ¿SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO APOYAN CUANDO LO NECESITA?.....	99
GRAFICO 3.32. ¿ES DE SU AGRADO INCLUIR Y APOYAR A LOS NUEVOS COLABORADORES?	100
GRAFICO 3.33. ¿SIENTE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE, POR LO GENERAL LO TRATA CON AMABILIDAD?.....	101
GRAFICO 3.34. ¿SIENTE QUE POR LO GENERAL, SUS SUPERVISORES Y JEFES SON JUSTOS?	102
GRAFICO 3.35. ¿SE SIENTE VALORADO Y RECONOCIDO EN SU PUESTO DE TRABAJO?	103
GRAFICO 3.36. ¿SE SIENTE SATISFECHO EN EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA ACTUALMENTE?	104
GRAFICO 3.37. ¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ESTÁ BIEN REMUNERADO?	105
GRAFICO 3.38. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE OTORGA TODOS LOS BENEFICIOS QUE LE CORRESPONDEN?	106
GRAFICO 3.39. ¿CREE QUE ES POSIBLE OBTENER UNA MEJOR POSICIÓN EN LA EMPRESA POR UN BUEN RENDIMIENTO LABORAL?	107
GRAFICO 3.40. ¿CONSIDERA QUE SUS JEFES O SUPERVISORES LO FELICITAN CUANDO REALIZO UN BUEN TRABAJO?	108
GRAFICO 3.41. ¿CONSIDERA QUE SU JEFE O SUPERVISOR ESCUCHAN SUS SUGERENCIAS, QUEJAS E INQUIETUDES?	109

GRAFICO 3.42. ¿CREE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE LE TRANSMITE ADECUADAMENTE LAS METAS Y OBJETIVOS QUE DEBE ALCANZAR? 110

GRAFICO 3.43. ¿CONSIDERA QUE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES BRINDADAS SON IMPORTANTES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL? 111

GRAFICO 3.44. ¿ESTE DE ACUERDO CON EL HORARIO EN EL QUE SE REALIZAN LAS CAPACITACIONES? 112

GRAFICO 3.45. ¿CUÁL SERÍA EL MOTIVO POR EL QUE USTED RENUNCIARÍA A LA EMPRESA? 113

GRAFICO 3.46. FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO 132



INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA 3.1 ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACION.....	23
ESQUEMA 3.2. ESPINA DE PESCADO – ANALISIS DE DATA.....	91
ESQUEMA 3.3. ESPINA DE PESCADO – CAPITAL HUMANO	114
ESQUEMA 3.4. ESPINA DE PESCADO – ANALISIS VISUAL	125



INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 ENCUESTA PARA DETERMINAR Y MEDIR LAS VARIABLES QUE AFECTAN LA ROTACION DE PERSONAL	186
ANEXO N° 2 ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	188
ANEXO N°3 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE COLABORADORES....	191
ANEXO N°4 PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES	194
ANEXO N°5 ENCUESTA DE CAPACITACIONES	195
ANEXO N°6 SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES.....	196
ANEXO N°7 EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA CAPACITACIÓN	197
ANEXO N°8 PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN.....	199



CAPITULO I GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿De qué manera una propuesta para disminuir el nivel de rotación del personal puede mejorar la productividad del mismo en una empresa textil productora de tops, Arequipa 2016”?

1.1.1. Descripción del problema

La idea surgió ya que se desea orientar la gestión de la empresa hacia la mejora de la productividad, en base a un buen desarrollo desde una adecuada selección del personal hasta transformar los grupos de trabajo en equipos efectivos, a través del compromiso de todos los miembros, es una necesidad actual de todas las empresas que buscan la excelencia. De esta manera, no se trata solamente de objetivos operativos, sino también de valores, compromiso en la búsqueda de sinergia y optimización; ya que si bien el alto desempeño se mide en los resultados también es importante tener el respaldo de un equipo de trabajo.

La rotación de personal resulta contraproducente para cualquier empresa, porque es poco productivo tener que capacitar nuevos empleados a cada momento, y además por la imagen que puede generar la compañía. Además, los nuevos empleados necesitan tiempo para ser eficientes en lo que hacen. Cuando son contratados por primera vez, tienen que aprender poco a poco a realizar sus actividades e ir aumentando la velocidad y de esta manera ser más productivos. Mientras tanto, los niveles de productividad de la empresa disminuyen significativamente, costándole al empleador aún más dinero. Otra cuestión es que los nuevos empleados son más propensos a cometer errores que potencialmente podrían paralizar una operación, afectar la calidad, etc.

Las altas tasas de rotación generan consecuencias negativas, debido a que le cuestan a la empresa una gran cantidad de tiempo y dinero, por esto es imprescindible que seamos capaces de buscar la manera de que el personal esté satisfecho con su trabajo y con la empresa.

En la Empresa se realizó un análisis previo de las distintas causas que afectaban la productividad de la Planta de Peinado, en base a ese análisis es que se identifica que la Rotación de Personal es uno de los problemas predominantes y es de ahí de donde surge el interés de realizar la investigación.

1.1.2. Justificación del problema

La realización de la presente investigación tiene como propósito lograr una mejora de la productividad del personal de una empresa textil lo que se reflejará en una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo para la empresa.

Es importante realizar esta investigación ya que la Empresa cuenta con la capacidad para poder aprovechar las oportunidades que se presentan en la actualidad, pero debido a la alta rotación de personal no se logra cumplir los objetivos de producción que se plantean mensualmente, o de lo contrario se toman otras medidas de acción (como horas extras, presión al personal) para alcanzar los objetivos.

1.1.3. Tipo del Problema de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL con características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, lo cual permite diagnosticar y evaluar el problema planteado, de esta manera se puede proponer estrategias para identificación y análisis del problema en estudio y la propuesta de mejora para disminuir el nivel de rotación del personal.

Con la Investigación descriptiva, se pretende describir los datos para de esta manera llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Explicativa, obtener un conjunto de definiciones y de suposiciones relacionados entre sí de manera organizada sistemática; estos supuestos deben ser coherentes a los hechos relacionados con el tema de estudio.

No experimental, investigación sistemática en la que el investigador no tendrá el control sobre las variables independientes porque los hechos ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos

1.1.4. Campo, Área y Línea

Campo : Gestión Humana.

Área : Rotación del Personal.

Línea : Optimización.

1.1.5. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es el nivel de rotación del personal de la planta de peinado?
- ¿Cuáles son los principales factores de rotación de personal?
- ¿Cuál es la relación entre la rotación del personal y la productividad de la planta?
- ¿Cuál es la propuesta de mejora para disminuir la rotación de personal?
- ¿Cuál es el costo beneficio de la propuesta?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Proponer una mejora que permita el incremento de la productividad al disminuir el nivel de rotación del personal de una empresa textil productora de tops.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de rotación del personal de la planta de peinado.
- Determinar y analizar los principales factores de rotación de personal.
- Analizar la relación entre la rotación del personal y la productividad de la planta.
- Determinar la propuesta de mejora para disminuir la rotación de personal.
- Determinar el costo - beneficio de la propuesta.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Se busca realizar el presente trabajo debido a la necesidad de reducir el nivel de rotación en la empresa, así mismo se sabe que la realización de la presente investigación se puede reducir gastos adicionales y tiempos perdidos.

Se tiene acceso total y fiable a la información necesaria para la investigación. Las fuentes de información disponibles para el desarrollo de la propuesta son:

Fuentes primarias: Datos de La Empresa, Observación directa, Encuestas y Cuestionarios.

Fuentes secundarias: Datos de gestión del sector comercio en Arequipa, Documentos bibliográficos

Dado que el presente estudio será realizado íntegramente por mi persona y por tener acceso a la información de la empresa, y que el presente estudio será subvencionado de forma personal, de modo que este es considerado económicamente factible para su realización.

1.4. VARIABLES E INDICADORES

CUADRO 1.1. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Variable Independiente “Propuesta de Mejora para Disminuir la Rotación de Personal”	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de pedidos • Planificación de Hombre - Maquina
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • De obreros • De personal • En el área de Trabajo
	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • De proyectos • Correcta selección de personal • Correcta contratación de personal
Variable Dependiente “Mejora de la Productividad de la Planta de Peinado”	Rotación del Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación Semanal • Rotación Mensual • Rotación Anual
	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Horas Hombre/Maquina • Tiempo de unidad productiva
	Objetivos de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de Metas • Entrega de Pedidos • Incremento de Ventas
	Participación del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de La Empresa • Fidelización de los clientes actuales. • Nuevos Clientes.

Fuente: Elaboración Propia

1.5. HIPÓTESIS

Dado que, al presentar una propuesta que permita disminuir el nivel de rotación del personal en una empresa textil productora de tops en Arequipa. Es posible que, se logre una mejora en la productividad de la Planta de Peinado.

1.6. ALCANCES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Analizar la rotación de personal de la Planta de Peinado en la cual se trabaja en 5 líneas de Producción, y plantear una mejora que permita mejorar la productividad de la misma.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

El estudio se realizara en la Planta de Peinado de una Empresa textil productora de tops en la Ciudad de Arequipa.

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Se considera que el tiempo total destinado para la recolección de datos y análisis de la información será de aproximadamente 5 meses.

1.7. TÉCNICAS

Con la finalidad de recopilar los datos necesarios y extraer información para la investigación del problema objeto de estudio, se utilizarán instrumentos como, cuestionarios, análisis de la data y observación. Estas técnicas servirán para complementar el trabajo y ayudar a asegurar una investigación completa.

Es así, que para tener una visión más concreta del funcionamiento de los instrumentos para la recolección de datos, estos serán explicados brevemente.

1.8. INSTRUMENTOS

1.8.1. Cuestionario

Es necesario mencionar que este debe diseñarse con sumo cuidado para que tengan la utilidad que se espera.

Cuestionario Cerrado

Este cuestionario limitará las respuestas posibles del interrogado. Con este formato se pretende obtener información sobre el problema planteado, exigiendo a los involucrados para que formen su opinión sobre los aspectos importantes del tema en mención.

1.8.2. Observación

Se llevará a cabo en lugares estratégicos, la zona de trabajo, y otros lugares donde se pueda observar la relación que existe entre trabajadores, el proceso de trabajo y las condiciones de trabajo.

1.8.3. Población

Se considera como población para la investigación a todos los miembros de la Planta de Peinado.

1.9. ESTRATEGIA

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación.

1.9.1. Contacto con la zona de estudio

- Preparar los instrumentos para la toma de datos mencionados anteriormente como cuestionarios.
- Coordinar con los miembros de la Empresa para la realización de los cuestionarios y toma de datos.

1.9.2. Toma de datos

- Se va a realizar un diagnóstico de acuerdo a las características de la investigación. La recolección deberá ser integral tratando de profundizar el problema a investigar.
- Se realizará la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por los responsables de la empresa y la investigadora.

1.9.3. Análisis y procesamiento de Datos

- Se hará uso de cuadros y gráficos para mostrar visualmente el problema investigado.

1.10. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos serán fundamentales para su posterior análisis, es por eso que estos deberán ser tomados con sumo cuidado y llevados a análisis utilizando métodos que permitan comprender la situación actual y en consecuencia poder generar una propuesta que cumpla con los objetivos propios de la empresa optimizando la Productividad de la Planta de Peinado.

2. CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. TERMINOLOGIA

2.1.1. PRODUCTIVIDAD

La productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida. ¹

2.1.2. PLANIFICACION

Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. ²

2.1.3. ESTRATEGIA

Consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas. ³

2.1.4. VENTAJA COMPETITIVA

Proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. ⁴

¹ Fernando Casanova. (2002). Productividad y Trabajo. Cinterfor Montevideo, 153

² Jiménez, W. (1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial FCE. México

³ Gregory g. Dess, (2003) ,Dirección estratégica, Ed. Mc Graw Hill 2003, Pág. 8

⁴ Michael E. Porter (1996),, “Ventaja Competitiva” Ed. CECSA, Pág. 8

2.1.5. EFICIENCIA

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.⁵

2.1.6. NIVEL DE ROTACIÓN

Cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación.⁶

2.1.7. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.⁷

2.1.8. SELECCIÓN DE PERSONAL

Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.⁸

⁵ Idalberto Chiavenato. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill : Interamericana, Pág. 8

⁶ Chruden, Herbert J. Y Arthur W. Sherman, Jr (1992). Administración de personal. México: Chruden.

⁷ WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México. Pág. 150.

⁸ WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México. Pág. 180.

2.1.9. OBJETIVO

Fin de una meta que la organización se propone alcanzar con una estrategia comercial determinada.⁹

2.1.10. SUPERVISION

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos.¹⁰

2.1.11. EQUIPOS DE TRABAJO

Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común.¹¹

2.1.12. CAPACITACION

Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.¹²

⁹ SERNA, Humberto. (2000). Gerencia Estratégica. Caracas

¹⁰ Armando Amundarain. (2005). La Supervisión y la Organización. 2014, de monografias.com Sitio web: <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monografia43.pdf>.

¹¹ AITECO CONSULTORES. (2013). Qué es un Equipo de Trabajo. 2014, de AITECO CONSULTORES Sitio web: <http://www.aiteco.com/que-es-un-equipo-de-trabajo/>

¹² HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. (1984). Administración de Personal. Pág. 180.

2.1.13. ARBOL DE ESTRATEGIAS

Es una representación gráfica que muestra el desglose progresivo de los factores o medios que puedan contribuir a un efecto u objetivo determinado. Su utilización es beneficiosa para que el desarrollo de proyectos abordados por los Equipos y Grupos de Mejora y por todos aquellos individuos u organismos que estén implicados en la mejora.¹³

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Industria Textil

La Industria textil es el sector industrial de la economía dedicado a la producción de fibras –fibra natural y sintética, hilados, telas, y productos relacionados con la confección de ropa y vestidos.¹⁴

Las fibras, hilos, telas y ropa son productos de consumo masivo razón por la que la industria textil y de la confección genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial.

2.2.1.1. Sectores Textiles

Producción de fibras, las fibras son las materias primas básicas de toda producción textil, dependiendo de su origen, las fibras son generadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.

- *Fibra natural y fabricación de fibra sintética*
- *Hilandería, es el proceso de convertir las fibras en hilos.*
- *Tejeduría, es el proceso de convertir hilos en telas.*

¹³ FUNDIBEQ. (2011). Diagrama del Árbol. 2014, de FUNDIBEQ Sitio web: <http://www.fundibeq.org>

¹⁴ León J. Warshaw. 2001. Industria de Productos Textiles. En Salud y Seguridad en el Trabajo (III, 89) España: SEAS.

- *Tintorería y acabados, son los procesos de teñir y mejorar las características de hilos y telas mediante procesos físicos y químicos.*
- *Confección, es la fabricación de ropa y otros productos textiles a partir de telas, hilos y accesorios.*
- *Alta costura, el sector dedicado a la remuneración de artículos de lujo.*
- *No tejidos, producción de telas directamente desde fibras sin pasar procesos de hilatura y tejeduría.*
- *Tejidos técnicos.*

El caso de estudio esta aplicado a una empresa del sector textil en la Ciudad de Arequipa, a la Planta que nos enfocaremos es la planta de peinado que se dedica en procesar la fibra de alpaca y lana de oveja para obtener como productos finales los TOPS, listos para la venta o para que estos sigan su proceso en las distintas plantas de la empresa como tintorería, acabados, fantasía, hilandería.

2.2.2. **Propuesta de Mejora**

“Las empresas se encuentran en un círculo competitivo muy alto por lo que demanda una cultura de servicio centrada en la satisfacción de clientes y usuarios mediante el constante mejoramiento.

Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida.

Con las propuestas de mejora se ofrecen soluciones a problemas. Una empresa que soluciona problemas y obtiene un rendimiento en

sus finanzas y mejora la producción busca competir en el mercado lo cual es vital para la subsistencia de las organizaciones.

Hoy en día todas las empresas están destinadas a ser competitivas para de esta manera asegurar su permanencia en el mercado. Es por ello que es necesario analizar a fondo los problemas que se presentan o se pudieran presentar en el tiempo para atacar la causa raíz y buscar soluciones que aporten beneficios a la empresa; en este caso atacaremos un problema que afecta directamente a la productividad y al buscar alternativas de solución estaremos aportando a crear un equipo de trabajo eficaz, identificado y comprometido con los objetivos de la empresa y alcanzar mejoras considerables en la producción y por lo tanto ser más rentable.

2.2.3. Rotación de Personal

“Herbert J.Chruden and Arthur W.Sherman Jr. nos dicen que la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. Dicha proporción para un departamento o una compañía, se convierte en un indicativo de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte del personal gerencial así como de parte de la Gerencia de Personal. Chiavenato señala que la rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; y se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella.”¹⁵

En general podemos señalar que la rotación de personal dentro de una organización se refiere a las entradas y salidas de personal. Estas salidas son motivadas por intereses de los individuos o por razones que las organizaciones tienen de acuerdo a las actividades que desempeñan, por lo cual, se considera que dentro de la

¹⁵ Chruden, Herbert J. Y Arthur W. Sherman, Jr (1992). Administración de personal. México: Chruden

organización hay rotación voluntaria e involuntaria y su movimiento dependerá en mucho de las características personales de los empleados y de las condiciones económicas.

Todos los miembros de la organización pueden y deben, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando esto ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización.

2.2.3.1. Causas de la Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtienen de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el abandono del personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todas aquellas partes que integran a política de recursos humanos. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de sus colaboradores.

2.2.3.2. Problemática de la Rotación de Personal

Es preciso considerar que cada uno de los problemas que se generan con la rotación de personal tiene un costo y es

necesario tener una acción proactiva al tomar acciones y soluciones antes de que la empresa se vea obligada a afrontar problemas mayores.

A continuación se lista algunos de los costos a los que la empresa se enfrenta:

- *Costos de Recursos Humanos: Convocatorias, Entrevistas, Exámenes.*
- *Costos de Capacitación: por parte de un entrenador u otro trabajador que enseñe el trabajo al nuevo trabajador.*
- *Tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la productividad, hasta que el nuevo empleado pueda rendir al mismo nivel de productividad que los demás.*
- *Pérdida de Producción, gasto de recursos que no se utilizan de manera eficiente mientras dura el periodo de entrenamiento.*

Cuando el personal está en constante movimiento, es imposible integrarlo a la empresa. Cuando una organización se ve en la necesidad de cambiar de personal, se puede traducir en que no encuentra en ella condiciones y tratos satisfactorios.

La rotación de personal se refiere a la cantidad de entradas y salidas en un periodo de tiempo que existen dentro de una organización, esto puede traer consecuencias negativas para una organización como que no se llegue a formar equipos de trabajo, personal identificado con la organización, mal clima laboral, exceso de costos, incumplimiento de objetivos, etc. Es por ello que en esta propuesta de mejora buscamos analizar las causas que originan la alta tasa de rotación y poder hallar soluciones que beneficien la organización y sean perdurables en el tiempo.

2.2.4. Productividad

La fortaleza de una empresa competitiva depende de su productividad para ello debe tener una mejora en la eficiencia de como los insumos se transforman en productos.

La productividad de una empresa se puede expresar como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{productos}}{\text{insumos}} = \frac{\text{productos y/o servicios}}{\text{mano de obra} + \text{energía} + \text{efectivo} + \text{materias primas} + \text{equipos} + \text{información}}$$

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.¹⁶

2.2.4.1. Importancia de la Productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema adecuado de recursos humanos, siendo este último recurso el motor por donde gira la productividad de la empresa, mantener motivado y comprometido al personal es beneficioso ya que el trabajador se siente parte de la empresa y contribuye a mejorar su propia productividad y de la empresa.

¹⁶ Fernando Casanova. (2002). Productividad y Trabajo. Cinterfor Montevideo, 153.

A nivel de las empresas, aquellas que logran un nivel de productividad mayor al promedio, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad son inferiores a los promedios corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia en el mercado.

La productividad y la calidad guardan una relación fundamental, la cual a su vez se ve reflejada tanto en los costos y en los niveles de servicios, lo cual termina reflejándose en la ventaja competitiva.

2.2.4.2. Mejora de la Productividad

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- *Tecnología*
- *Organización*
- *Recursos Humanos*
- *Relaciones Laborales*
- *Condiciones de trabajo*
- *Calidad*
- *Otros*

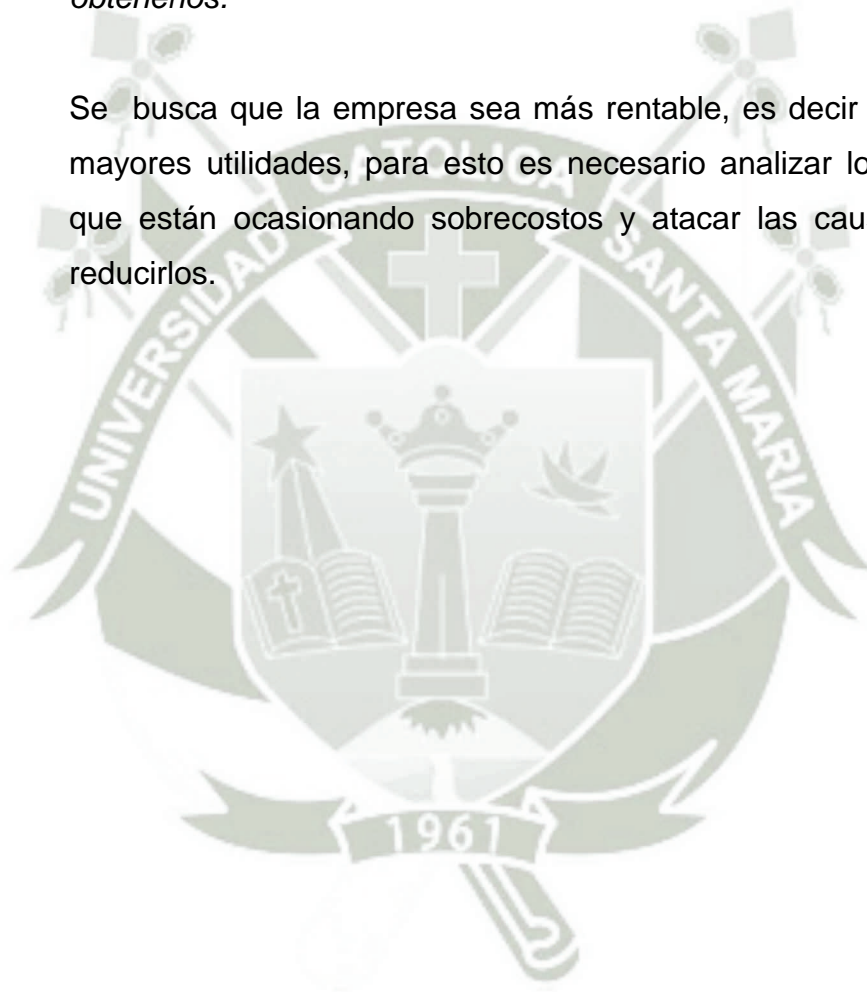
Para que una empresa sea más rentable debe elevar sus índices de productividad, hacer más con menos. En esta propuesta se busca reducir la tasa de rotación y de esta manera también reducir todos los costos que origina el tener que evaluar, contratar, entrenar, capacitar, etc. Lo cual hace que la rentabilidad baje al aumentar los costos y por otro lado que el personal nuevo demora en integrarse a un equipo de trabajo llevándole tiempo ser tan productivo como la empresa lo necesita para alcanzar sus objetivos.

2.2.5. Rentabilidad de las Empresas

Se dice que una empresa es rentable cuando genera utilidades, es decir cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada aceptable.

Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre las utilidades o beneficios y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

Se busca que la empresa sea más rentable, es decir que obtenga mayores utilidades, para esto es necesario analizar los problemas que están ocasionando sobrecostos y atacar las causas a fin de reducirlos.



3. CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo analizaremos las características de la Planta de Peinado, así como la situación actual del personal dentro de la empresa a la cual denominaremos “La Empresa”, a fin de identificar los problemas y plantear una propuesta que permita la mejora de la productividad al disminuir la rotación de personal.

3.1. LA EMPRESA

La empresa se dedica a la industrialización y comercialización de fibras textiles en tops e hilados clásicos y de fantasía. La Empresa está dividida en Tiendas, Oficinas Administrativas, Plantas de Producción como Planta de Lavado, Peinado, Hilandería, Tintorería y Acabados.

La empresa cuenta en promedio con 1020 colaboradores en todas sus plantas de producción que laboran en tres turnos de trabajo y se ubicada en el Parque Industrial – Arequipa.

3.1.1. Rubro

El rubro al que pertenece es: FABRICACION OTROS PRODUCTOS TEXTILES NEOP.

3.1.2. Historia

La Empresa cuenta con más de 80 años de experiencia y es pionera y líder en producción y exportación en productos de alpaca en el mundo. En 1931 se fundó la Empresa en Arequipa donde empezó como clasificador y exportador de fibra grasienta de alpaca, en 1947 se estableció la primera fábrica de peinado e hilatura en el Perú de este modo creo e instauro el estándar para la industria de alpaca de hoy no solo en el Perú si no también alrededor del mundo. Años más tarde la idea del fundador de incrementar el valor de la fibra de alpaca fue exitosamente llevada a cabo a través de la crianza

selectiva de alpaca, el mejoramiento de los procesos industriales, así como el desarrollo de venta al consumidor final; mantener el prestigio y liderazgo en la industria ha significado para la compañía una inversión continua en los mejores insumos y mejor tecnología.

3.1.3. Misión

Transformar la fibra de alpaca y otras fibras naturales en productos de alto valor agregado satisfaciendo las necesidades de los principales mercados del mundo promoviendo su uso a nivel global y cuidando el medio ambiente.

3.1.4. Visión

Ser la empresa líder mundial en productos de excelencia en alpaca y otras fibras naturales.

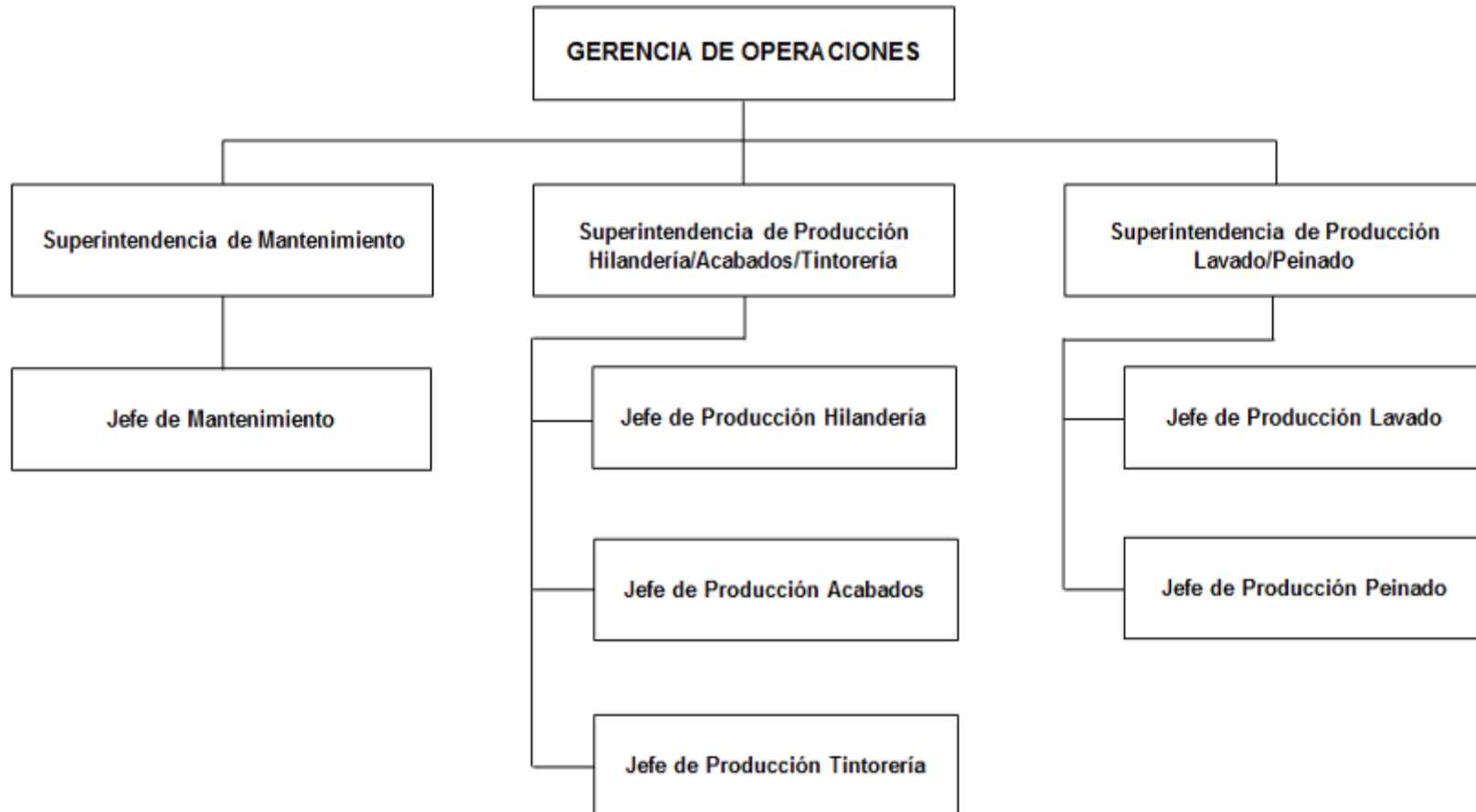
3.1.5. Valores

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Cordialidad
- Orden
- Creatividad
- Sinceridad

3.2. ORGANIGRAMA

La estructura de la organización es vertical porque presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del Gerente de Operaciones y se degradan en los siguientes niveles jerárquicos seguido de los Superintendentes y terminando en los Jefes de Planta.

ESQUEMA 3.1 ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACION



Fuente: La empresa
Elaboración: Propia

3.3. PLANTA DE PEINADO

La Empresa cuenta con varias plantas de producción, el Proceso Productivo inicia en la Planta de Lavado donde llega el material grasiento (material sucio, contaminado) para ser lavado y clasificado para posteriormente ser entregarlo a la Planta de Peinado según los requerimientos de producción que esta tenga; una vez que concluye el proceso de la elaboración de Tops estos son almacenados para luego ser distribuidos a las Plantas de Hilandería, Tintorería y Acabados según lo programado o de lo contrario para su venta directa a los clientes.

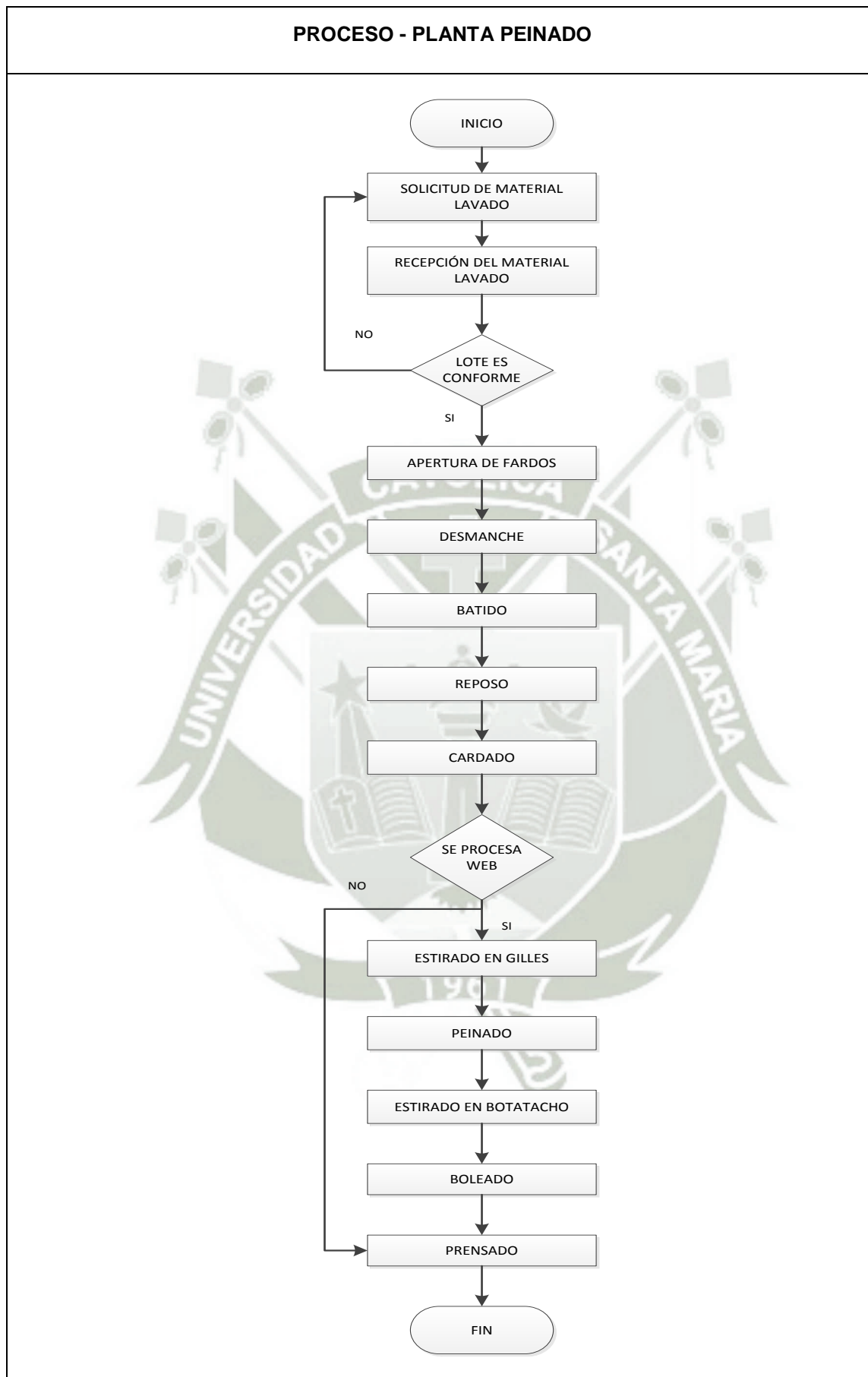
El proceso de la Planta de Peinado se inicia desde el momento que los Supervisores hacen el requerimiento de los lotes al encargado de la prensa de Lavado mediante una boleta de recepción de material.

El material en la Planta de Peinado pasa por una secuencia de procesos que comienza con la apertura y aplicación de ensimaje de la materia prima lavada en la sección de abridoras de peinado, y termina en la sección de prensa donde el producto final, es decir el TOP, es embalado y almacenado.

A continuación se lista los distintos procesos de la Planta de Peinado:

- a. Desmanche
- b. Batido (en abridoras)
- c. Reposo (en casilleros)
- d. Cardado
- e. 1er, 2do 3er y 4to estirado (en Gilles)
- f. Peinado
- g. Estirado en Botatacho
- h. Boleado (obtención de top)
- i. Prensado

GRAFICO 3.1. PROCESO PLANTA PEINADO

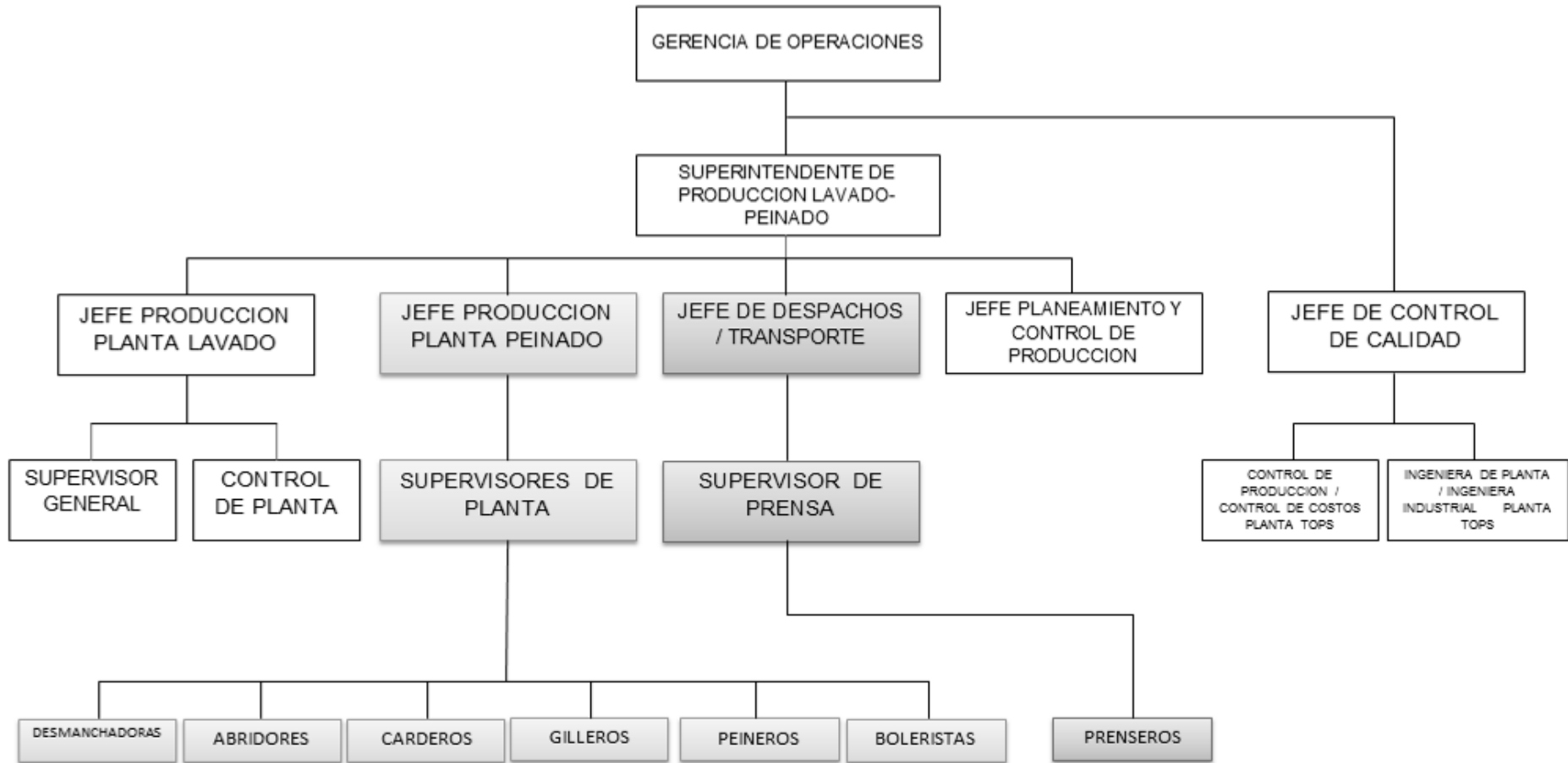


Fuente: Elaboración Propia

La planta de peinado tiene un promedio de 130 trabajadores que laboran en tres turnos de trabajo y se ubicada en el Distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa.



3.3.1. ORGANIGRAMA DE LA PLANTA DE PEINADO:



Fuente: La empresa
Elaboración: Propia

De acuerdo al gráfico anterior podemos concluir que la estructura de la Planta de Peinado es vertical, la línea de autoridad está encabezada por el Jefe de Producción seguida de los Supervisores los cuales son Jefes Inmediatos del personal operativo en las distintas secciones del proceso productivo.

Cabe resaltar que en el Organigrama solo se observa el Puesto de Bolerista el cual en el proceso es el responsable de las secciones de estirado en botatacho y boleado.

La Planta de Peinado está conformada por un Jefe de Producción que trabaja de la mano con la Jefatura de Despachos la cual se encarga de controlar al personal de prensa.

Se cuenta con doce supervisores de planta y un promedio de 130 trabajadores operativos.

3.3.2. FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO

Para el proceso de elaboración de TOPS, se requiere contar con personal debidamente capacitado y entrenado. Es necesario que el personal conozca el objetivo y reciba el debido entrenamiento para desempeñar eficientemente sus funciones en el puesto asignado, asegurando los estándares de producción, la calidad del producto, eficiencia, productividad, entre otros.

CUADRO 3.1. FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO

PUESTO	OBJETIVO DEL PUESTO	RESPONSABLE	FUNCIONES
DESMANCHE	Extraer las impurezas, contaminaciones, tanas y manchas que pueda alterar la calidad final del producto.	Desmachador	Su función es descontaminar el material buscando impurezas, contaminación, manchas, tanas todo aquel material extraño que pueda perjudicar la calidad del TOP.
BATIDO	Aperturar el material lavado y aplicar el ensimaje para que los procesos posteriores sean óptimos, generando el mínimo desperdicio.	Abridor	Se encarga de cargar material a la abridora y realizar todas las tareas relacionadas a este proceso así como el cuidado y atención a la máquina. También deberá tener un control constante sobre la dosificación de ensimaje a la salida de la abridora y antes que este ingrese a los casilleros de reposo.
CARDADO	Paralelizar y uniformizar las fibras, obteniendo el SLIVER que es un velo de fibras paralelizadas y empalmadas entre sí.	Cardero	Su función es alimentar constantemente los cargadores de las cardas, retirar los tachos, controlar el peso, así mismo el operador deberá controlar de manera visual y táctil la calidad del cardado.
ESTIRADO EN GILLES	Paralelizar las fibras, dar regularidad a la mecha y aplicar ensimaje para el adecuado peinado de la mecha.	Gillero	Encargado de alimentar las máquinas y deberá controlar continuamente el peso de la mecha, la regularidad de la misma y la dosificación de ensimaje.
PEINADO	Obtener una mecha libre de todo tipo de impurezas (neps, pin point, pajas, etc.) así como de fibra corta, esto último según el requerimiento del cliente.	Peinero	Encargado de alimentar las máquinas y de controlar la calidad del peinado, el número de neps, pin point y pajas, el estado y el % de noils.
ESTIRADO EN BOTATACHO	Devolver la regularidad a la mecha, la cual se perdió en el proceso de peinado, y la aplicación de ensimaje para darle al material una adecuada humedad.	Bolerista	Encargado de alimentar la máquina, realizar control de humedad, de regularidad, peso e identificación de los tops.
BOLEADO	Dar una mayor regularidad a la mecha y la obtención del producto final, el TOP.		
PRENSADO	Recepción de materiales terminados de la planta de peinado para su prensado, empaçado, almacenamiento y despacho posterior en las mejores condiciones de embalaje solicitadas por el cliente.	Presero	Una vez identificadas las especificaciones dadas por producción para realizar el enfardelado de cada lote, el presero procede a retirar los TOPS y realizar el prensado, enfardelado, almacenamiento.

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se muestra los objetivos y funciones de cada puesto de trabajo que conforman el Proceso de Peinado; cada operario cumple con las funciones que se le asignan pero actualmente se viene asignando personal extra, es decir personal de apoyo con la finalidad que se entrenen y puedan en un momento determinado cubrir los puestos que quedan sin personal y de esa manera la producción no se detenga.

Actualmente la planta de peinado está distribuida de esta manera:

CUADRO 3.2. NÚMERO DE TRABAJADORES POR PUESTO

PUESTO	N° DE TRABAJADORES	N° APOYOS
Abridoras	9	0
Desmanche	12	4
Cardas	10	3
Gilles	18	6
Peines	18	3
Botatacho - Bolera	24	10
Prensa	9	4
TOTAL	100	30

Fuente: Elaboración Propia

Cuando en alguna de las secciones la producción se detiene por ausencia de personal, se realiza la redistribución del personal para cubrir los puestos. Si bien esto ayuda a que la producción no se detenga hay que tener en cuenta que se presentan una serie de problemas que se detallan a continuación:

- Al cubrir los puestos con personal de apoyo no se puede asegurar los estándares de calidad y de producción.
- El personal de apoyo muchas veces solo se enfoca en ser productivo, descuidando aspectos como el buen funcionamiento de la maquinaria que están operando, originando que se presenten fallas que terminan deteniendo la producción.

- Cuando los puestos están cubiertos al 100%, el personal de apoyo está destinado a trabajar con el operario titular, ocasionando que el trabajo de uno lo realicen dos personas, lo cual genera ineficiencia cuando el titular se queda solo desempeñando sus funciones.
- En ocasiones el personal de apoyo cumple funciones que el supervisor le indica cómo, hacer limpieza de herramientas, ventanas, pisos, etc.

La ausencia de personal se debe a las faltas injustificadas, descansos médicos, abandonos de trabajo, etc.

3.4. **ANÁLISIS DE DATA**

En base al análisis de la situación de la Planta de Peinado, en la que existe una alta rotación de personal; se busca identificar las razones reales por las que existe tal nivel rotación, para ello:

- Los objetivos expuestos en la investigación, se dirigen a conocer las características del problema; explicando las relaciones que existen con la productividad.
- La población estará compuesta únicamente por el personal operativo de la Planta de Peinado, utilizando distintos instrumentos de medición como entrevistas y cuestionarios con la finalidad de detectar de manera interna las variables que se presentan frente al caso de estudio.
- El enfoque de estudio será el análisis de datos recopilados que serán utilizados como base para evaluar la rotación de personal y como está influye en la productividad de la planta.
- El análisis de la data se realizara con la información recolectada de los años 2013, 2014 y 2015; sin embargo en algunos casos solo se contara con data del año 2015, esto debido a que se recopiló información para el caso de estudio.

3.4.1. Capacidad De Planta

La Capacidad de Planta se obtiene en función a los kilogramos de fibra que salen de las Cardas porque es en este proceso donde la mecha esta lista para el peinado y darle regularidad.

Una vez que se tiene la cantidad de kilos que ingresaran a las Cardas se le descuenta el porcentaje de desperdicio que la mecha va ir perdiendo a lo largo del proceso de cardado y en el resto del proceso. Para este cálculo es importante que se tenga definido el escenario en el que se trabajará, la calidad del producto, la velocidad de las maquinas que puede ser menor cuando se trabajan calidades finas.

En el siguiente cuadro se detalla los escenarios de producción de la Planta de Peinado:

CUADRO 3.3. ESCENARIOS DE PRODUCCION

ESCENARIO	DESCRIPCION
80/20	80% de producción con fibra de alpaca.
	20% de producción con lana de oveja.
70/30	70% de producción con fibra de alpaca.
	30% de producción con lana de oveja.
60/40	60% de producción con fibra de alpaca.
	40% de producción con lana de oveja.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detalla los kilogramos teóricos de producción que se deberían tener de acuerdo a cada uno de los escenarios de producción:

3.4.1.1. Capacidad de Planta – Escenario 80/20

En el escenario 80/20, es decir trabajando un 80% de fibra de alpaca y 20% de lana de oveja.

CUADRO 3.4. CALCULO DE CAPACIDAD DE PLANTA – ESCENARIO 80/20

ESCENARIO (80/20)		COMPOSICION	HORAS TRAB. POR DIA	PROM KG/HR DE PESO EN CARDA	KG/HR EFECTIVOS AL 95% CARDADO	% SUBP (NOILS+POLVO)	KG/HR DE MECHA PEINADA SIN SUBP	KG X DÍA X CARDA PEINADO	KG X DÍA X 9 CARDAS PEINADO
ALPACA	ALP FINA (BL/BL2/SU-BL)	28%	6.72	63	60	7%	56	374	3366
	ALP MEDIA (FS/MS/SU)	35%	8.4	77	73	6%	69	578	5198
	ALP GRUESA (AG/HZ/INF)	17%	4.08	83	79	6%	75	304	2736
OVEJA	W	20%	4.8	63	60	15%	51	246	2211
TOTAL		100%	24					1501	13511

Fuente: Elaboración Propia

La capacidad instalada en este escenario de producción es de la planta es 13,511 kg.

3.4.1.2. Capacidad de Planta – Escenario 70/30

En el escenario 70/30, es decir trabajando un 70% de fibra de alpaca y 30% de lana de oveja.

CUADRO 3.5. CALCULO DE CAPACIDAD DE PLANTA – ESCENARIO 70/30

ESCENARIO (70/30)		COMPOSICION	HORAS TRAB. POR DIA	PROM KG/HR DE PESO EN CARDA	KG/HR EFECTIVOS AL 95% CARDADO	% SUBP (NOILS+POLVO)	KG/HR DE MECHA PEINADA SIN SUBP	KG X DÍA X CARDA PEINADO	KG X DÍA X 9 CARDAS PEINADO
ALPACA	ALP FINA (BL/BL2/SU-BL)	25%	6	63	60	7%	56	334	3006
	ALP MEDIA (FS/MS/SU)	30%	7.2	77	73	6%	69	495	4456
	ALP GRUESA (AG/HZ/INF)	15%	3.6	83	79	6%	75	268	2414
OVEJA	W	30%	7.2	63	60	15%	51	368	3316
TOTAL		100%	24					1466	13192

Fuente: Elaboración Propia

La capacidad instalada en este escenario de producción es de la planta es 13,192 kg.

3.4.1.3. Capacidad de Planta – Escenario 60/40

En el escenario 60/40, es decir trabajando un 60% de fibra de alpaca y 40% de lana de oveja.

CUADRO 3.6. CALCULO DE CAPACIDAD DE PLANTA – ESCENARIO 60/40

ESCENARIO (60/40)		COMPOSICION	HORAS TRAB. POR DIA	PROM KG/HR DE PESO EN CARDA	KG/HR EFECTIVOS AL 95% CARDADO	% SUBP (NOILS+POLVO)	KG/HR DE MECHA PEINADA SIN SUBP	KG X DÍA X CARDA PEINADO	KG X DÍA X 9 CARDAS PEINADO
ALPACA	ALP FINA (BL/BL2/SU-BL)	22%	5.28	63	60	7%	56	294	2645
	ALP MEDIA (FS/MS/SU)	25%	6	77	73	6%	69	413	3713
	ALP GRUESA (AG/HZ/INF)	13%	3.12	83	79	6%	75	232	2092
OVEJA	W	40%	9.6	63	60	15%	51	491	4421
TOTAL		100%	24					1430	12872

Fuente: Elaboración Propia

La capacidad instalada en este escenario de producción es de la planta es 12,872 kg.

3.4.2. Utilización de la Capacidad Instalada

El porcentaje de utilización es calculado de los kilos producidos mensualmente en función a los kilos teóricos establecidos de acuerdo al escenario en que se trabaje.

CUADRO 3.7. % UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA 2013

MES	ESCENARIO	KG TEORICOS POR DIA	DIAS TRABAJADOS	KG TEORICOS POR MES	KG REALES PRODUCIDOS	% UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA
ENERO	80 - 20	13,511	29	391,819	314,432	80%
FEBRERO	80 - 20	13,511	28	373,804	311,409	83%
MARZO	82 - 18	13,511	31	418,841	337,712	81%
ABRIL	83 - 17	13,511	29	391,819	326,464	83%
MAYO	77 - 23	13,192	29	386,965	316,328	82%
JUNIO	77 - 23	13,192	28	373,773	302,002	81%
JULIO	72 - 28	13,192	28	369,376	296,337	80%
AGOSTO	69 - 31	13,192	29	378,171	337,616	89%
SEPTIEMBRE	71 - 29	13,192	27	351,787	307,827	88%
OCTUBRE	64 - 36	12,872	29	373,288	312,391	84%
NOVIEMBRE	72 - 28	13,192	29	378,171	315,000	83%
DICIEMBRE	85 - 15	13,511	25	342,279	275,987	81%
PROMEDIO	-	-	28	377,508	312,792	83%

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior muestra el porcentaje de la utilización de la capacidad instalada, en el año 2013, se tiene un promedio del 83%.

Cabe resaltar que en el mes de Marzo se trabajó los 31 días alcanzando un porcentaje de utilización de 81%, el cual es similar al mes de Diciembre donde se trabajaron 25 días bajo el mismo escenario de producción.



CUADRO 3.8. % UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA 2014

MES	ESCENARIO	KG TEORICOS POR DIA	DIAS TRABAJADOS	KG TEORICOS POR MES	KG REALES PRODUCIDOS	% UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA
ENERO	73 - 27	13,192	30	395,760	339,580	86%
FEBRERO	85 - 15	13,511	26	346,782	298,217	86%
MARZO	77 - 23	13,192	29	378,171	308,064	81%
ABRIL	72 - 28	13,192	28	373,773	297,664	80%
MAYO	80 - 20	13,511	28	378,308	297,383	79%
JUNIO	86 - 14	13,511	25	337,775	273,335	81%
JULIO	80 - 20	13,511	27	369,301	323,850	88%
AGOSTO	76 - 24	13,192	25	329,800	298,354	90%
SEPTIEMBRE	85 - 15	13,511	27	360,293	305,240	85%
OCTUBRE	71 - 29	13,192	28	369,376	318,682	86%
NOVIEMBRE	76 - 24	13,192	26	345,894	317,785	92%
DICIEMBRE	78 - 22	13,192	26	342,992	302,030	88%
PROMEDIO	-	-	27	360,685	306,682	85%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se muestra el porcentaje de utilización de la capacidad instalada, el promedio para el año 2014 fue 85%.

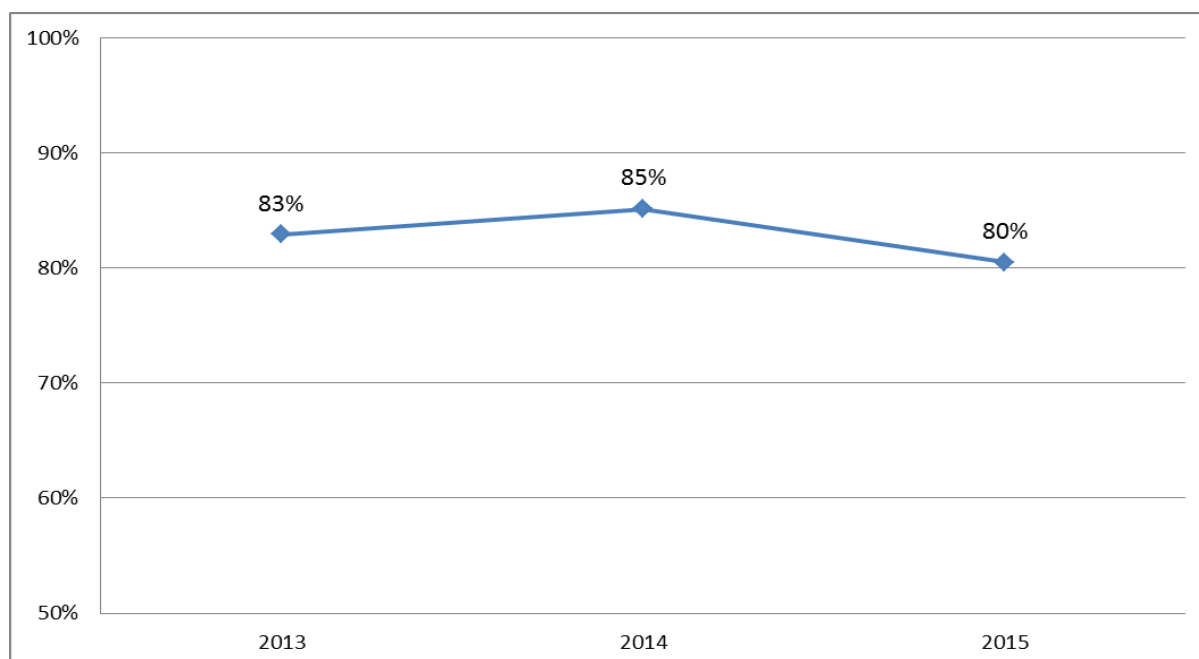
CUADRO 3.9. % UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA 2015

MES	ESCENARIO	KG TEORICOS POR DIA	DIAS TRABAJADOS	KG TEORICOS POR MES	KG REALES PRODUCIDOS	% UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA
ENERO	77 - 23	13,192	29	382,568	310,514	81%
FEBRERO	78 - 22	13,192	29	382,568	304,240	80%
MARZO	76 - 24	13,192	31	408,952	332,805	81%
ABRIL	72 - 28	13,192	28	373,773	305,947	82%
MAYO	77 - 23	13,192	30	391,363	314,235	80%
JUNIO	76 - 24	13,192	28	369,376	295,428	80%
JULIO	71 - 29	13,192	29	382,568	296,354	77%
AGOSTO	63 - 37	12,872	26	338,963	277,999	82%
SEPTIEMBRE	72 - 28	13,192	24	321,005	263,266	82%
OCTUBRE	74 - 26	13,192	26	347,389	255,144	73%
NOVIEMBRE	56 - 44	12,872	27	351,835	297,185	84%
DICIEMBRE	61 - 39	12,872	27	343,253	282,597	82%
PROMEDIO	-	-	28	366,134	294,643	80%

Fuente: Elaboración Propia

En cuadro anterior se muestra el porcentaje de utilización de la capacidad instalada, el promedio para el año 2015 fue de 80%.

GRAFICO 3.2. PROMEDIO ANUAL DEL PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA 2013 - 2015



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior muestra el porcentaje de utilización de la capacidad de planta, el pico más bajo fue en el año 2015 con un 80%.

3.4.3. Objetivos de Producción

El Objetivo de Producción se define mensualmente, el cálculo lo realiza el Superintendente de la Planta.

CUADRO 3.10. EVOLUCIÓN DEL OBJETIVO MENSUAL DEL 2013 AL 2015

MES	2013	2014	2015
ENERO	-	350,000	350,000
FEBRERO	-	350,000	350,000
MARZO	350,000	350,000	350,000
ABRIL	350,000	350,000	350,000
MAYO	350,000	350,000	350,000
JUNIO	350,000	350,000	350,000
JULIO	350,000	350,000	350,000
AGOSTO	350,000	350,000	350,000
SEPTIEMBRE	350,000	350,000	350,000
OCTUBRE	350,000	350,000	350,000
NOVIEMBRE	350,000	350,000	350,000
DICIEMBRE	350,000	350,000	350,000

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se detalla los kilogramos que se plantearon mensualmente como objetivo durante los años 2013 – 2015. Se mantiene un objetivo uniforme debido a que Gerencia de Operaciones previo análisis definió que la planta cuenta con la capacidad suficiente para producir más de 350 toneladas.

Se definió las 350 toneladas ya que en los tres últimos años de análisis los pedidos no superaron esta cantidad.

3.4.3.1. Objetivo vs. Producción

Como objetivo de producción podemos entender los kilogramos programados al inicio del mes y la producción del mes está definida como kilogramos reales producidos.

A. Objetivo vs. Producción Mensual 2013

A continuación analizaremos la evolución del objetivo vs. la producción real del año 2013:

CUADRO 3.11. ANALISIS DEL OBJETIVO VS. PRODUCCIÓN MENSUAL 2013

MES	OBJETIVO PLANTEADO	KG REALES PRODUCIDOS	CUMPLIMIENTO
ENERO	-	314,432	
FEBRERO	-	311,409	
MARZO	350,000	337,712	96%
ABRIL	350,000	326,464	93%
MAYO	350,000	316,328	90%
JUNIO	350,000	302,002	86%
JULIO	350,000	296,337	85%
AGOSTO	350,000	337,616	96%
SEPTIEMBRE	350,000	307,827	88%
OCTUBRE	350,000	312,391	89%
NOVIEMBRE	350,000	315,000	90%
DICIEMBRE	350,000	275,987	79%
PROMEDIO	350,000	312,792	89%

Fuente: Elaboración Propia

En el Grafico anterior se puede observar que en el año 2013 los meses de Marzo a Diciembre el Objetivo estuvo por debajo de lo programado, teniendo como máximo un 96% de cumplimiento en los meses de Marzo y Agosto.

Se tuvo un promedio anual de cumplimiento del 89%.

B. Objetivo vs. Producción Mensual 2014

A continuación analizaremos la evolución del objetivo vs. la producción real del año 2014:

CUADRO 3.12. ANALISIS DEL OBJETIVO VS. PRODUCCIÓN MENSUAL 2014

MES	OBJETIVO PLANTEADO	KG REALES PRODUCIDOS	CUMPLIMIENTO
ENERO	350,000	339,580	97%
FEBRERO	350,000	298,217	85%
MARZO	350,000	308,064	88%
ABRIL	350,000	297,664	85%
MAYO	350,000	297,383	85%
JUNIO	350,000	273,335	78%
JULIO	350,000	323,850	93%
AGOSTO	350,000	298,354	85%
SEPTIEMBRE	350,000	305,240	87%
OCTUBRE	350,000	318,682	91%
NOVIEMBRE	350,000	317,785	91%
DICIEMBRE	350,000	302,030	86%
PROMEDIO	350,000	306,682	88%

Fuente: Elaboración Propia

En el Grafico anterior se puede observar que en el año 2014 el Objetivo no alcanzo lo Programado, teniendo como máximo un 97% de cumplimiento en el mes de Enero.

Se tuvo un promedio anual de cumplimiento del 88%.

C. Objetivo vs. Producción Mensual 2015

A continuación analizaremos la evolución del objetivo vs. la producción real del año 2015:

CUADRO 3.13. ANALISIS DEL OBJETIVO VS PRODUCCIÓN MENSUAL 2015

MES	OBJETIVO PLANTEADO	KG REALES PRODUCIDOS	CUMPLIMIENTO
ENERO	350,000	310,514	89%
FEBRERO	350,000	304,240	87%
MARZO	350,000	332,805	95%
ABRIL	350,000	305,947	87%
MAYO	350,000	314,235	90%
JUNIO	350,000	295,428	84%
JULIO	350,000	296,354	85%
AGOSTO	350,000	277,999	79%
SEPTIEMBRE	350,000	263,266	75%
OCTUBRE	350,000	255,144	73%
NOVIEMBRE	350,000	297,185	85%
DICIEMBRE	350,000	282,597	81%
PROMEDIO	350,000	294,643	84%

Fuente: Elaboración Propia

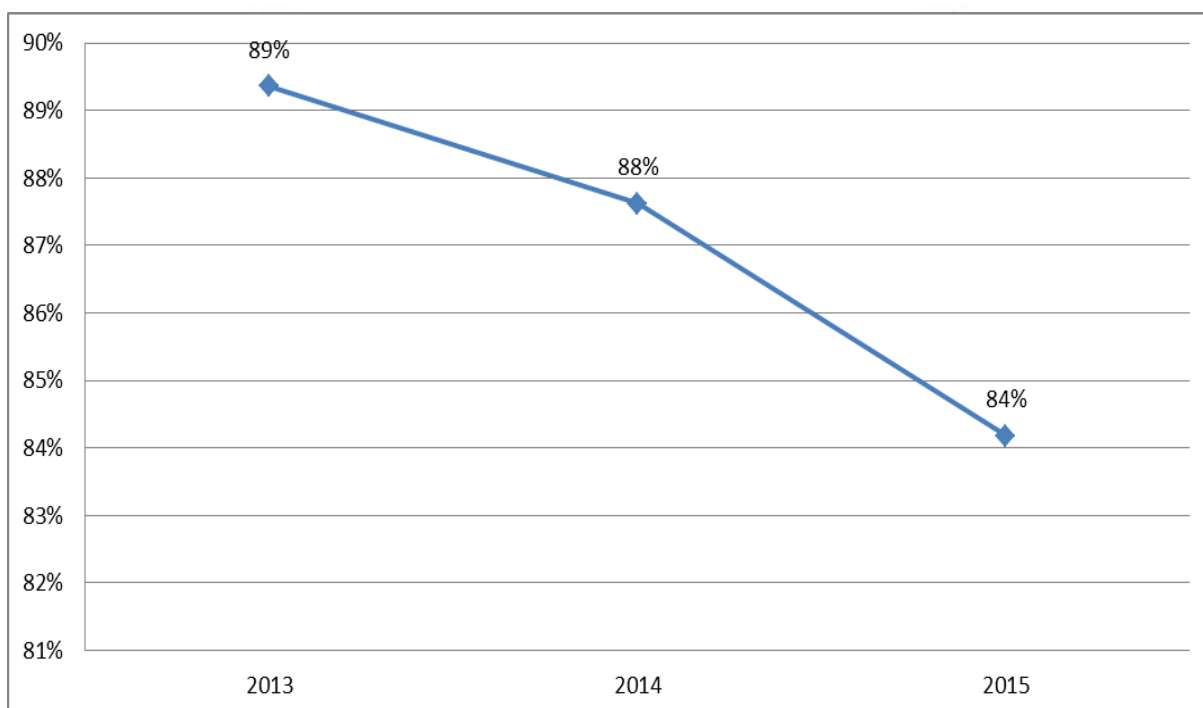
En el Grafico anterior se puede observar que en el año 2015 la producción no alcanzo los kilos programados, teniendo como máximo un 95% de cumplimiento en el mes de Marzo.

Se tuvo un promedio anual de cumplimiento del 84%.

D. Cumplimiento del Objetivo de Producción del 2013 al 2015:

A continuación se compara el porcentaje de cumplimiento del objetivo de los años 2013, 2014 y 2015.

GRAFICO 3.3. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE PRODUCCIÓN 2013 - 2015



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el grafico anterior en el año 2015 es donde se obtuvo el menor porcentaje de cumplimiento del objetivo, si bien la Planta de Peinado tiene la capacidad de producir 350 toneladas, actualmente no se analiza si se dispone de los recursos necesarios para poder alcanzar los objetivos planteado, como contar con el personal idóneo, capacitado y entrenado.

3.4.4. Reprocesos

Son unidades inaceptables que se vuelven a procesar para que puedan ser consideradas como productos terminados y aceptables.

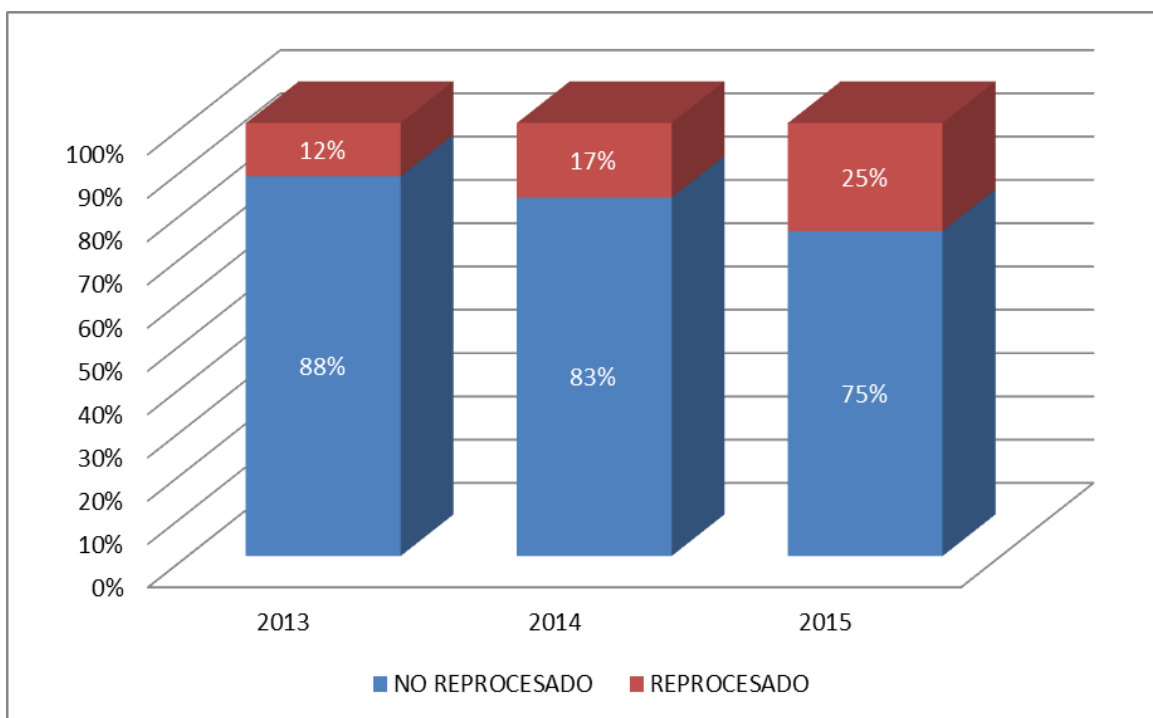
CUADRO 3.14. KILOS REPROCESADOS DEL 2013 AL 2015

MES	2013			2014			2015		
	PROD. MENSUAL	REPROCESO	%	PROD. MENSUAL	REPROCESO	%	PROD. MENSUAL	REPROCESO	%
ENERO	314,432	26,909	8.56%	339,580	61,587	18.14%	310,514	87,489	28.18%
FEBRERO	311,409	29,340	9.42%	298,217	56,561	18.97%	304,240	81,278	26.71%
MARZO	337,712	22,582	6.69%	308,064	62,944	20.43%	332,805	78,847	23.69%
ABRIL	326,464	32,237	9.87%	297,664	55,451	18.63%	305,947	83,596	27.32%
MAYO	316,328	23,446	7.41%	297,383	63,258	21.27%	314,235	61,130	19.45%
JUNIO	302,002	45,264	14.99%	273,335	72,032	26.35%	295,428	73,258	24.80%
JULIO	296,337	32,427	10.94%	323,850	55,485	17.13%	296,354	52,914	17.85%
AGOSTO	337,616	50,583	14.98%	298,354	58,261	19.53%	277,999	60,756	21.85%
SEPTIEMBRE	307,827	45,487	14.78%	305,240	31,152	10.21%	263,266	71,419	27.13%
OCTUBRE	312,391	55,833	17.87%	318,682	28,601	8.97%	255,144	75,626	29.64%
NOVIEMBRE	315,000	46,213	14.67%	317,785	31,019	9.76%	297,185	88,716	29.85%
DICIEMBRE	275,987	51,266	18.58%	302,030	56,462	18.69%	282,597	65,469	23.17%
TOTAL	3,753,503	461,586	12%	3,680,183	632,811	17%	3,535,714	880,497	25%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se detalla el total de kilos que se reprocesaron en los últimos tres años.

GRAFICO 3.4. PORCENTAJE DE KILOS REPROCESADOS DEL 2013 AL 2015



Fuente: Elaboración Propia

En el grafico anterior se muestra el porcentaje anual de reprocesos que se dieron en los años 2013, 2014 y 2015.

El cálculo del porcentaje de reprocesos se obtuvo en función a la producción de kilogramos totales por año

3.4.4.1. Análisis de causas de los reprocesos

A continuación se realizara el análisis de causas de los kilos reprocesados en el 2015, debido a que los años anteriores no se llevaba el control de esta información.

La clasificación de las causas se obtuvo de información que se maneja en el Departamento de Control de Calidad.

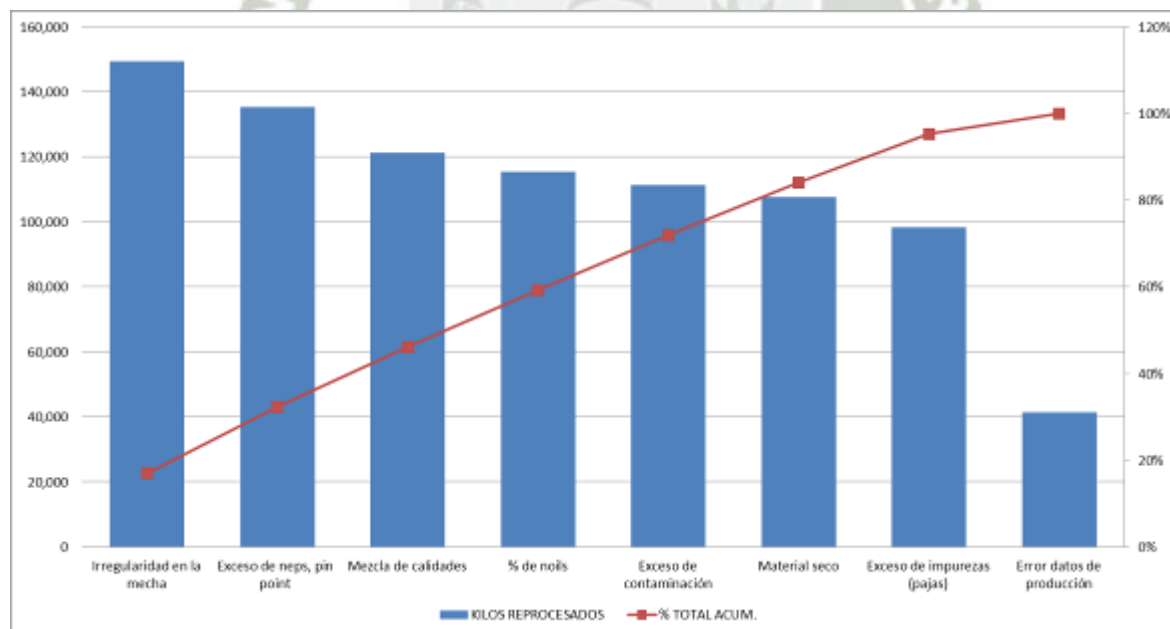
CUADRO 3.15. CAUSAS DE LOS REPROCESOS DEL 2015

CAUSAS	KILOS REPROCESADOS	% TOTAL	% TOTAL ACUM.
Irregularidad en la mecha	149,440	17%	17%
Exceso de neps, pin point	135,411	15%	32%
Mezcla de calidades	121,382	14%	46%
% de noils	115,411	13%	59%
Exceso de contaminación	111,396	13%	72%
Material seco	107,691	12%	84%
Exceso de impurezas (pajas)	98,414	11%	95%
Error datos de producción	41,353	5%	100%

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior nos muestra el porcentaje de cada una de las causas de los reprocesos.

GRAFICO 3.5. CAUSAS DE LOS REPROCESOS DEL 2015



Fuente: Elaboración Propia

Las causas anteriormente identificadas en los reprocesos se originan por las siguientes razones:

CUADRO 3.16. PROBLEMAS QUE ORIGINAN LOS REPROCESOS

CAUSAS DE LOS REPROCESOS	PERSONAL NO CAPACITADO	SOBRE CARGA DE TRABAJO	MAQUINARIA MAL CALIBRADA	MALAS CONDICIONES AMBIENTALES	MALA PROGRAMACIÓN	TOTAL
Irregularidad en la mecha	5%	-	8%	4%	-	17%
Exceso de neps, pin point	4%	1%	7%	2%	-	15%
Mezcla de calidades	9%	5%	-	-	-	14%
% de noils	2%	-	9%	2%	-	13%
Exceso de contaminación	10%	3%	-	-	-	13%
Material seco	4%	-	-	8%	-	12%
Exceso de impurezas (pajas)	3%	-	8%	-	-	11%
Error datos de producción	-	-	-	-	5%	5%
TOTAL	37%	9%	32%	16%	5%	100%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior podemos observar que el 37% de los reprocesos tienen como origen el no contar con personal capacitado, seguido de un 32% por maquinaria mal calibrada que tiene relación con personal no capacitado.

La alta tasa de rotación de personal que existe en la Planta de Peinado origina que los procesos de Capacitación no se culminen y por motivos de no detener la producción, el personal se va capacitando conforme va desempeñando sus funciones.

3.4.5. Cumplimiento de fechas de entrega

El índice de cumplimiento de fechas de entrega se refiere a la proporción de pedidos que, al disponer de existencias suficientes, pueden enviarse inmediatamente. Mejorar la satisfacción del cliente ofreciendo un índice de cumplimiento alto.

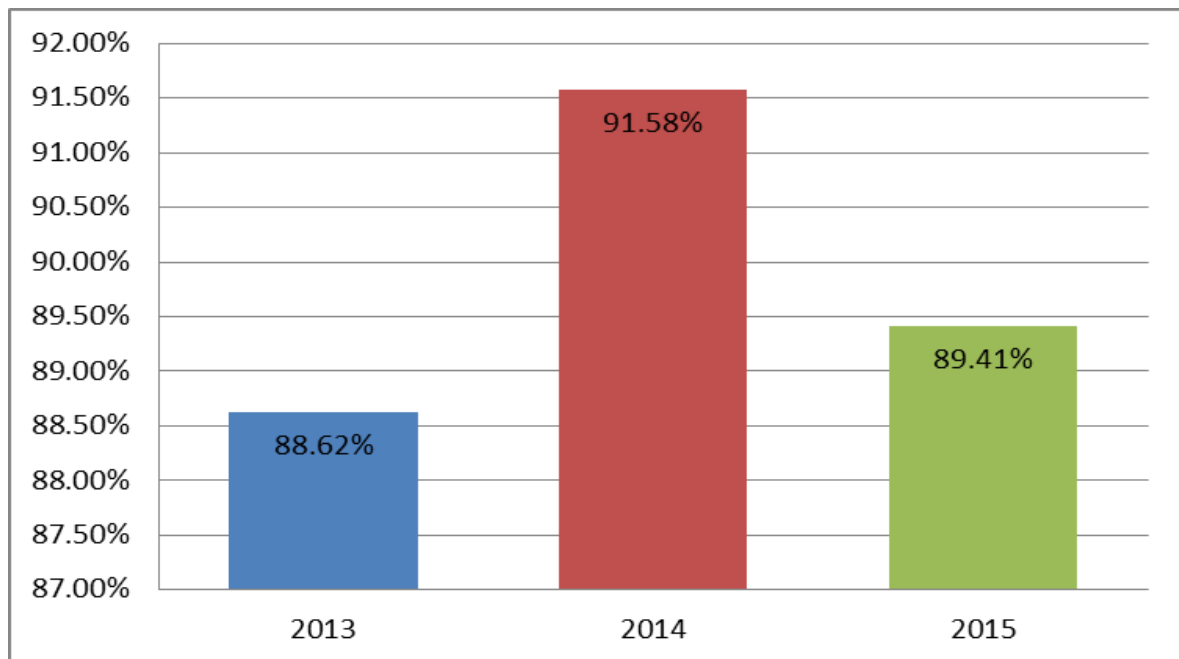
CUADRO 3.17. PORCENTAJE DEL CUMPLIMIENTO DE FECHAS DE ENTREGA DEL 2013 AL 2015

MES	2013	2014	2015
ENERO	92.58%	88.00%	92.10%
FEBRERO	90.88%	89.00%	86.24%
MARZO	89.40%	91.00%	85.74%
ABRIL	90.24%	94.00%	91.59%
MAYO	88.37%	94.00%	87.25%
JUNIO	85.54%	91.00%	92.93%
JULIO	87.56%	87.00%	86.91%
AGOSTO	87.70%	94.00%	88.66%
SEPTIEMBRE	88.34%	91.00%	91.75%
OCTUBRE	86.34%	94.00%	88.30%
NOVIEMBRE	87.83%	92.00%	91.88%
DICIEMBRE	88.63%	94.00%	89.58%
PROMEDIO	88.62%	91.58%	89.41%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede observar los promedios mensuales del cumplimiento de entrega de los años 2013-2015, en el 2015 se presentó una baja del 2.17% en comparación al 2014.

**GRAFICO 3.6. PORCENTAJE DEL CUMPLIMIENTO DE FECHAS DE ENTREGA
DEL 2013 AL 2015**



Fuente: Elaboración Propia

El grafico anterior muestra los promedios anuales del cumplimiento de entrega, es decir el porcentaje de entregas que se realizaron dentro de las fechas programadas, tanto para las otras plantas como para exportación.

3.4.6. Eficiencia del personal operativo de la planta de peinado

A continuación se realizará el análisis de las eficiencias del personal operativo de las distintas secciones de la Planta de Peinado en sus respectivos turnos de trabajo en el 2015.

Los criterios que se tomaron en cuenta para el cálculo de las eficiencias son las horas disponibles vs. las horas efectivas, en base a ello se realiza el cálculo de la eficiencia. Para definir las horas efectivas se tienen en cuenta todas las paradas programadas que se tienen durante la producción, son paradas de producción que no se pueden evitar y son necesarias.

Para este análisis tenemos que tener en cuenta que en la Planta de Peinado se trabaja 3 turnos cada uno de 8 horas.

En el siguiente cuadro se muestra las horas disponibles vs, las horas efectivas teóricas:



CUADRO 3.18. HORAS DISPONIBLES VS. HORAS EFECTIVAS DE TRABAJO

DETALLE	ABRIDORAS		CARDAS		GILLES		PEINES		BOLERAS	
	HRS	%	HRS	%	HRS	%	HRS	%	HRS	%
Horas Disponibles	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%
Horas Paradas Programadas	2.17	27%	0.00	0%	2.41	30%	0.00	0%	2.41	30%
Horas efectivas	5.83	73%	8.00	100%	5.59	70%	8.00	100%	5.59	70%

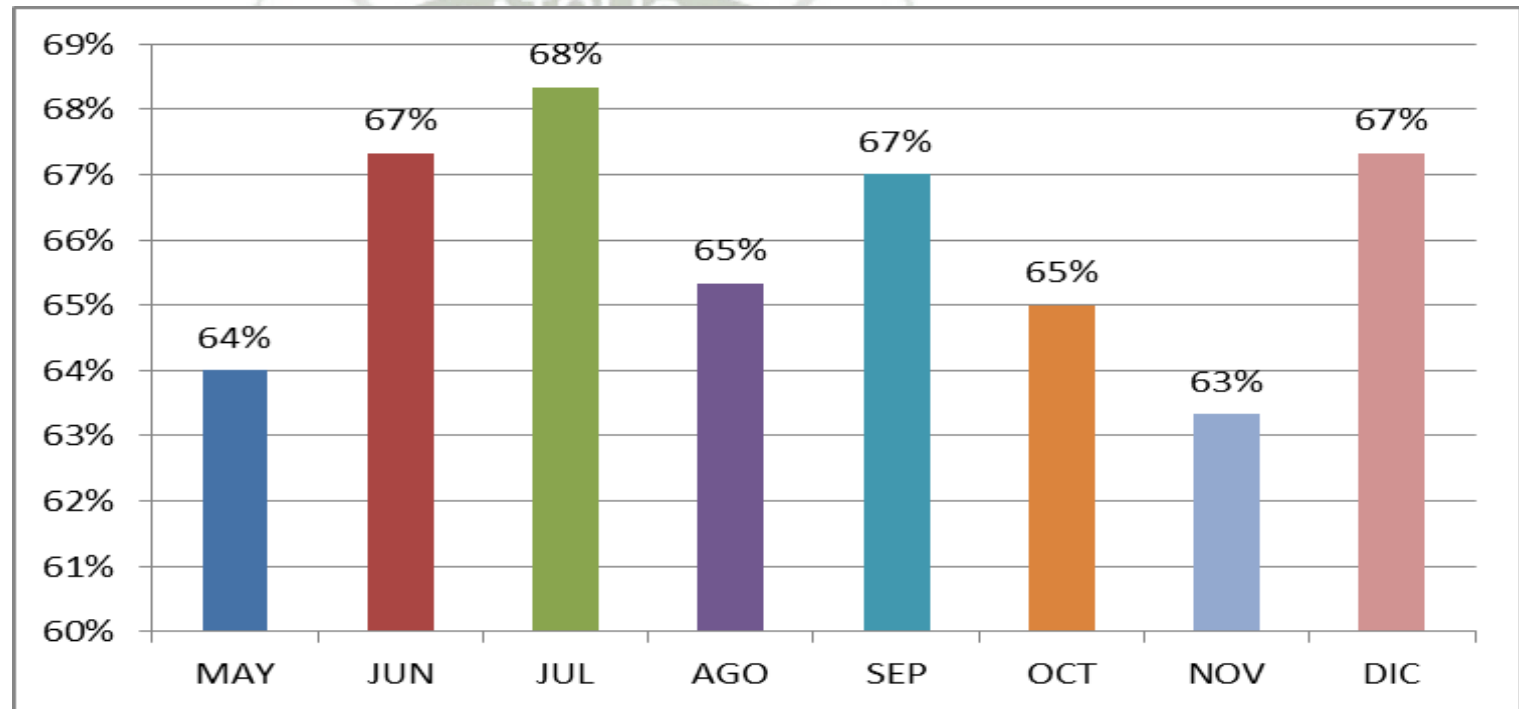
Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior podemos observar que las horas disponibles de trabajo para todas las secciones de la Planta de Peinado son 8 horas; las horas de paradas programadas varían de acuerdo a la sección y estas pueden darse por relevos, limpieza de turno, refrigerio, siendo paradas que se van a presentar siempre. A su vez se observa las horas efectivas, estas son las horas con las que se calcula el porcentaje de eficiencia.

3.4.6.1. Eficiencias Abridoras

A continuación se muestra las eficiencias de la sección de abridoras en la Planta de Peinado de Mayo a Diciembre del 2015, teniendo en cuenta que sus horas efectivas de trabajo son 5.83 por turno de trabajo.

GRAFICO 3.7. EFICIENCIAS ABRIDORAS 2015



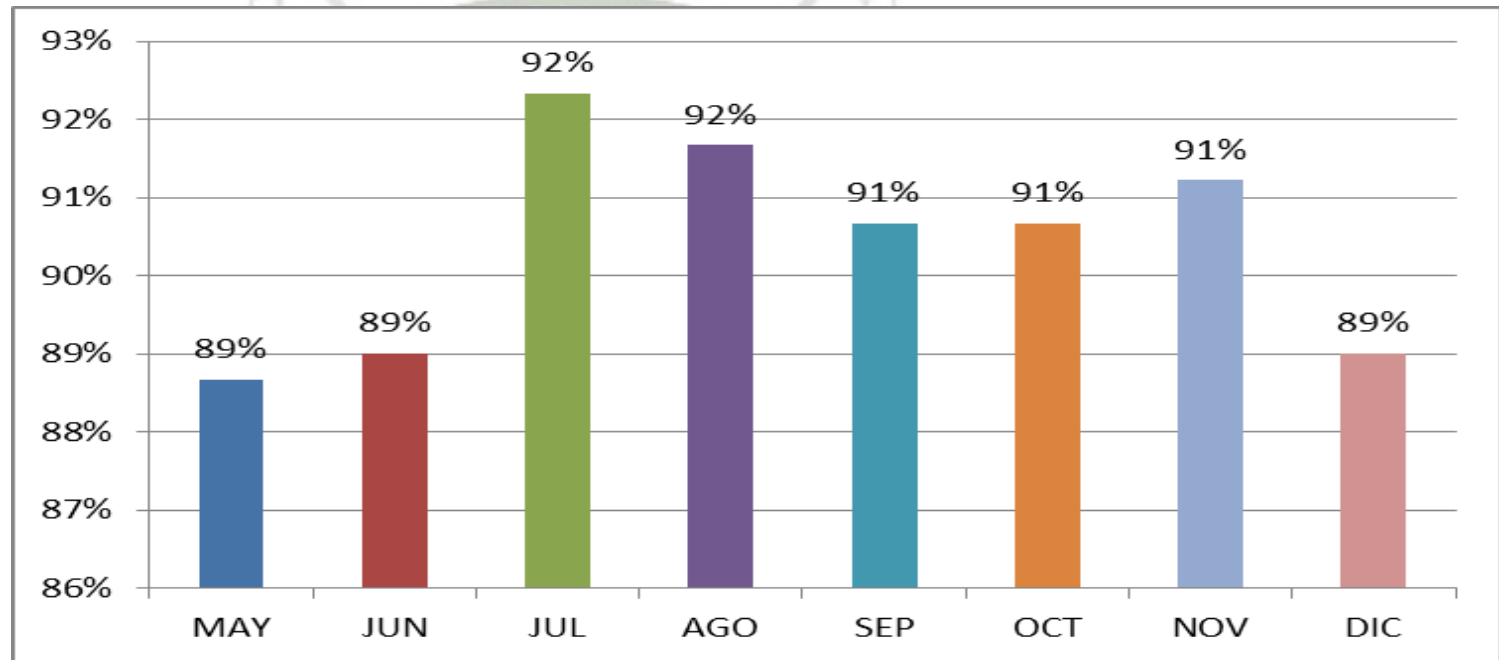
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se muestra que las eficiencias de las abridoras, en el 2015 tuvieron un promedio de 66% cuando teóricamente la eficiencia debería ser hasta un 73%.

3.4.6.2. Eficiencias Cardas

A continuación se muestra las eficiencias de la sección de cardas en la Planta de Peinado de Mayo a Diciembre del 2015, teniendo en cuenta que sus horas efectivas de trabajo son 8 por turno de trabajo.

GRAFICO 3.8. EFICIENCIAS PROMEDIO DE CARDAS 2015



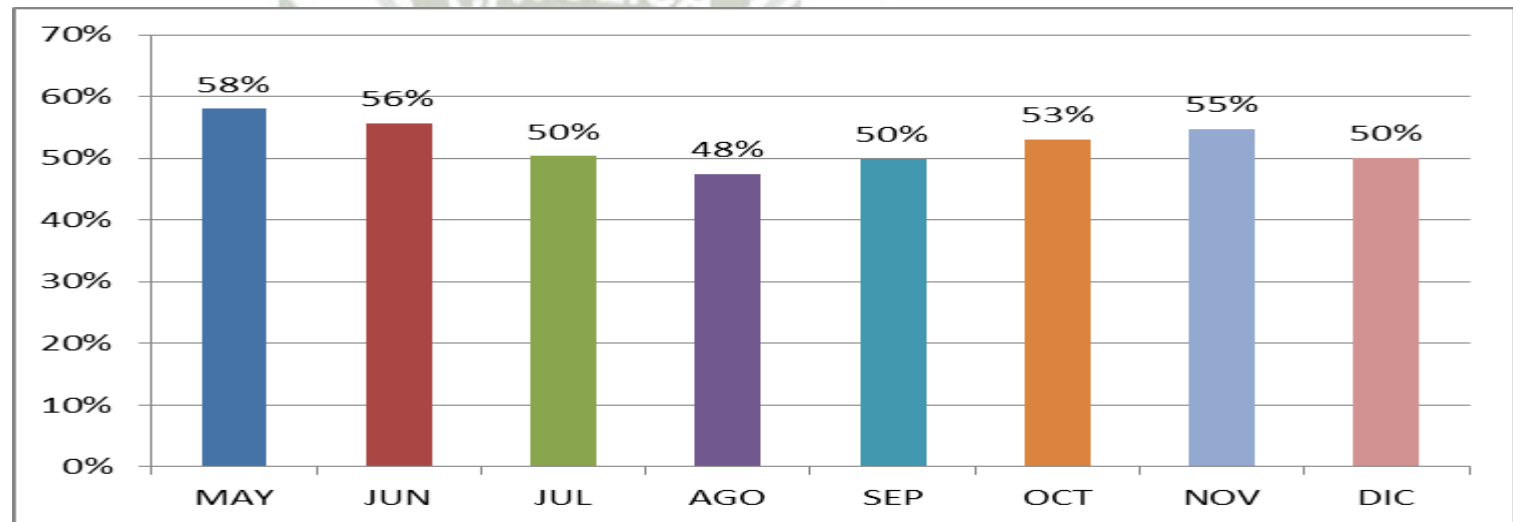
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se muestra que las eficiencias de las cardas, en el 2015 tuvieron un promedio de 90% cuando teóricamente la eficiencia debería ser hasta un 100%.

3.4.6.3. Eficiencias Gilles

A continuación se muestra las eficiencias de la sección de Gilles en la Planta de Peinado de Mayo a Diciembre del 2015, teniendo en cuenta que sus horas efectivas de trabajo son 5.59 por turno de trabajo.

GRAFICO 3.9. EFICIENCIAS PROMEDIO DE GILLES 2015



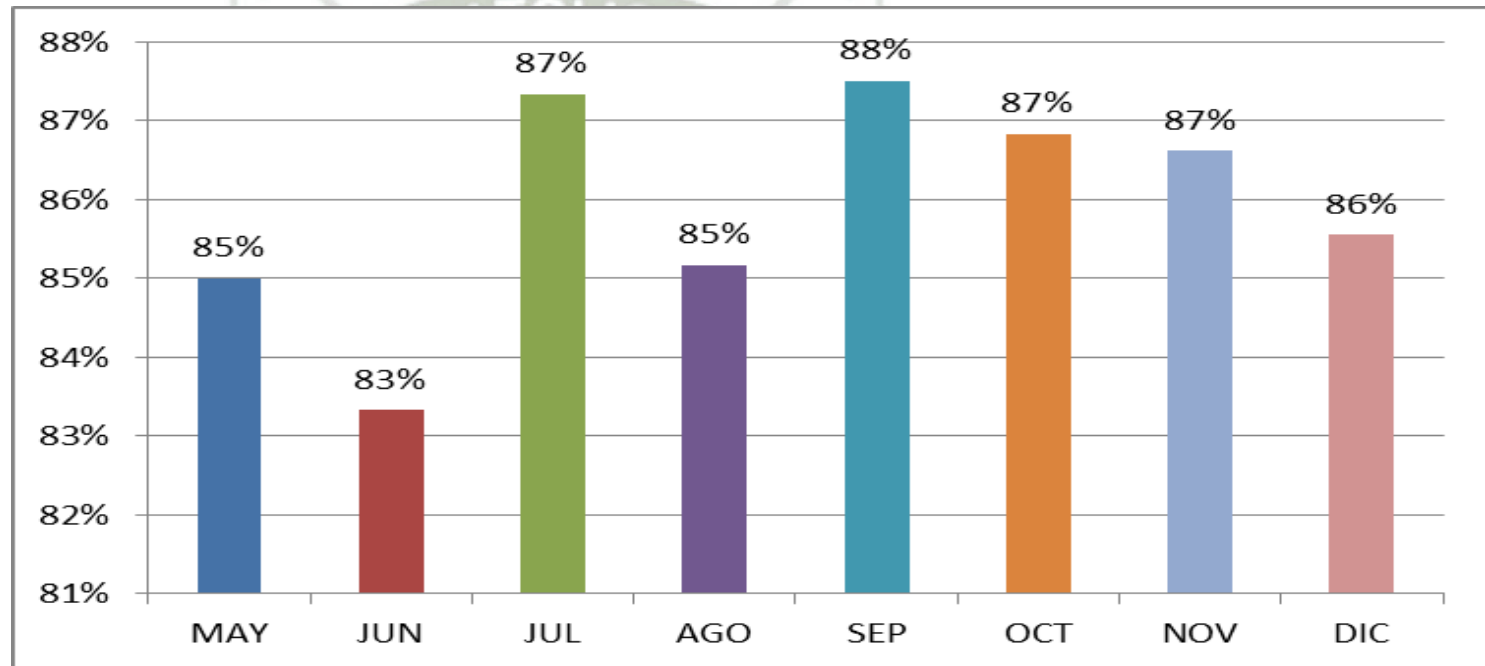
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se muestra que las eficiencias de Gilles, en el 2015 tuvieron un promedio de 52% cuando teóricamente la eficiencia debería ser hasta un 70%.

3.4.6.4. Eficiencias Peines

A continuación se muestra las eficiencias de la sección de Peines en la Planta de Mayo a Diciembre del 2015, teniendo en cuenta que sus horas efectivas de trabajo son 8 por turno de trabajo.

GRAFICO 3.10. EFICIENCIAS PROMEDIO DE PEINES 2015



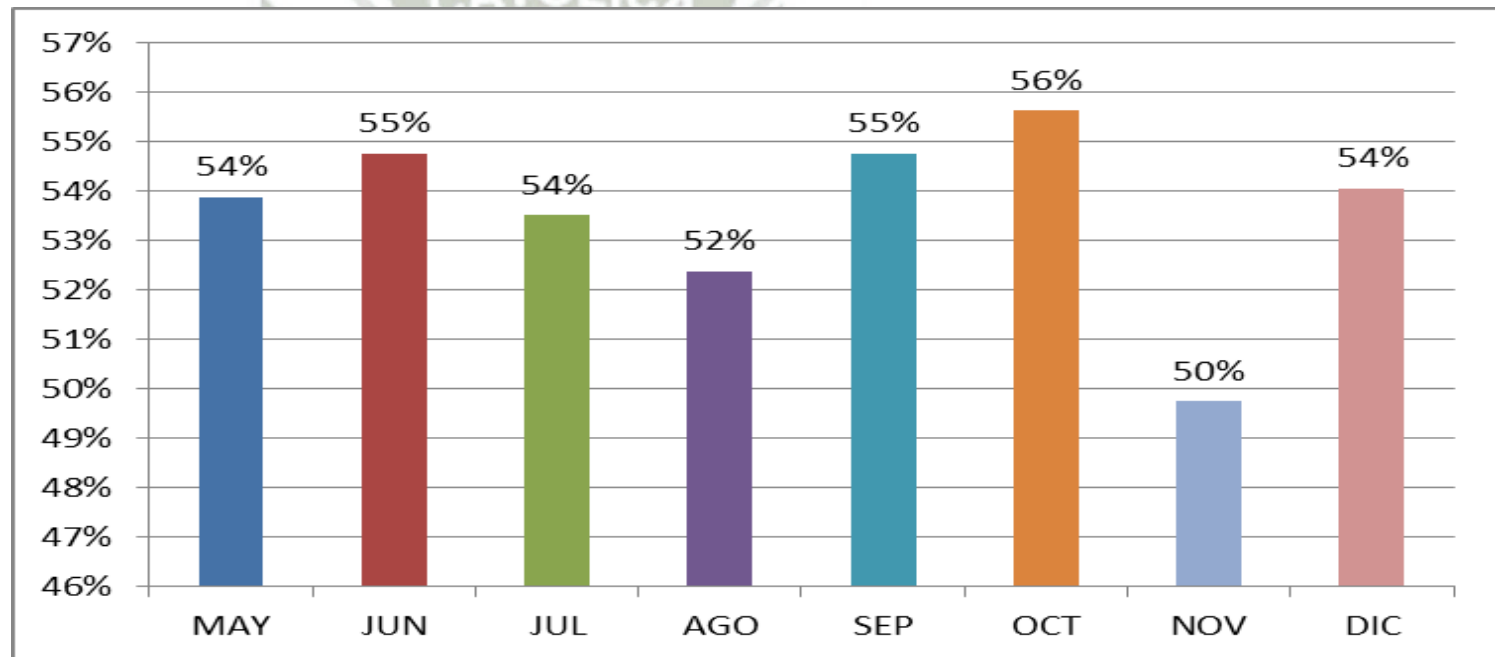
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se muestra que las eficiencias de peines, en el 2015 tuvieron un promedio de 86% cuando teóricamente la eficiencia debería ser hasta un 100%.

3.4.6.5. Eficiencias Boleras

A continuación se muestra las eficiencias de la sección de Boleras en la Planta de Peinado de Mayo a Diciembre del 2015, teniendo en cuenta que sus horas efectivas de trabajo son 5.59 por turno de trabajo.

GRAFICO 3.11. EFICIENCIAS PROMEDIO DE BOLERAS 2014



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se muestra que las eficiencias de boleras, en el 2015 tuvieron un promedio de 54% cuando teóricamente la eficiencia debería ser hasta un 70%.

3.4.6.6. Resumen Global de Eficiencias en Planta Peinado – 2015

A continuación se muestra un cuadro resumen de las eficiencias por secciones:

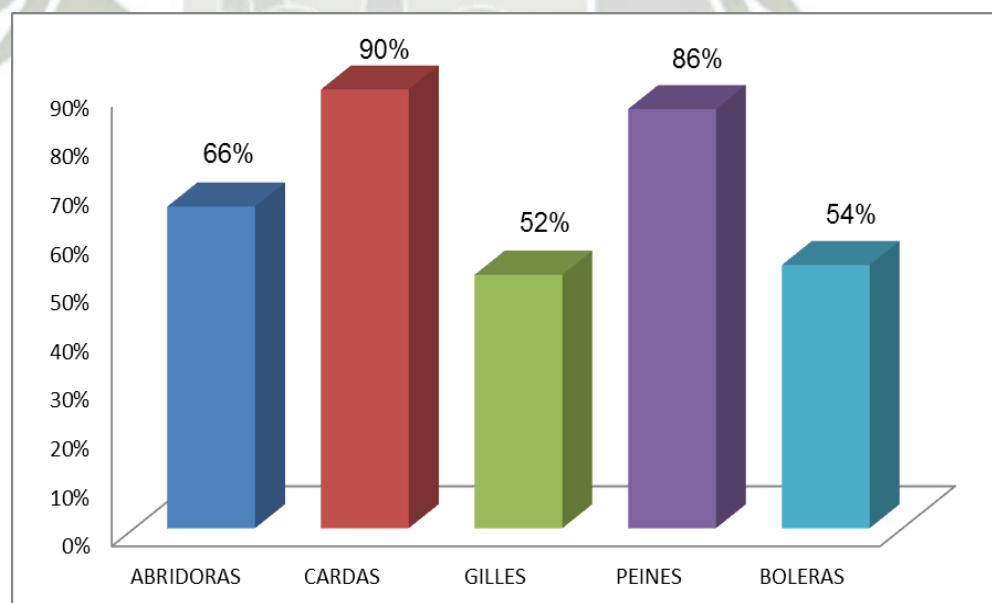
CUADRO 3.19. EFICIENCIAS POR SECCIONES

SECCION	EFICIENCIA
ABRIDORAS	66%
CARDAS	90%
GILLES	52%
PEINES	86%
BOLERAS	54%
PROMEDIO	70%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior podemos observar que en promedio la Planta de Peinado esta trabajando a un 70% de eficiencia.

GRAFICO 3.12. EFICIENCIAS PROMEDIO DE PLANTA PEINADO



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior podemos ver que las eficiencias más bajas son el las Secciones de Abridoras, Gilles y Boleras. Cabe resaltar que

las en la Sección de Abridoras, Desmanche, Gilles y Boleras es donde más rotación de personal existe.

3.4.7. Análisis de Paradas de Producción

En esta parte analizaremos las paradas de las distintas secciones de la Planta de Peinado lo cual afecta la producción.

Las paradas varían dependiendo de la sección, es por ello que a continuación se muestra un cuadro donde se pueden identificar:



CUADRO 3.20. CUADRO DE PARADAS POR SECCIONES

PARADAS	ABRIDORAS	CARDAS	GILLES	PEINES	BOLERAS
Abastecimiento de insumos	X	X	X	X	X
Apoyo en bajo carda			X		X
Apoyo en otras áreas	X		X		X
Cambio de lote	X	X	X	X	X
Corte de energía eléctrica	X	X	X	X	X
Desocupado de casillero	X				
Falla eléctrica	X	X	X	X	X
Falla mecánica	X	X	X	X	X
Falta de aire			X	X	X
Falta de casillero	X				
Falta de espacio			X		
Falta de material	X	X	X	X	X
Falta de Personal	X	X	X	X	X
Falta de tachos		X	X	X	X
Limpieza fin de turno	X		X		X
Limpieza General	X	X	X	X	X
Limpieza del Área, Maquinaria, Humificadores	X	X	X	X	X
Lubricación	X	X	X	X	X
Mantenimiento en cardas	X	X	X	X	X
Mantenimiento Preventivo	X	X	X	X	X
Pasado de muestras	X	X	X	X	X
Refrigerio	X		X	X	X
Regulación de maquina	X	X	X	X	X
Relevo Carderos	X				
Relevo inicio de turno	X		X		X
Reunión con Producción , Capacitación	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se realizará el análisis de las paradas de producción más críticas para el caso de estudio. Los datos están expresados en horas por mes en el periodo de Mayo a Diciembre del 2015:

CUADRO 3.21. ANALISIS DE PARADAS DE PRODUCCIÓN EN HORAS POR MES – 2015

PARADAS	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO
Apoyo en otras áreas	74.16	84.96	92.66	101.38	114.77	69.98	86.90	95.62	90.05
Falla eléctrica	41.04	62.14	47.88	51.05	62.35	58.82	80.35	65.16	58.60
Falla mecánica	67.68	87.41	45.65	67.32	81.43	97.06	75.31	84.53	75.80
Falta de Personal	125.64	113.98	122.69	117.50	133.27	107.06	97.27	113.90	116.42

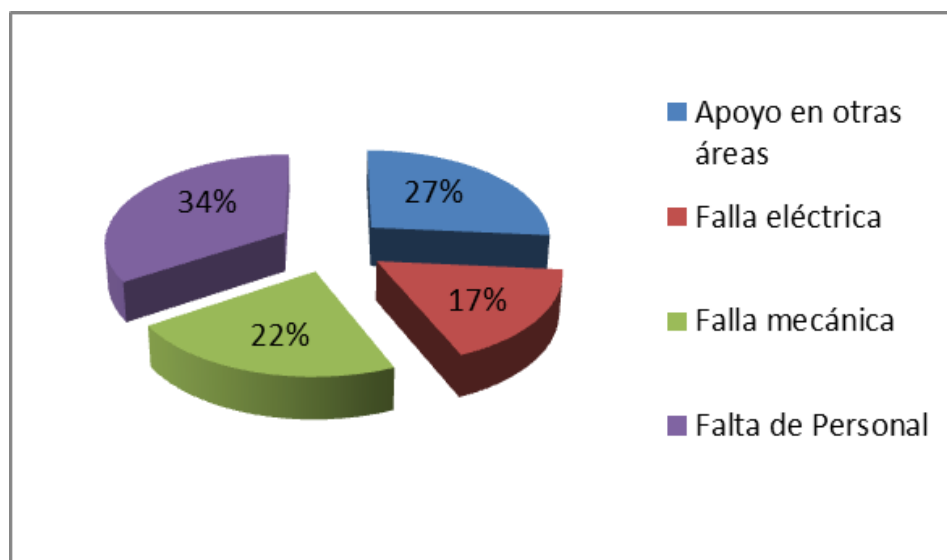
Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se analizó las paradas que se presentan debido a la falta de personal capacitado en el manejo adecuado de la maquinaria y las faltas de personal.

Como se puede observar la falta de personal ocasiona paradas de 116.42 horas en promedio mensual y el apoyo en otras áreas un promedio de 90.05 horas.

En el análisis de las horas de paradas por Fallas Eléctricas o Mecánicas solo se han considerado las horas que la maquina se detuvo por malos manejos del personal, lo cual se debe a falta de entrenamiento y capacitación.

GRAFICO 3.13. ANÁLISIS DE PARADAS DE PRODUCCIÓN 2015



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior nos muestra que el mayor porcentaje de paradas se da a causa de la falta de personal con un 34%, seguido del apoyo en otras áreas con un 27%.

3.4.8. Producción Pérdida

A continuación se muestra el cálculo de kilogramos de producción que se pierden, el cual fue calculado en función a las horas que no se produce a causa de falta de personal que opere la maquinaria.

CUADRO 3.22. CALCULO DE KILOS NO PRODUCIDOS

MES	ESCENARIO DE PRODUCCION	DIAS TRABAJADOS	KILOS TEORICOS POR HORA	HORAS NO TRABAJADAS	KILOS NO PRODUCIDOS
Mayo	77 - 23	30	549.67	125.64	69,060
Junio	76 - 24	28	549.67	113.98	62,649
Julio	71 - 29	29	549.67	122.69	67,438
Agosto	63 - 37	26	536.33	117.50	63,021
Septiembre	72 - 28	24	549.67	133.27	73,255
Octubre	74 - 26	26	549.67	107.06	58,850
Noviembre	56 - 44	27	536.33	97.27	52,170
Diciembre	61 - 39	27	536.33	113.90	61,091

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior podemos observar el cálculo de los kilos que se dejaron de producir únicamente por falta de personal, esto se calculó en base al escenario de producción para obtener los kilos teóricos por hora.

En total en los meses de Mayo a Diciembre del 2015 se han perdido 931,32 horas y 507,533 kilogramos de producción por falta de personal.

3.4.9. Rotación de Personal

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en el área, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

- $$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{((\text{INGRESOS} + \text{CESES}) / 2) * (100)}{\text{TOTAL}}$$
- Frecuencia de Medición: Mensual
- Fuente: Data histórica de ingresos y ceses

3.4.9.1. Rotación de Personal Mensual 2013

A continuación analizaremos el comportamiento mensual del índice de Rotación de Personal del año 2013:

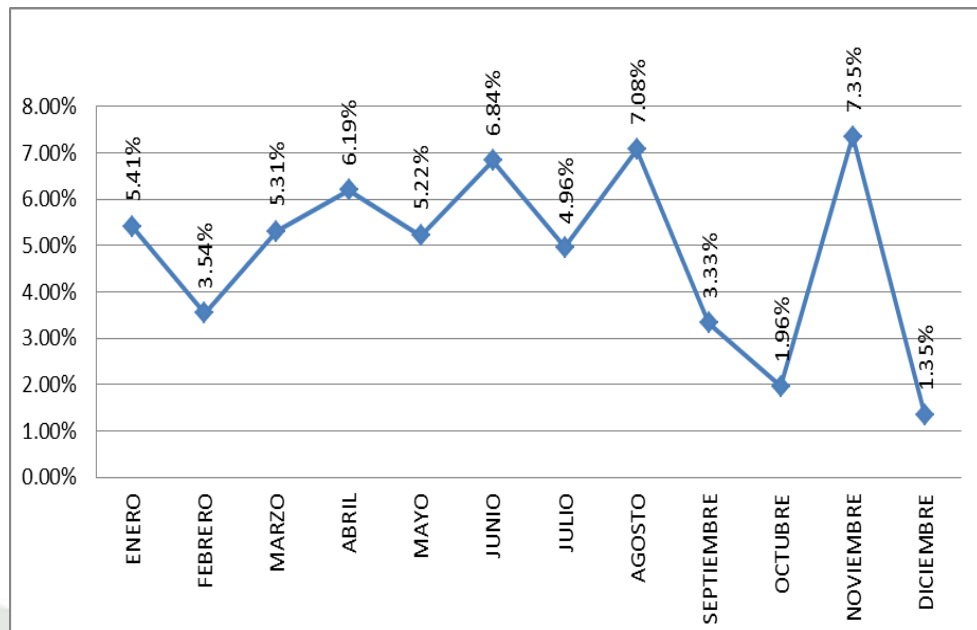
CUADRO 3.23. ROTACION DE PERSONAL 2013

MES	DOTACION DE PERSONAL	INGRESOS	CESES	INDICE DE ROTACION
Enero	111	7	5	5.41%
Febrero	113	4	4	3.54%
Marzo	113	6	6	5.31%
Abril	113	8	6	6.19%
Mayo	115	7	5	5.22%
Junio	117	10	6	6.84%
Julio	121	2	10	4.96%
Agosto	113	4	12	7.08%
Septiembre	105	2	5	3.33%
Octubre	102	2	2	1.96%
Noviembre	102	12	3	7.35%
Diciembre	111	1	2	1.35%
PROMEDIO	111	5	6	4.88%

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior nos muestra los datos mensuales de rotación de personal, ingresos y ceses que se presentaron mensualmente durante el año 2013 y el cálculo del índice de rotación con su promedio anual.

GRAFICO 3.14. ROTACIÓN DE PERSONAL 2013



Fuente: Elaboración Propia

En el grafico se observa que con respecto a la rotación el pico más alto fue de 7.35% en el mes de Noviembre, posteriormente descendió hasta 1.31% en el mes de Diciembre. El promedio de rotación para este año fue de 4.88%, siendo un porcentaje bajo.

3.4.9.2. Rotación de Personal Mensual 2014

A continuación analizaremos el comportamiento mensual del índice de Rotación de Personal del año 2014:

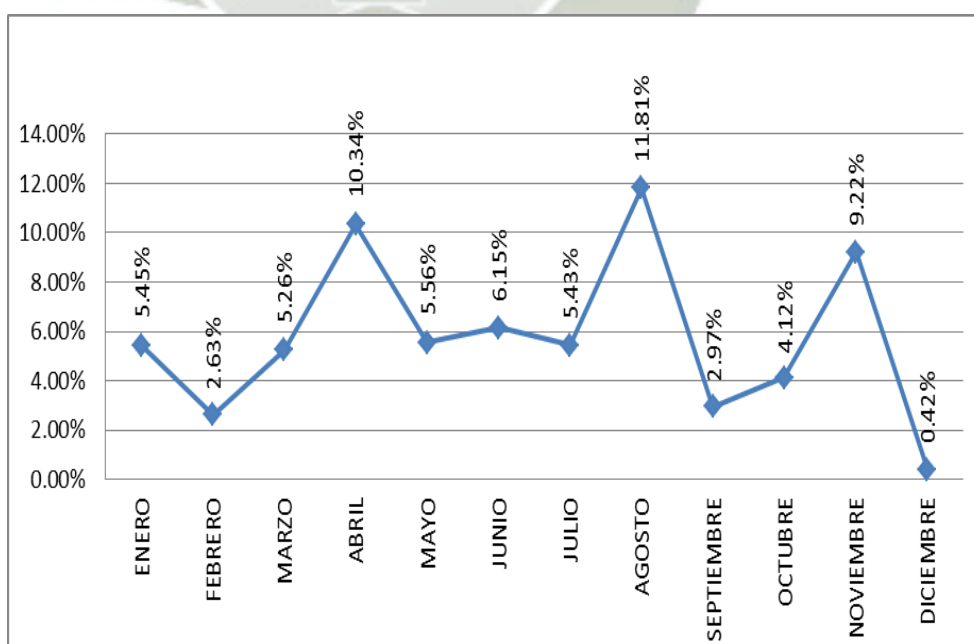
CUADRO 3.24. ROTACION DE PERSONAL 2014

MES	DOTACION DE PERSONAL	INGRESOS	CESES	INDICE DE ROTACION
Enero	110	8	4	5.45%
Febrero	114	3	3	2.63%
Marzo	114	7	5	5.26%
Abril	116	17	7	10.34%
Mayo	126	9	5	5.56%
Junio	130	12	4	6.15%
Julio	138	2	13	5.43%
Agosto	127	2	28	11.81%
Septiembre	101	1	5	2.97%
Octubre	97	7	1	4.12%
Noviembre	103	17	2	9.22%
Diciembre	118	0	1	0.42%
PROMEDIO	116	7	7	5.78%

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior nos muestra los datos mensuales de dotación de personal, ingresos y ceses que se presentaron mensualmente durante el año 2014 y el cálculo del índice de rotación con su promedio anual.

GRAFICO 3.15. ROTACION DE PERSONAL 2014



Fuente: Elaboración Propia

Para el año 2014 la rotación de personal tuvo el pico más alto en el mes de Agosto con un 11.81% y el más bajo en Diciembre con un 0.42%. El promedio de rotación para este año fue de 5.78%.

3.4.9.3. Rotación de Personal Mensual 2015

A continuación analizaremos el comportamiento mensual del índice de Rotación de Personal del año 2015:

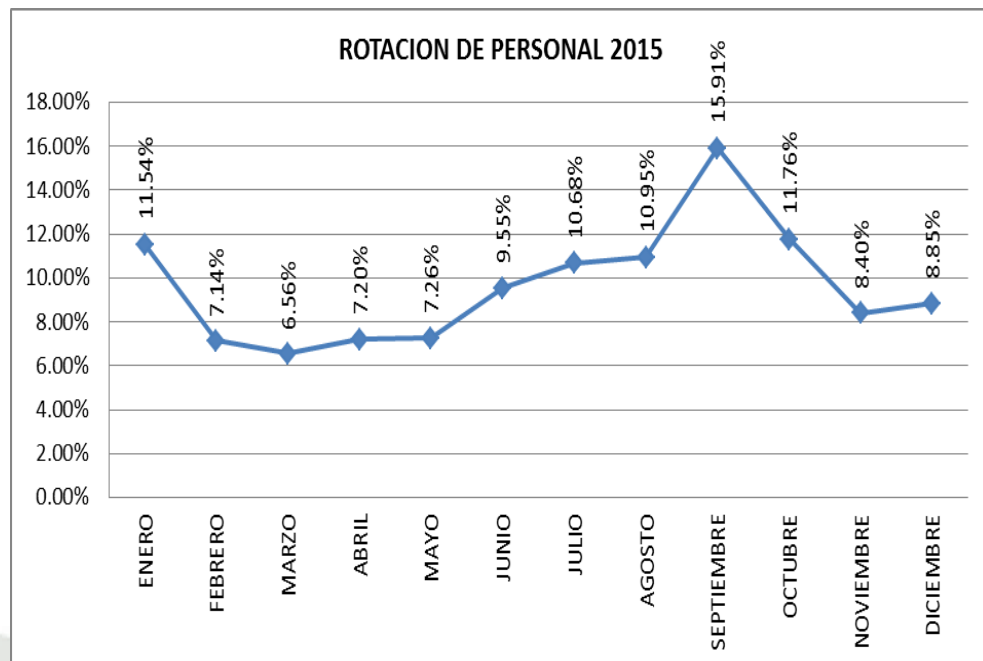
CUADRO 3.25. ROTACION DE PERSONAL 2015

MES	DOTACION DE PERSONAL	INGRESOS	CESES	INDICE DE ROTACION
Enero	117	18	9	11.54%
Febrero	126	7	11	7.14%
Marzo	122	6	10	6.56%
Abril	118	8	9	7.20%
Mayo	117	5	12	7.26%
Junio	110	7	14	9.55%
Julio	103	12	10	10.68%
Agosto	105	14	9	10.95%
Septiembre	110	22	13	15.91%
Octubre	119	17	11	11.76%
Noviembre	125	13	8	8.40%
Diciembre	130	2	21	8.85%
PROMEDIO	117	11	11	9.65%

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior nos muestra las tasas mensuales de rotación de personal, ingresos y ceses que se presentaron mensualmente durante el año 2015 y el cálculo del índice de rotación con su promedio anual.

GRAFICO 3.16. ROTACION DE PERSONAL 2015



Fuente: Elaboración Propia

Para el 2015 el pico más alto se presentó en el mes de Setiembre con 15.91% y el más bajo de 6.56% en el mes de Marzo. El promedio de rotación de personal para este año fue de 9.65%.

3.4.9.4. Rotación de Personal del 2013 al 2015:

A continuación realizaremos la comparación anual del Índice de Rotación de Personal de los años 2013, 2014 y 2015.

CUADRO 3.26. COMPARACION DEL INDICE DE ROTACION DE PERSONAL DEL 2013 AL 2015

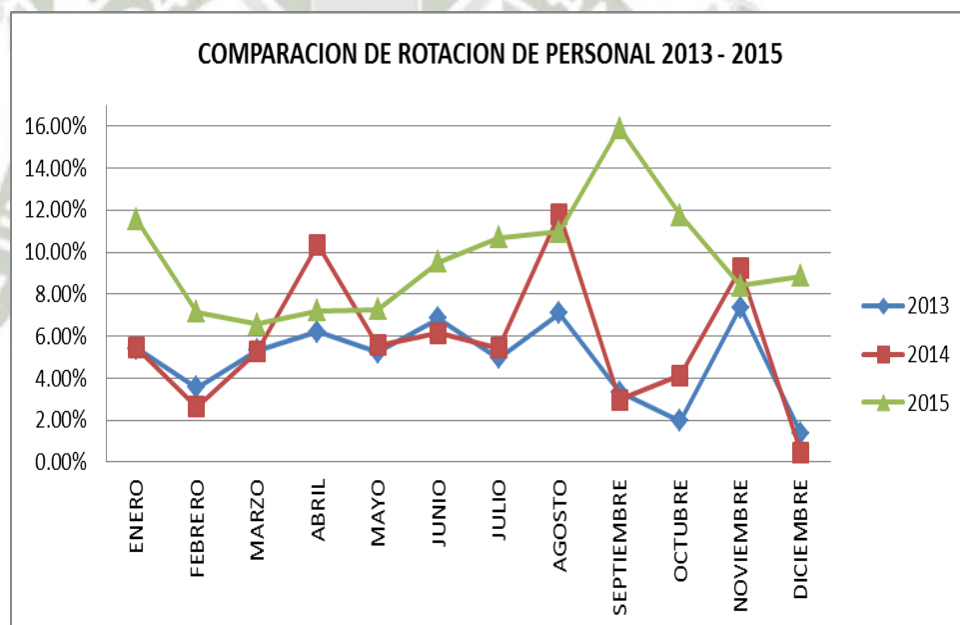
MES	2013	2014	2015
Enero	5.41%	5.45%	11.54%
Febrero	3.54%	2.63%	7.14%
Marzo	5.31%	5.26%	6.56%
Abril	6.19%	10.34%	7.20%
Mayo	5.22%	5.56%	7.26%
Junio	6.84%	6.15%	9.55%

Julio	4.96%	5.43%	10.68%
Agosto	7.08%	11.81%	10.95%
Septiembre	3.33%	2.97%	15.91%
Octubre	1.96%	4.12%	11.76%
Noviembre	7.35%	9.22%	8.40%
Diciembre	1.35%	0.42%	8.85%
PROMEDIO	4.88%	5.78%	9.65%

Fuente: Elaboración Propia

Una vez calculado los índices por año, en el cuadro anterior se muestra una comparación mensual de estos y el promedio anual para su posterior análisis.

GRAFICO 3.17. COMPARACION DEL INDICE DE ROTACION DE PERSONAL DEL 2013 AL 2015



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra un comparativo anual de los años 2013, 2014 y 2015, de la tasa de rotación de personal. La variación más alta se percibe en el 2015; la empresa presenta índices de rotación de personal muy altos. Teniendo en cuenta que el personal es el motor que mueve la planta; y que cumplen un papel determinante en el proceso de producción, la investigación radica en hallar cuales son las razones que mueven estos índices.

3.4.10. Cese de Personal

La siguiente información se obtuvo con datos del Área de Recursos Humanos.

CUADRO 3.27. MOTIVOS DE CESE DE PERSONAL DEL 2013 AL 2015

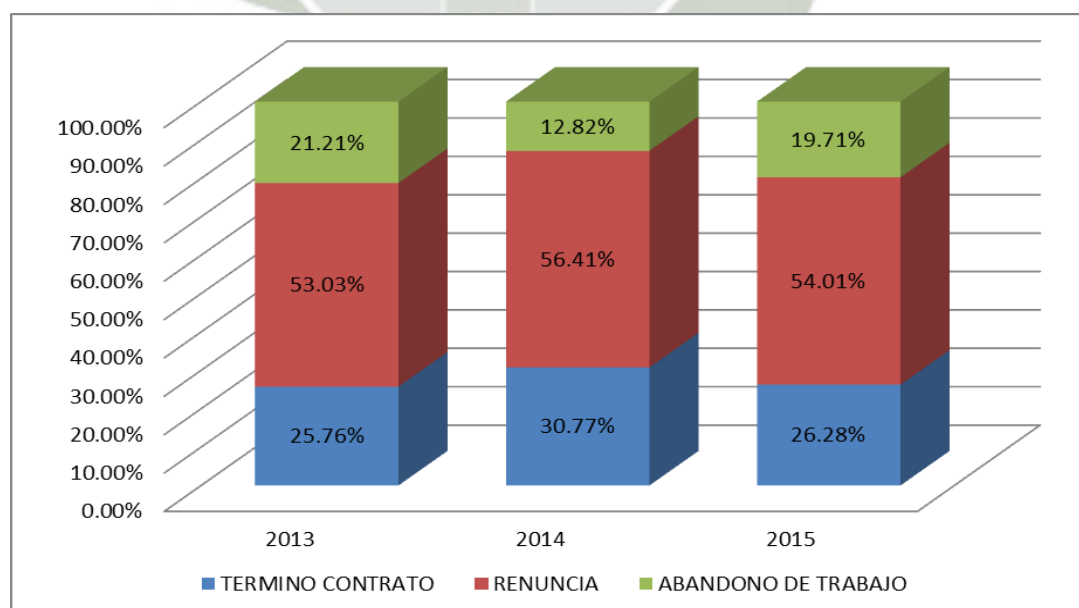
MOTIVO	2013	2014	2015
Termino contrato	17	24	36
Renuncia	35	44	74
Abandono de trabajo	14	10	27
TOTAL	66	78	137

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se detalla los motivos de cese del personal en los últimos tres años.

Se observa que en el año 2015 el número de ceses es el más elevado en comparación a los años anteriores. Cabe resaltar que los ceses por término de contrato son por decisión de la empresa a diferencia de las renunciaciones y abandonos de trabajo que se dan por decisiones propias del trabajador.

GRAFICO 3.18. MOTIVOS DE CESE DE PERSONAL DEL 2013 al 2015



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se puede observar los porcentajes anuales de los motivos de cese, notando que el mayor motivo es la renuncia del personal superando el 50% en los tres últimos años.

A continuación se realizará un análisis de las causas que manifiesta el personal al momento de presentar su renuncia.

3.4.10.1. Causas de Renuncia

Este análisis se llevara a cabo con la información que nos proporciona el personal al momento de presentar su renuncia, se clasificó de la siguiente manera:

A continuación se procede hacer el análisis de las causas de renuncia que se han presentado durante los años 2013, 2014 y 2015.

CUADRO 3.28. CAUSAS DE RENUNCIA 2013- 2015

CAUSAS	2013	2014	2015
Condiciones de Trabajo	4	5	7
Enfermedad	0	2	5
Estudios	2	2	2
Falta de reconocimiento	1	4	2
Malos Tratos	9	7	21
No les gustó el trabajo	3	8	13
Otro Empleo	12	7	16
Problemas Familiares	4	9	8
TOTAL	35	44	74

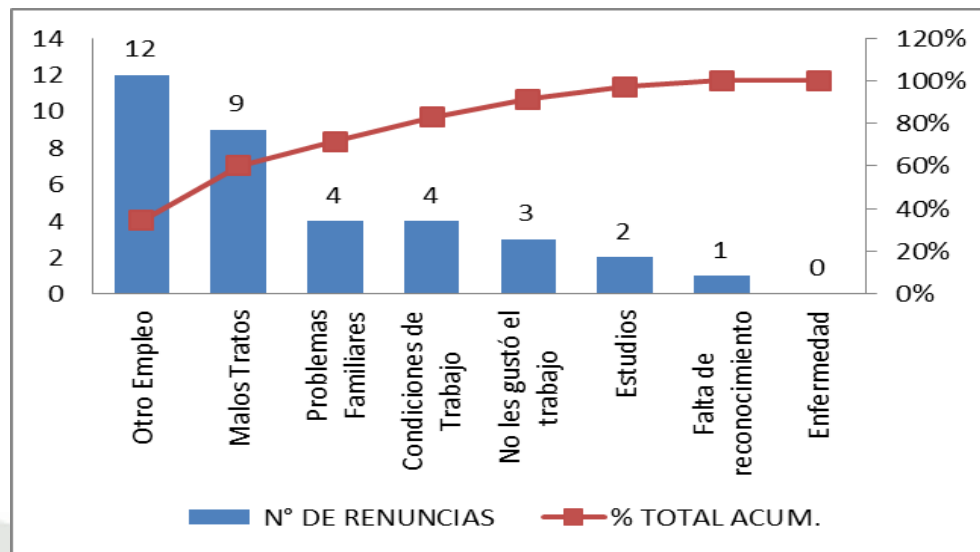
Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se detalla los distintos motivos que manifestaron los trabajadores al momento de renunciar y la cantidad total de renunciaciones por año.

A continuación se realizara un análisis por año:

3.4.10.2. Análisis de las Causas de Renuncia 2013 – 2015

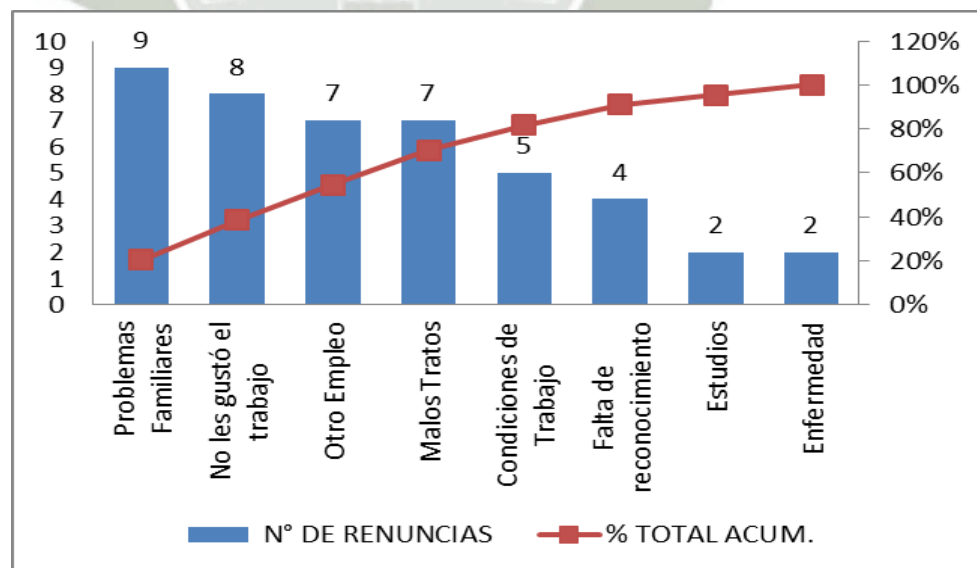
GRAFICO 3.19. CAUSAS DE RENUNCIA 2013



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se puede observar que aproximadamente el 80% las renuncias del personal en el año 2013 se debieron por causas de otro empleo 34%, malos tratos 26%, problemas familiares 11 y condiciones de trabajo 11%.

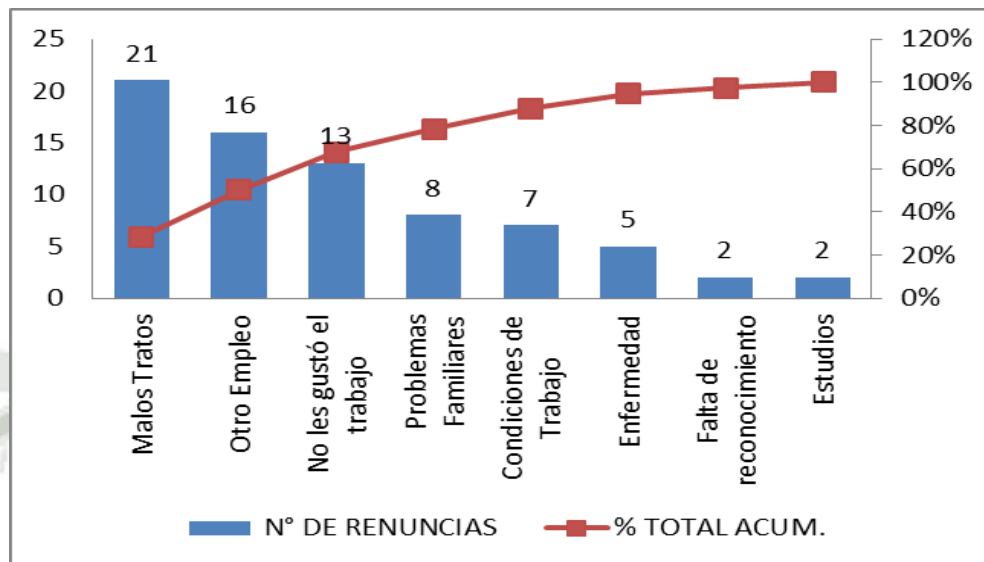
GRAFICO 3.20. CAUSAS DE RENUNCIA 2014



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se puede observar que en el año 2014 se debieron por causas de problemas familiares 20%, no les gusto el trabajo 18%, otro empleo 16%, malos tratos 16%, condiciones de trabajo 11%.

GRAFICO 3.21. CAUSAS DE RENUNCIA 2015



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se observa que las renunciaciones del personal en el año 2015 se debieron por malos tratos un 28%, otro empleo 22%, no les gusto el trabajo 18% y problemas familiares 11%.

3.4.10.3. Causas de renuncia global 2013 - 2015

Realizado el análisis de los motivos de cese, del promedio de los tres últimos años obtuvimos los siguientes resultados:

- Terminó de contrato un 27.6%
- Renuncias un 54.5%
- Abandono de trabajo un 17.9%

Con resultados anteriores se procedió analizar las causas que motivan a los trabajadores a tomar la decisión de

renunciar a la empresa. Los siguientes resultados se obtuvieron del promedio de los tres últimos años:

- Otro empleo un 24%
- Malos tratos un 23%
- No les gusto el trabajo un 15%
- Problemas Familiares un 14%
- Condiciones de trabajo un 11%
- Falta de reconocimiento un 5%
- Estudios un 4%
- Enfermedad un 4%

De los datos anteriores podemos decir que gran parte de la rotación de personal, se da por las siguientes causas:

- Otro empleo, si bien es cierto no siempre los trabajadores manifiestan el verdadero motivo de su retiro, entonces se podría decir que encuentran trabajos con salarios más atractivos o donde se les ofrecen una línea de carrera.
- Los malos tratos que reciben los trabajadores por sus superiores y compañeros de trabajo.
- No les gusto el trabajo y esto es debido a que algunas veces se contrata personal que no es idóneo para el puesto, y no cumplen con el perfil requerido.

Estas causas serán analizadas en los capítulos posteriores.

3.4.11. Tiempo de Permanencia del Personal:

En este punto se procederá analizar el tiempo de permanencia del personal, es decir el tiempo que las personas trabajaron para la empresa en los años 2013, 2014 y 2015.

3.4.8.1 Tiempo de permanencia del personal cesado:

A continuación se analizara el tiempo de permanencia del personal cesado del 2013 al 2015.

**CUADRO 3.29. TIEMPO DE PERMANENCIA DEL PERSONAL
RETIRADO 2013 - 2015**

PERMANENCIA	2013	2014	2015
Menos de un mes	13	19	25
Menos de tres meses	21	22	29
Menos de seis meses	18	16	32
Menos de un año	9	13	26
Más de 1 año	5	8	18
Más de 5 años	0	0	7
TOTAL	66	78	137

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede observar el total de personal cesado para cada uno de los años y el tiempo de permanencia laboral que tuvieron en la Planta de Peinado.

3.4.8.2. Tiempo de permanencia del personal actual:

A continuación se analizará el tiempo de permanencia del personal que se encuentra laborando en la Planta de Peinado a diciembre del 2015.

**CUADRO 3.30. TOTAL DE PERSONAL ACTUAL Y TIEMPO DE
PERMANENCIA**

PERMANENCIA	2015
Menos de un año	76
Más de 1 año	37
Más de 5 años	17
TOTAL	130

Fuente: Elaboración Propia

El Cuadro anterior nos muestra el número de personas que a diciembre del 2015 se encuentran laborando y el tiempo de permanencia que tienen en la Planta de Peinado, observando que la mayor parte de personal es relativamente nuevo ya que lleva menos de un año.

3.4.12. Incorrecta Selección de Personal

Al momento de contratar personal solo se realiza una convocatoria donde se detalla los siguientes requisitos:

- Personal que sea mayor de edad y no supere los 35 años.
- Ambos sexos.
- Grado de Instrucción: Secundaria
- Trabajo en turnos rotativos.
- Buen estado de Salud
- Con o sin experiencia.

La convocatoria de se realiza de manera escrita mediante anuncios en el periódico o avisos pegados en puntos estratégicos.

En cuanto a los datos para hacer el análisis del personal que cumple o no con el perfil, solo se cuenta con información del personal que se contrató en el 2015, debido a que los años anteriores no se llevó un control de esta información.

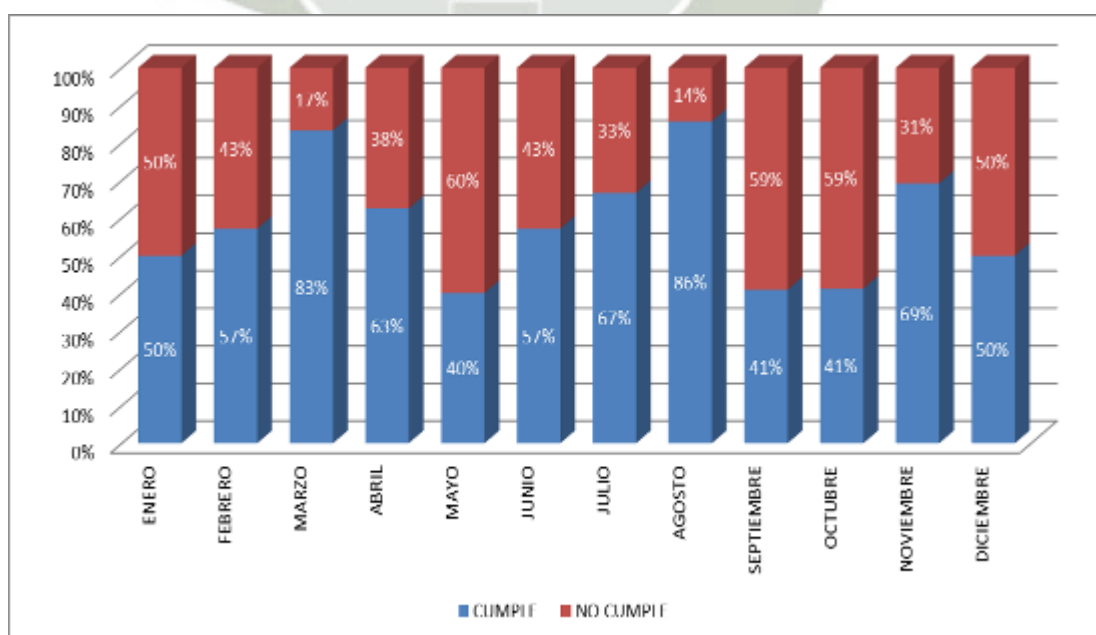
CUADRO 3.31. PERSONAL CONTRATADO QUE CUMPLE O NO CON EL PERFIL REQUERIDO

MES	CUMPLE	NO CUMPLE	TOTAL DE CONTRATADOS
Enero	9	9	18
Febrero	4	3	7
Marzo	5	1	6
Abril	5	3	8
Mayo	2	3	5
Junio	4	3	7
Julio	8	4	12
Agosto	12	2	14
Septiembre	9	13	22
Octubre	7	10	17
Noviembre	9	4	13
Diciembre	1	1	2
TOTAL	75	56	131

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se detalla la cantidad de trabajadores que fueron contratados en el 2015 y si cumplían o no con el perfil requerido por la Empresa.

GRAFICO 3.22. PORCENTAJE DE PERSONAL CONTRATADO QUE CUMPLE O NO CON EL PERFIL REQUERIDO



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico, se observa que para los meses enero, mayo, setiembre y diciembre, se tiene un promedio de mayor o igual al 50% de contratación de personal que no cumple con el perfil requerido.

3.4.12.1. Análisis del incumplimiento de requisitos en la contratación:

Se procederá a analizar el porcentaje de personal al que se contrató y que no cumplía con el perfil; identificando los requisitos que no se cumplían.

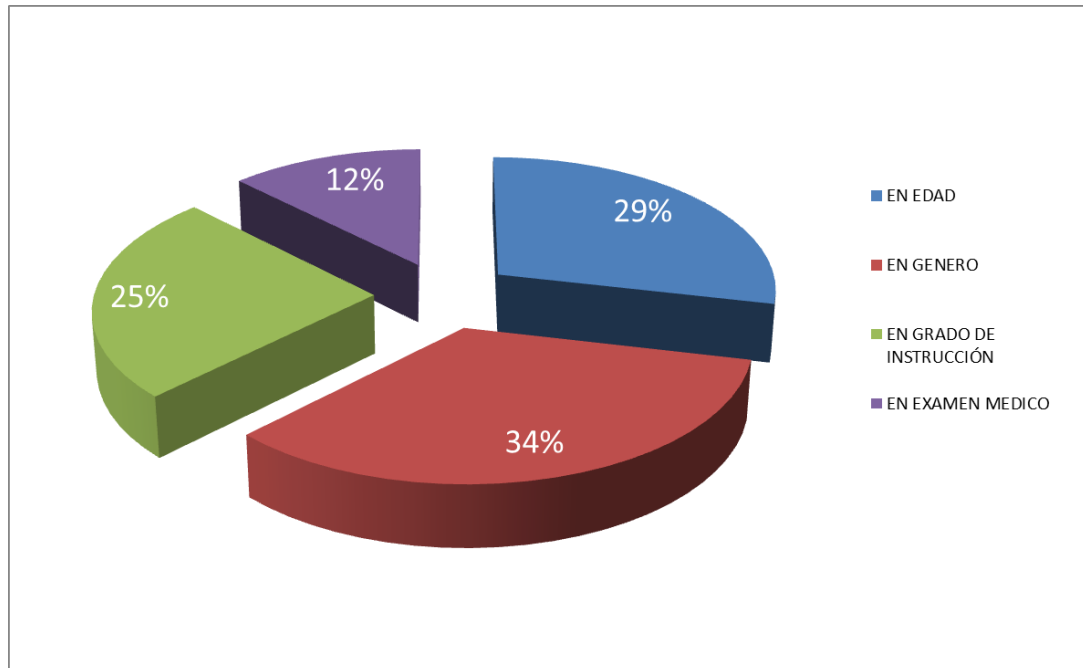
CUADRO 3.32. INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN LA CONTRATACIÓN

MES	EN EDAD	EN GENERO	EN GRADO DE INSTRUCCIÓN	EN EXAMEN MEDICO
Enero	3	4		2
Febrero		1	2	
Marzo			1	
Abril		1	2	
Mayo	1	1		1
Junio	2	1		
Julio		2	2	
Agosto		1		1
Septiembre	6	2	3	2
Octubre	3	5	2	
Noviembre	1		2	1
Diciembre		1		
TOTAL	16	19	14	7

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se detalla la cantidad de trabajadores que fueron contratados en el 2015 y que no cumplían con el perfil del puesto.

**GRAFICO 3.23. INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN LA
CONTRATACION**



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior nos muestra los porcentajes de incumplimiento de los requisitos que se plantean en el perfil para la contratación de personal, es importante que no se contrate personal que no cumpla con lo establecido debido a las siguientes razones:

- Las personas mayores de 35 años por lo general tienen familia y se les complica cumplir el horario de trabajo sobre todo si son madres de familia, ocasionando que el personal llegue tarde, falte constantemente o se retire. El incumplimiento de este requisito fue del 29%.
- Si bien es cierto en la empresa no hace distinción entre hombres y mujeres, al momento de la contratación hay puestos que requieren de mano de obra masculina por el trabajo rudo que se realiza en algunas secciones de la planta y de mano de obra femenina por el trabajo detallado y cuidadoso. El incumplimiento de este requisito fue del 34%.
- El grado de instrucción es importante porque personas con estudios técnicos o superiores tienen mayores aspiraciones salariales y solo van

a trabajar hasta que se les presente mejores oportunidades. El incumplimiento de este requisito fue del 25%.

- El buen estado de salud es importante porque el trabajo que se realiza implica cargar grandes cantidades de material, estar expuesto permanentemente a ambientes húmedos, a polvo y ruido. El incumplimiento de este requisito fue del 12%.

3.4.13. Asistencia a Capacitaciones

La capacitación es la función educativa dentro de una empresa por lo cual se deben satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, es importante la participación de los trabajadores para su buen desempeño de funciones en el puesto de trabajo, mejor productividad, solución de problemas, entrenamientos, mejora continua, reducción de accidentes.

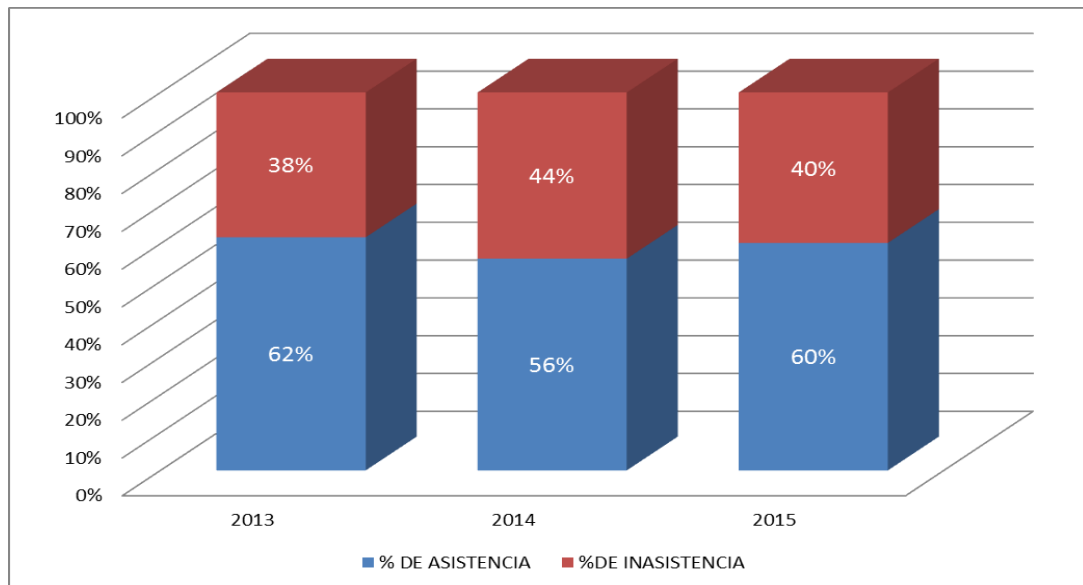
CUADRO 3.33. ASISTENCIA E INASISTENCIA A CAPACITACIONES

AÑO	PROMEDIO DE PERSONAL	PROMEDIO DE ASISTENCIA	PROMEDIO DE INASISTENCIA
2013	111	69	43
2014	116	65	51
2015	117	70	47

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se muestra los datos promedio anual de trabajadores y la cantidad de asistentes e inasistentes a las capacitaciones.

GRAFICO 3.24. PORCENTAJE PROMEDIO DE ASISTENCIA E INASISTENCIA A CAPACITACIONES



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico anterior se muestra los porcentajes de asistencia e inasistencia. El promedio de inasistencia es de 41%.

La asistencia a las capacitaciones es de vital importancia porque de esa manera se podría asegurar un personal debidamente entrenado que va a desempeñar mejor sus funciones, ser más productivo, podrá dar solución a problemas, aportará a la mejora continua.

3.4.13.1. Causas de inasistencia a capacitaciones

Las causas de inasistencia a las capacitaciones se analizarán en lo posterior con los resultados del cuestionario que se realizó a los trabajadores de la Planta de Peinado.

De los años anteriores no se cuenta con estadística que nos revele información al respecto.

3.4.14. Ascensos

Los ascensos son parte de los reconocimientos que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral.

Premiar el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente reconocida en su trabajo posee una actitud positiva, mayor confianza y habilidad para contribuir en el alcance de los objetivos y metas de la empresa.

CUADRO 3.34. PORCENTAJE ASCENSOS DEL 2013 AL 2015

AÑO	PROMEDIO DE PERSONAL	NUMERO DE ASCENSOS	% ANUAL DE ASCENSOS
2013	111	0	0%
2014	116	7	6%
2015	117	8	7%

Fuente: Elaboración Propia

En el año 2013 por políticas internas de la Empresa no se realizaban ascensos. En los años 2014 y 2015 se llegó a tener hasta un 6% y 7% respectivamente.

3.4.14.1. Línea de Carrera

La línea de carrea que existe en la Planta de Peinado es establecida por Gerencia de Operaciones, no existe ningún procedimiento donde se detalle el cómo realizar el proceso de evaluación para que el personal pueda ser promovido.

Por lo general cuando se promueve a un trabajador, esta decisión es a libre elección de los Supervisores y el Jefe de Producción.

La línea de carrera de los operarios está planteada de la siguiente manera:

- En el caso del personal femenino, todas ingresan como operarias de desmanche:



- En el caso del personal masculino que ingresan como apoyo en Gilles.



- En el caso del personal masculino que ingresa como apoyo en prensa.



En general, los ascensos en la Planta de Peinado el mínimo porcentaje de personal que se promueve de un puesto a otro es por decisión de los Supervisores de planta y el Jefe de Producción, lo cual genera rencillas entre compañeros de

trabajo, personal no identificado, personal no comprometido, renunciadas.

Muchas veces el personal que es promovido igual opta por retirarse de la empresa debido a que la diferencia de sueldos es mínima entre un puesto y otro.

3.4.15. Costos de Mano de Obra Directa:

La mano de obra directa es la consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros de la empresa.

CUADRO 3.35. COSTO DE MOD (US\$) DEL 2013 AL 2015

MES	2013	2014	2015
Enero	68,685	90,208	148,097
Febrero	68,275	96,358	153,796
Marzo	74,579	103,955	151,300
Abril	76,004	103,041	133,448
Mayo	78,795	103,466	130,748
Junio	85,578	103,441	126,775
Julio	89,906	109,524	132,843
Agosto	83,055	96,204	129,786
Septiembre	92,627	70,591	131,736
Octubre	92,840	72,503	149,181
Noviembre	98,539	78,317	151,968
Diciembre	89,510	98,526	163,874
PROMEDIO	83,199	93,844	141,963

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se muestra el costo mensual de la Mano de Obra Directa ha aumentado significativamente en el 2015 debido al aumento del salario mínimo, la contratación de personal, el tipo de cambio.

3.4.16. Determinación del costo de Rotación de Personal

La rotación de personal implica costos que se relacionan directamente con el retiro de cada trabajador, incluyen:

- Costo de reclutamiento, selección y contratación
- Costo de inducción
- Costo de implementación
- Costo de entrenamiento

Los siguientes costos se calcularon en base a las 74 renunciaciones que se presentaron en el 2015.

3.4.16.1. Costo de selección, reclutamiento y contratación:

Los costos relacionados a la selección y reclutamiento de personal son de gran importancia, ya que son indicadores sobre la eficiencia y los costos involucrados. Al manejar y controlar estos costos se pueden dar mejoras de productividad, reducción de la rotación y del tiempo de contratación.

A continuación se detalla las actividades que se realizan al momento de reclutar personal para la Planta de Peinado y el costo incurrido en el año 2015.

CUADRO 3.36. COSTO DE SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION 2015

ACTIVIDAD	COSTO
Publicación de convocatoria	S/. 20,475.00
Entrevista psicológica	
Entrevista administrativa	
Envío evaluación medica	
Entrega de documentos	
Formalización del contrato	

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior nos muestra el costo de Selección, Reclutamiento y Contratación de Personal con un total de S/. 20,475.00.

3.4.16.2. Costo de Inducción

Los costos de inducción del personal se deben de tener en cuenta ya que no solo involucra el tema financiero si no también el tiempo de las personas que están a cargo de estas actividades.

CUADRO 3.37. COSTO DE INDUCCION 2015

ACTIVIDAD	COSTO
Inducción Administrativa	S/. 2,730.00
Inducción de Seguridad Industrial	
Inducción del Proceso Productivo	

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior nos muestra el costo de Inducción al con un total de S/. 2,730.00.

3.4.16.3. Costo de implementación:

Aquí se detallaran los costos en los que incurre la empresa por concepto de uniformes e implementos de protección personal:

CUADRO 3.38. COSTOS DE IMPLEMENTACION 2015

DETALLE	COSTO
UNIFORMES	S/. 13,546.90
EPP	S/. 9,108.00

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior nos muestra el costo de implementación con un total de S/. 22,654.90.

3.4.16.4. Costo de entrenamiento

A continuación se detalla los costos de entrenamiento del personal, tales como capacitaciones, talleres que reciben como parte de la preparación para su buen desempeño.

CUADRO 3.39. COSTOS DE ENTRENAMIENTO 2015

DETALLE	COSTO
Capacitaciones de Calidad	S/. 1,849.00
Capacitaciones de Producción	S/. 2,150.00
Capacitaciones de Seguridad Industrial	S/. 2,483.50

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior nos muestra el costo de entrenamiento con un total de S/. 6,482.50.

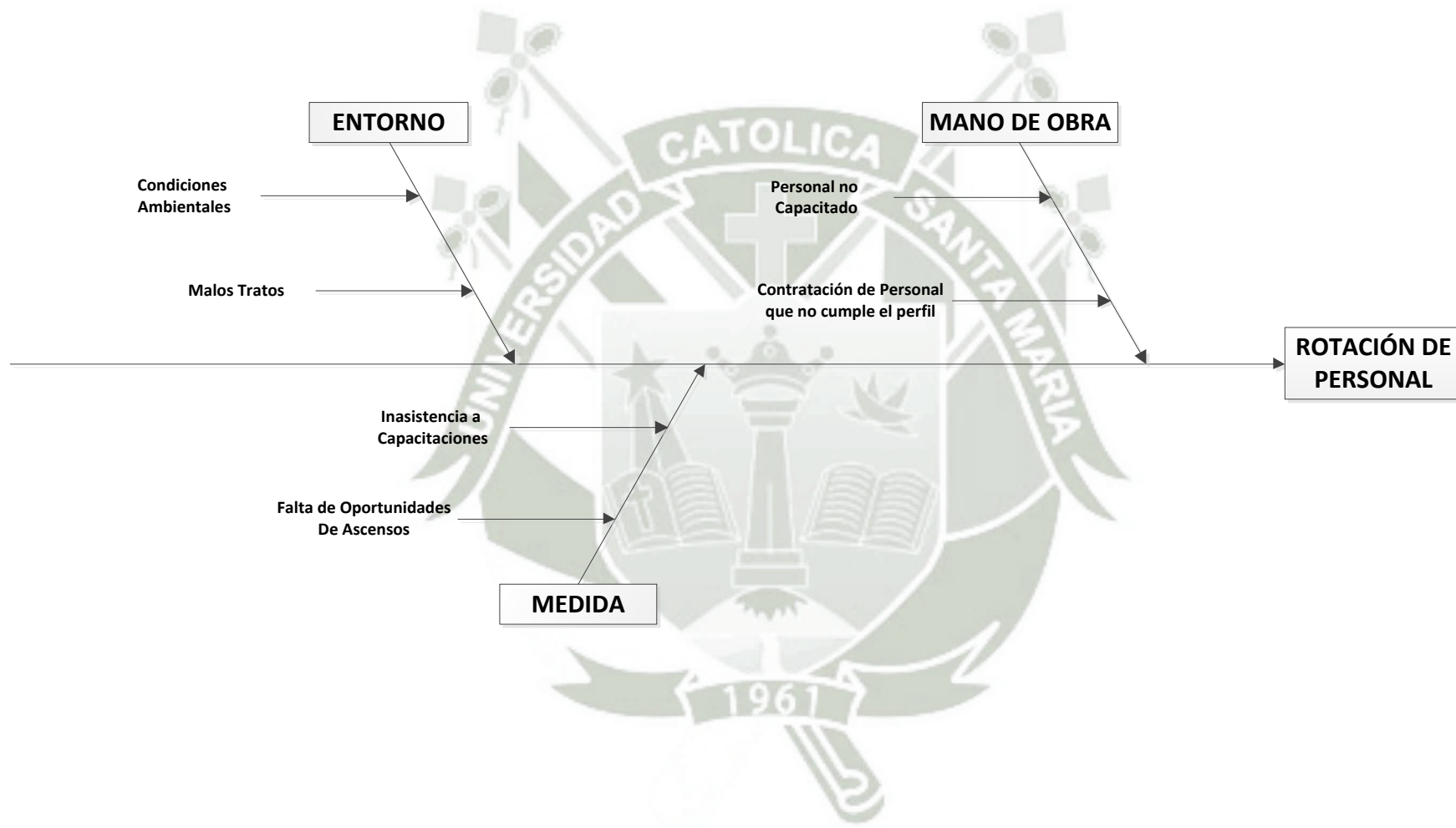
3.4.16.5. Costo Total de Rotación de Personal del 2015:**CUADRO 3.40. TOTAL DEL COSTO DE ROTACION DE
PERSONAL PARA EL 2015**

DETALLE	COSTO
Selección, reclutamiento y contratación:	S/. 20,475.00
Inducción	S/. 2,730.00
Implementación	S/. 22,654.90
Entrenamiento	S/. 6,482.50
TOTAL	S/. 52,342.40

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior nos muestra el total del costo que cubrió la Empresa en el 2015, calculado en base a las 74 renunciaciones que se presentaron. Se obtuvo un total de S/. 52,342.40.

ESQUEMA 3.2. ESPINA DE PESCADO – ANALISIS DE DATA



Fuente: Elaboración Propia

3.5. ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO

El cuestionario del anexo 1 tiene como finalidad de identificar las variables que afectan la rotación de personal dentro de la Planta de Peinado.

La encuesta será aplicada a 130 trabajadores que solo incluyen al personal operativo de la Planta de Peinado. Dichos resultados serán procesados en Microsoft Excel 2010 y serán presentados tanto en cuadros como en gráficos.

CUADRO 3.41. PERFIL DE ENCUESTADOS

TOTAL DE ENCUESTADOS= 130		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	64	49%
	Femenino	66	51%
Edad	18 a 28	40	31%
	29 a 39	35	27%
	40 a 50	27	21%
	51 a 61	23	18%
	62 a más	5	4%
Grado de Instrucción	Secundaria	96	74%
	Técnica	28	22%
	Profesional	6	5%
Tiempo	Menos de un año	76	58%
	Más de 1 año	37	28%
	Más de 5 años	17	13%
Puesto	Abridora	9	7%
	Desmanche	16	12%
	Cardas	13	10%
	Gilles	24	18%
	Peines	21	16%
	Botatacho - Bolera	34	26%
	Prensa	13	10%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que la empresa cuenta a la fecha con 130 trabajadores, la industria textil es intensiva en mano de obra. Siendo 49% de varones y 51% de mujeres.

Además se observa que el 31% tienen edades entre los 18 y 28 años, como requisito de ingreso se pide que sean mayores de edad, tener secundaria completa, encontrarse en buenas condiciones físicas y de salud es por esta última razón que la empresa contrata gente joven en su mayoría.

A continuación los resultados de la encuesta:

1.- ¿SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A LA EMPRESA?

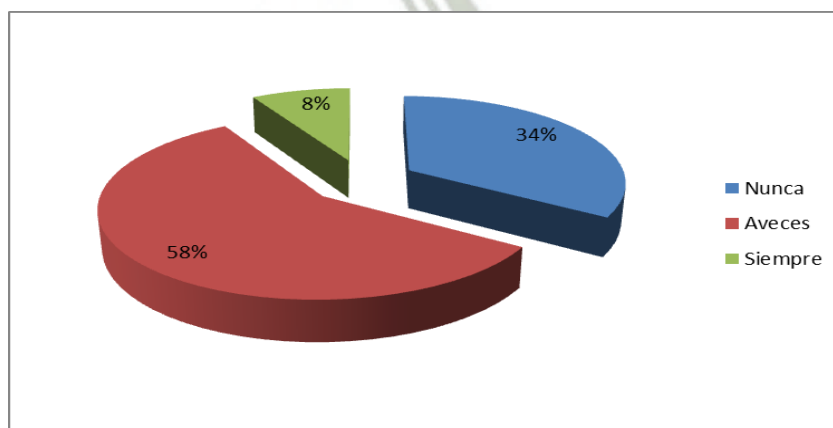
Por medio de esta pregunta se busca identificar si los trabajadores están orgullosos o no de trabajar en la empresa, ya que de ser negativo este sería un punto de partida de la alta rotación de personal

CUADRO 3.42. ¿SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A LA EMPRESA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	44	34%
A veces	75	58%
Siempre	11	8%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.25. ¿SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración Propia

Según la pregunta planteada, el 58% de los encuestados está en parte orgulloso de trabajar en la empresa. Esto se refleja en el posicionamiento que la empresa ha alcanzado dentro del Sector Textil en Arequipa.

2. ¿SE SIENTE INTEGRADO E IDENTIFICADO CON LA EMPRESA?

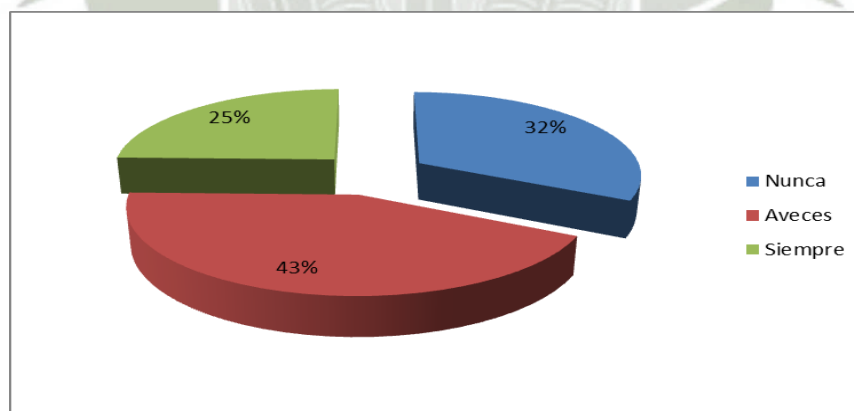
Con esta pregunta se busca identificar si los trabajadores se sienten integrados e identificados con la empresa, debido a que este es un punto importante para saber si se cuenta con ellos para alcanzarlos objetivos y que no estén esperando un momento indicado o una mejor propuesta para abandonar la empresa.

CUADRO 3.43. ¿SE SIENTE INTEGRADO E IDENTIFICADO CON LA EMPRESA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	42	32%
A veces	56	43%
Siempre	32	25%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.26. ¿SE SIENTE INTEGRADO E IDENTIFICADO CON LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración Propia

En este punto hay un 25% que si se siente identificado con la empresa vs. Un 43% que algunas veces sí y un 32% que nunca. Es importante que el personal de una empresa se sienta identificado con ella para no ser un grupo de trabajo si no un equipo enfocado en lograr los objetivos.

3. ¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES AMBIENTALES SON LAS ADECUADAS?

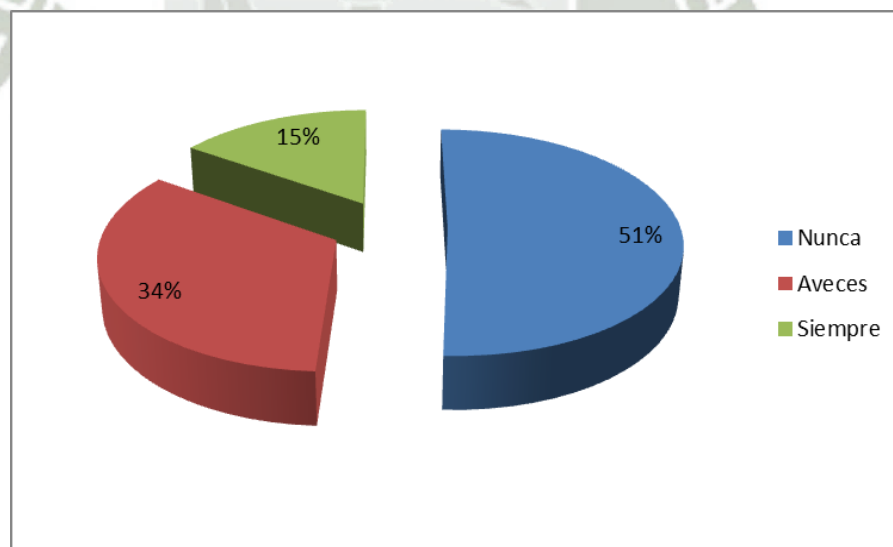
Es importante conocer si el personal se siente a gusto en el lugar que trabaja ya que de no ser así siempre estará alerta a nuevas opciones donde considere que no está expuesto a condiciones que a la larga le pueden generar problemas de salud.

CUADRO 3.44. ¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES AMBIENTALES SON LAS ADECUADAS?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	66	51%
A veces	44	34%
Siempre	20	15%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.27. ¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES AMBIENTALES SON LAS ADECUADAS?



Fuente: Elaboración Propia

Un 51% del personal encuestado da a conocer que las condiciones en las que realizan su trabajo no son las adecuadas, lo cual podría ser una causa de la alta rotación de personal porque no se sienten seguros trabajando en estos ambientes.

4. ¿LOS SS.HH., VESTUARIOS Y COMEDOR SE ENCUENTRAN EN BUENAS CONDICIONES EN CUANTO A ESPACIO, MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA?

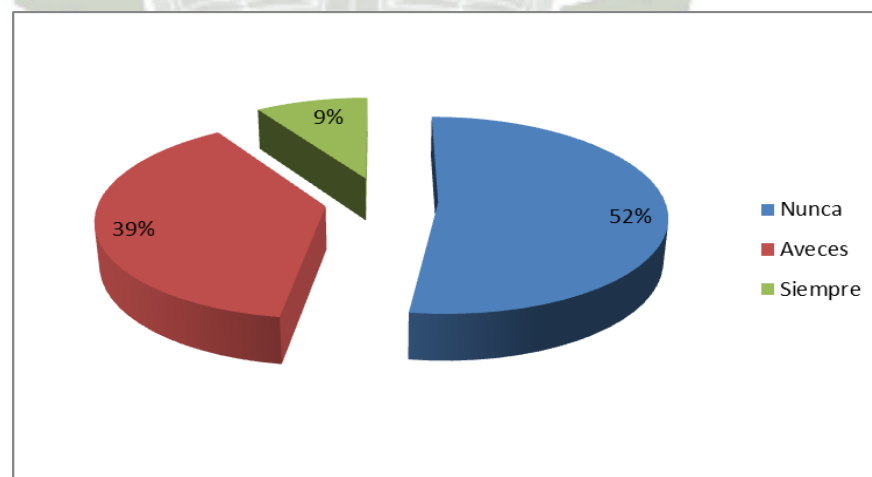
Con esta pregunta buscamos identificar si los trabajadores creen que las instalaciones de la empresa fuera de su puesto de trabajo son las más adecuadas y se sienten seguros y gusto de utilizarlas, de no ser así, no se sentirán que la empresa se preocupa por brindarles algunas comodidades básicas.

CUADRO 3.45. ¿LOS SS.HH., VESTUARIOS Y COMEDOR SE ENCUENTRAN EN BUENAS CONDICIONES EN CUANTO A ESPACIO, MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	68	52%
A veces	50	38%
Siempre	12	9%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.28. ¿LOS SS.HH., VESTUARIOS Y COMEDOR SE ENCUENTRAN EN BUENAS CONDICIONES EN CUANTO A ESPACIO, MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA?



Fuente: Elaboración Propia

El 52% del personal consideran que los SS.HH., vestuarios y comedor no se encuentran en buenas condiciones, ocasionando insatisfacción y molestia en el personal ya que estos no se sienten a gusto en este aspecto.

5. ¿CUENTA CON TODAS LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE NECESITA?

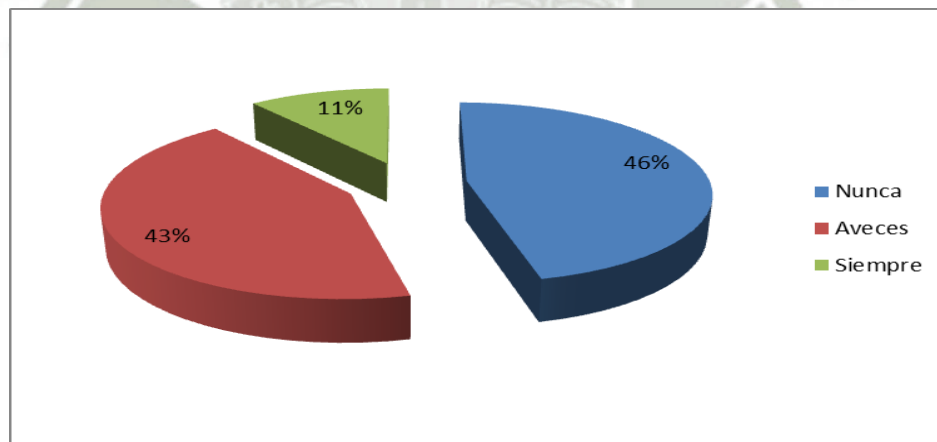
Es importante que el personal cuente con todas las herramientas y/o materiales necesarios para desempeñar sus funciones de una manera eficaz, de no ser así no se le puede exigir al personal que cumpla los objetivos que se le indican ya que este tendrá que ingeniarse como realizar algunas actividades, generando esto inconformidad, falta de compromiso.

CUADRO 3.46. ¿CUENTA CON TODAS LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE NECESITA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	60	46%
A veces	56	43%
Siempre	14	11%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.29. ¿CUENTA CON TODAS LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE NECESITA?



Fuente: Elaboración Propia

En esta pregunta, el 46% del personal afirma que no cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo. Este es un problema que no debería existir debido a que si el personal no cuenta con lo necesario para realizar bien sus funciones no se puede pedir que este sea eficiente y haga bien las cosas.

6. ¿LOS EPP SON LOS ADECUADOS PARA SU PUESTO DE TRABAJO?

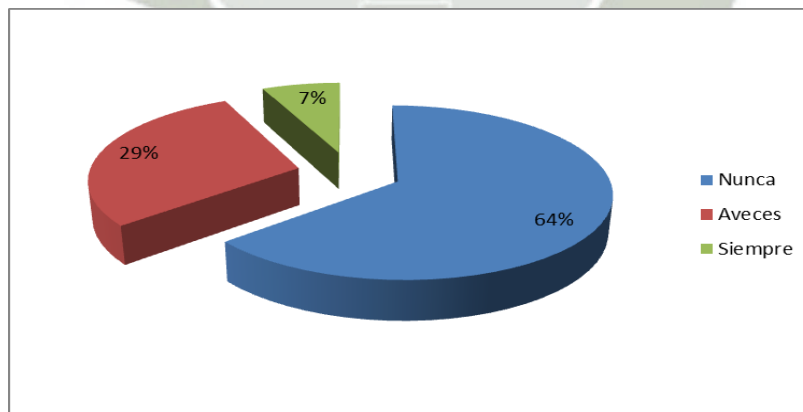
Los Elementos de Protección Personal tienen como función principal proteger diferentes partes del cuerpo, para evitar que un trabajador tenga contacto directo con factores de riesgo que le pueden ocasionar una lesión o enfermedad. De no brindarle los EPP adecuados los trabajadores no se sentirán seguros trabajando en la empresa y buscarán por su propio bienestar otras opciones donde su integridad física no se vea afectada, es decir procederán a renunciar.

CUADRO 3.47. ¿LOS EPP SON LOS ADECUADOS PARA SU PUESTO DE TRABAJO?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	83	64%
A veces	38	29%
Siempre	9	7%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.30. ¿LOS EPP SON LOS ADECUADOS PARA SU PUESTO DE TRABAJO?



Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que un 64% de los encuestados califica negativamente esta pregunta. La mala gestión que existe en la adquisición de implementos a causa de negativas por parte de la gerencia.

7. ¿SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO APOYAN CUANDO LO NECESITA?

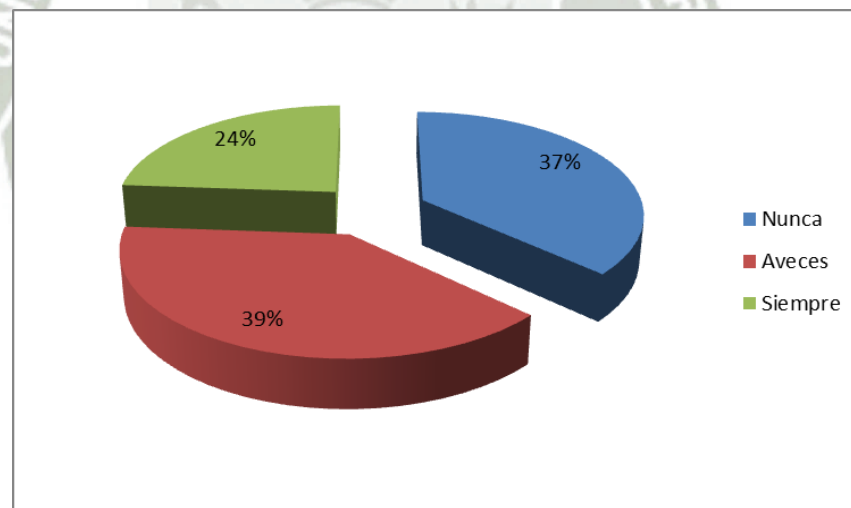
Con esta pregunta se busca identificar si existe trabajo en equipo en la planta de peinado, ya que esto es importante para el logro de objetivos, De no existir el trabajo en equipo, esta se podría convertir en una causa de rotación de personal debido a que afectaría el clima laboral.

CUADRO 3.48. ¿SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO APOYAN CUANDO LO NECESITA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	48	37%
A veces	51	39%
Siempre	31	24%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.31. ¿SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO APOYAN CUANDO LO NECESITA?



Fuente: Elaboración Propia

En este punto podemos observar que el 37% dijo que si existe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo. La colaboración y apoyo son piezas claves en el logro de objetivos.

8. ¿ES DE SU AGRADO INCLUIR Y APOYAR A LOS NUEVOS COLABORADORES?

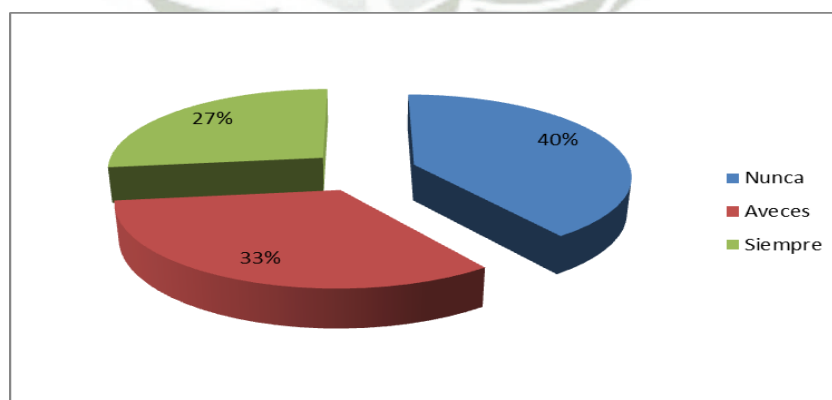
Es de vital importancia conocer si el personal con el que actualmente cuenta la empresa tiene la capacidad de compartir su conocimiento, experiencia dentro de los distintos puestos de trabajo con el personal ingresante, ya que de no ser así la tasa de rotación va aumentar debido a que este nuevo personal no se sentirá preparado y por otro lado no tendrá la capacidad de alcanzar los objetivos que se le establezcan en cuanto a la productividad, entonces la empresa tendría que enfrentar a que renuncie voluntariamente por que no logro integrarse al equipo o se le despidan por malos resultados.

CUADRO 3.49. ¿ES DE SU AGRADO INCLUIR Y APOYAR A LOS NUEVOS COLABORADORES?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	52	40%
A veces	43	33%
Siempre	35	27%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.32. ¿ES DE SU AGRADO INCLUIR Y APOYAR A LOS NUEVOS COLABORADORES?



Fuente: Elaboración Propia

Un 40% de los trabajadores manifiestan que no es de su agrado apoyar, enseñar a los nuevos trabajadores que ingresan, esto se debe a que se sienten amenazados,

ya que existiría nuevo personal capacitado que podría desempeñar sus funciones y la empresa prescindir de sus servicios.

9. ¿SIENTE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE, POR LO GENERAL LO TRATA CON AMABILIDAD?

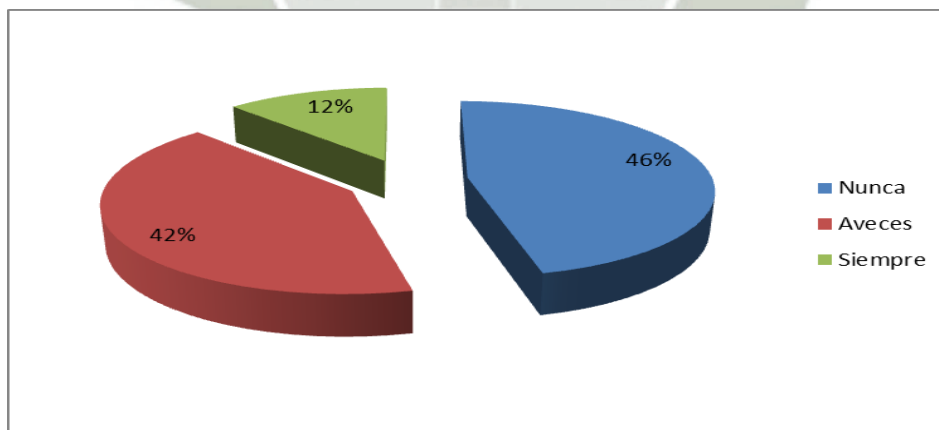
Es importante conocer si el personal de la empresa siente que es tratado con respeto y valorado como persona, de no ser así y recibir algún tipo de maltrato afecta el clima laboral y esto es una causa la alta rotación de personal.

CUADRO 3.50. ¿SIENTE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE, POR LO GENERAL LO TRATA CON AMABILIDAD?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	60	46%
A veces	54	42%
Siempre	16	12%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.33. ¿SIENTE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE, POR LO GENERAL LO TRATA CON AMABILIDAD?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información obtenida, gran parte de los encuestados no está conforme con el trato el que reciben por parte de sus jefes inmediatos.

Un mal trato por parte de ellos no garantiza mejores resultados, es por ello que la empresa debería preocuparse y estar al pendiente de lo que suceda en cada área y de que los trabajadores no sean maltratados por sus supervisores.

10. ¿SIENTE QUE POR LO GENERAL, SUS SUPERVISORES Y JEFES SON JUSTOS?

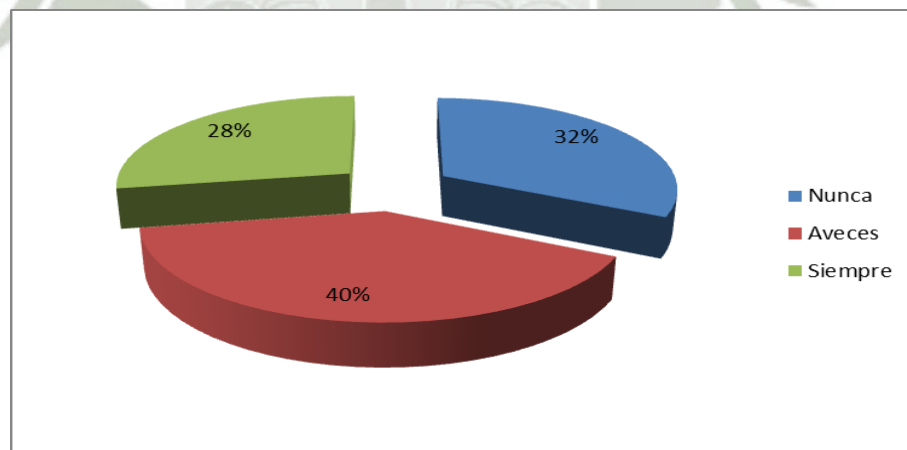
Los jefes tienen un papel crucial en la motivación y de ellos depende lograr que los empleados se sientan bien con el clima laboral que se vive en la empresa.

CUADRO 3.51. ¿SIENTE QUE POR LO GENERAL, SUS SUPERVISORES Y JEFES SON JUSTOS?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	42	32%
A veces	52	40%
Siempre	36	28%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.34. ¿SIENTE QUE POR LO GENERAL, SUS SUPERVISORES Y JEFES SON JUSTOS?



Fuente: Elaboración Propia

Como observamos en el grafico anterior el 40% manifiesta que a veces sus superiores si son justos. Este es un tema de vital importancia ya que si el personal siente que existe justicia se evitara que existan conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.

11. ¿SE SIENTE VALORADO Y RECONOCIDO EN SU PUESTO DE TRABAJO?

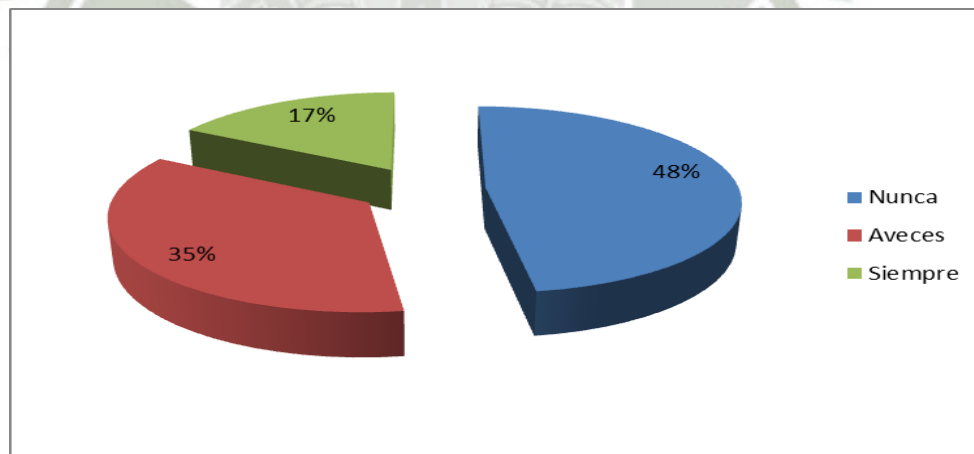
Con esta pregunta se busca identificar si el personal se siente valorado y se reconoce su trabajo, de no ser así la empresa se enfrenta a trabajar con personal desmotivado, que no tiene adoptado un buen desempeño ya que no se siente a gusto trabajando en la empresa y buscara otras opciones.

CUADRO 3.52. ¿SE SIENTE VALORADO Y RECONOCIDO EN SU PUESTO DE TRABAJO?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	62	48%
A veces	46	35%
Siempre	22	17%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.35. ¿SE SIENTE VALORADO Y RECONOCIDO EN SU PUESTO DE TRABAJO?



Fuente: Elaboración Propia

El 48% de los trabajadores da a conocer que nunca siente su trabajo es valorado reconocido lo cual causa desmotivación en ellos y esto genera que exista participación voluntaria por parte de ellos para el logro de resultados.

12. ¿SE SIENTE SATISFECHO EN EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA ACTUALMENTE?

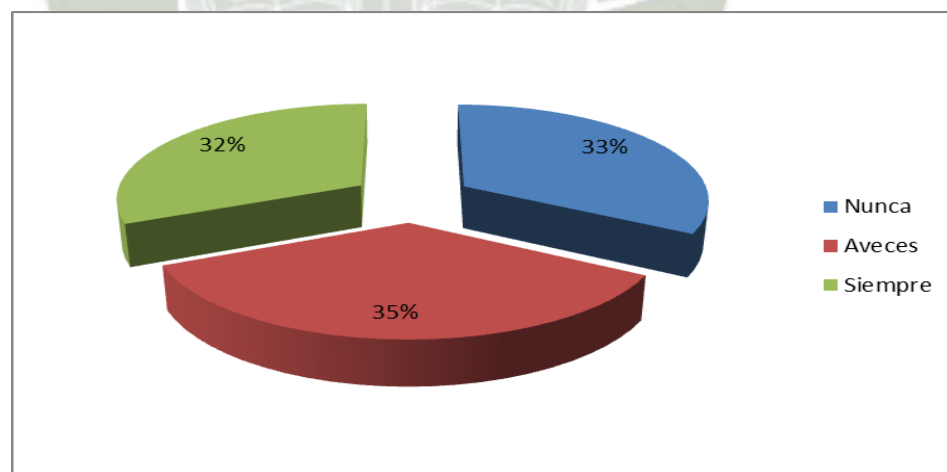
En la mayoría de ocasiones las personas ingresan a un trabajo por alguna necesidad más allá de que les pueda gustar o sentirse satisfechos con el trabajo que tienen, este es un gran problema ya que estas personas no se van a comprometer con los objetivos de la empresa y van estar siempre alertas a migrar a otras opciones que sean más atractivas para ellos.

CUADRO 3.53. ¿SE SIENTE SATISFECHO EN EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA ACTUALMENTE?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	43	33%
A veces	46	35%
Siempre	41	32%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.36. ¿SE SIENTE SATISFECHO EN EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA ACTUALMENTE?



Fuente: Elaboración Propia

En su gran mayoría los trabajadores no se sienten satisfechos en el puesto de trabajo que ocupan, este problema se puede ver reflejado en las constantes faltas que ellos presentan, su desinterés por aprender, quejas constantes y malos resultados.

13. ¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ESTÁ BIEN REMUNERADO?

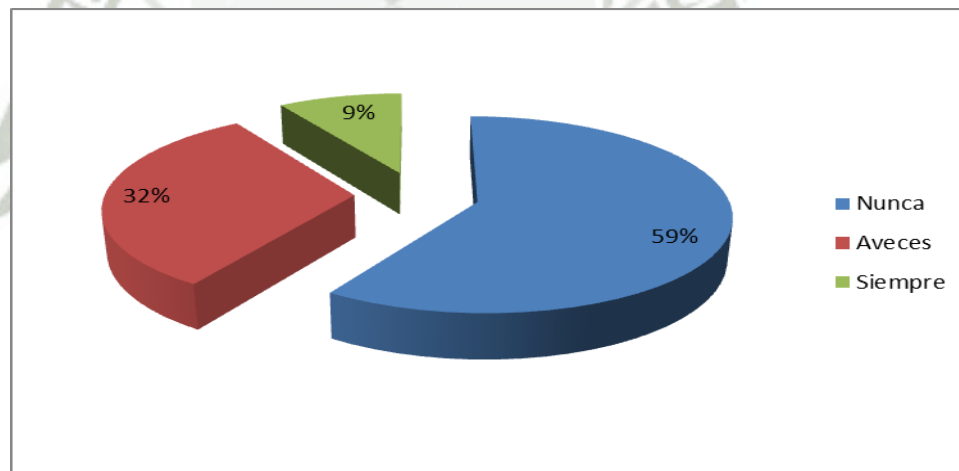
Esta se podría definir como una de las principales causas por las que un trabajador decide retirarse de la empresa, ya que nunca va sentir que está siendo bien pagado y va aspirar a más.

CUADRO 3.54. ¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ESTÁ BIEN REMUNERADO?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	77	59%
A veces	41	32%
Siempre	12	9%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.37. ¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ESTÁ BIEN REMUNERADO?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información obtenida el 59% de los trabajadores encuestados no está satisfecho con su sueldo y un 32% no lo está del todo convencido. Esto debido a que solo se les ofrece el salario mínimo y ellos consideran que los bonos otorgados no son bien distribuidos.

14. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE OTORGA TODOS LOS BENEFICIOS QUE LE CORRESPONDEN?

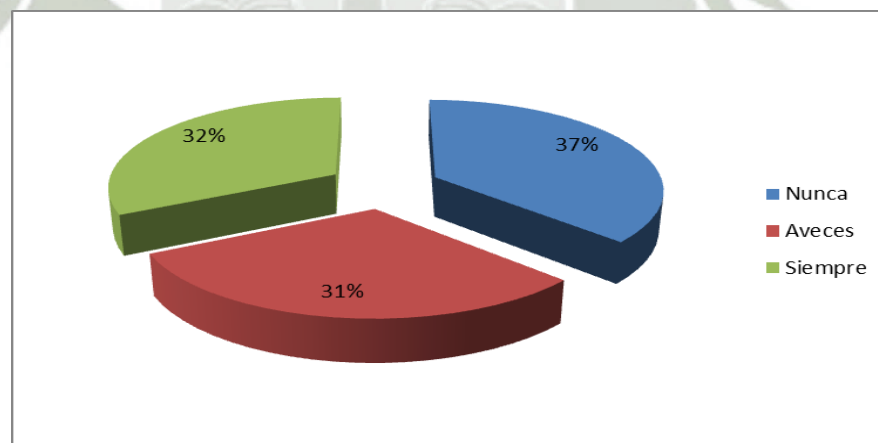
Esta pregunta se realiza porque es importante tener la seguridad de que el personal reconozca que no está siendo engañado en cuanto a los beneficios que por ley le corresponden, y a que de no ser así el personal buscara salir de la empresa lo más pronto posible.

CUADRO 3.55. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE OTORGA TODOS LOS BENEFICIOS QUE LE CORRESPONDEN?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	48	37%
A veces	40	31%
Siempre	42	32%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.38. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA LE OTORGA TODOS LOS BENEFICIOS QUE LE CORRESPONDEN?



Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro podemos observar que gran número de los trabajadores considera que si se les otorga los beneficios que les corresponden pero existe un porcentaje de 32% que no está satisfecho. Si bien es cierto el pago de los beneficios es de acuerdo a ley, pero en la empresa existen trabajadores que no conocen de todos sus derechos y creen que están siendo engañados.

15. ¿CREE QUE ES POSIBLE OBTENER UNA MEJOR POSICIÓN EN LA EMPRESA POR UN BUEN RENDIMIENTO LABORAL?

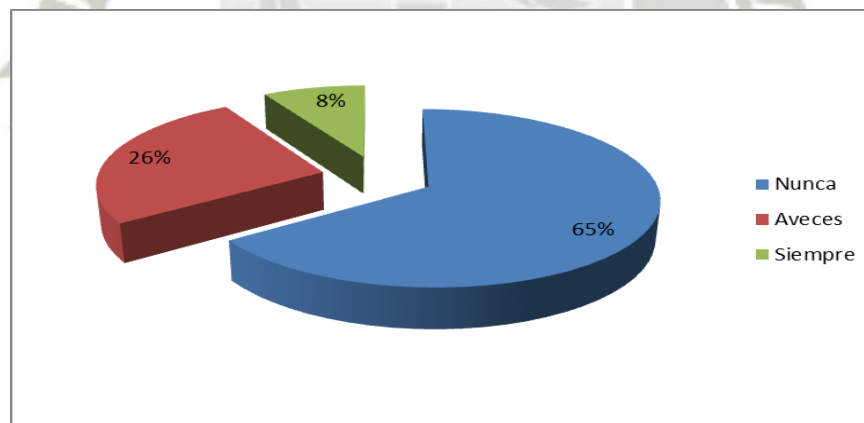
Con esta pregunta se busca conocer si el personal cree que puede ir escalando y por ende obtener mejores beneficios, ya que de no ser así, el empleado puede considerar que existen mejores oportunidades en otras organizaciones y posiblemente se vea obligado a renunciar

CUADRO 3.56. ¿CREE QUE ES POSIBLE OBTENER UNA MEJOR POSICIÓN EN LA EMPRESA POR UN BUEN RENDIMIENTO LABORAL?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	85	65%
A veces	34	26%
Siempre	11	8%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.39. ¿CREE QUE ES POSIBLE OBTENER UNA MEJOR POSICIÓN EN LA EMPRESA POR UN BUEN RENDIMIENTO LABORAL?



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las oportunidades de ascenso la empresa presenta una gran limitante. El 65% de los trabajadores se siente estancado en su puesto. El llevar mucho tiempo en su puesto de trabajo y las mismas responsabilidades conlleva a que el trabajador se frustre y aburra. En algunos casos, sentirá que no avanza profesionalmente o ya no estará a gusto con la empresa dando cabida a optar por la renuncia.

16. ¿CONSIDERA QUE SUS JEFES O SUPERVISORES LO FELICITAN CUANDO REALIZO UN BUEN TRABAJO?

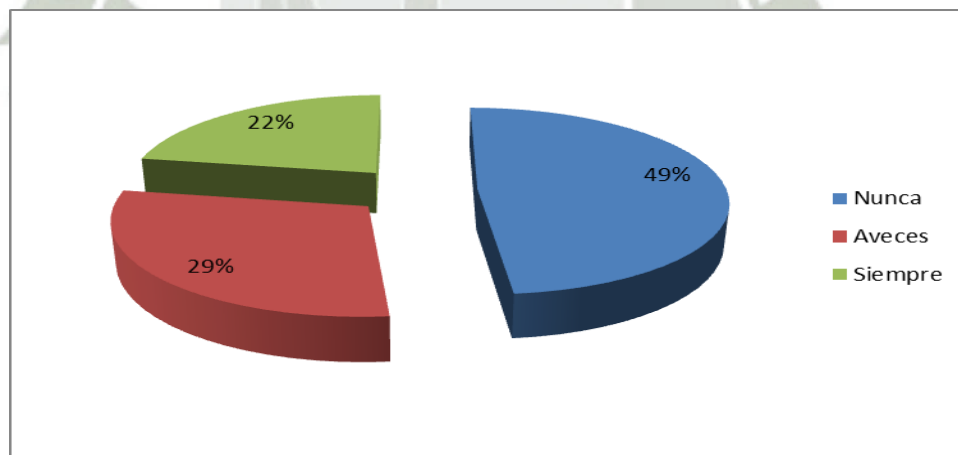
La rotación de personal puede evitarse cuando los supervisores están interesados en su equipo de trabajo, es por ello que se quiere conocer cómo es que califican los trabajadores este punto.

CUADRO 3.57. ¿CONSIDERA QUE SUS JEFES O SUPERVISORES LO FELICITAN CUANDO REALIZO UN BUEN TRABAJO?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	63	48%
A veces	38	29%
Siempre	29	22%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.40. ¿CONSIDERA QUE SUS JEFES O SUPERVISORES LO FELICITAN CUANDO REALIZO UN BUEN TRABAJO?



Fuente: Elaboración Propia

Un 49% afirman que nunca sus jefes o supervisores lo felicitan cuando realiza un buen trabajo lo que genera desmotivación y no se sienten valorados.

17. ¿CONSIDERA QUE SU JEFE O SUPERVISOR ESCUCHAN SUS SUGERENCIAS, QUEJAS E INQUIETUDES?

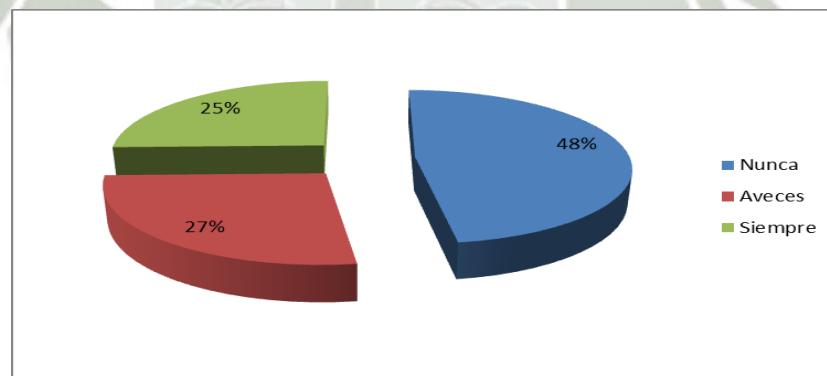
Con esta pregunta se busca conocer la opinión que tienen los empleados sobre el grado de confianza que tienen los trabajadores para con sus superiores. Es fundamental en primera instancia, que el jefe o líder del área escuche en todo momento al empleado y lo haga sentir pieza fundamental para la empresa.

CUADRO 3.58. ¿CONSIDERA QUE SU JEFE O SUPERVISOR ESCUCHAN SUS SUGERENCIAS, QUEJAS E INQUIETUDES?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	62	48%
A veces	35	27%
Siempre	33	25%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.41. ¿CONSIDERA QUE SU JEFE O SUPERVISOR ESCUCHAN SUS SUGERENCIAS, QUEJAS E INQUIETUDES?



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico anterior el 48% afirma que nunca y el 27% que a veces, entonces podemos concluir que más de la mitad de los trabajadores dan a conocer que su jefe inmediato no les presta atención. Uno de los principales problemas que presenta una empresa es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que los trabajadores se sientan parte de un proyecto o que se involucren en el logro de objetivos.

18. ¿CREE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE LE TRANSMITE ADECUADAMENTE LAS METAS Y OBJETIVOS QUE DEBE ALCANZAR?

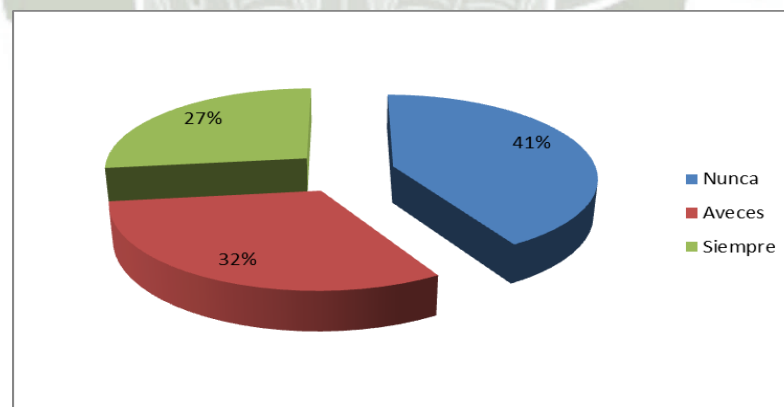
Con esta pregunta se busca identificar si el grado de comunicación que existe entre jefes, supervisores y colaboradores es el adecuado, es decir saber si existe una comunicación asertiva dentro del equipo de trabajo ya que al no ser así esto puede generar conflictos que al final pueden ocasionar despidos, renuncias.

CUADRO 3.59. ¿CREE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE LE TRANSMITE ADECUADAMENTE LAS METAS Y OBJETIVOS QUE DEBE ALCANZAR?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	54	42%
A veces	41	32%
Siempre	35	27%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.42. ¿CREE QUE LA PERSONA A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE LE TRANSMITE ADECUADAMENTE LAS METAS Y OBJETIVOS QUE DEBE ALCANZAR?



Fuente: Elaboración Propia

En el grafico anterior se puede observar que un 41% no consideran que la persona a quien reporta directamente les transmite adecuadamente las metas y objetivos que debe alcanzar y un 32% que considera que algunas veces sí. Esto genera que los objetivos que se quieran alcanzar no son comunicados de manera asertiva.

19. ¿CONSIDERA QUE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES BRINDADAS SON IMPORTANTES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL?

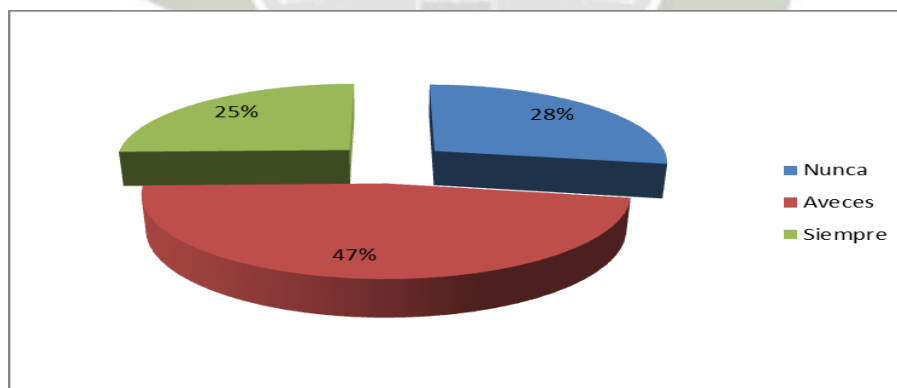
La capacitación es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa. Un personal bien capacitado va estar preparado, va sentir que su desarrollo es de interés para la empresa y esto va generar que el personal se sienta a gusto, identificado.

CUADRO 3.60. ¿CONSIDERA QUE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES BRINDADAS SON IMPORTANTES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	36	28%
A veces	61	47%
Siempre	33	25%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.43. ¿CONSIDERA QUE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS CAPACITACIONES BRINDADAS SON IMPORTANTES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL?



Fuente: Elaboración Propia

Según la pregunta planteada, el 47% de los trabajadores manifiesta que algunas veces los conocimientos adquiridos en las capacitaciones han sido importantes para su desarrollo profesional y personal, mientras que un 25% afirma que sí. Este porcentaje se debe a que la empresa capacita la personal pero no todos asisten a dichas capacitaciones por distintos motivos que ellos manifiestan.

20. ¿ESTA DE ACUERDO CON EL HORARIO EN EL QUE SE REALIZAN LAS CAPACITACIONES?

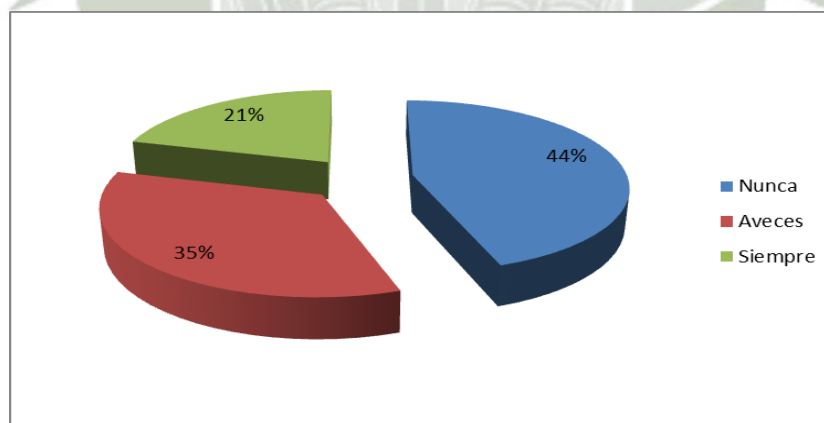
Con esta pregunta se busca identificar si este es uno de los motivos por los cuales el personal no asiste en su mayoría a las capacitaciones que la empresa realiza, de ser así el problema recae en que el personal siente que la empresa al realizar las capacitaciones fuera del horario de trabajo no presta atención a sus necesidades personales y esto genera personal no satisfecho que se siente obligado a dejar sus cosas por conservar el trabajo.

CUADRO 3.61. ¿ESTE DE ACUERDO CON EL HORARIO EN EL QUE SE REALIZAN LAS CAPACITACIONES?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	58	45%
A veces	45	35%
Siempre	27	21%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.44. ¿ESTE DE ACUERDO CON EL HORARIO EN EL QUE SE REALIZAN LAS CAPACITACIONES?



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría del personal no se encuentra de acuerdo con el horario de las capacitaciones lo cual se ve manifestado en el porcentaje de ausentes, esto debido a que la empresa realiza esto fuera del horario de trabajo y no se les otorga ningún tipo de recompensa.

21. ¿CUÁL SERÍA EL MOTIVO POR EL QUE USTED RENUNCIARÍA A LA EMPRESA?

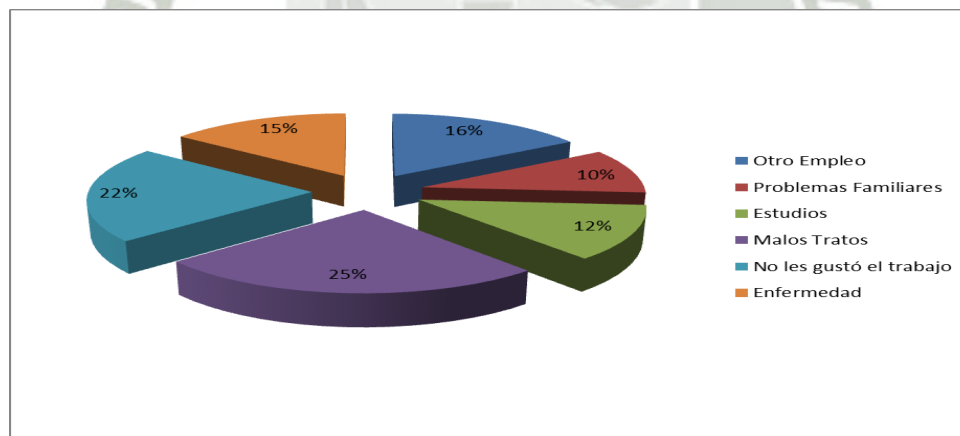
Para poner fin a esta situación lo primero que se debe hacer es identificar el comportamiento de los empleados y reconocer cuáles son los factores que los tienen en ese estado, es decir el de querer renunciar.

CUADRO 3.62. ¿CUÁL SERÍA EL MOTIVO POR EL QUE USTED RENUNCIARÍA A LA EMPRESA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Otro Empleo	21	16%
Problemas Familiares	13	10%
Estudios	16	12%
Malos Tratos	33	25%
No les gustó el trabajo	28	22%
Enfermedad	19	15%

Fuente: Elaboración Propia

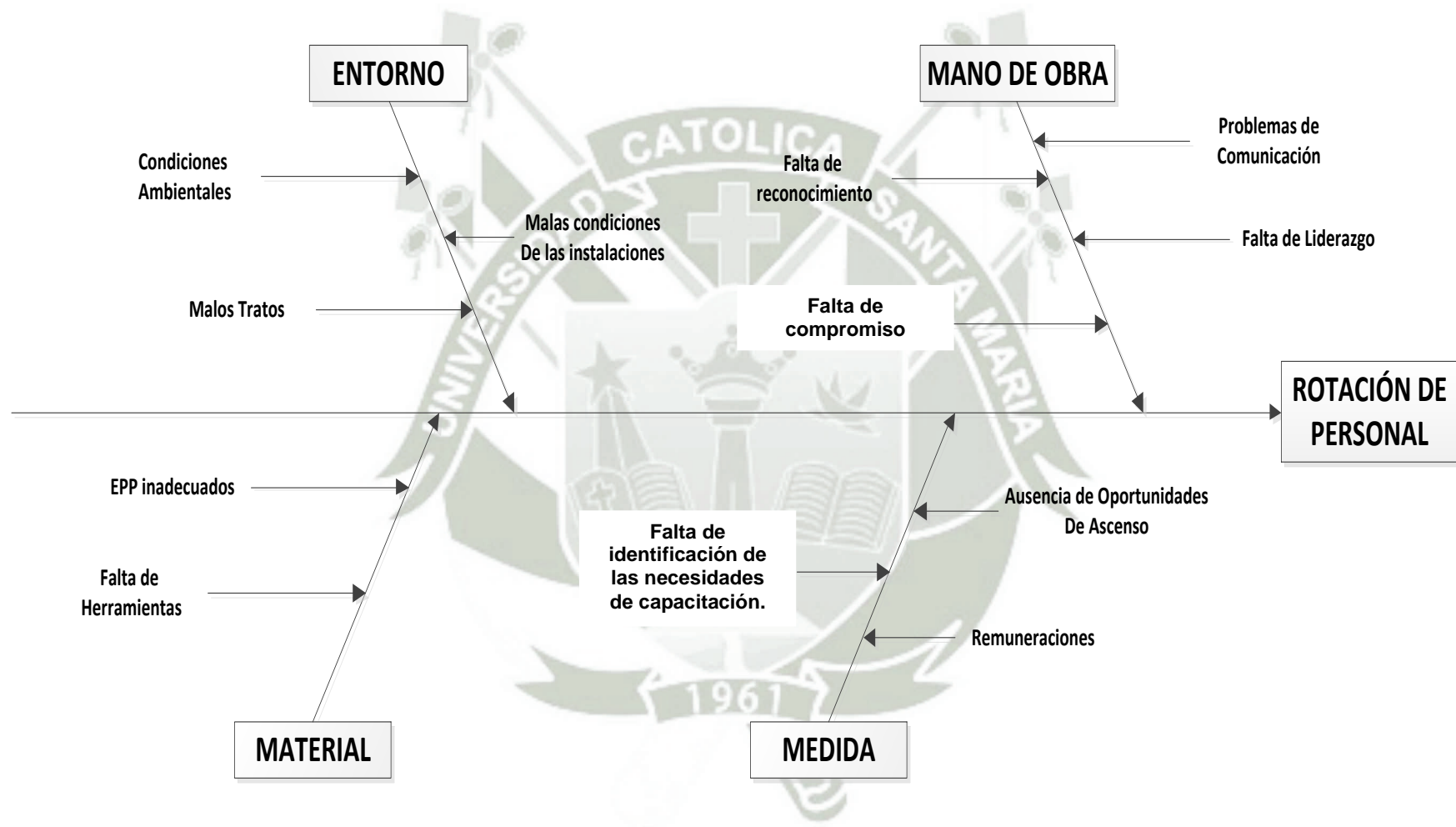
GRAFICO 3.45. ¿CUÁL SERÍA EL MOTIVO POR EL QUE USTED RENUNCIARÍA A LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar el motivo por el que el trabajador renunciaría a la empresa. Vemos que la mayoría se inclina por malos tratos 25%, un 22% que no les gusta el trabajo, un 16% por otro empleo y un 15% por enfermedad. Por otro lado en menores porcentajes un 12% se inclina por estudios y un 10% por problemas familiares.

ESQUEMA 3.3. ESPINA DE PESCADO – CAPITAL HUMANO



Fuente: Elaboración Propia

3.6. ANÁLISIS VISUAL

El análisis visual nos va permitir observar algunos de los problemas identificados que actualmente se presentan en los distintos puestos de trabajo de la Planta de Peinado; también se analizarán algunos otros campos de interés para este caso de estudio, como Instalaciones, Seguridad, Relaciones Interpersonales lo cual será de beneficio para el análisis y poder de esta manera identificar la relación que existe con la Rotación de Personal y la Productividad.

3.6.1. Proceso Productivo Planta Peinado

A continuación se podrá visualizar fotos de cada puesto de trabajo dentro de la Planta de Peinado



CUADRO 3.63. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA PLANTA PEINADO

ZONA	IMAGEN	PROBLEMAS IDENTIFICADOS
Abridoras		El problema principal que se observa en el puesto de trabajo es que las actividades que se realizan demandan de bastante esfuerzo físico, en su mayoría el personal es personal que supera los 50 años y no llegan a cumplir con los estándares de eficiencia establecidos, retrasando la productividad (kilogramos por hora).
Desmanche		En la Zona de desmanche el personal no tiene una buena productividad debido a que en las condiciones que realiza su trabajo (parados 8 horas) les genera distintas molestias como dolor de pies, de espalda, fatiga muscular; lo cual afecta su productividad (Kilogramos por hora). Este es uno de los puestos donde el personal nuevo (femenino) se inicia y en promedio duran 15 días y proceden a renunciar o solicitar cambio de puesto.
Cardas		En la zona de Cardas se trabaja expuesto a gran cantidad de partículas de polvo y altos % de humedad en el ambiente lo que ocasiona fatiga en los trabajadores. En cuanto a trabajadores nuevos que ingresan para este puesto, se puede decir que no superan más de una semana en el puesto, indicando que las condiciones de trabajo son malas y que reciben maltratos por parte del personal antiguo.
Gilles		En la Zona de Gilles el porcentaje de Humedad con el que se trabaja en el ambiente es superior al 80% lo cual genera fatiga en el personal, se resfrían constantemente, lo cual origina que su productividad baje. Este es otro de los puestos donde el personal nuevo se inicia y donde se percibe más la alta rotación de personal que existe en la Planta.
Peines		En la Zona de Peines el porcentaje de Humedad con el que se trabaja en el ambiente es superior al 80% lo cual genera fatiga en el personal, se resfrían constantemente, lo cual origina que su productividad baje.
Botatacho – Bolera		En el puesto de boleras es de donde sale el producto final, es decir el top. Aquí se exige contar con personal capacitado, pero por la alta rotación que existe los puestos quedan libres y se cubren con el personal que se tenga disponible que muchas veces no cumple con los requerimientos y se ve afectada tanto la productividad como la calidad de los productos.
Publicación Prensa		La prensa es un puesto donde trabajan solamente varones y al momento de la selección se busca que tengan bastante resistencia física, sean jóvenes y activos. Pero es uno de los puestos donde más rotación se observa, generalmente abandonan el trabajo o renuncia (en muchos casos solo permanecieron un día), indicando que es un trabajo es muy repetitivo y que reciben maltratos por parte de su superior inmediato.

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior donde se analiza actividades del proceso productivo se identificaron los siguientes problemas:

- Personal inadecuado.
- Ergonomía
- Condiciones Ambientales.

3.6.2. Condiciones Ambientales de la Planta

Por el tipo de trabajo que se realiza en la Planta de Peinado, las condiciones en las que se trabajan son en ambientes de elevadas temperaturas, con humedad permanente; además el personal está expuesto a las partículas de polvo y fibra.



CUADRO 3.64. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE LA PLANTA PEINADO

ZONA	IMAGEN	PROBLEMAS IDENTIFICADOS
REPOSITORIO DE TESIS UCSM		<p>Humedad:</p> <p>Los trabajadores se encuentran expuestos a calor excesivo en los Distintos puestos de trabajo. Lo cual genera problemas que afectan su buen desempeño y en el peor de los casos grandes molestias que en su mayoría no están dispuestos a soportar y terminan en renuncia de los trabajadores.</p>
Planta de Peinado	 	<p>Polvo y Fibra:</p> <p>Los trabajadores se encuentran expuestos a grandes cantidades de polvo y fibra, a esto le agregamos que no cuentan con una protección adecuada de lo cual se desencadena constantes quejas, renunciadas de gran parte del personal indicando que no se sienten protegidos, que la empresa no se preocupa por su salud, tienen una actitud negativa la mayor parte del tiempo.</p>

Fuente: Elaboración Propia





Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
 En su investigación no olvide referenciar esta tesis

3.6.3. Instalaciones:

En este punto nos referimos a los vestuarios, servicios higiénicos, comedor, salas de capacitación, lugares fuera de la Planta de Producción donde el personal también pasa tiempo dentro de su turno de trabajo.



CUADRO 3.65. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS INSTALACIONES DE LA PLANTA PEINADO

ZONA	IMAGEN	PROBLEMAS IDENTIFICADOS
<p>Salas de Capacitación</p>		<p>Dentro de las instalaciones no se cuenta con un lugar adecuado en cuanto a infraestructura, capacidad donde se realicen las distintas capacitaciones que se necesita dar al personal.</p> <p>El personal muestra su molestia mediante quejas escritas o de manera verbal; lo que ocasiona que decidan no asistir o de lo contrario retirarse de ellas por la incomodidad.</p> <p>Este problema ocasiona falta de compromiso del personal con la empresa, desmotivación, falta de identificación lo cual a la larga genera que el personal busque nuevas ofertas de trabajo en otras instituciones.</p>
<p>Comedor</p>	 	<p>En el comedor se presentan problemas de falta de higiene, mala atención, preferencias para los supervisores y empleados lo cual genera disgustos en el personal obrero generando mala actitud, incomodidad.</p> <p>Este problema ocasiona falta de compromiso del personal con la empresa, desmotivación, falta de identificación lo cual a la larga genera que el personal busque nuevas ofertas de trabajo en otras instituciones.</p>
<p>Vestuarios y Servicios Higiénicos</p>		<p>En los vestuarios se presentan problemas de falta de higiene, infraestructura inadecuada, servicios en más estado, capacidad insuficiente, robos constantes, generando disgustos, inseguridad, mala actitud, incomodidad.</p> <p>Este problema ocasiona falta de compromiso del personal con la empresa, desmotivación, falta de identificación lo cual a la larga genera que el personal busque nuevas ofertas de trabajo en otras instituciones.</p>

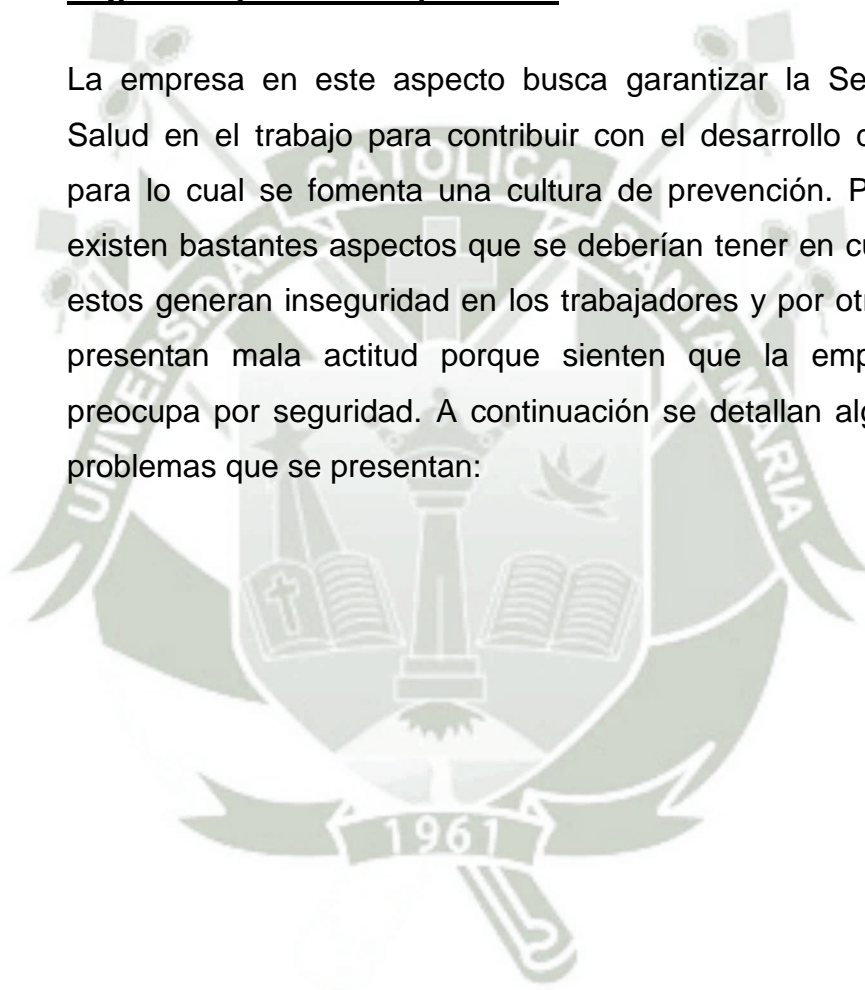
Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior donde se analiza las instalaciones de la planta se identificaron los siguientes problemas:

- No se cuenta con una Sala de Capacitación
- El área del comedor no es adecuada, no se encuentra limpio.
- Vestuarios no se encuentran limpios, capacidad insuficiente, inseguridad en los casilleros.

3.6.4. Seguridad y Salud Ocupacional:

La empresa en este aspecto busca garantizar la Seguridad y la Salud en el trabajo para contribuir con el desarrollo de la misma, para lo cual se fomenta una cultura de prevención. Pero aun así, existen bastantes aspectos que se deberían tener en cuenta ya que estos generan inseguridad en los trabajadores y por otro lado estos presentan mala actitud porque sienten que la empresa no se preocupa por seguridad. A continuación se detallan algunos de los problemas que se presentan:



**CUADRO 3.66. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN SEGURIDAD Y SALUD
OCUPACIONAL DE LA PLANTA PEINADO**

ZONA	IMAGEN	PROBLEMAS IDENTIFICADOS
Planta de Peinado		<p>Actividades Inseguras: No se cuenta con un control adecuado, ni con las condiciones adecuadas para realizar distintos trabajos poniendo en riesgo la vida del personal.</p>
		<p>Áreas de trabajo Inseguras:</p> <p>Existen varias zonas de la Planta donde el trabajo se vuelve inseguro, ocasionando constantes accidentes como caídas, golpes, cortes.</p>
		<p>EPP Inadecuados: El personal no cuenta con sus implementos de seguridad adecuados para el tipo de trabajo que realiza.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.6.5. Relaciones Interpersonales:

En este punto veremos el trato con compañeros, supervisores, jefes.

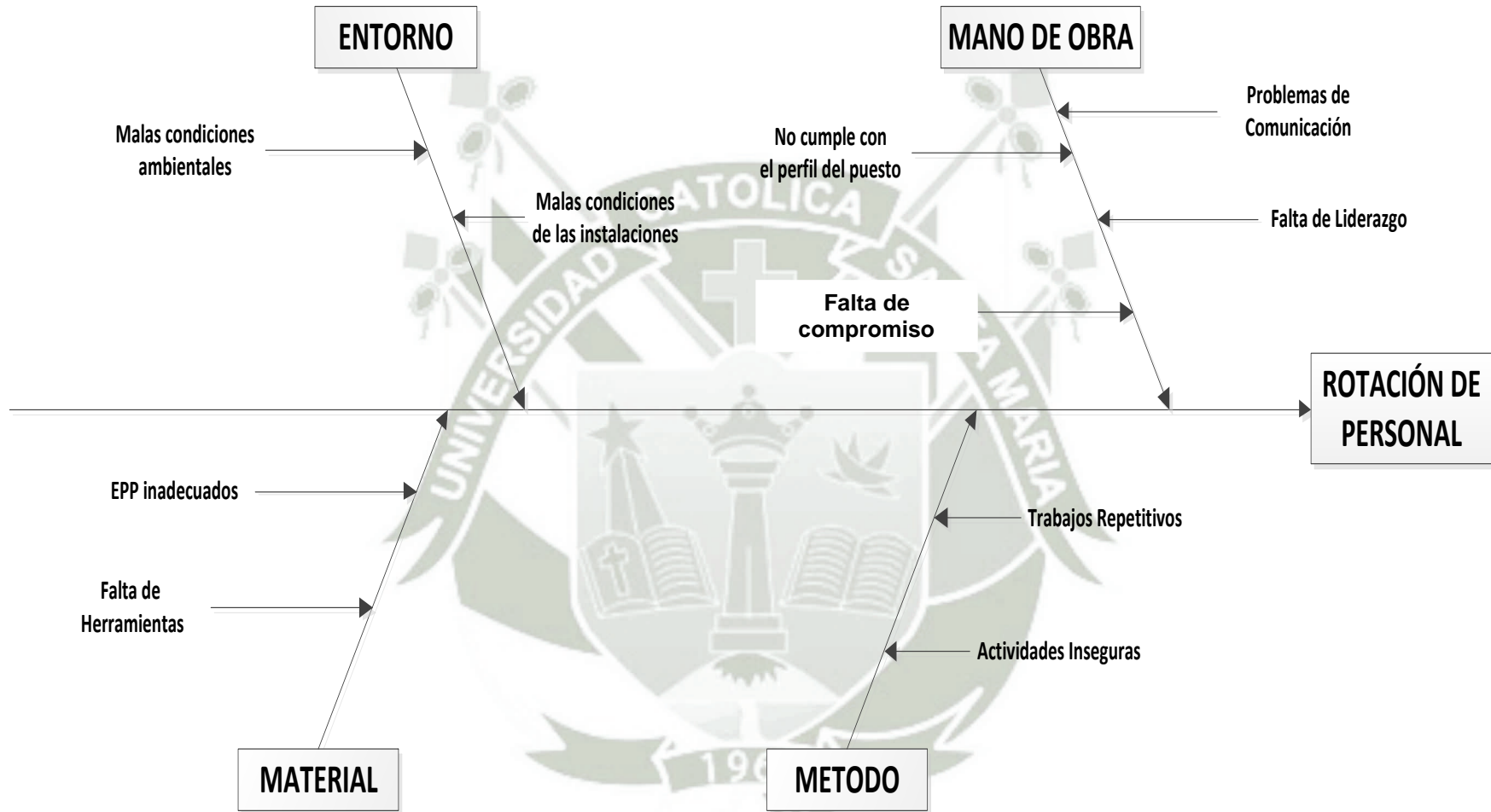


CUADRO 3.67. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL DE LA PLANTA PEINADO

ZONA	IMAGEN	PROBLEMAS IDENTIFICADOS
		<p>Trabajo en Equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por los trabajadores. • Conflictos constantes en las actividades compartidas. • Cada uno trabaja bajo distintos objetivos, falta de objetivo común. • Personal antiguo se resiste al cambio de enseñar y capacitar al nuevo personal, se sienten amenazados.
		<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los superiores dan por hecho que el personal entendió todo lo que se les transmite. • Dan a conocer demasiadas cosas, generando que la personal no distinga lo importante de lo secundario. • No verifican si la información fue entendida. • No anima al personal para que aclaren las dudas que tengan. • Falta de empatía. • No escuchan las opiniones.
Planta de Peinado		<p>Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los superiores no saben conducir personas. • El personal está desmotivado. • Los incentivos de cualquier tipo resultan insuficientes, siempre piden más • Los sindicatos se adueñan del personal y las decisiones son tomadas a través de ellos. • No valoran la relación con el cliente. • Hay quejas constantemente. • El personal no siente que su trabajo es reconocido.
		<p>Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal carece de confianza en sus propias habilidades, generando falta de iniciativa. • Falta de dirección, no tienen definida ni clara la dirección hacia la cual deben encausar sus esfuerzos. • Los empleados no reciben el apoyo ni los recursos necesarios para llevar a cabo algo. • Falta de reconocimiento o recompensa, ellos buscan esto a modo de evidenciar su buen desempeño y productividad.

Fuente: Elaboración Propia

ESQUEMA 3.4. ESPINA DE PESCADO – ANALISIS VISUAL



Fuente: Elaboración Propia

3.7. ANÁLISIS DE FACTORES MEDIANTE GRÁFICO DE PARETO

Mediante el siguiente análisis buscamos analizar los diferentes factores del problema de Rotación de Personal que se presenta en la Planta de Peinado tomando en consideración cada uno de los análisis que se realizaron anteriormente, Análisis de Data, Capital Humano, Visual y posteriormente proponer mejoras a los factores predominantes.



CUADRO 3.68.A. ANALISIS DE FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO

FACTOR	ANALISIS	RECOMENDACIÓN	CRITERIO			TOTAL	TOTAL ACUMULADO
			I	P	N		
RECURSO HUMANO	Rotación de Personal	Analizar a fondo la causa raíz de este problema mediante, encuestas, entrevistas.	3			3	3
	Perfiles	Realizar una buena selección de recurso humano.					
	Oportunidades de Ascenso	Este bloqueo que existe en la empresa se debería atacar realizando evaluaciones, potenciar talentos, hacer convocatorias internas.					
	Capacitación	Lo que la Empresa necesita en su personal es mano de obra calificada, se debe capacitar a su personal en su totalidad. La Capacitación garantiza mejores resultados y en general mejora los aspectos interpersonales del trabajador.					
MEDIDA	Planteamiento del Objetivo de Producción	El cálculo del objetivo se debe realizar antes de que se inicie el mes. Tomar en cuenta los pedidos que hay que atender para ese mes y tener en cuenta los días que se van a laborar	3			3	6
	Falta de utilización de la Capacidad de Planta	Al momento de Plantear los Objetivos se debe buscar también dar la mayor utilización de la Capacidad de Planta que se tiene pero para esto también se debe entrenar al recurso humano en estándares de Producción, Calidad.					
	Reprocesos	Capacitar y entrenar a los trabajadores para evitar los errores.					
SALARIOS Y BENEFICIOS	Malas Remuneraciones	La Empresa debería de acuerdo a sus recursos, velar por mantener y mejorar los sueldos de los trabajadores.			1	1	7
	Falta de Beneficios	Informar al personal sobre los beneficios que la empresa le brinda, como se realizan los descuentos, cálculo de horas extras, utilidades, bonos.					
ENTORNO	Malas condiciones ambientales	La temperatura, la humedad, el polvo y la fibra textil son condiciones que no se pueden anular pero si mejorar brindándoles vestimenta adecuada, protección (EPP), Aumentar el número de bebederos para que se refresquen.		2		2	9
	Malas condiciones de las instalaciones	Realizar auditorías del comedor para ver las condiciones en las que viene trabajando, la calidad del servicio. Estas deberían realizarse con mayor frecuencia e implementar un sistema de calificación por parte de los trabajadores. Mejorar las instalaciones de los servicios higiénicos, vestuarios, salas de capacitaciones.					

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 3.68.B. ANALISIS DE FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO

FACTOR	ANALISIS	RECOMENDACIÓN	CRITERIO			TOTAL	TOTAL ACUMULADO
			I	P	N		
RELACIONES INTERPERSONALES	Falta de Trabajo en Equipo	Fomentar el trabajo en equipo por puesto de trabajo, dar conocer los resultados que se logran de un trabajo individual vs. Los de un trabajo de equipo.	3				12
	Problemas de Comunicación	La comunicación es uno de los pilares para un buen clima laboral, la empresa debe hacer énfasis en solucionar este aspecto buscando el mejor canal de comunicación y tener una comunicación eficaz al momento de transmitir los objetivos, llamadas de atención, reconocimientos, esta es una habilidad blanda que se debe trabajar con mayor énfasis en los líderes del equipo de trabajo.					
	Falta de Liderazgo	Este punto es importante trabajarlo con los líderes de grupo en este caso los supervisores de Planta ya que si un líder no puede ser calificado como bueno si su equipo de trabajo no tiene buenos resultados.					
HERRAMIENTAS	Falta de Herramientas	Levantar información de que herramientas son las que hacen falta, a cuantas personas y si son necesarias para cumplir eficientemente con su labor. Se debe optar por descentralizar el área de abastecimiento que se encuentra en la Planta Principal.		2		2	14
DESMOTIVACION E INSATISFACCION	Falta de Reconocimiento	Implementar un Programa de Incentivos				2	16
	Falta de Identificación	La Empresa debería mantener a su personal contento y motivado y eso se logra haciéndolos sentir parte del éxito de la empresa, siendo justos con el pago, brindándoles lo necesario para que desempeñen sus funciones sin problemas, tomando en cuenta sus opiniones.					
	Falta de Compromiso	Trabajar con los supervisores de planta para hacer sentir a los trabajadores parte de la empresa, que se sientan parte de los logros.					
METODO	Trabajos Repetitivos	La planta se centra en la producción, de manera que los trabajadores se dedican a realizar funciones repetitivas que no se pueden cambiar pero podemos mejorar las condiciones en que realizan el trabajo durante ocho horas diarias, haciendo un análisis ergonómico.			1	1	17

Fuente: Elaboración Propia

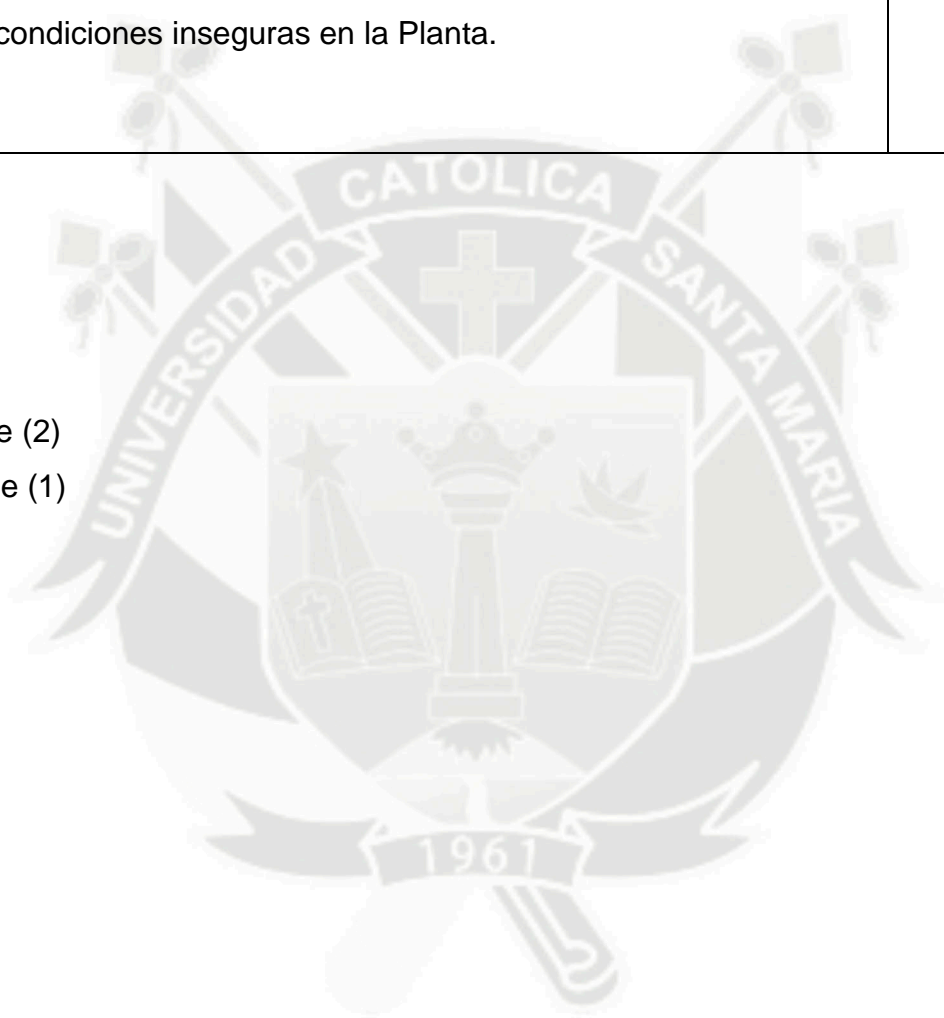
CUADRO 3.68.C. ANALISIS DE FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO

FACTOR	ANALISIS	RECOMENDACIÓN	CRITERIO			TOTAL	TOTAL ACUMULADO
			I	P	N		
SEGURIDAD INDUSTRIAL	EPP inadecuados	Se debe destrabar las barreras que existen y que impiden que el personal cuente con implementos necesarios para trabajar de una manera segura dentro de sus puestos de trabajo. Estas barreras las podemos analizar mediante el número de accidentes, descansos médicos que se presentan mensualmente afectando a la productividad de la empresa ya que hay puestos que se quedan sin personal o de lo contrario se cubren pagando horas extras lo que genera un sobre costo.		2		2	19
	Actividades Inseguras	Realizar inspecciones para identificar los peligros, riesgos o condiciones inseguras en la Planta.					
	Áreas de trabajo Inseguras						

Fuente: Elaboración Propia

Criterios:

- I: Importante (3)
- P: Poco Importante (2)
- N: Nada Importante (1)



3.7.1. Ponderación de factores

A continuación realizaremos la ponderación de cada uno de los factores y cuantificar el impacto que tiene cada uno de estos dentro de la Planta de Peinado que afectan directamente a la rotación de personal y una vez identificados los principales factores efectuar mejoras.

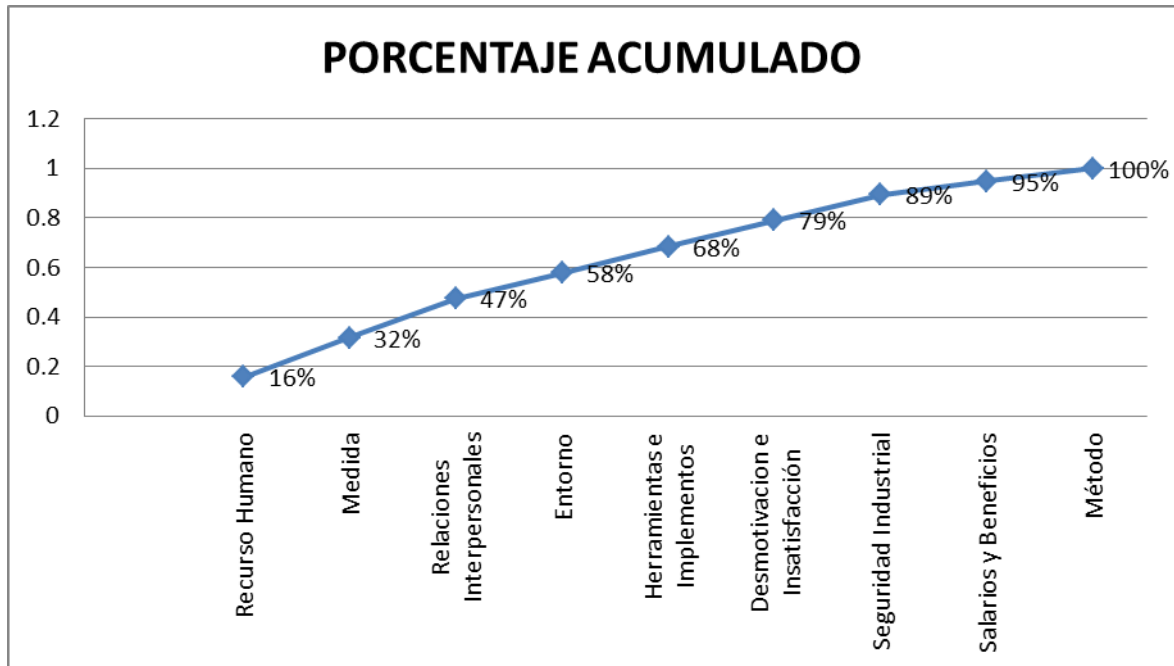


CUADRO 3.69. FACTORES MEDIANTE GRÁFICO DE PARETO

ACTIVIDAD	FACTOR	CRITERIO			TOTAL	GRADO DE IMPORTANCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
		I	P	N				
PLANTA PEINADO	Recurso Humano	3			3	0.1579	16%	16%
	Medida	3			3	0.1579	16%	32%
	Relaciones Interpersonales	3			3	0.1579	16%	47%
	Entorno		2		2	0.1053	11%	58%
	Herramientas e Implementos		2		2	0.1053	11%	68%
	Desmotivación e Insatisfacción		2		2	0.1053	11%	79%
	Seguridad Industrial		2		2	0.1053	11%	89%
	Salarios y Beneficios			1	1	0.0526	5%	95%
	Método			1	1	0.0526	5%	100%
	TOTAL DE LA ACTIVIDAD					19	1	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO 3.46. FACTORES MEDIANTE GRÁFICO DE PARETO



Fuente: Elaboración Propia

El 47% de los problemas en la Planta de Peinado que se generan son a causa de problemas del recurso humano, medida y relaciones interpersonales, lo cual se refleja en el índice de rotación de personal y afectan a la productividad.

4. CAPÍTULO IV PRESENTACION DE LA PROPUESTA

4.1. PROPÓSITO

La propuesta tiene por propósito impactar en la mejora de la productividad mediante la reducción del índice de rotación de personal en la planta de Peinado.

4.2. INDICADORES

Con los indicadores obtendremos datos que nos va a permitir medir de forma objetiva los sucesos que se presentan dentro de la Planta de Peinado y de esta manera poder respaldar acciones.

Los indicadores que se analizan a continuación nos servirán para evaluar la situación actual de la Planta y plantearnos estrategias para que estos mejoren a partir de que se realice la propuesta de mejora. Estos fueron planteados para evaluar cada uno de los principales factores extraídos en el análisis del capítulo anterior, es decir del Análisis de Data, del Capital Humano y Visual.

A continuación se detalla los indicadores con los que trabajaremos y como es que se realizara el cálculo respectivo de cada uno de ellos:

CUADRO 4.1. INDICADORES

FACTOR	INDICADOR	DESCRIPCION	CUANTIFICACION	FORMULA
Recurso Humano	Rotación de Personal	Se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinadas áreas de la organización, dentro de cierto período.	$((\text{Numero de Ingresos} / \text{Numero de Ceses})/2) * (100) / \text{total de recurso disponible}$	$((\text{INGRESOS} + \text{CESES})/2) * (100) / \text{TOTAL}$
	Perfiles	Conocer el número de personas que cuentan con el perfil deseado para cada puesto	Número de personas que cumplen perfil adecuado/Número de Personas contratadas	Personas que cumplen perfil adecuado / Personas contratadas
	Capacitación	Refleja la asistencia del personal a las capacitaciones	Número de personas asistentes/Número de personas convocadas	Personas asistentes / Personas convocadas
	Oportunidades de Ascenso	Refleja cuanto es el personal que es promovido	Número de trabajadores Promovidos/Número de Trabajadores	Total de Trabajadores Promovidos/Total de Trabajadores
Medida	Cumplimiento del Objetivo	Reflejar si los kilos programados se cumplen.	Kilos que se programan / Kilos que se producen	Kilos Programados/ Kilos Producidos
	Utilización de Capacidad de Planta	Refleja la utilización de la Planta	Kilos Producidos / Capacidad de Planta	$\frac{\text{KG producidos mes} * 100}{\text{KG teóricos mes}}$ ESCENARIO 80/20=13511 kilos teóricos ESCENARIO 70/30=13191 kilos teóricos ESCENARIO 60/40=12871 kilos teóricos
	Reprocesos	Refleja la cantidad en kilogramos que fueron reprocesados en el mes	Kilos reprocesados/ Kilos producidos	$\frac{\text{KG reprocesados mes}}{\text{KG producidos mes}}$

Fuente: Elaboracion Propia

4.2.1. Indicadores Actuales

A continuación se muestra el cálculo de los Indicadores promediado por años del periodo 2013 - 2015

CUADRO 4.2. CUANTIFICACIÓN DE INDICADORES 2013-2015

FACTOR	INDICADOR	FORMULA	Promedio 2013	Promedio 2014	Promedio 2015
Mano de Obra	Rotación de Personal	$((((\text{INGRESOS}+\text{CESES})/2)*100))/\text{TOTAL}$	4.88%	5.78%	9.65%
RR.HH.	Perfiles	Personas que cumplen perfil adecuado / Personas contratadas	-	-	59%
	Capacitación	Personas asistentes / Personas convocadas	62%	56%	60%
	Oportunidades de Ascenso	Total de Trabajadores Promovidos/Total de Trabajadores	0	6%	7%
Medida	Cumplimiento del Objetivo	Kilos Programados/ Kilos Producidos	89%	88%	84%
	Utilización de Capacidad de Planta	$\frac{\text{KG producidos mes} *100}{\text{KG teóricos mes}}$	83%	85%	80%
	Reprocesos	$\frac{\text{KG reprocesados mes}}{\text{KG producidos mes}}$	12%	17%	25%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior podemos decir en cuanto a:

- Rotación de Personal, de un promedio de 5% anual se observa que la tasa de rotación prácticamente de a duplicado a 9.65% en el 2015, lo que quiere decir que la Productividad de la Planta de Peinado se ve afectada porque no se tiene un adecuado recurso humano que es importante para una planta productora.
- Perfiles, al momento de hacer el reclutamiento y la selección de personal solo se tiene un nivel de cumplimiento del 59%, lo que indica que el 41% de personal no cumple con el perfil.
- Capacitación, la asistencia en los últimos años se ha mantenido en un promedio de 59%.
- Oportunidades de Ascenso, el crecimiento es mínimo ya que no existe una política de que englobe la oportunidad de desarrollo.
- La utilización de la Capacidad de Planta en el último año ha disminuido en 5% en comparación al 2014.
- Los reprocesos en el último año han aumentado en un 8% en comparación al 2014 y prácticamente han duplicado con respecto al 2013.

4.3. ANÁLISIS DE INDICADORES

A continuación se realizara el análisis de cada uno de los indicadores para poder determinar los principales problemas que se presentan y posteriormente tomar planes de acción.



CUADRO 4.3. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	PROBLEMAS
Rotación de Personal	La tasa de rotación de personal que se presenta en el último año se ha visto bastante incrementada en comparación a los años anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> • La insatisfacción personal, la baja remuneración, generan que las personas busquen otros empleos que según los resultados de la encuesta se obtiene un 16%. • Los problemas familiares un 10%. • Estudios un 12%. • Malos tratos por parte de supervisores o jefes un 25%. • No les gusto el trabajo un 22%. • Por enfermedad un 15%. • La falta de motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación también influyen a que el personal no se sienta satisfecho y opte por abandonar el trabajo.
Perfiles	En cuanto a los perfiles que debe cumplir el personal al momento de pasar el proceso de selección observamos que en los últimos tres años solo se ha logrado cumplir a un 59%.	<ul style="list-style-type: none"> • La Selección incorrecta de personal. • Debido a la alta rotación que existe, la presión por parte de producción a RRHH para que se cubran los puestos es cada vez mayor, lo que genera que se termine contratando a todas las personas que se puede y en algunos casos sin que estas cumplan el perfil básico solicitado y en algunos otros donde se supera el perfil requerido.
Capacitación	<p>La asistencia de los trabajadores a cada uno de los talleres, charlas, etc. que se programan en el Plan Anual de Capacitaciones en el último año ha sido de un 60%.</p> <p>Actualmente no se realiza ninguna acción para identificar las necesidades de capacitaciones que se tiene.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones fuera del horario de trabajo, lo que genera que el personal no asista. • Los trabajadores en muchas ocasiones manifiestan que las capacitaciones que se les brinda no aportan ningún tipo de beneficio.
Oportunidades de Ascenso	Actualmente en la empresa las oportunidades de ascenso que existen son casi nulas y las pocas oportunidades que se dan no son bien aceptadas por los trabajadores debido a que no existe un proceso establecido y justo.	<ul style="list-style-type: none"> • La Empresa por lo general cuando se presenta la necesidad de cubrir algún puesto prefiere optar por una convocatoria externa. • De presentarse el caso de ascender a algún trabajador esto se hace de manera informal, es decir la selección se hace por decisión de los jefes sin realizar ningún tipo de evaluaciones.
Utilización de Capacidad de Planta	En los últimos años el porcentaje de utilización de la capacidad de planta ha venido disminuyendo de un 83 a un 80%.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal para cubrir los puestos. • Falta de Materia Prima. • Personal no capacitado.
Reprocesos	Los reprocesos en el último año han incrementado a un 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal • Personal no capacitado

Fuente: Elaboración Propia

4.4. ESTRATEGIAS

Luego de haber realizado un análisis de los problemas que se presentan por cada uno de los indicadores establecidos procederemos a plantear estrategias que nos permitan solucionar dichos problemas y por ende los indicadores mejoren teniendo como finalidad reducir la tasa de Rotación de Personal y aumentar la Productividad de la Planta de Peinado.



CUADRO 4.4. ESTRATEGIAS PLANTEADAS

INDICADOR	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICADOR	ACCIONES
Rotación de Personal	Realizar estudios de clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los directivos sobre las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que se genera en los colaboradores, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción. • Adecuación de la Encuesta de Clima Laboral, para esto se tiene que nombrar un equipo responsable que debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal, realizar un modelo de encuesta en la cual se debe abordar los principales aspectos a evaluar como remuneraciones, ambiente de trabajo, carga laboral, relación con los jefes, compañeros, etc. • Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral, debe ser anónima, realizarse en un fecha en la que no exista ninguna variable que pueda intervenir en los resultados. • Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados por áreas. • Priorizar y establecer planes de acción.
Perfiles	Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección exitoso, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa que son aumentar la Productividad ya que el candidato correcto en el puesto correcto será productivo y se sentirá a gusto.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los procedimientos de reclutamiento y selección con la finalidad de identificar si existen puntos que hay que modificar o cambiar para que el proceso sea rápido y eficaz. • Revisar los perfiles de cada puesto para asegurar que el personal que se contrata es el adecuado.
Capacitación	Mejorar el programa de Capacitaciones, establecer los horarios adecuados e identificar las necesidades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas involucradas revisar el programa de capacitaciones para ver si se están cumpliendo las necesidades de capacitación y también para establecer los objetivos de cada una de ellas. • Implementar un modelo de evaluación de capacitaciones en los siguientes niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. • Evaluar la factibilidad de realizar capacitaciones dentro del horario de trabajo.
Oportunidades de Ascenso	Implementar Evaluaciones de Desempeño con la finalidad de evaluar las cualidades de los trabajadores, el compromiso con los objetivos y el trabajo encomendado, el potencial de desarrollo. Con el fin de Identificar personal clave y ofrecer línea de carrera.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las Personas, orientado a evaluar la personalidad, conductas, potencial, lo que se debe evaluar mediante la combinación de conocimientos, experiencias, actitud, capacidad de desenvolverse, capacidad de decidir y dirigir. • Evaluar a las personas mediante sus resultados y sus capacidades. • Proporcionar retroalimentación ya que es necesaria para que el trabajador como se viene desempeñando, de manera que puede mejorar su labor y que espera de él la empresa y de esta manera tener mejores oportunidades de desarrollo.
Cumplimiento del objetivo	Plantear los objetivos teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la Planta.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la cantidad de materia prima con que se dispone. • Evaluar si el recurso humano se encuentra debidamente cubierto para todas las áreas de la planta y si está debidamente capacitado. • Evaluar la cantidad de pedidos a entregar.
Utilización de Capacidad de Planta		
Reprocesos	Mejorar el Programa de Inducción.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir un periodo de entrenamiento y evaluación en el puesto donde va desempeñar sus funciones.

Fuente: Elaboración Propia

4.5. MAPA ESTRATÉGICO

Con el Mapa Estratégico buscamos implementar de una forma eficiente con facilidad para medir los resultados, esto con el fin de alcanzar los objetivos planteados y definir qué es lo que se tiene que hacer para ello.

CUADRO 4.5. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS

PERSPECTIVAS	FINANCIERA	Cumplimiento de Fechas de Entrega		
	CLIENTE	Cumplimiento de Fechas de Entrega		
	PROCESO INTERNO	Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección.	Implementar Evaluaciones de Desempeño	Plantear los objetivos teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la Planta.
	APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Realizar estudios de clima laboral.	Mejorar el programa de Capacitaciones	Mejorar el plan de inducción

Fuente: Elaboración Propia

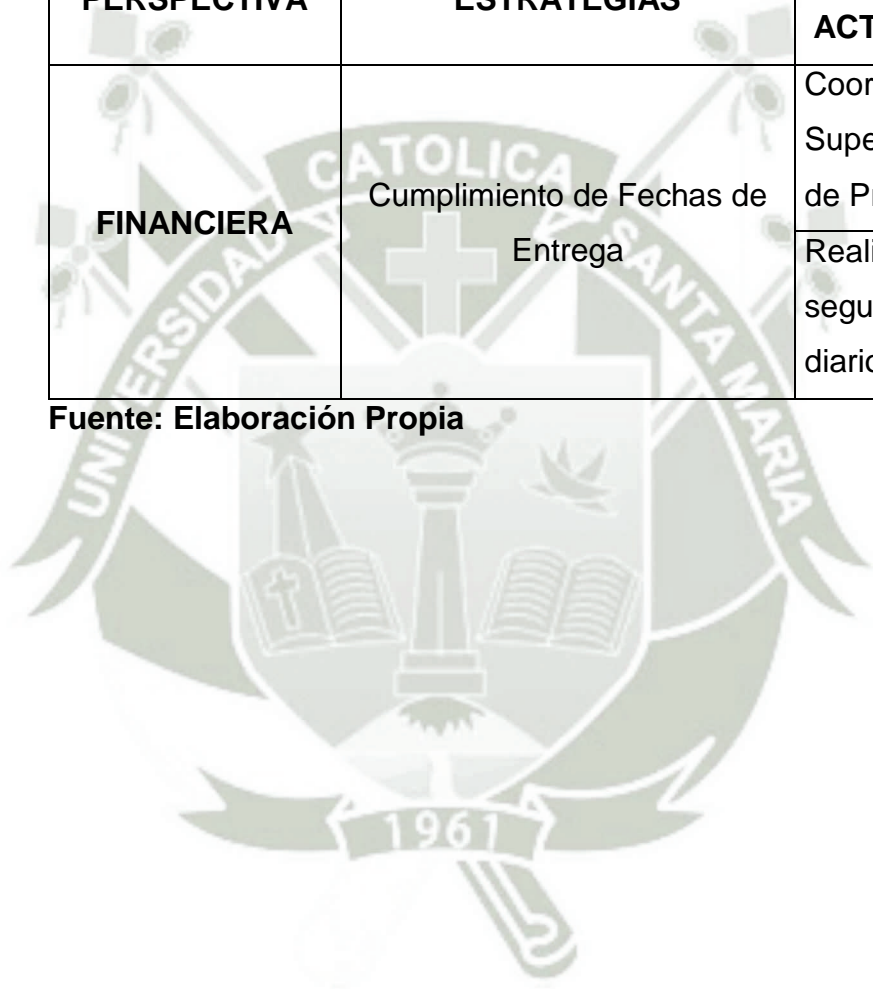
4.5.1. Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

CUADRO 4.6. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
FINANCIERA	Cumplimiento de Fechas de Entrega	Coordinar con el Superintendente de Producción
		Realizar seguimiento diario

Fuente: Elaboración Propia



4.5.2. Perspectiva del Cliente

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

CUADRO 4.7. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
CLIENTE	Cumplimiento de Fechas de Entrega	Coordinar con el Superintendente de Producción
		Realizar seguimiento diario
		Reuniones Diarias

Fuente: Elaboración Propia



4.5.3. Perspectiva Procesos Internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa.

CUADRO 4.8. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
PROCESO INTERNO	Desarrollar un procedimiento de reclutamiento y selección.	Definir el perfil de los postulantes.
		Etapas de convocatoria y búsqueda.
		Evaluación
		Selección y Contratación
		Inducción
	Implementar Evaluaciones de Desempeño	Identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del puesto
		Contrastar los puntos con el trabajador
		Definir la metodología
		Establecer periodicidad de evaluaciones
	Plantear los objetivos teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la Planta.	Incorporar la Autoevaluación
		Entrega de resultados y seguimiento a compromisos
		Evaluar la cantidad de materia prima con que se dispone. Evaluar si el recurso humano se encuentra debidamente cubierto para todas las áreas de la planta y si está debidamente capacitado.

Fuente: Elaboración Propia

4.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo.

Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Se debe tener en cuenta todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

CUADRO 4.9. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Realizar estudios de clima y cultura laboral.	Capacitación
		Adecuación de encuesta de Clima Laboral
		Aplicación de encuestas
		Resultados
		Priorización de aspectos y
		elaboración del Plan de acción
	Mejorar el programa de Capacitaciones	Detección de Necesidades
		Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación
		Definición de Objetivos
		Elaboración del Programa
		Ejecución
	Mejorar el plan de inducción	Evaluación de Resultados
		Administración de Personal
		Desarrollo Industrial
		Seguridad Industrial Supervisor

Fuente: Elaboración Propia

4.6. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

Formular cada una de las actividades que se realizarán con la finalidad de alcanzar cada una de las estrategias planteadas nos permite tener un control de la implementación, que es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de constante evaluación.

4.6.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera de productividad tiene como base el aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costos de toda la organización y mejorar la utilización de los recursos.

CUADRO 4.10. ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE
Cumplimiento de Fechas de Entrega	Coordinar con el Superintendente de Producción	Tomar en cuenta los siguientes criterios: - Capacidad de Planta - Pedidos - Calidades - Días y horas a trabajar - Calidades
	Realizar seguimiento diario	De esta manera asegurar el cumplimiento y tomar acciones oportunas.

Fuente: Elaboración Propia

4.6.2. Perspectiva del Cliente

En la perspectiva de cliente, se detalla las actividades con los clientes internos dentro de la Planta de Peinado para de esta manera poder mejorar todos los problemas que vengán afectando su productividad.

CUADRO 4.11. DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE
Cumplimiento de Fechas de Entrega	Coordinar con el Superintendente de Producción	Tomar en cuenta los siguientes criterios: - Capacidad de Planta - Pedidos - Calidades - Días y horas a trabajar - Calidades
	Realizar seguimiento diario	De esta manera asegurar el cumplimiento y tomar acciones oportunas.

Fuente: Elaboración Propia

4.6.3. Perspectiva Procesos Internos

Con las actividades que se desarrollan para lograr los objetivos de cada una de las estrategias planteadas en los procesos internos, se busca mejorar cada uno de los aspectos que en la actualidad vienen causando bajas de productividad y alta tasa de rotación de personal.

CUADRO 4.12. DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE
Desarrollar un procedimiento de reclutamiento y selección.	Definir el perfil de los postulantes.	Tener en cuenta los siguientes criterios: - ¿Qué actividades deberá realizar? - ¿Necesita experiencia? - ¿Qué habilidades? - ¿Qué conocimientos técnicos? - ¿Valores? - ¿Capacidad de trabajo en equipo? - ¿Trabajo bajo presión? - Nivel de estudio - Principales actividades, responsabilidades, etc. Considerar que estas es una muestra de muchas preguntas que debemos realizar, posterior a tener las respuestas, debemos documentarlas formalmente.
	Etapas de convocatoria y búsqueda.	Esta etapa consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas). Además de la recolección de Curriculum de cada postulante. Algunos de los métodos que se pueden utilizar para esta etapa son: - Anuncios o avisos - Recomendaciones - Agencias de empleo - La competencia - Consultoras en Recursos Humanos - Promoción Interna - Archivos o bases de datos
	Evaluación	Los postulantes que hemos reclutado o convocado, esto con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo. Esta etapa podemos separarla en Fase de Pre-selección a través de la eliminación de Curriculum y la fase de selección donde se evalúan puntualmente a los que cumplen las expectativas mínimas. La fase de evaluación debe tener por lo menos los siguientes pasos: - Entrevista preliminar - Prueba de conocimiento - Prueba psicológica - Entrevista final - Examen Medico
	Selección y Contratación	Una vez que hemos evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante. Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar
	Inducción	Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa y desempeñar correctamente en su nuevo puesto. La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. - Inducción Institucional - Inducción en el Puesto de Trabajo - Inducción de Seguridad Industrial
Implementar Evaluaciones de Desempeño	Identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del puesto	Seleccionar aquellos aspectos que al parecer son centrales en el quehacer del trabajador. Relacionar estas funciones con indicadores de resultados.
	Contrastar los puntos con el trabajador	Es de suma importancia que el trabajador también forme parte de la construcción de su evaluación. Comparta lo que ha establecido como lo central indague si con estos puntos se está considerando todo lo que él/ella realiza. Puede estar olvidando algo que realiza el trabajador, y que en esta conversación se puede rescatar. El trabajador por su parte sentirá que es valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo.
	Definir la metodología	Existen distintas modalidades: - La persona es evaluada sólo por su jefe (90°) - A la persona lo evalúan su pares (180°) - La persona es evaluada por sus subalternos (360°)
	Establecer periodicidad de evaluaciones	Puede ser trimestral o cada 4 meses, dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas. Es importante respetar las fechas, ya que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener un FEEDBACK sobre mis resultados para corregir mis errores o fortalecer mis aciertos).
	Incorporar la Autoevaluación	Siguiendo la misma pauta de evaluación, recomendamos que el trabajador también se auto evalúe, así podrá notar las diferencias de percepción sobre una misma tarea o función y ser más claro sobre el punto a evaluar.
Entrega de resultados y seguimiento a compromisos	Una vez construido el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) se debe entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo. Esta evaluación no debe ser sólo un reporte para saber si sus trabajadores están haciendo bien o mal su trabajo, es una guía para el mismo trabajador que le permitirá ajustarse a lo que la empresa define como importante.	
Plantear los objetivos teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la Planta.	Evaluar la cantidad de materia prima con que se dispone. Evaluar si el recurso humano se encuentra debidamente cubierto para todas las áreas de la planta y si está debidamente capacitado.	Esto con la finalidad de poder aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la planta y que no se vea afectada la Productividad.

Fuente: Elaboración Propia

4.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:

En este punto se busca desarrollar todo el plan de trabajo que se tendrá para mejorar todos aquellos aspectos con en capital humano.



CUADRO 4.13.A DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE
Realizar estudios de clima laboral.	Capacitación	Este primer paso debe incluir al personal directivo y a los colaboradores. Es necesario como primer paso realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: la diferencia de la satisfacción y motivación del personal, las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que genera en los colaboradores, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, etc.
	Adecuación de encuesta de Clima Laboral	<p>Para este segundo paso se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición del clima laboral. Cabe destacar que el equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal. Como su nombre lo dice en este paso se debe hacer la adecuación de la encuesta de Clima Laboral, para lo cual es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones - Ambiente de trabajo - Carga laboral - Relación con los jefes, compañeros, etc. <p>En base a este modelo de encuesta, el equipo de la organización debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la organización y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado.</p>
	Aplicación de encuestas	<p>El tercer paso también involucra como responsable al equipo encargado de la medición, pero además participan todos los colaboradores. Es la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados. - Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados.
	Resultados	El paso cuatro requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por puestos.
	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de Acción	El quinto y último paso consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 4.13.B DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE
Mejorar el programa de Capacitaciones	Detección de Necesidades	Detectar las necesidades de la empresa: - Conocimientos y habilidades técnicas que se requieren para el puesto. - Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos. - Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etc. - Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas. - Habilidad para el logro de resultados. Hay que acotar que la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda la empresa.
	Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación	La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente: - Las que tiene una persona. - Las que tiene un grupo. - Las que tiene un nivel. - Las de un puesto. - Las que requieren atención inmediata. - Las que requieren solución a futuro. - Las que exigen instrucción sobre la marcha. - Las que precisan instrucción fuera del trabajo. - Las que la empresa puede resolver por sí misma. - Las que requieren contratar a capacitadores externos. Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.
	Definición de Objetivos	- Objetivos de productividad: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación. - Objetivos de desempeño: que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes. - Objetivos de habilidades o destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes. - Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema. - Objetivos del dominio afectivo: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.
	Elaboración del Programa	<p>¿Qué? Contenido</p> - Charlas Anuales de Seguridad (4 obligatorias por año) - Círculos de Calidad para la mejora continua. (2 por año) - Talleres de motivación, trabajo en equipo, comunicación, RR.HH. (3 por año) - Charlas de Producción, Calidad. (3 por año) <p>¿Cómo? Técnicas</p> - Relación Directa EXPERTO-APRENDÍZ - Simulación de condiciones reales - Estudio de casos - Instrucción - Videos, audiovisuales y similares <p>¿Cuándo? Fechas y Horarios</p> - Se realizaran 12 capacitaciones en el año, es decir una por mes. - Las capacitaciones deben realizarse dentro del horario de trabajo, de lo contrario al finalizar el turno. <p>¿A quién? Destinatarios</p> - Este Plan de Capacitaciones está dirigido a todos los colaboradores de la Planta de Peinado. <p>¿Quién? Instructor</p> - Charlas Anuales de Seguridad Jefe de SST Asistente - Círculos de Calidad para la mejora continua. Ing. de Desarrollo Industrial - Talleres de motivación, trabajo en equipo, comunicación, RR.HH. Psicóloga Desarrollo Organizacional Asistentes de Recursos Humanos Terceros - Charlas de Producción, Calidad. Jefe de Producción Peinado Jefe de Control de Calidad Ing. de Desarrollo Industrial Asistentes de Producción y Calidad Supervisores de Planta <p>¿Cuánto? Presupuesto</p>
	Ejecución	En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos: - Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos. - Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán. - Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etc. - Motivar e involucrar a los participantes. - Establecer una buena comunicación con los participantes. - Entender y mantener el control del grupo. - Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.
	Evaluación de Resultados	La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos: - Satisfacción del participante - Aprendizaje - Efectividad - Impacto o Resultados.

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 4.13.C DETALLE DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE
Mejorar el plan de inducción	Administración de Personal	Tener en cuenta: - Horarios de trabajo - Remuneraciones - Reglamento Interno de Trabajo - Uniforme - Condiciones y Beneficios Laborales - Otros
	Desarrollo Industrial	Tener en cuenta: - Historia - Visión, Misión - Políticas de la Empresa - Motivación - Valores - Video del Proceso Productivo - SGC ISO 9001 - Objetivos del Puesto de Trabajo - Recomendaciones del Puesto de Trabajo - Otros
	Seguridad Industrial	Tener en cuenta: - Legislación vigente en SSO - Contenido del Reglamento Interno de SST - Política de Seguridad de la Empresa - IPER - Equipos de Protección Personal - Riesgos propios de la operación - Áreas Restringidas - Procedimiento en caso de emergencias - Primeros Auxilios - Otros Procedimientos de Seguridad
	Supervisor	Tener en cuenta: - Indica el lugar de trabajo - Asigna tutor dentro del área o sección que corresponda - Instrucción debida - Objetivos del puesto - Puntos de consulta con los procedimientos de las actividades que desempeñara.

Fuente: Elaboración Propia

4.7. COSTO POR ESTRATEGIA

A continuación se detallara el costo que se tendrá a consecuencia de alcanzar los objetivos ´planteados en cada una de las estrategias para la mejora de la productividad y la reducción de la alta tasa de rotación de personal en la Planta de Peinado.

4.7.1. Perspectiva Financiera

Dentro de esta perspectiva los costos son nulos debido a que las actividades que se tienen que desarrollar son mejoras en la Gestión que las tiene que realizar cada uno de los responsables involucrados.

CUADRO 4.14. COSTO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO		
			DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
Cumplimiento de Fechas de Entrega.	Coordinar con el Superintendente de Producción	Tomar en cuenta los siguientes criterios: - Capacidad de Planta - Pedidos - Calidades - Días y horas a trabajar - Calidades	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0,00	S/. 0,00
	Realizar seguimiento diario	De esta manera asegurar el cumplimiento y toar acciones oportunas.	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0,00	

Fuente: Elaboración Propia

4.7.2. Perspectiva del Cliente

Dentro de esta perspectiva los costos son nulos debido a que las actividades que se tienen que desarrollar son mejoras en la Gestión que las tiene que realizar cada uno de los responsables.

CUADRO 4.15. COSTO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO		
			DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
Cumplimiento de Fechas de Entrega.	Coordinar con el Superintendente de Producción	Tomar en cuenta los siguientes criterios: - Capacidad de Planta - Pedidos - Calidades - Días y horas a trabajar - Calidades	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0,00	S/. 0,00
	Realizar seguimiento diario	De esta manera asegurar el cumplimiento y toar acciones oportunas.	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0,00	

Fuente: Elaboración Propia

4.7.3. Perspectiva Procesos Internos

A continuación se detalla los costos que se generaran al desarrollar cada una de las actividades para alcanzar los objetivos planteados para cada una de las estrategias.

CUADRO 4.16.A. COSTO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO		
			DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
Desarrollar un procedimiento de reclutamiento y selección.	Definir el perfil de los postulantes.	Tener en cuenta los siguientes criterios: - ¿Qué actividades deberá realizar? - ¿Necesita experiencia? - ¿Qué habilidades? - ¿Qué conocimientos técnicos? - ¿Valores? - ¿Capacidad de trabajo en equipo? - ¿Trabajo bajo presión? - Nivel de estudio - Principales actividades, responsabilidades, etc. Considerar que estas es una muestra de muchas preguntas que debemos realizar, posterior a tener las respuestas, debemos documentarlas formalmente.	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00	S/. 610.10
	Etapas de convocatoria y búsqueda.	Esta etapa consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas). Además de la recolección de Curriculum de cada postulante. Algunos de los métodos que se pueden utilizar para esta etapa son: - Anuncios o avisos - Recomendaciones - Agencias de empleo - La competencia - Consultoras en Recursos Humanos - Promoción Interna - Archivos o bases de datos	Anuncios y avisos en radio y periódicos	S/. 250.00	
	Evaluación	Los postulantes que hemos reclutado o convocado, esto con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo. Esta etapa podemos separarla en Fase de Pre-selección a través de la eliminación de Curriculum y la fase de selección donde se evalúan puntualmente a los que cumplen las expectativas mínimas. La fase de evaluación debe tener por lo menos los siguientes pasos: - Entrevista preliminar - Prueba de conocimiento - Prueba psicológica - Entrevista final - Examen Medico	Entrevista preliminar	S/. 0.50	
			Prueba de conocimiento	S/. 1.00	
			Prueba psicológica	S/. 15.00	
			Entrevista final	S/. 0.00	
			Examen Medico	S/. 130.00	
	Selección y Contratación	Una vez que hemos evaluado a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante. Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar	Contrato	S/. 15.00	
			Uniforme	S/. 84.00	
			EPP	S/. 94.70	
	Inducción	Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa y desempeñar correctamente en su nuevo puesto. La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. - Inducción Institucional - Inducción en el Puesto de Trabajo - Inducción de Seguridad Industrial	Refrigerios	S/. 4.50	
			Inducción Institucional		
			Entrega de Reglamento Interno	S/. 4.20	
			Evaluaciones	S/. 1.30	
			Inducción en el Puesto de Trabajo	S/. 0.00	
Inducción de Seguridad Industria					
Entrega de Reglamento de SST			S/. 8.50		
Entrega de Recomendaciones de SST			S/. 0.20		
Evaluaciones de SST			S/. 0.20		
Otros	S/. 1.00				

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 4.16.B. COSTO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO		
			DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
Implementar Evaluaciones de Desempeño	Identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del puesto	Seleccionar aquellos aspectos que al parecer son centrales en el quehacer del trabajador. Relacionar estas funciones con indicadores de resultados.	Contrato de capacitador especializado para el entrenamiento de las personas que estarán a cargo de las Evaluaciones de Desempeño dentro de la Planta de Peinado.	S/. 10,300.00	S/. 10,633.00
	Contrastar los puntos con el trabajador	Es de suma importancia que el trabajador también forme parte de la construcción de su evaluación. Comparta lo que ha establecido como lo central indague si con estos puntos se está considerando todo lo que él/ella realiza. Puede estar olvidando algo que realiza el trabajador, y que en esta conversación se puede rescatar. El trabajador por su parte sentirá que es valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo.			
	Definir la metodología	Existen distintas modalidades: - La persona es evaluada sólo por su jefe (90°) - A la persona lo evalúan su pares (180°) - La persona es evaluada por sus subalternos (360°)			
	Establecer periodicidad de evaluaciones	Puede ser trimestral o cada 4 meses, dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas. Es importante respetar las fechas, ya que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener un FEEDBACK sobre mis resultados para corregir mis errores o fortalecer mis aciertos).			
	Incorporar la Autoevaluación	Siguiendo la misma pauta de evaluación, recomendamos que el trabajador también se auto evalúe, así podrá notar las diferencias de percepción sobre una misma tarea o función y ser más claro sobre el punto a evaluar.			
	Entrega de resultados y seguimiento a compromisos	Una vez construido el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) se debe entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo. Esta evaluación no debe ser sólo un reporte para saber si sus trabajadores están haciendo bien o mal su trabajo, es una guía para el mismo trabajador que le permitirá ajustarse a lo que la empresa define como importante.	Elaboración y aplicación de la Evaluación	S/. 333.00	
Plantear los objetivos teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la Planta..	Evaluar la cantidad de materia prima con que se dispone. Evaluar si el recurso humano se encuentra debidamente cubierto para todas las áreas de la planta y si está debidamente capacitado	Esto con la finalidad de poder cubrir los puestos donde exista falta de personal y de esta manera no se vea afectada la Productividad. El entrenamiento tiene la duración de un mes, seis días a la semana.	Mejorar la Gestión de las Áreas involucradas	S/. 0.00	S/. 0.00

Fuente: Elaboración Propia

4.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:

A continuación se detalla los costos que se generaran al desarrollar cada una de las actividades para alcanzar los objetivos planteados para cada una de las estrategias



CUADRO 4.17.A. COSTO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO		
			DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
Realizar estudios de clima laboral.	Capacitación	Este primer paso debe incluir al personal directivo y a los colaboradores. Es necesario como primer paso realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: la diferencia de la satisfacción y motivación del personal, las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que genera en los colaboradores, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, etc.	Refrigerios	S/. 166.50	S/. 255.30
			Trifoliados	S/. 33.30	
	Adecuación de encuesta de Clima Laboral	<p>Para este segundo paso se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición del clima laboral. Cabe destacar que el equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal. Como su nombre lo dice en este paso se debe hacer la adecuación de la encuesta de Clima Laboral, para lo cual es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones - Ambiente de trabajo - Carga laboral - Relación con los jefes, compañeros, etc. <p>En base a este modelo de encuesta, el equipo de la organización debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la organización y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado.</p>	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00	
	Aplicación de encuestas	<p>El tercer paso también involucra como responsable al equipo encargado de la medición, pero además participan todos los colaboradores. Es la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados. - Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados. 	Encuestas	S/. 55.50	
	Resultados	El paso cuatro requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por puestos.	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00	
	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción	El quinto y último paso consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización.	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00	

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 4.17.B. COSTO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO		
			DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
Mejorar el programa de Capacitaciones	Detección de Necesidades	<p>Detectar las necesidades de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos y habilidades técnicos que se requieren para el puesto. - Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos. - Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etc. - Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas. - Habilidad para el logro de resultados. <p>Hay que acotar que la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda la empresa.</p>	Encuesta	S/. 22.20	
	Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación	<p>La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las que tiene una persona. - Las que tiene un grupo. - Las que tiene un nivel. - Las de un puesto. - Las que requieren atención inmediata. - Las que requieren solución a futuro. - Las que exigen instrucción sobre la marcha. - Las que precisan instrucción fuera del trabajo. - Las que la empresa puede resolver por sí misma. - Las que requieren contratar a capacitadores externos. <p>Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.</p>	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00	S/. 421.80
	Definición de Objetivos	<p>, Objetivos de productividad: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de desempeño: que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes. - Objetivos de habilidades o destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes. - Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema. - Objetivos del dominio afectivo: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes. 	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00	

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 4.17.C. COSTO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO			
			DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL	
Mejorar el programa de Capacitaciones	Elaboración del Programa	¿Qué? Contenido - Charlas Anuales de Seguridad (4 obligatorias por año) - Círculos de Calidad para la mejora continua. (2 por año) - Talleres de motivación, trabajo en equipo, comunicación, RR.HH. (3 por año) - Charlas de Producción, Calidad. (3 por año)	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00		
		¿Cómo? Técnicas - Relación Directa EXPERTO-APRENDÍZ - Simulación de condiciones reales - Estudio de casos - Instrucción - Videos, audiovisuales y similares	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00		
		¿Cuándo? Fechas y Horarios - Se realizaran 12 capacitaciones en el año, es decir una por mes. - Las capacitaciones deben realizarse dentro del horario de trabajo, de lo contrario al finalizar el turno.	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00		
		¿A quién? Destinatarios - Este Plan de Capacitaciones está dirigido a todos los colaboradores de la Planta de Peinado.	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00		
		¿Quién? Instructor - Charlas Anuales de Seguridad Jefe de SST Asistente - Círculos de Calidad para la mejora continua. Ing. de Desarrollo Industrial - Talleres de motivación, trabajo en equipo, comunicación, RR.HH. Psicóloga Desarrollo Organizacional Asistentes de Recursos Humanos Terceros - Charlas de Producción, Calidad. Jefe de Producción Peinado Jefe de Control de Calidad Ing. de Desarrollo Industrial Asistentes de Producción y Calidad Supervisores de Planta	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00		
		¿Cuánto? Presupuesto	Refrigerios	S/. 166.50		
		Citaciones y avisos	S/. 111.00			
		Otros	S/. 22.20			
		Ejecución	En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos: - Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos. - Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán. - Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etc. - Motivar e involucrar a los participantes. - Establecer una buena comunicación con los participantes. - Entender y mantener el control del grupo. - Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.	Entrega de Trifoliados con resumen de la charla	S/. 55.50	
		Evaluación de Resultados	La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos: - Satisfacción del participante - Aprendizaje - Efectividad - Impacto o Resultados.	Encuestas	S/. 22.20	
			Evaluaciones	S/. 22.20		

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 4.17.D. COSTO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	COSTO		
			DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
Mejorar el plan de inducción	Administración de Personal	Tener en cuenta: - Horarios de trabajo - Remuneraciones - Reglamento Interno de Trabajo - Uniforme - Condiciones y Beneficios Laborales - Otros	Refrigerio	S/. 1.50	S/. 19.90
			Entrega de Reglamento Interno	S/. 4.20	
			Otros	S/. 0.30	
	Desarrollo Industrial	Tener en cuenta: - Historia - Visión, Misión - Políticas de la Empresa - Motivación - Valores - Video del Proceso Productivo - SGC ISO 9001 - Objetivos del Puesto de Trabajo - Recomendaciones del Puesto de Trabajo - Otros	Refrigerio	S/. 1.50	
			Video de Inducción	S/. 2,100.00	
			Evaluaciones	S/. 1.30	
			Otros	S/. 0.70	
	Seguridad Industrial	Tener en cuenta: - Legislación vigente en SSO - Contenido del Reglamento Interno de SST - Política de Seguridad de la Empresa - IPER - Equipos de Protección Personal - Riesgos propios de la operación - Áreas Restringidas - Procedimiento en caso de emergencias - Primeros Auxilios - Otros Procedimientos de Seguridad	Refrigerio	S/. 1.50	
			Entrega de Reglamento de SST	S/. 8.50	
			Entrega de Recomendaciones de SST	S/. 0.20	
			Evaluaciones de SST	S/. 0.20	
	Supervisor	Tener en cuenta: - Indica el lugar de trabajo - Asigna tutor dentro del área o sección que corresponda - Instrucción debida - Objetivos del puesto - Puntos de consulta con los procedimientos de las actividades que desempeñara.	No se establece un costo, por ser un tema de mejora en la gestión se puede agregar a las funciones de los responsables.	S/. 0.00	

Fuente: Elaboración Propia

4.8. **BENEFICIO POR ESTRATEGIA**

Al mejorar la productividad y reducir la tasa de rotación de personal se obtendrán beneficios económicos para la Planta de Peinado.

Los beneficios que se obtendrán de este estudio podrán ser cuantificables o no cuantificables.

4.8.1. **Perspectiva Financiera**

Dentro de esta perspectiva, en el siguiente cuadro se procede a detallar cuales son los beneficios que se obtendrán al lograr los objetivos de cada estrategia planteada.

CUADRO 4.18. BENEFICIO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	BENEFICIO
Cumplimiento de Fechas de Entrega	Coordinar con el Superintendente de Producción	Tomar en cuenta los siguientes criterios: - Capacidad de Planta - Pedidos - Calidades - Días y horas a trabajar - Calidades	Mejorar la Productividad planteando objetivos de producción reales teniendo en cuenta todos los factores que intervienen para este cálculo. .
	Realizar seguimiento diario	De esta manera asegurar el cumplimiento y toar acciones oportunas.	Se busca aumentar la productividad hasta en un 10%

Fuente: Elaboración Propia

4.8.2. Perspectiva del Cliente

A continuación se detalla cuáles son los beneficios que se obtendrán al lograr los objetivos de cada estrategia planteada.

CUADRO 4.19. BENEFICIO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	BENEFICIO
Cumplimiento de Fechas de Entrega	Coordinar con el Superintendente de Producción	Tomar en cuenta los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de Planta- Pedidos- Calidades- Días y horas a trabajar- Calidades	Mejorar la Productividad planteando objetivos de producción reales teniendo en cuenta todos los factores que intervienen para este cálculo. .
	Realizar seguimiento diario	De esta manera asegurar el cumplimiento y tomar acciones oportunas.	Se busca aumentar la productividad hasta en un 10%

Fuente: Elaboración Propia

4.8.3. Perspectiva Procesos Internos

Dentro de esta perspectiva de Procesos Internos, en el siguiente cuadro se procede a detallar cuales son los beneficios que se obtendrán al lograr los objetivos de cada estrategia planteada para la mejora de la Productividad y la reducción de la Tasa de Rotación de Personal.



CUADRO 4.20. BENEFICIO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	BENEFICIO
Desarrollar un procedimiento de reclutamiento y selección.	Definir el perfil de los postulantes.	Tener en cuenta los siguientes criterios: - ¿Qué actividades deberá realizar? - ¿Necesita experiencia? - ¿Qué habilidades? - ¿Qué conocimientos técnicos? - ¿Valores? - ¿Capacidad de trabajo en equipo? - ¿Trabajo bajo presión? - Nivel de estudio - Principales actividades, responsabilidades, etc. Considerar que estas es una muestra de muchas preguntas que debemos realizar, posterior a tener las respuestas, debemos documentarlas formalmente.	Se incrementara el nivel de cumplimiento en la contratación de perfiles a un 90%.
	Etapas de convocatoria y búsqueda.	Esta etapa consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas). Además de la recolección de Curriculum de cada postulante. Algunos de los métodos que se pueden utilizar para esta etapa son: - Anuncios o avisos - Recomendaciones - Agencias de empleo - La competencia - Consultoras en Recursos Humanos - Promoción Interna - Archivos o bases de datos	
	Evaluación	Los postulantes que hemos reclutado o convocado, esto con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo. Esta etapa podemos separarla en Fase de Pre-selección a través de la eliminación de Curriculum y la fase de selección donde se evalúan puntualmente a los que cumplen las expectativas mínimas. La fase de evaluación debe tener por lo menos los siguientes pasos: - Entrevista preliminar - Prueba de conocimiento - Prueba psicológica - Entrevista final - Examen Medico	
	Selección y Contratación	Una vez que hemos evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante. Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar	
	Inducción	Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa y desempeñar correctamente en su nuevo puesto. La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. - Inducción Institucional - Inducción en el Puesto de Trabajo - Inducción de Seguridad Industrial	
Implementar Evaluaciones de Desempeño	Identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del puesto	Seleccionar aquellos aspectos que al parecer son centrales en el quehacer del trabajador. Relacionar estas funciones con indicadores de resultados.	-Se evaluara el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. - Se identificara a los empleados que necesitan y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia. - Se podrá dar mayor dinámica a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
	Contrastar los puntos con el trabajador	Es de suma importancia que el trabajador también forme parte de la construcción de su evaluación. Comparta lo que ha establecido como lo central indague si con estos puntos se está considerando todo lo que él/ella realiza. Puede estar olvidando algo que realiza el trabajador, y que en esta conversación se puede rescatar. El trabajador por su parte sentirá que es valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo.	
	Definir la metodología	Existen distintas modalidades: - La persona es evaluada sólo por su jefe (90°) - A la persona lo evalúan su pares (180°) - La persona es evaluada por sus subalternos (360°)	
	Establecer periodicidad de evaluaciones	Puede ser trimestral o cada 4 meses, dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas. Es importante respetar las fechas, ya que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener un FEEDBACK sobre mis resultados para corregir mis errores o fortalecer mis aciertos).	
	Incorporar la Autoevaluación	Siguiendo la misma pauta de evaluación, recomendamos que el trabajador también se auto evalúe, así podrá notar las diferencias de percepción sobre una misma tarea o función y ser más claro sobre el punto a evaluar.	
	Entrega de resultados y seguimiento a compromisos	Una vez construido el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) se debe entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo. Esta evaluación no debe ser sólo un reporte para saber si sus trabajadores están haciendo bien o mal su trabajo, es una guía para el mismo trabajador que le permitirá ajustarse a lo que la empresa define como importante.	
Establecer un plan de acción para cubrir los puestos a la brevedad posible.	Entrenar y Capacitar al personal de Apoyo	Esto con la finalidad de poder cubrir los puestos donde exista falta de personal y de esta manera no se vea afectada la Productividad. El entrenamiento tiene la duración de un mes, seis días a la semana.	Se reducirá los tiempos muertos de producción, ya que se contara con personal capacitado para cubrir los distintos puestos que puedan quedar sin personal.

Fuente: Elaboración Propia

4.8.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

Dentro de esta perspectiva, en el siguiente cuadro se procede a detallar cuales son los beneficios que se obtendrán al lograr los objetivos de cada estrategia planteada para atacar los problemas identificados en cuanto al capital humano que se relacionan con la baja productividad y la rotación de personal.



CUADRO 4.21.A. BENEFICIO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	BENEFICIO
<p align="center">Realizar estudios de clima y cultura laboral.</p>	<p align="center">Capacitación</p>	<p>Este primer paso debe incluir al personal directivo y a los colaboradores. Es necesario como primer paso realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: la diferencia de la satisfacción y motivación del personal, las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que genera en los colaboradores, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, etc.</p>	<p>El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano</p> <p>Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.</p>
	<p align="center">Adecuación de encuesta de Clima Laboral</p>	<p>Para este segundo paso se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición del clima laboral. Cabe destacar que el equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal. Como su nombre lo dice en este paso se debe hacer la adecuación de la encuesta de Clima Laboral, para lo cual es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones - Ambiente de trabajo - Carga laboral - Relación con los jefes, compañeros, etc. <p>En base a este modelo de encuesta, el equipo de la organización debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la organización y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado.</p>	
	<p align="center">Aplicación de encuestas</p>	<p>El tercer paso también involucra como responsable al equipo encargado de la medición, pero además participan todos los colaboradores. Es la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados. - Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados. 	
	<p align="center">Resultados</p>	<p>El paso cuatro requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por puestos.</p>	
	<p align="center">Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción</p>	<p>El quinto y último paso consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 4.21.B. BENEFICIO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	BENEFICIO	
Mejorar el programa de Capacitaciones	Detección de Necesidades	<p>Detectar las necesidades de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos y habilidades técnicos que se requieren para el puesto. - Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos. - Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etc. - Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas. - Habilidad para el logro de resultados. <p>Hay que acotar que la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la Productividad. - Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones. - Favorece la confianza y desarrollo personal. - Ayuda a la formación de líderes. - Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos. - Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto. - Ayuda a lograr las metas individuales. - Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona. - Disminuye temores de incompetencia o ignorancia. - Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad. - Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño. 	
	Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación	<p>La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las que tiene una persona. - Las que tiene un grupo. - Las que tiene un nivel. - Las de un puesto. - Las que requieren atención inmediata. - Las que requieren solución a futuro. - Las que exigen instrucción sobre la marcha. - Las que precisan instrucción fuera del trabajo. - Las que la empresa puede resolver por sí misma. - Las que requieren contratar a capacitadores externos. <p>Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.</p>		
	Definición de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de productividad: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación. - Objetivos de desempeño: que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes. - Objetivos de habilidades o destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes. - Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema. - Objetivos del dominio afectivo: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes. 		
	Elaboración del Programa	¿Qué? Contenido		<ul style="list-style-type: none"> - Charlas Anuales de Seguridad (4 obligatorias por año) - Círculos de Calidad para la mejora continua. (2 por año) - Talleres de motivación, trabajo en equipo, comunicación, RR.HH. (3 por año) - Charlas de Producción, Calidad. (3 por año)
		¿Cómo? Técnicas		<ul style="list-style-type: none"> - Relación Directa EXPERTO-APRENDÍZ - Simulación de condiciones reales - Estudio de casos - Instrucción - Videos, audiovisuales y similares
		¿Cuándo? Fechas y Horarios		<ul style="list-style-type: none"> - Se realizaran 12 capacitaciones en el año, es decir una por mes. - Las capacitaciones deben realizarse dentro del horario de trabajo, de lo contrario al finalizar el turno.
		¿A quién? Destinatarios		<ul style="list-style-type: none"> - Este Plan de Capacitaciones está dirigido a todos los colaboradores de la Planta de Peinado.
		¿Quién? Instructor		<ul style="list-style-type: none"> - Charlas Anuales de Seguridad Jefe de SST Asistente - Círculos de Calidad para la mejora continua. Ing. de Desarrollo Industrial - Talleres de motivación, trabajo en equipo, comunicación, RR.HH. Psicóloga Desarrollo Organizacional Asistentes de Recursos Humanos Terceros - Charlas de Producción, Calidad. Jefe de Producción Peinado Jefe de Control de Calidad Ing. de Desarrollo Industrial Asistentes de Producción y Calidad Supervisores de Planta
		¿Cuánto? Presupuesto		
	Ejecución	<p>En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos. - Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán. - Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etc. - Motivar e involucrar a los participantes. - Establecer una buena comunicación con los participantes. - Entender y mantener el control del grupo. - Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios. 		
Evaluación de Resultados	<p>La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del participante - Aprendizaje - Efectividad - Impacto o Resultados. 			

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO 4.21.C. BENEFICIO POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DETALLE	BENEFICIO
Mejorar el plan de inducción	Administración de Personal	Tener en cuenta: - Horarios de trabajo - Remuneraciones - Reglamento Interno de Trabajo - Uniforme - Condiciones y Beneficios Laborales - Otros	- Reducir los reprocesos. - Fomentará en el trabajador un sentido de pertenencia e identidad, el objetivo principal es la integración, además de impulsar su productividad. - El empleado tendrá una mejor adaptación a su ambiente de trabajo, a sus compañeros y asumirá cuáles serán sus responsabilidades dentro de la empresa. - Conocerá de una manera clara y específica, la información relevante de los procesos internos, así como su desarrollo y metas a corto, mediano y largo plazo.
	Desarrollo Industrial	Tener en cuenta: - Historia - Visión, Misión - Políticas de la Empresa - Motivación - Valores - Video del Proceso Productivo - SGC ISO 9001 - Objetivos del Puesto de Trabajo - Recomendaciones del Puesto de Trabajo - Otros	
	Seguridad Industrial	Tener en cuenta: - Legislación vigente en SSO - Contenido del Reglamento Interno de SST - Política de Seguridad de la Empresa - IPER - Equipos de Protección Personal - Riesgos propios de la operación - Áreas Restringidas - Procedimiento en caso de emergencias - Primeros Auxilios - Otros Procedimientos de Seguridad	
	Supervisor	Tener en cuenta: - Indica el lugar de trabajo - Asigna tutor dentro del área o sección que corresponda - Instrucción debida - Objetivos del puesto - Puntos de consulta con los procedimientos de las actividades que desempeñara.	

Fuente: Elaboración Propia

4.8.5. INDICADORES ESTIMADOS

Los indicadores estimados, son los que se pretenden obtener luego de la aplicación de la propuesta para mejorar la productividad y reducir la tasa de rotación de personal de la Planta de Peinado

Los índices estimados fueron planteados mediante un FOCUS GROUP con el Gerente de Operaciones, Superintendente y Jefe de Producción, presentando las estrategias y en base a su experiencia y coyuntura de la empresa se estimó la mejora que se debe lograr al ejecutar la propuesta.



CUADRO 4.22. CUANTIFICACIÓN DE INDICADORES 2013-2015

FACTOR	INDICADOR	FORMULA	Promedio 2013	Promedio 2014	Promedio 2015	ESTIMADO CON LA PROPUESTA
Recurso Humano	Rotación de Personal	$\frac{(((\text{INGRESOS} + \text{CESES}) / 2) * (100))}{\text{TOTAL}}$	4.88%	5.78%	9.65%	5%
	Perfiles	Personas que cumplen perfil adecuado / Personas contratadas			59%	90%
	Capacitación	Personas asistentes / Personas convocadas	62%	56%	60%	100%
	Oportunidades de Ascenso	Total de Trabajadores Promovidos/Total de Trabajadores	0	6%	7%	10%
Medida	Cumplimiento del Objetivo	Kilos Programados/ Kilos Producidos	89%	88%	84%	90%
	Utilización de Capacidad de Planta	$\frac{\text{KG producidos mes} * 100}{\text{KG teóricos mes}}$	83%	85%	80%	90%
	Reprocesos	$\frac{\text{KG reprocesados mes}}{\text{KG producidos mes}}$	12%	17%	25%	10%

Fuente: Elaboración Propia

Una vez que se aplique la propuesta en la Planta de Peinado se estima obtener los siguientes resultados:

- Se estima reducir la tasa de rotación de personal a un 5%.
- En cuanto a la contratación de personal que cumpla los perfiles requeridos, se estima que de un 59% se mejore el proceso para obtener un 90%.
- En cuanto a las capacitaciones luego de mejorar el proceso, se estima que de un 60% de asistencia a llegue a obtener un 100%.
- Se quiere lograr que las oportunidades de ascenso sean mayores y llegar obtener un 10% anual.
- En cuanto al cumplimiento del objetivo, se estima este mejore hasta en un 90%.
- Se estima que la capacidad de planta sea utilizada hasta en un 90%.
- Se estima reducir los reprocesos a un 10%.

4.9. **RESPONSABLE POR ESTRATEGIA**

Cada una de las estrategias tiene que tener un responsable que realice el seguimiento y evaluación para el alcance del cumplimiento de los objetivos controlando los plazos, costos, etc.

4.9.1. Perspectiva Financiera

Dentro de la Perspectiva financiera se detalla los responsables de las distintas actividades que se detallan dentro de cada estrategia.

CUADRO 4.23. RESPONSABLES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Cumplimiento de Fechas de Entrega	Coordinar con el Superintendente de Producción	Superintendente de Producción y Desarrollo Industrial
	Realizar seguimiento diario	Desarrollo Industrial, Supervisores, Jefe de Producción

Fuente: Elaboración Propia

4.9.2. Perspectiva del Cliente

Dentro de la Perspectiva cliente se detalla los responsables de las distintas actividades que se detallan dentro de cada estrategia.

CUADRO 4.24. RESPONSABLES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Cumplimiento de Fechas de Entrega	Coordinar con el Superintendente de Producción	Superintendente de Producción y Desarrollo Industrial
	Realizar seguimiento diario	Desarrollo Industrial, Supervisores, Jefe de Producción
	Reuniones Diarias	Colaboradores, Supervisores, Jefe de Producción, Desarrollo Industrial

Fuente: Elaboración Propia

4.9.3. Perspectiva Procesos Internos

Dentro de la Perspectiva de Procesos Internos se detalla los responsables de las distintas actividades que se detallan dentro de cada estrategia.

CUADRO 4.25. RESPONSABLES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Desarrollar un procedimiento de reclutamiento y selección.	Definir el perfil de los postulantes.	Departamento de Recursos Humanos y Jefes de Área
	Etapas de convocatoria y búsqueda.	Departamento de Recursos Humanos
	Evaluación	Departamento de Recursos Humanos y Jefes de Área
	Selección y Contratación	Departamento de Recursos Humanos
	Inducción	Departamento de Recursos Humanos, Seguridad Industrial, Desarrollo Industrial y Supervisores de Planta.
Implementar Evaluaciones de Desempeño	Identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del puesto	Departamento de Desarrollo Organizacional, Jefes de Área
	Contrastar los puntos con el trabajador	
	Definir la metodología	
	Establecer periodicidad de evaluaciones	
	Incorporar la Autoevaluación	
	Entrega de resultados y seguimiento a compromisos	
Establecer un plan de acción para cubrir los puestos a la brevedad posible.	Entrenar y Capacitar al personal de Apoyo	Supervisores y Desarrollo Industrial

Fuente: Elaboración Propia

4.9.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento:

Dentro de la Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento se detalla los responsables de las distintas actividades que se detallan dentro de cada estrategia.

CUADRO 4.26. RESPONSABLES POR ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Realizar estudios de clima y cultura laboral.	Capacitación	Departamento de Desarrollo Organizacional
	Adecuación de encuesta de Clima Laboral	
	Aplicación de encuestas	
	Resultados	
	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción	
Mejorar el programa de Capacitaciones	Detección de Necesidades	Departamento de Desarrollo Industrial
	Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación	
	Definición de Objetivos	
	Elaboración del Programa	
	Ejecución	
	Evaluación de Resultados	
Mejorar el plan de inducción	Administración de Personal	Asistente de Recursos Humanos
	Desarrollo Industrial	Ing. de Desarrollo Industrial
	Seguridad Industrial	Ing. de SST
	Supervisor	Supervisores de Planta

Fuente: Elaboración Propia

4.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma, por lo tanto, es una herramienta muy importante donde plantearemos los tiempos establecidos para la realización de cada una de las actividades y poder alcanzar los objetivos de cada una de las estrategias planteadas.

En el siguiente cronograma se incluye una lista de actividades con las fechas previstas de su comienzo y final.



CUADRO 4.27. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MESES					
		1	2	3	4	5	6
Establecer un procedimiento para el cálculo del objetivo.	Coordinar con el Superintendente de Producción						
	Realizar seguimiento diario						
Desarrollar talleres de cliente – proveedor (INTERNA)	Reuniones Mensuales						
	Definir el perfil de los postulantes.						
Desarrollar un procedimiento de reclutamiento y selección.	Etapas de convocatoria y búsqueda.						
	Evaluación						
	Selección y Contratación						
	Inducción						
	Identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del puesto						
Implementar Evaluaciones de Desempeño	Contrastar los puntos con el trabajador						
	Definir la metodología						
	Establecer periodicidad de evaluaciones						
	Incorporar la Autoevaluación						
	Entrega de resultados y seguimiento a compromisos						
	Entregar resultados y seguimiento a compromisos						
Establecer un plan de acción para cubrir los puestos a la brevedad posible.	Entrenar y Capacitar al personal de Apoyo						
	Capacitación						
Realizar estudios de clima y cultura laboral.	Adecuación de encuesta de Clima Laboral						
	Aplicación de encuestas						
	Resultados						
	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción						
	Entregar resultados y seguimiento a compromisos						
Mejorar el programa de Capacitaciones	Detección de Necesidades						
	Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación						
	Definición de Objetivos						
	Elaboración del Programa						
	Ejecución						
	Evaluación de Resultados e investigativos						
Mejorar el plan de inducción	Desarrollo Industrial						
	Seguridad Industrial						
	Supervisor						

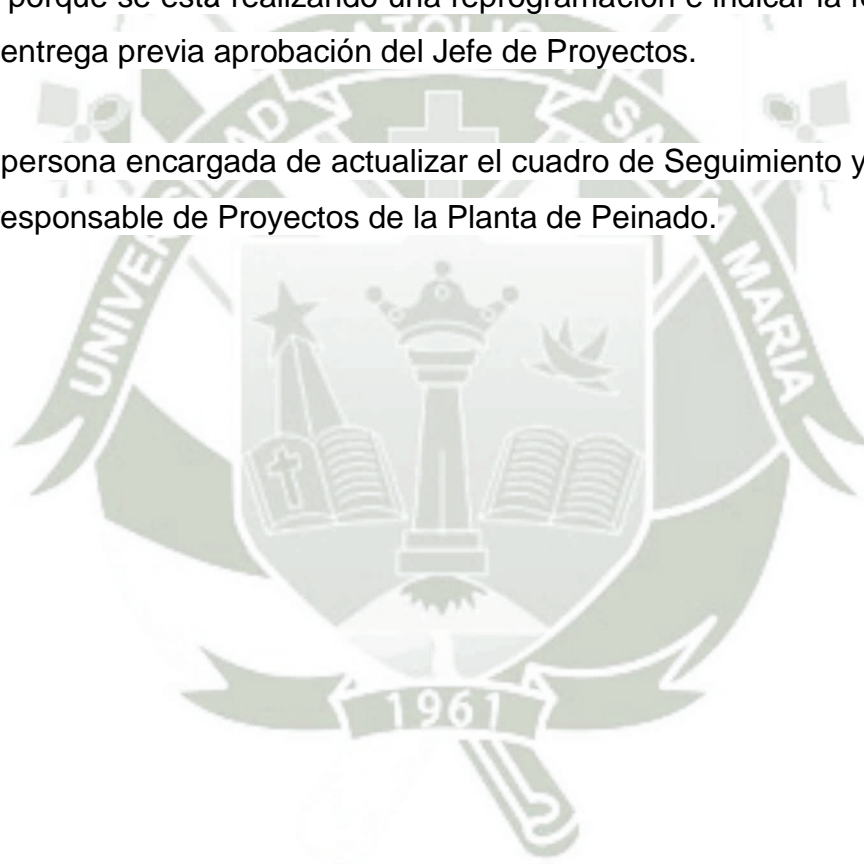
Fuente: Elaboración Propia

4.11. **SEGUIMIENTO Y CONTROL**

El seguimiento y control del proyecto tiene como objetivo fundamental la vigilancia de todas las actividades de desarrollo. Es una de las labores más importantes en todo desarrollo, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos detectarlas cuanto antes.

Cada actividad tiene un responsable que deberá cumplir con los plazos establecidos anteriormente, debe ir presentando sus avances en las fechas que se acuerden y al final presentar el Informe Final lo cual dará por concluido en trabajo encomendado. De existir inconvenientes con el cumplimiento dentro de los plazos establecidos se deberá detallar el motivo del porque se está realizando una reprogramación e indicar la fecha próxima de entrega previa aprobación del Jefe de Proyectos.

La persona encargada de actualizar el cuadro de Seguimiento y Control será el responsable de Proyectos de la Planta de Peinado.



CUADRO 4.28. SEGUIMIENTO Y CONTROL

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PROGRAMACION (MES)	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	SE CULMINO (1)	SE VERIFICO LA CULMINACION (1) V.B. (TRABAJO CONCLUIDO)	AVANCE 1	AVANCE 2	AVANCE 3	AVANCE 4	INFORME FINAL	TOTAL	REPROGRAMACIONES		
														MOTIVO	FECHA DE ENTREGA	
Establecer un procedimiento para el cálculo del objetivo.	Coordinar con el Superintendente de Producción	Superintendente de Producción y Desarrollo Industrial	1			1	1	1	1	1	1	1	100%			
	Realizar seguimiento diario	Desarrollo Industrial, Supervisores, Jefe de Producción	6				0						0%			
Desarrollar talleres de cliente – proveedor (INTERNA)	Reuniones Mensuales	Colaboradores, Supervisores, Jefe de Producción, Desarrollo Industrial	6				0						0%			
Desarrollar un procedimiento de reclutamiento y selección.	Definir el perfil de los postulantes.	Departamento de Recursos Humanos y Jefes de Área	1				0						0%			
	Etapas de convocatoria y búsqueda.	Departamento de Recursos Humanos	1				0						0%			
	Evaluación	Departamento de Recursos Humanos y Jefes de Área	1				0						0%			
	Selección y Contratación	Departamento de Recursos Humanos	1				0						0%			
	Inducción	Departamento de Recursos Humanos, Seguridad Industrial, Desarrollo Industrial y Supervisores de Planta.	1				0						0%			
Implementar Evaluaciones de Desempeño	Identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del puesto	Departamento de Desarrollo Organizacional, Jefes de Área	4				0						0%			
	Contrastar los puntos con el trabajador		4				0						0%			
	Definir la metodología		5				0							0%		
	Establecer periodicidad de evaluaciones		5				0							0%		
	Incorporar la Autoevaluación		6				0							0%		
	Entrega de resultados y seguimiento a compromisos		6				0							0%		
Establecer un plan de acción para cubrir los puestos a la brevedad posible.	Entrenar y Capacitar al personal de Apoyo	Supervisores y Desarrollo Industrial	2				0						0%			
Realizar estudios de clima y cultura laboral.	Capacitación	Departamento de Desarrollo Organizacional	3				0						0%			
	Adecuación de encuesta de Clima Laboral		4				0						0%			
	Aplicación de encuestas		4				0							0%		
	Resultados		4				0							0%		
	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción		5-6				0							0%		
Mejorar el programa de Capacitaciones	Detección de Necesidades	Departamento de Desarrollo Industrial	1				0						0%			
	Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación		2				0						0%			
	Definición de Objetivos		2				0							0%		
	Elaboración del Programa		2				0							0%		
	Publicación autorizada con fines académicos e investigativos		2-3-4-5-6				0							0%		
	Evaluación de Resultados		2-3-4-5-6				0							0%		
Mejorar el plan de inducción	Administración de Personal	Asistente de Recursos Humanos	1				0						0%			
	Desarrollo Industrial	Ing. de Desarrollo Industrial	1				0						0%			
	Seguridad Industrial	Ing. de SST	1				0						0%			
	Supervisor	Supervisores de Planta	1-2				0						0%			

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Se propuso una mejora que permite el incremento de la productividad hasta en un 10%. Al disminuir el nivel de rotación del personal en la empresa textil productora de tops, reduciendo la rotación a un 5% con una inversión de S/. 10,633.00 en un periodo de 6 meses.

SEGUNDA.- Se determinó el nivel de rotación del personal de la planta de peinado.

El año 2013 fue de 4.88%.

El año 2014 fue de 5.78%.

El año 2015 fue de 9.65%.

Podemos concluir que en el último periodo analizado, el porcentaje incremento en un 3.87% en comparación al 2014.

TERCERA.- Se determinó que los principales factores de rotación de personal se identificaron:

- La mala selección de personal, con un 59% de cumplimiento en el perfil requerido en el 2015.
- Los malos tratos que recibe el personal, en el 2013 con un 26%, el 2014 con un 16% y en el 2015 con un 28%
- La falta de oportunidades de ascenso dentro de la Planta de Peinado, en el año 2013 por políticas internas de la Empresa no se realizaban ascensos dentro de la Planta de Peinado, el 2014 fue de 6%, el 2015 de 7%.

CUARTA.- La relación entre la rotación del personal y la productividad de la planta se identifica mediante:

- El cumplimiento de los objetivos de producción en el año 2013 fue de 89%, en el 2014 de 88%, en el 2015 de 84%.
- El porcentaje de utilización de la capacidad total de producción de la Planta de Peinado en el 2013 fue de 83%, el 2014 de 85%, el 2015 de 80%.
- La porcentaje de kilos que se reprocesaron en el año 2013 fue de 12%, en el 2014 de 17%, en el 2015 de 25%.

QUINTA.- La propuesta de mejora para disminuir la rotación de personal es:

- Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección exitoso, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa que son aumentar la Productividad, el candidato correcto en el puesto correcto.
- Mejorar el clima laboral dentro de la Plan de Peinado.
- Implementar Evaluaciones de Desempeño con la finalidad de evaluar las cualidades de los trabajadores, el compromiso con los objetivos y el trabajo encomendado, el potencial de desarrollo. Con el fin de Identificar personal clave y ofrecer línea de carrera.

SEXTA.- Se determinó el costo – beneficio de la propuesta, teniendo un costo total de S/. 10,633.00 lo que nos dará los beneficios de:

- Aumentar la productividad hasta en 10%.
- Reducir la tasa de rotación de personal a un 5%.
- La contratación de personal que cumpla los perfiles requeridos mejore en un 31%.
- La asistencia a las capacitaciones mejore en un 40%.
- Las oportunidades de ascenso sean mayores y llegar obtener un 10% de promedio anual.
- Aumentar el cumplimiento del objetivo de producción hasta en un 6%.
- Mejorar la utilización de la capacidad de planta para de esta manera mejorar la productividad hasta en un 10%.
- Reducir los reprocesos a un 10%.

RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Se recomienda se analice la relación que existe entre la tasa de rotación de personal y la productividad en las distintas plantas que conforman la empresa como son la Planta de Lavado, Hilandería, Acabados y Tintorería.

SEGUNDA.- Recomendamos realizar el análisis no solo para el personal operativo sino también para el personal que conforman las distintas áreas de la empresa.

TERCERA.- Recomendamos que el personal involucrado en la calidad del producto y la mejora continua se mantenga estable debido a que estas variables guardan una relación inversamente proporcional con la productividad.

CUARTA.- Se recomienda mantener los indicadores de rotación de personal y enfatizarlos en el personal operativo, ya que si estas variables aumentan, la productividad disminuye y si disminuyen, la productividad aumenta.

BIBLIOGRAFIA

- Fernando Casanova. (2002). Productividad y Trabajo. Cinterfor Montevideo, 153.
- Jiménez, W. (1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial FCE. México.
- Gregory g. Dess, (2003) ,Dirección estratégica, Ed. Mc Graw Hill 2003, Pág. 8.
- Michael E. Porter (1996),, “Ventaja Competitiva” Ed. CECSA, Pág. 8.
- Idalberto Chiavenato. (2004).Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill : Interamericana, Pág. 8.
- Chruden, Herbert J. Y Arthur W. Sherman, Jr (1992). Administración de personal. México: Chruden.
- WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México. Pág. 150.
- WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México. Pág. 180.
- SERNA, Humberto. (2000). Gerencia Estratégica. Caracas.
- HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. (1984). Administración de Personal. Pág. 180.
- León J. Warshaw. 2001. Industria de Productos Textiles. En Salud y Seguridad en el Trabajo (III, 89) España: SEAS.
- Chruden, Herbert J. Y Arthur W. Sherman, Jr (1992). Administración de personal. México: Chruden
- Fernando Casanova. (2002). Productividad y Trabajo. Cinterfor Montevideo, 153.
- Sitio web: <http://www.fundibeq.org>
- Sitio web: <http://www.aiteco.com/que-es-un-equipo-de-trabajo/>
- Sitio web: <http://www.hosting/empresa/general/monografias/monografia43.pdf>.



ANEXO N° 1 ENCUESTA PARA DETERMINAR Y MEDIR LAS VARIABLES QUE AFECTAN LA ROTACION DE PERSONAL

1. Marque con una X los siguientes campos:

SEXO	Masculino	Femenino

EDAD	18 a 28	29 a 39	40 a 50	51 a 61	62 a más

GRADO DE INSTRUCCIÓN	Secundaria	Técnica	Profesional

TIEMPO DE SERVICIO	Menos de 1 año	Más de 1 año	Más de 5 años

PUESTO	Abridoras	Desmanche	Cardas	Gilles	Peines	Botatacho -Bolera	Prensa

2. En relación con el trabajo que desempeña, evaluar de 1 a 3 cada una de las siguientes preguntas:

Dónde:

Nunca	1
A veces	2
Siempre	3

		Alternativas de Respuesta		
		1	2	3
1	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?			
2	Considera ¿que las condiciones ambientales son las adecuadas?			
3	¿Cuenta con todas las herramientas de trabajo que necesita?			
4	¿Sus compañeros de trabajo lo apoyan cuando lo necesita?			
5	¿Siente que la persona a quien reporto directamente, por lo general lo trata con amabilidad?			
6	¿Se siente valorado y reconocido en su puesto de trabajo?			

7	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?			
8	¿Cree que es posible obtener una mejor posición en la empresa por un buen rendimiento laboral?			
9	¿Considera que su jefe o supervisor escuchan sus sugerencias, quejas e inquietudes?			
10	¿Considera que los conocimientos adquiridos en las Capacitaciones brindadas son importantes para su desarrollo profesional y personal?			
11	¿Se siente integrado e identificado con la empresa?			
12	¿Los SS.HH., vestuarios y comedor se encuentran en buenas condiciones en cuanto a espacio, mantenimiento y limpieza?			
13	¿Los EPP son los adecuados para su puesto de trabajo?			
14	¿Es de su agrado incluir y apoyar a los nuevos colaboradores?			
15	¿Siente que por lo general, sus supervisores y jefes son justos?			
16	¿Se siente satisfecho en el puesto de trabajo que ocupa actualmente?			
17	¿Considera que la empresa me otorga todos los beneficios que le corresponden?			
18	¿Considera que sus jefes o supervisores lo felicitan cuando realizo un buen trabajo?			
19	¿Cree que la persona a quien reporta directamente le transmite adecuadamente las metas y objetivos que debe alcanzar?			
20	¿Este de acuerdo con el horario en el que se realizan las capacitaciones?			

3. A continuación marque con una X:

21	¿Cuál sería el motivo por el que usted renunciaría a la empresa?
----	--

Otro Empleo	
Problemas Familiares	
Estudios	
Malos Tratos	
No les gustó el trabajo	
Enfermedad	

ANEXO N° 2 ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Marque con una X los siguientes campos:

SEXO	Masculino	Femenino

TIEMPO DE SERVICIO	Menos de 1 año	Más de 1 año	Más de 5 años

PUESTO	Abridoras	Desmanche	Cardas	Gilles	Peines	Botatacho -Bolera	Prensa

2. En relación con el trabajo que desempeña, evaluar de 1 a 5 cada una de las siguientes preguntas:

Dónde:

1	Totalmente de Acuerdo
2	De Acuerdo
3	Indeciso
4	En Desacuerdo
5	Totalmente de Desacuerdo

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa					
2	Considero que las condiciones ambientales, en cuanto a iluminación, temperatura y nivel de ruido son adecuadas					
3	Cuento con todas las herramientas de trabajo que necesito					
4	Siento que mis ideas son escuchadas por la compañía					
5	Considero que hay buena comunicación entre compañeros de trabajo					
6	Siento que la persona a quien reporto directamente, por lo general me trata con amabilidad					
7	Me siento valorado y reconocido en mi puesto de trabajo					
8	Considero que mi trabajo está bien remunerado de acuerdo a las actividades que realizo					
9	Existe igualdad entre hombres y mujeres para la asignación de puestos de trabajo					
10	Existe buena comunicación entre jefes, supervisores y operarios					
11	Considero que los conocimientos adquiridos en las charlas brindadas por el área de Control de Calidad son importantes para mi desarrollo profesional y personal.					
12	Me siento satisfecho con los campeonatos deportivos organizados por la empresa.					
13	De haber sabido cómo eran las cosas en la empresa, no hubiera entrado en ella					
14	Los servicios higiénicos por lo general están limpios					
15	Los implementos de Seguridad son los adecuados para mi puesto de trabajo					
16	Siento que mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta para efectuar mejoras en la compañía					
17	Mis compañeros de trabajo me ayudan y apoyan cuando lo necesito					

18	Considero que el nivel de exigencia por parte de la persona a quien reporto directamente es adecuado					
19	Me siento satisfecho en el puesto de trabajo que ocupó actualmente					
20	Creo que mi sueldo está en proporción con el tipo de trabajo y responsabilidades que tengo dentro de la empresa.					
21	Creo que es posible obtener una mejor posición en la empresa por un buen rendimiento laboral.					
22	Considero que mi jefe o supervisor escuchan mis sugerencias, quejas e inquietudes					
23	Considero que los conocimientos adquiridos en las charlas de Seguridad son importantes para mi desarrollo profesional y personal.					
24	Estoy conforme con el préstamo escolar que brinda la empresa					
25	Me siento integrado e identificado con la empresa					
26	Los vestuarios se encuentran en buenas condiciones en cuanto a espacio, mantenimiento y limpieza.					
27	La máquina que utilizo se encuentra en buenas condiciones en cuanto a espacio, mantenimiento y limpieza					
28	Considero que mi jefe o supervisor me motiva e incentiva a dar sugerencias					
29	Considero que existe unión entre la mayoría de colaboradores					
30	Considero que tanto la persona a quien reporto directamente y yo, trabajamos en equipo					
31	Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa					
32	Considero que mi remuneración es adecuada en comparación a las empresas del rubro.					
33	Considero que mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado por mis superiores					
34	Creo que la persona a quien reporto directamente me transmite adecuadamente las metas y objetivos que debo alcanzar					
35	Considero que los conocimientos adquiridos en las charlas brindadas por Recursos Humanos son importantes para mi desarrollo profesional y personal.					
36	Me siento satisfecho con la canasta navideña que brinda la empresa.					
37	Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo en el que me paguen lo mismo, abandonaría la empresa.					
38	Cuento con el suficiente espacio y comodidad en mi puesto de trabajo					
39	Todos los implementos de trabajo que utilizo se encuentran en buenas condiciones					
40	Pienso que todos estamos en condiciones de dar sugerencias de mejoras en el trabajo					
41	Me agrada incluir y apoyar a los nuevos colaboradores					
42	Siento que por lo general, la persona a quien reporto directamente es justa.					
43	Conozco bien de qué forma mi trabajo aporta al bienestar y crecimiento de la empresa					
44	Creo que mi sueldo y el de mis compañeros están en proporción con la situación y marcha económica de la empresa.					
45	La empresa reconoce a los colaboradores con mejor actitud y buen desempeño en el trabajo					
46	Siento que la persona a quien reporto directamente me comunica adecuadamente cuando estoy haciendo mal mi trabajo					

47	Considero que los conocimientos adquiridos en las charlas de Mantenimiento son importantes para mi desarrollo profesional y personal.					
48	Me siento satisfecho con la Navidad del niño Michell, organizada por la empresa					
49	Me gustaría continuar laborando en la empresa					
50	El ambiente del comedor se encuentra en buenas condiciones en cuanto a espacio y limpieza					
51	La empresa nos brinda los implementos necesarios para poder trabajar satisfactoriamente					
52	Considero que tengo posibilidades de aportar nuevas ideas, porque serán todas en cuenta					
53	En general, las personas con las que laboro, trabajan en equipo					
54	Considero que hay buena comunicación entre la persona a quien reporto directamente y yo					
55	Considero que las funciones que realizo son de vital importancia para la calidad de nuestros productos.					
56	Considero que la empresa me otorga todos los beneficios que me corresponden.					
57	Considero que mis jefes o supervisores me felicitan cuando realizo un buen trabajo					
58	Considero que la empresa utiliza los medios y recursos adecuados para comunicarse con sus colaboradores					
59	Considero que los conocimientos adquiridos en las charlas de Gestión son importantes para mi desarrollo profesional y personal.					
60	Me agrada la actividad del mejor compañero que organiza la empresa.					

Fuente: Elaboración Propia



ANEXO N°3 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE COLABORADORES

1. OBJETIVOS/ALCANCE

Cubrir las necesidades de la organización, llevando de manera adecuada las actividades de capacitación y toda acción relacionada a obtener la competencia de nuestro personal, principalmente de aquellos que estén relacionados directamente con la calidad del producto y la eficiencia del proceso.

2. RESPONSABILIDADES

- **Representante de la Dirección** – Por la aprobación del presente procedimiento.
- **Jefe de la División de Personal y Relaciones Industriales** – Por la revisión del procedimiento.
- **Jefatura de Desarrollo Industrial.**- Por la elaboración del procedimiento y la realización de las actividades en sí.
- **Jefe Desarrollo Organizacional** Por la colaboración en el apoyo de las actividades y la organización de la capacitación al personal empleado.
- **Jefes de área/Supervisores/Tutores/Líderes de Turno:** Por la realización de la capacitación operativa.

3. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

3.1 Estructura

El Plan de Capacitación para el personal operario es elaborado en coordinación con jefaturas de planta, Jefatura de la división de Aseguramiento de la calidad y Jefe de la División de Seguridad Industrial y Medio Ambiente, así mismo tomamos en cuenta la opinión de los colaboradores mediante la **Encuesta de Capacitaciones** que a su vez es aprobado por la Gerencia de operaciones, Superintendencia de Planta y Jefaturas de las mismas, siendo el área de Desarrollo Industrial responsable de coordinar con los expositores los temas a tratar, la fecha ideal para la ejecución, así como de publicar y difundir el cronograma.

El plan de capacitaciones de la Planta de Peinado se elaborara los días previos al inicio de cada año por el Departamento de Desarrollo Industrial y es enviado vía electrónica a Gerencia de Operaciones, Superintendentes de Planta, Jefaturas de Planta, Jefe de Selección de Personal, Jefe de RRHH para su aprobación.

El seguimiento al cumplimiento del programa de capacitaciones se hace mediante un registro y de esa manera se asegura su cumplimiento.

Los responsables de área de la Planta de Peinado, deben dar seguimiento al cronograma elaborado e informar a fin de año el grado de cumplimiento de acuerdo a lo establecido.

Así mismo, el Jefe de Producción y Desarrollo Industrial se reunirán de manera semestral para evaluar el desarrollo y cumplimiento del cronograma, y efectuar las modificaciones que sean necesarias, para su desarrollo y cumplimiento en el siguiente semestre.

Para llevar a cabo una capacitación primero se deberá difundir vía correo electrónico a las jefaturas involucradas, elaborar una citación que puede ser individual escrita o un comunicado con carácter de obligatoriedad a las personas que deben participar y será colocada con la debida anticipación (mínimo 02 días), en lugares visibles como el ingreso/salida de planta (vigilancias), periódicos murales, etc. con los principales datos:

- Nombre de los participantes/Secciones/Puestos de trabajo.
- Duración de la capacitación.
- Temas de la capacitación.
- Responsable de la capacitación.
- Fecha y lugar de la capacitación.

El registro de asistencia a las Capacitaciones será archivado en la oficina de Desarrollo Industrial para posteriormente ser registrado en el Sistema–Seguimiento de Capacitaciones a Operarios a todo el personal que fue

convocado especificando sí asistió o no o si presentó alguna justificación en su momento.

Las capacitaciones son realizadas en diversos temas teórico-prácticos, en los siguientes aspectos principales:

- Reforzamiento de conceptos, difusión de nuevos temas de capacitación técnica y métodos de trabajo, motivación personal, productividad, eficiencias, seguridad e higiene industrial.
- Capacitación de los sistemas de gestión de calidad como ISO 9001 para mantener vigente el Sistema de Calidad.
- Charlas coordinadas con áreas como Control de Calidad, mantenimiento, etc.
- Charlas sobre Herramientas de la Calidad y mejora continua de procesos.

4. RESULTADO ESPERADO

Que los operarios obtengan los conocimientos necesarios para que puedan desenvolverse en su puesto de trabajo y en su vida personal.

ANEXO N°5 ENCUESTA DE CAPACITACIONES

PLANTA: _____

SECCION: _____

1. De forma general, califique las capacitaciones recibidas en el desarrollo del plan de capacitación del año anterior:

- Bueno _____
- Regular _____
- Malo _____

2. Califique los siguientes aspectos didácticos que tienen que ver con los cursos de capacitación que Ud. ha recibido. En cada sección a continuación, marque SI o NO.

¿Los temas fueron apropiados para el trabajo que Ud. desempeña?	SI	NO
¿Las capacitaciones estuvieron bien organizadas?	SI	NO
¿Los instructores fueron bien calificados para presentar su tema?	SI	NO
¿Se utilizó en forma apropiada las ayudas	SI	NO

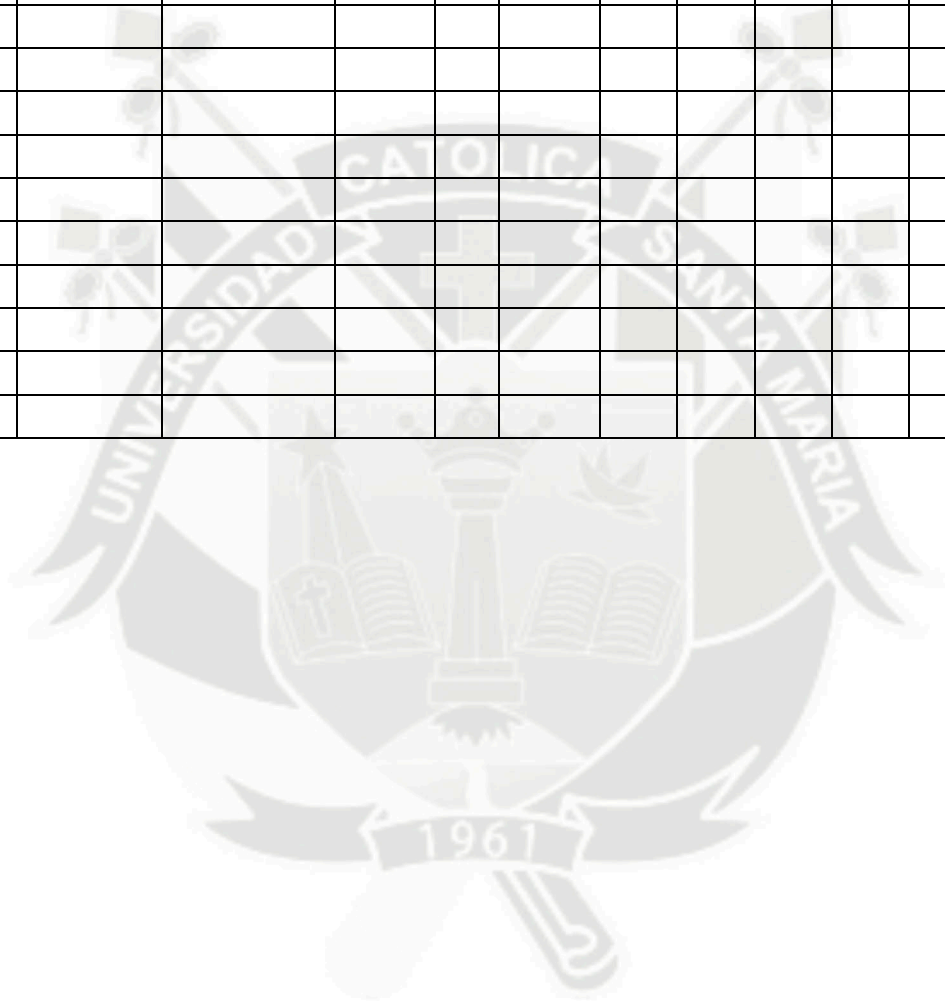
audiovisuales (diapositivas, videos)?		
¿La entrega de materiales de referencia apoyó al conocimiento adquirido en las capacitaciones?	SI	NO
¿El tiempo de duración fue apropiado?	SI	NO
¿Cómo considera que fue la interacción entre los instructores y los participantes?	SI	NO
¿Se realizó práctica de lo aprendido?	SI	NO
¿Lo aprendido lo ha podido aplicar en su puesto de trabajo?	SI	NO

3. ¿En qué tema considera usted debe capacitarse para el logro de los objetivos y metas de su DEPENDENCIA/ PLANTA /SECCION?

- _____
- _____

ANEXO N°6 SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES

COD	CURSO	OBJETIVO	METODO DE EVALUACIÓN	FECHA PROGR.	NUMERO DE DIAS DE CHARLA	DURACION DE CHARLA (HRS)	N° DE CHARLAS EN EL DIA	DURACION HORAS CHARLA (TOTAL) HRS.	FECHA REAL		PENDIENTE	EJECUTADO	EVALUADO	REPROGRAMADO	MOTIVO	COSTO	COSTO DE REC. UTILIZADOS	HORAS DI	HORAS PRODUCCION	HORAS COLABORADORES	HORAS EMPLEADOS	N° PERSONAS OPERARIOS	N° PERSONAS EMPLEADOS	INDICADOR HH	TOTAL HH	OBSERVACIONES	
									INICIO	FIN																	
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											
6																											
7																											
8																											
9																											
10																											



ANEXO N°7 EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación será evaluada de acuerdo a tres niveles (evaluación kirkpatrick):

a) Evaluación del participante:

Nivel 1: Satisfacción del participante

Permite medir el grado de satisfacción de los alumnos en relación al curso en que participan.

Permite valorar los aspectos positivos y negativo del curso de formación, con el fin de mejorarlo.

En este nivel de evaluación debemos preguntar:

- Grado de satisfacción
- Percepción general
- ¿Es relevante para mi trabajo?.

Estas percepciones tendrán consecuencia importante para el 2º nivel.

Nivel 2: Aprendizaje.

Se evalúa cuanta información fue asimilada por parte del participante del contenido del curso (cuánto aprendió en la experiencia de aprendizaje).

Nivel 3: Efectividad

Se mide la posibilidad real de aplicación de lo aprendido en el desempeño laboral del participante. También se le denomina “transferencia del aprendizaje.”

Nivel 4: Impacto o Resultados.

Se evalúa en qué medida el entrenamiento influye en la generación de cambios en el proceso de trabajo, lo cual afectará por ende a los resultados del negocio.

Este último nivel está enfocado a indicadores como: aumento de la producción, mejora de la calidad, disminución de costos, aumento de ventas, etc.



ANEXO N°8 PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN

1. OBJETIVOS/ALCANCE

El objetivo de este procedimiento es describir la secuencia de actividades que se realizara en la Planta de Peinado, para realizar una correcta inducción tanto administrativa como operativa a todos los nuevos trabajadores.

2. RESPONSABILIDADES

- **Representante de la Dirección:** Por la aprobación del presente procedimiento.
- **Jefe de la División de Personal y Relaciones Industriales:** Por la revisión del procedimiento.
- **Jefe Selección Personal / Jefe Desarrollo Organizacional / Asist. Gestión de Personal:** Por la elaboración del procedimiento.
- **Jefe Selección Personal / Jefe Desarrollo Organizacional / Asist. Gestión de Personal / Administrador de Recursos Humanos / Jefes de Área:** Por el aporte de sus conocimientos en la elaboración del procedimiento y la realización de las actividades en sí.
- **Supervisor Coordinador de seguridad:** Por la realización de la Inducción de Seguridad Industrial y por el seguimiento al cumplimiento de todo el proceso.
- **Jefes de área/Supervisores/Tutores/Líderes de Turno:** Por la realización de la Inducción operativa.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

3.1. Generalidades

El proceso de Inducción al Personal tiene como finalidad explicar y enseñar al nuevo trabajador o al trabajador re-ingresante después tres meses o más, en un lapso no mayor a un mes, las normas, políticas y reglas de la empresa como también las funciones, responsabilidades y tareas que se tienen que realizar dentro de la planta y específicamente en el puesto de trabajo que se va a ocupar.

Este proceso de Inducción de Personal es necesario ya que evitará errores, omisiones y/o accidentes de trabajo que podrían poner en riesgo tanto la producción de la planta como la integridad física del trabajador o de sus compañeros.

Es responsabilidad de la Empresa brindar en este periodo de inducción toda la información necesaria al trabajador para su mejor desempeño, siendo también responsabilidad del trabajador poner su mayor esfuerzo para aprender los lineamientos básicos requeridos para empezar a desenvolverse en su puesto de trabajo.

3.2. Descripción del Proceso

El proceso de Inducción se divide en dos Etapas: Inducción Administrativa e Inducción Operativa.

El proceso de Inducción Operativa, a su vez consta de tres partes: La primera que la realiza el Supervisor o Jefe Inmediato Superior, la Segunda realizada por Desarrollo Industrial y finalmente la etapa de Inducción en Seguridad Industrial.

A continuación se detalla el proceso de inducción administrativa que realiza la División de Personal:

3.2.1. Inducción Administrativa

Se entiende como Inducción Administrativa a la explicación que da el Jefe Selección Personal / Jefe Desarrollo Organizacional / Asist. Gestión de Personal (o en su ausencia lo representará el Personal de la División), al nuevo trabajador para manifestarle los lineamientos del trabajo y normas generales de la empresa.

Esta inducción se da previa al ingreso del trabajador y es de forma verbal, donde se explica y detalla los siguientes puntos, en base a la Cartilla de Inducción Administrativa:

- a) Horarios de Trabajo: Mencionando turnos, forma de rotación, horas de entrada y salida, así como la marcación en el sistema, tiempo de tolerancia, funcionamiento del cuarto turno, horarios de domingos y sistema de compensación horaria (de acuerdo al puesto de trabajo a desempeñar).
- b) Remuneraciones: Salario fijado por la empresa, ingresos, vía de pago, fechas de pago y detalles de la boleta de pago (ingresos y descuentos), aportaciones del empleador (ESSALUD, SCTR y Senati). Aquí se difunden las diferencias entre el Sistema Nacional de Pensiones (ONP) y el Sistema Privado de Pensiones (AFP).
- c) Uso del Comedor: Tiempo de refrigerio, formas de pago, costo del menú y subvención de la empresa.
- d) Uniformes: Explicación de la dotación que le corresponde a cada trabajador
- e) Implementos: Se detalla los tipos de implementos que la empresa otorga al trabajador, (implementos de seguridad e implementos de higiene personal).

- f) Números de contacto: Se detalla los números de teléfono de la Empresa, a los que el trabajador puede comunicarse.
- g) Cargos y nombres: Se informa al trabajador, los nombres y cargos de los representantes de las diferentes plantas.

Adicionalmente se muestra al nuevo trabajador la ubicación de su puesto de trabajo, las áreas que hay dentro de la planta, los vestuarios, servicios higiénicos y el comedor y se le hará un pequeño recorrido por toda la planta para explicar brevemente el proceso productivo de la misma.

Se hace entrega de los Reglamentos Internos al momento de la inducción, explicando la importancia de los mismos y su devolución al finalizar la relación laboral. De igual manera, en la boleta de ingreso se dejará constancia de la recepción de ambos reglamentos.

- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

Se hace entrega también de las Recomendaciones de Seguridad y Salud, indicándoles que el área de Desarrollo Industrial tomará un examen posteriormente en base a éste.

Con el llenado del Formato de Inducción, se corrobora que todos los puntos explicados en la inducción administrativa hayan sido debidamente comprendidos por el colaborador operario, el operario firma el registro dando conformidad. Este registro permitirá además seguir con el resto de Etapas de la Inducción Operativa y deberá ser devuelto a la división de personal para su respectivo archivo, al finalizar el proceso.

Una vez concluida la inducción administrativa, se presentará al nuevo trabajador al Jefe Directo y/o Desarrollo Industrial, para continuar con la Inducción Operativa.

3.2.2. Inducción Operativa:

Se entiende por Inducción Operativa a la demostración de las tareas que realizará en su puesto de trabajo el nuevo operario o el que re- ingresa después de tres meses o más, asegurándonos de que tome conocimiento de las Normas de seguridad existente y otros temas relevantes.

Consta de 03 etapas que podrán desarrollarse o no en el mismo orden:

A. Inducción del Supervisor o Jefe Inmediato Superior

El Jefe inmediato superior (Supervisor o Jefe de Planta) deberá realizar las siguientes tareas:

- a) Mostrar a detalle el área de trabajo en la cual va a laborar el colaborador, así como las herramientas de trabajo necesarias para la realización de su trabajo.
- b) Mostrar las máquinas y/o equipo que se va a utilizar.
- c) Describir las tareas a realizar en el puesto de trabajo.
- d) Seguir los pasos indicados en el Folleto de Inducción en el segmento 02 y hacer firmar con el operario en señal de conformidad de la ejecución de esta etapa.

La Inducción y entrenamiento en la máquina, será realizada por un inductor, que puede ser un Supervisor, un líder o un tutor asignado, (en cada planta puede varias esta responsabilidad) el cual enseñará el manejo de la máquina al personal nuevo, durante un mínimo de cuatro semanas, es decir 192 horas de entrenamiento para manejo de maquinaria.

Cartilla de Inducción Operativa. Este registro contiene las siguientes partes:

1. Procesos Generales
2. Seguridad Industrial
3. Partes de la Máquina, función, Verificaciones

4. Herramientas de Trabajo y uso adecuado
5. Procedimiento de Trabajo y Manipulación de Material
6. Control de Calidad
7. Mantenimiento
8. Limpieza del área de Trabajo

Al completar esta etapa el operador firma el registro dando conformidad a la ejecución de esta etapa y le coloca la fecha.

Después del primer mes de entrenamiento, en el cual el nuevo trabajador ha pasado por un proceso de aprendizaje de sus tareas y/o cuando el Jefe de Planta lo vea conveniente solicitará una evaluación por parte del Supervisor a cargo, para definir si el nuevo colaborador cumple con los requisitos básicos de productividad y actitud en el puesto al que fue asignado.

B. Inducción a cargo de Desarrollo Industrial

La inducción para los Colaboradores nuevos y re-ingresantes de tres meses o más empieza de la siguiente manera:

1. La persona responsable de Desarrollo Industrial coordinará con la persona responsable de la División de Personal para que haga llegar un reporte periódico con los últimos ingresos a la Planta, el mismo que será enviado por correo electrónico a Desarrollo Industrial cada vez que haya ingresos. En dicho reporte se lista por fecha de ingreso todo el personal nuevo, de esta manera se conoce el personal que debe recibir la inducción respectiva.
2. Los colaboradores son llevados por la persona encargada de la Selección (o en su defecto a otra persona asignada por ésta) al Departamento de Desarrollo Industrial con el fin de presentarlos y para que reciban sus implementos de seguridad.
3. Se procede a la entrega de Implementos de Seguridad, explicándole el por qué, para qué y cómo deben ser usados estos

implementos, a la vez se les indica el tiempo de vida de los mismos para solicitar la renovación, el colaborador firma un cargo de recepción.

4. Posteriormente el nuevo colaborador y/o re-ingresante es citado para la inducción expuesta por el Departamento de Desarrollo Industrial que se realizará en un plazo máximo de una semana, el colaborador firma el Formato de Recepción de Invitación a Charla, en este formato se detalla la fecha en la cual el colaborador ha sido invitado a la charla y la fecha en que se realizará la charla y permite verificar si éste asistió a la misma. En esta inducción también se invita a participar a los operarios rezagados, es decir, aquellos que fueron citados en charlas anteriores y que por algún motivo no pudieron asistir.
5. En caso de que el colaborador no cumpla con asistir se le dará una segunda oportunidad, si no cumpliera por segunda vez será reportado al área de Personal para tomar las acciones disciplinarias que correspondan (llamada de atención, retiro de la Empresa), el colaborador sólo podrá permanecer en la Empresa si ha completado las etapas de Inducción.
6. La Charla de inducción se presenta en formato Power point, y lleva por nombre "Charla de Induccion_colaboradores", en esta charla se profundiza en temas como 5s, PML, Recomendaciones y Normas de Seguridad, Misión, Visión y Políticas, se detalla el proceso productivo desde la materia prima hasta producto final, a la vez se les hace saber acerca de las funciones y obligaciones que deben cumplir mientras realizan su trabajo.
7. Una vez concluida la Charla el nuevo colaborador y/o reingresante deberá firmar el Registro de Control de Asistencia, como evidencia de que se le dio la Charla de inducción.

8. Se deberá además tomar una evaluación escrita para verificar el grado de comprensión de la información impartida, usar el Examen de Inducción.
9. Adicionalmente se toma otro examen según el Examen de Entrada – Seguridad Industrial, que está basado en la lectura de las Recomendaciones de Seguridad y Salud entregado previamente por la encargada de Selección, esto deberá realizarse a los 2 días y como máximo antes de cumplirse la primera semana de trabajo del colaborador.
10. Se procederá a llenar la sección 03 correspondiente a Desarrollo Industrial (en caso se dio la charla de seguridad, se procede a hacer lo mismo en la sección 04, caso contrario coordinar con Coordinador - Supervisor de Seguridad Industrial)
11. Se culmina con la encuesta que se encuentra en el folleto en la sección 05, una vez terminada la encuesta el folleto es entregado al Departamento de Recursos Humanos para que sea archivado en el file del colaborador.

C. Inducción de Seguridad Industrial

Ningún trabajador deberá ingresar a realizar trabajos en planta sin la inducción de seguridad industrial, la cual es dictada por el Coordinador - Supervisor De Seguridad Industrial, y/o Desarrollo Industrial. El personal debe de conocer los riesgos a los que están expuestos, principalmente riesgos mecánicos. La inducción se registra en la Sección 04 colocando la fecha en la que se realizó la Charla, la firma de la persona que estuvo a cargo y del operario que la recibió.

Esta charla se encuentra en una presentación en power point que lleva por nombre “Charla Inducción de Seguridad_operarios” y trata temas como:

- Legislación Vigente de SSO.

- Contenido del reglamento interno.
- Política de Seguridad de la Empresa, Consumo de alcohol y drogas.
- IPER/Reporte de Incidentes y Accidentes
- Otros Procedimientos de Seguridad
- Equipos de Protección Personal
- Áreas restringidas.
- Procedimiento en caso de emergencia.
- Primeros auxilios.
- Servicios de Salud
- Responsabilidad de los trabajadores
- Filosofía de cero accidentes.
- Elementos de protección personal
- Control de Sustancias Químicas – Hojas MSDS
- Reglamento de seguridad y salud ocupacional.

De acuerdo a la lista de personal asistente se llenará el Registro de Asistencia a Capacitaciones para que quede evidencia de que se realizó la inducción y el personal que asistió.

Para la capacitación y entrenamiento se utilizarán ayudas visuales tales como: Proyector Multimedia, TV, DVD, pizarras, herramientas, máquinas, etc.

Otras Ayudas visuales utilizadas:

- Cuídate Prevención de riesgos laborales.
- Videos de Planta entre otros.