

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PROPUESTA DE REDUCCION DE ROTACION DE PERSONAL EN EL AREA DE
OPERACIONES EN EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTES DE CARGA”**

Tesis presentada por la Bachiller:
Zevallos Llajaruna, Cynthia Shari
Para optar por el Título Profesional de:
Ingeniero Industrial

Asesor:
Ing. Montoya Delgado, Luis

Arequipa - Perú

2019

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

Propuesta de Reducción de Rotación de Personal en el
Area de Operaciones en Empresa de Servicio de Transporte
de Carga

PRESENTADO POR EL (LA) BACHILLER:

Cynthia Shari Zevallos Llagaruna

NUESTRO DICTAMEN ES:

FAVORABLE

OBSERVACIONES:

NINGUNA

Arequipa, 06 DE DICIEMBRE del 2018.

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Luis Montoya

Delgado

Código: 2104

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Cesar

Valdivia Peruyero

Código: 1987

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FORMATO DE OBSERVACIONES DE EJEMPLAR FINAL

EL EJEMPLAR FINAL DE TESIS/TRABAJO INFORME, TITULADO:

" Propuesta de reducción de rotación de personal en el área de operaciones en empresa de servicios de transportes de carga "

PRESENTADO POR EL TITULANDO:

Zevallos Hajoruma, Cythia Shari

TIENE LAS SIGUIENTES OBSERVACIONES:

CAF y EIR	
	Uso de formato APA (Juicio de contenido, bibliografía separada de pag. web)
	Incluir fórmula para indicadores utilizados.
	- Corregir márgenes, edición del trabajo
	- Revisar organigrama (sin flechas)
	- Corregir el título de tesis en Resumen
	- Corregir el Índice
	- Corregir el cuadro de síntesis
	- Corregir el Organigrama
	- Respetar normas de ortografía
	- Corregir título proceso productivo (p. 22)
	- Corregir Bibliografía
	- Detallar costos de detalle de propuesta (x actividades)
	- Profundizar análisis de la estadística presentada.

Arequipa, 14 de Enero del 2018

Firma del Jurado Evaluador:

PRESIDENTE

VOCAL

SECRETARIO

Levantadas las observaciones formuladas anteriormente, se autoriza la impresión y empastado del ejemplar final.

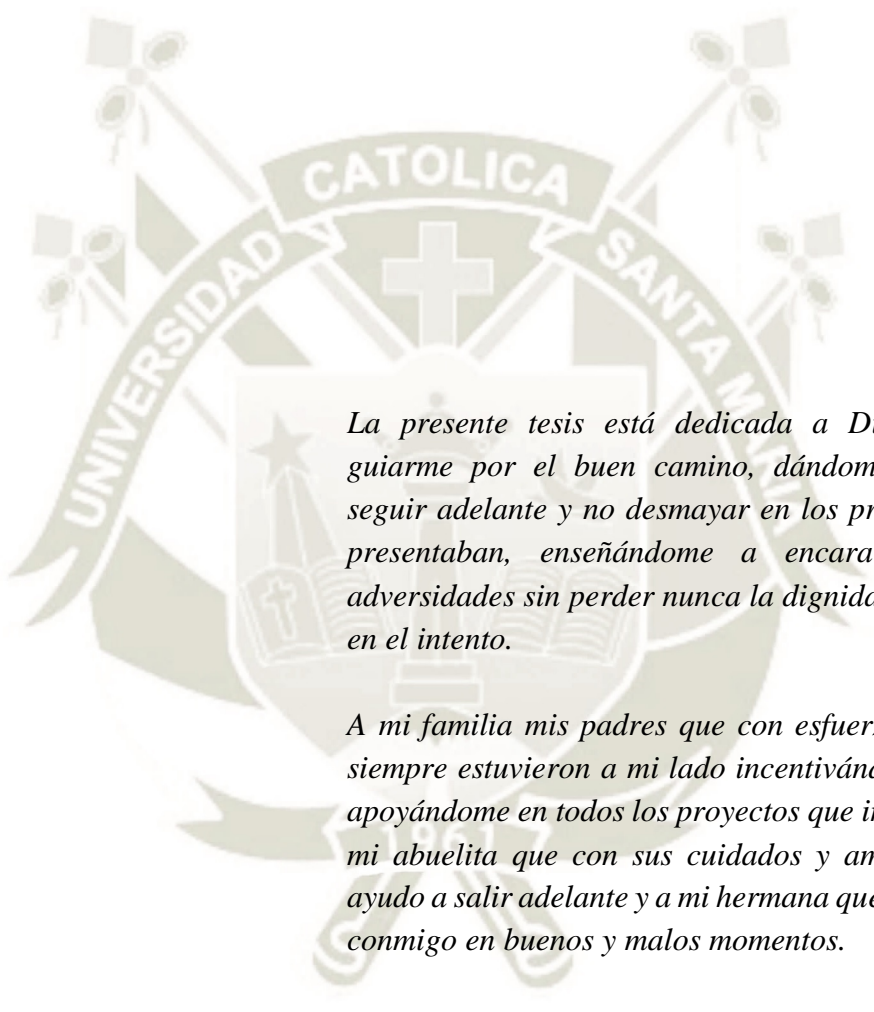
PRESIDENTE

VOCAL

SECRETARIO

Arequipa, ___ de _____ del 2018

DEDICATORIA



La presente tesis está dedicada a Dios quien supo guiarme por el buen camino, dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar siempre las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia mis padres que con esfuerzo y dedicación siempre estuvieron a mi lado incentivándome a crecer y apoyándome en todos los proyectos que inicié en mi vida, mi abuelita que con sus cuidados y amor siempre me ayudó a salir adelante y a mi hermana que siempre estuvo conmigo en buenos y malos momentos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios y a mis padres que sin su apoyo y conocimientos no habría sido posible que me encuentre hoy donde estoy, gracias por haberme brindado la mejor educación y lecciones de vida que aplico a diario.

En especial a mi mamá, por haberme enseñado que en la vida todo esfuerzo es recompensado y que la mayor satisfacción se encuentra en dar y no recibir.

En especial a mi papá, porque los sacrificios que se hace por las personas que amas se recompensan en ver su felicidad, que el empeño y la pasión por lo que uno hace es la mayor alegría de la vida.

A mi abuelita y hermana gracias por siempre estar conmigo y darme fuerzas para seguir adelante.

A mis profesores que me enseñaron todo lo que se requiere para poder sobresalir profesionalmente, así como lecciones de vida.

INTRODUCCION

Las empresas del rubro de transporte de carga en los últimos años han sufrido un crecimiento representativo debido a los proyectos mineros que han surgido en el país, motivo por el cual la industria se ha formalizado a la par de su crecimiento, pero este ha generado a su vez altos requerimientos de seguridad por parte del cliente siendo uno de los principales el factor humano ya que la mercancía que se transporta es considerada en muchos casos materiales peligrosos y contaminantes, por lo tanto las exigencias en los perfiles de conductor han generado que las empresas ofrezcan diversos beneficios para captar conductores con el perfil solicitado por el cliente lo que en muchos casos ha generado una alta rotación de personal.

El principal objetivo de esta tesis es determinar los factores que contribuyen a la rotación de personal en el área de operaciones de una empresa de transporte de carga para de esta manera generar propuestas que ayuden a reducir el problema.

En el capítulo 1, se plasma el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, así como las técnicas que se pondrán en práctica para realizar la investigación de los factores que causan alta rotación en la empresa.

En el capítulo 2, se realiza la explicación detallada de los diferentes conceptos que se emplearan a lo largo de la investigación, así como en la propuesta de mejora.

En el capítulo 3, se realiza la descripción detallada de la empresa, así como de las áreas donde se lleva a cabo la investigación, se presenta los indicadores actuales de rotación de personal y los motivos de la misma.

En el capítulo 4, se presenta la propuesta de mejora, donde se detallan las estrategias a ejecutar para reducir la rotación de personal, así como los beneficios esperados.

RESUMEN

Actualmente unos de los factores más importantes en cualquier industrial es el factor humano, en el rubro del transporte debido a la gran cantidad de competidores del mercado y la alta demanda de experiencia y pericia en el cargo ha convertido a este, en el componente principal de la eficiencia de recursos en la empresa.

En el transporte de carga, el factor humano es considerado como un punto crítico, ya que el perfil del conductor es bastante exigente, no solamente en los años de experiencia como conductor sino también experiencia en zonas agrestes debido a la geografía del sur del país.

En esta tesis se busca analizar los principales problemas que afectan directamente a la rotación de personal en el área de operaciones de una empresa de servicio de transporte de carga, con el objetivo de determinar las causas que la generan, pudiendo así presentar propuestas para reducirlas o mitigarlas y reducir la rotación de personal capacitado que permitirá aumentar la productividad de la empresa.

Cabe mencionar que una vez identificadas las causas es necesario la integración y participación de todas las áreas de la empresa para poder implementar las propuestas planteadas obteniendo así la reducción de la tasa anual de rotación de personal menor al 10%.

Palabras clave: Transporte de carga, rotación de personal, factor humano.

ABSTRACT

Currently one of the most important factors in any industry is the human factor, in the area of transport due to the large number of competitors in the market and the high demand for experience and expertise in the position has made this the main component of the efficiency of resources in the company.

In the transport of cargo, the human factor is considered a critical point, since the profile of the driver is quite demanding, not only in the years of experience as a driver but also experience in rugged areas due to the geography of the south of the country.

This thesis seeks to analyze the main problems that directly affect the turnover of personnel in the area of operations of a freight transport service company, in order to determine the causes that generate it and can thus submit proposals to reduce or mitigate them and reduce the turnover of trained personnel that will increase the productivity of the company.

It is worth mentioning that once the causes have been identified, the integration and participation of all the areas of the company is necessary to be able to implement the proposed proposals, thus obtaining the reduction of the annual turnover rate of personnel of less than 10%.

Key words: Freight transport, personnel rotation, human factor

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

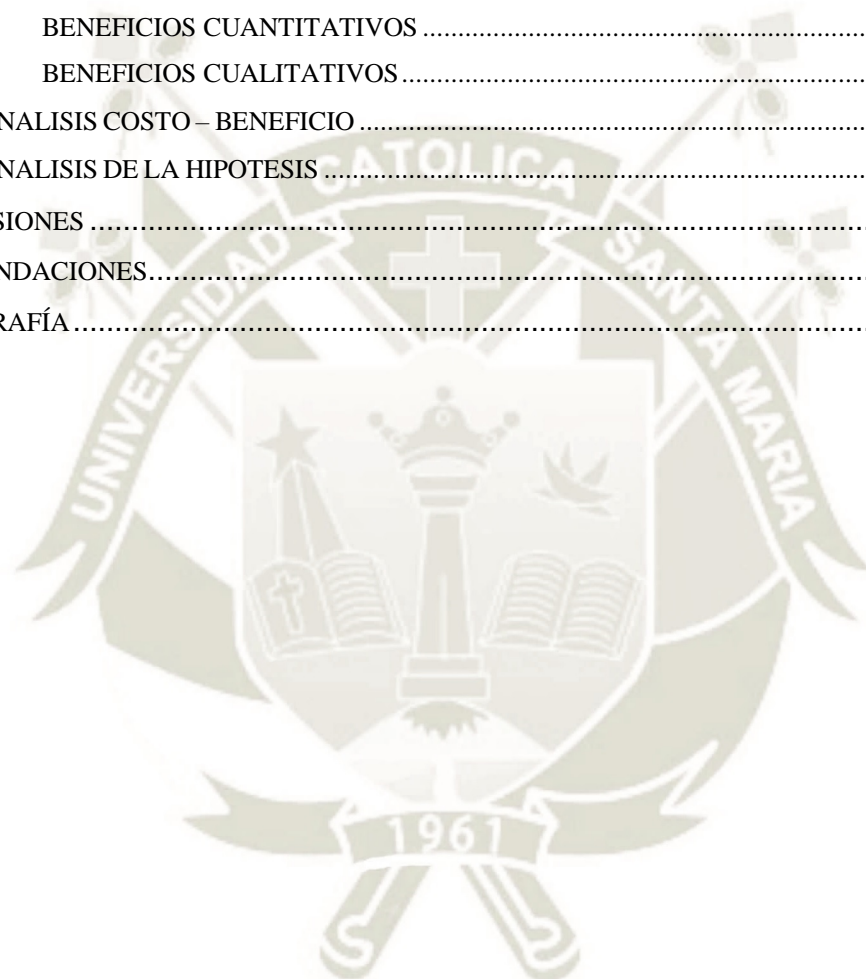
ABSTRACT

1.	CAPITULO I : PLANTEAMIENTO TEORICO	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1.	Descripción del Problema	1
1.1.2.	Tipo del Problema de Investigación	2
1.1.3.	Interrogantes Básicas	2
1.2.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	2
1.2.1.	Objetivo General	2
1.2.2.	Objetivos Específicos	3
1.3.	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	3
1.3.1.	Justificación Económica	3
1.3.2.	Justificación Profesional	3
1.3.3.	Justificación Académica	3
1.3.4.	Justificación Social	4
1.3.5.	Campo, Área y Línea.....	4
1.4.	VARIABLES E INDICADORES	5
1.5.	HIPÓTESIS.....	6
1.6.	LIMITACIONES.....	6
1.6.1.	¿Qué se quiere hacer?	6
1.6.2.	¿Dónde se va a realizar el estudio?.....	6
1.6.3.	¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?	6
1.7.	PLANTEAMIENTO METODOLOGICO.....	6
1.7.1.	Técnicas	6
1.7.2.	Instrumentos.....	7
1.7.2.1	Encuesta.....	7
1.7.2.2	Cuestionario.....	7
1.7.2.3	Ficha de Entrevista	7
1.7.2.4	Observación	8
1.7.2.5	Análisis documental	8
1.7.3.	Población	8
1.7.4.	Estrategia	9
1.7.4.1	Contacto con la zona de estudio.....	9
1.7.4.2	Recolección de datos	9

1.7.4.3 Análisis y procesamiento de Datos.....	9
1.7.5. Criterios para el manejo de resultados	10
2. CAPITULO II : MARCO TEÓRICO	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2. MARCO CONCEPTUAL	12
2.2.1. Terminología.....	12
2.2.2. Hoshin Kanri.....	15
2.2.3. Diagrama Ishikawa.....	15
CAPITULO III: ANALISIS SITUACIONAL	17
3.1 LA EMPRESA.....	17
3.1.1 RUBRO	17
3.1.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL.....	17
3.1.3 BREVE RESEÑA HISTORICA	17
3.1.4 MISIÓN.....	18
3.1.5 VISION.....	18
3.1.6 ORGANIGRAMA.....	19
3.1.7 PROCESO OPERATIVO.....	20
3.2 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	21
3.2.1 NÚMERO DE PROYECTOS.....	21
3.2.2 SALARIO DE OPERADOR.....	22
3.2.3 MOTIVOS DE CESE DEL PERSONAL	23
3.2.4 ROTACIÓN DEL PERSONAL	24
3.2.5 INDICE DE ROTACIÓN MENSUAL 2016 - 2017.....	27
3.2.6 INDICE DE ROTACION DE PERSONAL ANUAL 2016 - 2017	29
3.2.7 TENDENCIA DE DESPIDOS POR MES 2016 – 2017.....	31
3.2.8 TENDENCIA DE RENUNCIAS POR MES 2016 - 2017.....	33
3.2.9 TENDENCIA DE NO RENOVACIÓN POR MES 2016 - 2017	35
3.2.10 COSTO DE LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES.....	37
3.2.11 COSTO DE CAPACITACION Y HOMOLOGACION PERSONAL NUEVO.....	38
3.3 ANÁLISIS DE PROCESO.....	39
3.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE OPERACIONES ..41	
3.3.2 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO (DAP)	42
3.4 ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO	44
3.4.1 ANALISIS DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS	44
3.4.1.1 Sub Gerente de Recursos Humanos:.....	45
3.4.1.2 Supervisores:.....	45
3.4.1.3 Coordinadores:.....	46
3.4.1.4 Asistentes:.....	46
3.4.1.5 Auxiliar.....	46
3.4.2 ENTREVISTA AL PERSONAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	46

3.4.2.1 RESULTADOS.....	47
3.4.3 ANALISIS DEL PERSONAL DE OPERACIONES	48
3.4.3.1 POBLACION Y MUESTRA	49
3.4.3.2 METODOLOGIA DE RECOLECCION DE DATOS:	49
3.4.3.3 CRONOGRAMA DE LA ENCUESTA.....	50
3.4.3.4 METODOLOGIA DE PROCESAMIENTO DE DATOS	50
3.4.3.5 RESULTADOS.....	51
3.4.3.6 HALLAZGOS IMPORTANTES EN ENCUESTA	65
3.5 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	66
3.5.1 Seguridad en el trabajo:	68
3.5.2 Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección.....	71
3.5.3 Condiciones Laborales.....	72
3.5.4 Deficiente gestión de talento humano.....	72
3.6 MEDICIÓN DE INDICADORES.....	74
CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA.....	75
4.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	75
4.2 IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	75
4.2.1 ANALISIS DE LOS PROBLEMAS.....	75
4.2.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	77
4.2.3 SELECCION DE LA PROPUESTA.....	78
4.2.4 ANALISIS DE LA PROPUESTA.....	78
4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	78
4.3.1 PLAN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	79
4.3.1.1 Objetivo General	79
4.3.1.2 Objetivos Específicos	79
4.3.1.3 Metodología A Utilizar.....	79
4.3.1.4 Identificación de la necesidad.....	79
4.3.1.5 Diseño del programa de capacitación:	80
4.3.1.6 Evaluación y seguimiento.....	81
4.3.1.7 Inversión.....	81
4.3.1.8 Costo de Materiales didácticos.....	81
4.3.1.9 Costo de capacitador.....	81
4.3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA POKA YOKE	82
4.3.2.1 Control de proceso de selección e inducción de personal	82
4.3.2.2 Uso de Equipos implementados por SSOMA	84
4.3.3 MEJORA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	85
4.3.3.1 Presentación de diagramas de Procesos	86
4.3.3.2 Explicación del Nuevo Proceso.....	88
4.3.3.3 Diagrama de Flujo del proceso Planteado.....	89
4.3.4 HOSHIN KANRI	91

4.3.4.1 Objetivos.....	91
4.4 CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA	94
4.5 EQUIPO DE GESTIÓN	96
4.6 SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	97
CAPITULO V : ANALISIS DE LA PROPUESTA	98
5.1 COSTO DE LA PROPUESTA	98
5.2 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	100
5.2.1 ESTIMACIÓN DE MEJORA DE INDICADORES	100
5.2.2 BENEFICIOS CUANTITATIVOS	102
5.2.3 BENEFICIOS CUALITATIVOS.....	108
5.3 ANALISIS COSTO – BENEFICIO	108
5.4 ANALISIS DE LA HIPOTESIS	109
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	112



INDICE DE CUADROS

TABLA 01. PROYECTOS ACTUALES SERGESAT	21
TABLA 02. ESTRUCTURA SALARIAL DE OPERADORES DE SEMITRAILER.....	22
TABLA 03. ROTACIÓN DE PERSONAL 2016 – 2017	24
TABLA 04. MOTIVOS DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	25
TABLA 05. ÍNDICE MENSUAL DE ROTACIÓN DE PERSONAL	28
2016 - 2017.....	28
TABLA 06. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL ANUAL.....	30
TABLA 07. TENDENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL POR DESPIDOS	32
TABLA 08. TENDENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL POR RENUNCIAS	34
TABLA 09. TENDENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL NO RENOVACIÓN.....	36
TABLA 10. LIQUIDACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES.....	38
TABLA 11. COSTO DE HOMOLOGACIÓN DE PERSONAL NUEVO	39
TABLA 12. COSTO DE HOMOLOGACIÓN DE PERSONAL NUEVO POR AÑO	39
TABLA 13. CRONOGRAMA DE ENTREVISTA.....	50
TABLA 14. MOTIVO DE INGRESO A LA EMPRESA	51
TABLA 15. PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN REALIZADO POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA	53
TABLA 16. PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN LA EMPRESA	54
TABLA 17. CONDICIONES LABORALES QUE GENERAN DISGUSTO EN EL TRABAJADOR	55
TABLA 18. MEDIDA EN LA QUE ESTÁN DE ACUERDO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE SEGURIDAD.....	57
TABLA 19. PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL DE LA EMPRESA	59
TABLA 20. MOTIVACIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	60
TABLA 21. SATISFACCIÓN POR TRABAJAR EN LA EMPRESA	62
TABLA 22. INTERACCIÓN SUPERVISIÓN – PERSONAL OPERATIVO	63
TABLA 23. MOTIVOS DE RENUNCIA A LA EMPRESA.....	64
TABLA 24. MEDICIÓN DE INDICADORES.....	74
TABLA 25. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS.....	76
TABLA 26. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	77
TABLA 27. CRONOGRAMA DE PLAN DE CAPACITACIÓN.	81
TABLA 28. COSTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	82
TABLA 29. OBJETIVOS DEL HOSHIN KANRI	91
TABLA 30. OBJETIVOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL HOSHIN KANRI.....	92
TABLA 31. RESUMEN ESTRATÉGICO DEL HOSHIN KANRI	93

TABLA 32: CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN HOSIN KANRI	95
TABLA 33. EQUIPO RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS.....	96
TABLA 34. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA	97
TABLA 35. COSTO DE LA PROPUESTA.....	98
TABLA 36. ESTIMACIÓN DE MEJORA DE INDICADORES	101
TABLA 37. AHORRO EN REDUCCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	102
TABLA 38. AHORRO EN CESE DE PERSONAL TRAS LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.	105



INDICE DE FIGURAS

FIGURA 01:	ORGANIGRAMA FUNCIONAL SERGESAT.	19
FIGURA 02.	PROCESO OPERATIVO SERGESAT	20
FIGURA 03:	ROTACIÓN DE PERSONAL 2016 - 2017 SEGÚN MOTIVO DE CESE.....	24
FIGURA 04:	ROTACIÓN DE PERSONAL 2016 - 2017 POR MES	26
FIGURA 05:	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL POR MES 2016 - 2017	29
FIGURA 06:	COMPARACIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN ANUAL 2016 - 2017.....	30
FIGURA 07.	TENDENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL POR DESPIDOS	33
FIGURA 08.	TENDENCIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL POR RENUNCIA	35
FIGURA 09.	ROTACIÓN DE PERSONAL POR NO RENOVACIÓN.....	37
FIGURA 10.	PROCEDO DE HOMOLOGACIÓN PARA INICIAR PROYECTO	38
FIGURA 11.	DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	40
FIGURA 12.	PERSONAL DE ÁREA DE RECURSOS HUMANOS SERGESAT	45
FIGURA 13.	GRÁFICO DE MOTIVO DE INGRESO A LA EMPRESA	52
FIGURA 14.	GRÁFICO PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN REALIZADO POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA	53
FIGURA 15.	GRÁFICO PERCEPCIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO EN LA EMPRESA.....	55
FIGURA 16.	GRÁFICO CONDICIONES LABORALES QUE GENERAN DISGUSTO EN EL TRABAJADOR.....	56
FIGURA 17.	GRÁFICO MEDIDA EN LA QUE ESTÁN DE ACUERDO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE SEGURIDAD.....	58
FIGURA 18.	GRÁFICO PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL DE LA EMPRESA	59
FIGURA 19.	GRÁFICO MOTIVACIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA.....	61
FIGURA 20.	GRAFICO SATISFACCIÓN DE TRABAJAR EN LA EMPRESA.....	62
FIGURA 21.	GRAFICO INTERACCIÓN SUPERVISIÓN – PERSONAL OPERATIVO	
FIGURA 22.	GRAFICO MOTIVOS QUE CONLLEVAN AL CESE LABORAL	64
FIGURA 23.	DIAGRAMA DE ISHIKAWA ROTACIÓN DE PERSONAL ÁREA DE OPERACIONES SERGESAT.....	67
FIGURA 24.	PULSERA DE CONTROL DE PERNOCTE Y SUEÑO.....	69
FIGURA 25.	CÁMARA DE MONITOREO.....	69
FIGURA 26.	SMARTCAP	70
FIGURA 27.	DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO PLANTEADO	90
FIGURA 28.	COMPARATIVO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL ANTES Y CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	103

INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA N°1 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO -DAP..... 87



CAPITULO I : PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe la necesidad de optimizar recursos en el área de operaciones en una empresa de servicios de transporte de carga, por lo que se propone la reducción de rotación de personal como solución a la problemática

1.1.1. Descripción del Problema

En la actualidad el rubro de servicios de transporte de carga se ha incrementado de manera cuantiosa debido al crecimiento de proyectos mineros en la zona sur del país. Al ser una actividad de alto riesgo, muchas de las empresas que contratan este servicio deben cerciorarse de que su carga está siendo transportada de forma segura y con el personal idóneo, por tal motivo solicita al proveedor de transporte de carga realizar la homologación de los operadores bajo ciertos criterios determinados por ellos; proceso que debe ser asumido en costo y tiempo por el proveedor de transporte. Dicho acarrea consigo ciertas implicancias para la empresa de transporte de carga ya que debe realizar una selección exhaustiva del personal que operara los camiones para el traslado de mercancías.

Así mismo debido a la cantidad de empresas del rubro de transporte de carga y la demanda de operadores que cumplen con los requisitos solicitado por los clientes los índices de rotación de personal aumentan ya sea por mejoras en la estructura salarial, mejor clima laboral, régimen de trabajo, rutas más cortas, etc.

Debido a esto es importante identificar y medir los parámetros que causan rotación de personal para poder realizar planes que mitiguen o la controlen de manera eficiente

En base a lo anteriormente descrito se ve la necesidad de realizar el presente estudio de investigación que permita plantear una propuesta de reducción de rotación de personal para lograr la optimización de recursos en el área de operaciones de una empresa de servicios de transporte de carga.

1.1.2. Tipo del Problema de Investigación

Descriptiva, ya que se desea establecer una descripción lo más completamente posible de la situación actual y la problemática que se presenta.

Explicativa, ya que se busca explicar toda la propuesta que se plantea para mitigar el problema.

No experimental, se basa netamente en la observación por ende no se altera ninguna variable en tiempo real al ser propuesta.

1.1.3. Interrogantes Básicas

- ¿Cuánto es el índice de rotación de personal actual en el área de operaciones de una empresa de servicios de transporte de carga?
- ¿Cuáles son las causas que generan la rotación de personal en el área de operaciones de una empresa de servicios de transporte de carga?
- ¿Cuál sería la propuesta que se podría plantear para mitigar el problema de rotación del personal del área de operaciones de una empresa de servicios de transporte de carga?
- ¿En base a la propuesta realizada se puede reducir costos?
- ¿Cuál es el Costo – Beneficio de la propuesta realizada?

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1. Objetivo General

Realizar una propuesta de reducción de rotación de personal en el área de operaciones que permita la optimización de recursos en una empresa de servicios de transporte de carga.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar y cuantificar los índices de rotación de personal en el área de operaciones de una empresa de servicios de transporte de carga.
- Identificar y analizar los causales de rotación de personal en el área de operaciones de una empresa de servicios de transporte de carga.
- Plantear la propuesta que permita mitigar el problema de rotación de personal en el área de operaciones de una empresa de servicios de transporte de carga
- Analizar los beneficios que se obtienen al reducir la rotación de personal.
- Analizar el costo – beneficio de la propuesta realizada.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Justificación Económica

El presente estudio busca reducir los costos por rotación de personal en el área de operaciones de una empresa de servicio de transporte de carga, tratando de optimizar la utilización de recursos.

1.3.2. Justificación Profesional

Dar un aporte a la empresa que permita optimizar el proceso y reducir costos operativos para obtener una mayor rentabilidad; así mismo mejorar el proceso del área de recursos humanos de la empresa implementando procedimientos de reclutamiento y clima laboral.

1.3.3. Justificación Académica

Aplicar los conocimientos adquiridos durante los cinco años de la carrera de Ingeniería Industrial para optimizar el proceso

1.3.4. Justificación Social

Se plantea la investigación para dar a la sociedad una empresa con mayor capacidad de gestión y mayor productividad.

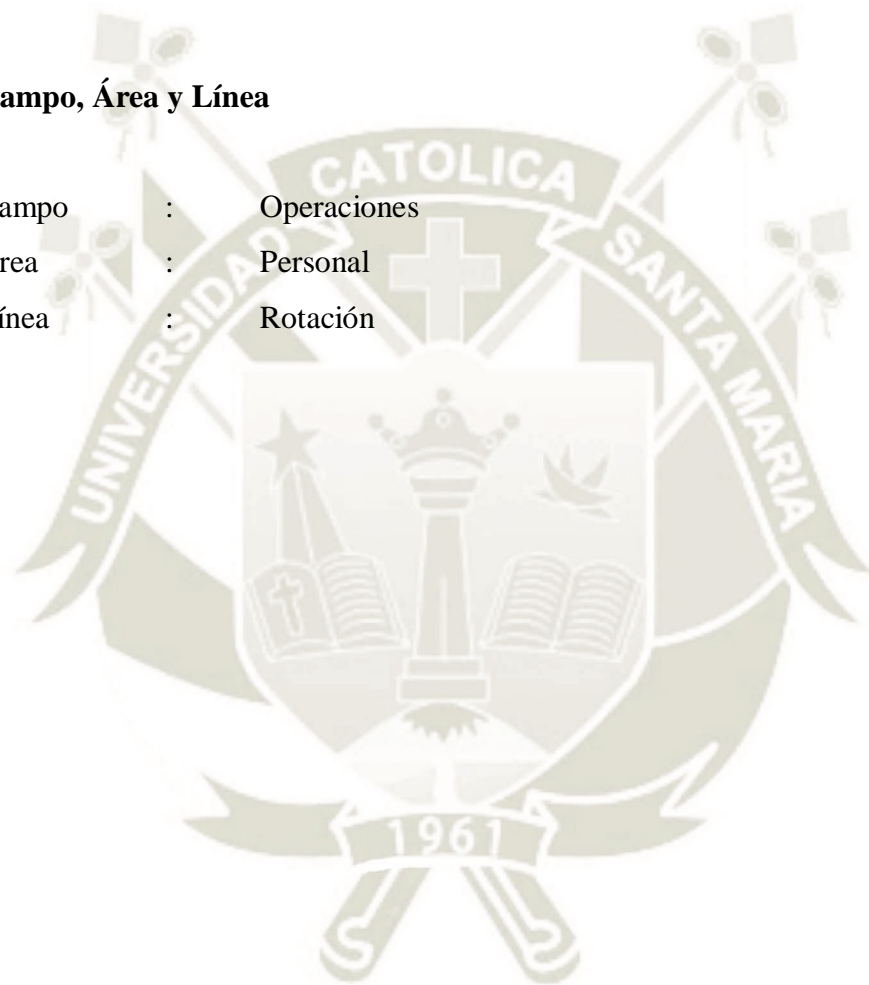
Así mismo brindar capacitación constante al personal proporcionándoles recursos que les permita desarrollarse mejor en el campo laboral y dándole una ventaja competitiva sobre sus similares en el mercado.

1.3.5. Campo, Área y Línea

Campo : Operaciones

Área : Personal

Línea : Rotación



1.4. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE INDEPENDIENTE	Área de RRHH	Eficiencia del proceso de RRHH $\frac{\text{Nro. de Postulantes}}{\text{Nro. de Colaboradores contratados}}$
	Procedimientos	Procedimientos de homologación y capacitación de personal. $\frac{\% \text{ Cumplimiento de procedimiento de homologación}}{\text{Nro. Postulantes Aprobados}}$
		Procedimiento de Selección de personal. $\frac{\% \text{ Cumplimiento de procedimiento de selección}}{\text{Nro. de postulantes aceptados}}$
	Planificación	Planes de Clima Laboral $\frac{\% \text{ Plan Implementado Real}}{\% \text{ Implementación programada}}$
		Planes de Asistencia Social $\frac{\% \text{ Plan Implementado Real}}{\% \text{ Implementación programada}}$
	Rotación del personal	Motivo de Cese laboral según mes y frecuencia $\frac{\# \text{ de Cesos según causa mensual}}{\# \text{ Total de Cesos mensual}}$
Índice de rotación mensual $\frac{\# \text{ ceses en el mes}}{\# \text{ numero de trabajadores en el mes}}$		
VARIABLES DEPENDIENTES	Costos	Costo de Aprendizaje $\frac{\text{S/. Inversión por aprendizaje}}{\text{Nro. de Conductores Aprobados}}$
		Costo de Capacitación $\frac{\text{S/. Inversión por capacitación}}{\text{Nro. de Conductores Aprobados}}$
		Costo de Liquidación de Beneficios Sociales $\frac{\text{Pago de beneficios sociales}}{\text{Nro. de Conductores cesados}}$
Desempeño laboral	Clima laboral Superior al 75%	
	Productividad $\frac{\# \text{ Viajes realizados}}{\text{Nro. de Conductores Activos}}$	

1.5. HIPÓTESIS

Si se determinan las causas que influyen en la rotación de personal en el área de operaciones de la empresa de servicio de transporte y se realiza una propuesta de reducción de la misma es posible que se logre la optimización de recursos obteniendo beneficios cuantitativos y cualitativos para la empresa.

1.6. LIMITACIONES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Se quiere realizar una propuesta que permita la reducción de la rotación del personal en el área de operaciones con el objeto de optimizar recursos en una empresa que brinda servicios de transporte de carga.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

El estudio se realizará en una empresa de servicios de transporte de carga ubicada en la ciudad de Arequipa.

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Para la realización del presente estudio se estima un tiempo aproximado de 9 meses.

1.7. PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.7.1. Técnicas

Para poder realizar el levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la investigación y obtener la mayor cantidad posible se considera importante el uso de instrumentos como encuestas, cuestionarios, entrevistas, análisis documental y observación.

Para poder entender de mejor manera el funcionamiento de los instrumentos que permitirán realizar la recolección de datos se procede a explicarlos brevemente.

1.7.2. Instrumentos

1.7.2.1 Encuesta

Se diseñó una encuesta breve y concreta que permitió recolectar información primaria es decir del trabajador involucrado (Operador de Semitrailer) respecto a su percepción sobre el área de Operaciones, las deficiencias y necesidades; así como los criterios y la importancia que le dan a los mismos sobre la toman de decisión para cambiar o permanecer laborando en la empresa.

1.7.2.2 Cuestionario

Para el desarrollo del cuestionario se evitó la ambigüedad para obtener respuestas concretas que no generen desviación de resultados.

Dicho cuestionario fue aplicado al personal del área de Recursos Humanos de la empresa para obtener información de la preparación, conocimiento y aplicación de estos en el área, así como determinar las necesidades y deficiencias de la misma.

1.7.2.3 Ficha de Entrevista

La entrevista estará dirigida a los rangos medio - altos de la organización directamente relacionada con el requerimiento y planificación de la necesidad de personal; es decir Sub Gerente de Recursos Humanos, jefe de recursos Humanos, Supervisor de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones, Supervisor de Operaciones, Gerente Administrativo y financiero.

Dicha entrevista nos proveerá el diagnostico general que tiene el personal sobre el impacto de la rotación de personal tanto en el área operativa como en el área financiera, ya que ellos gestionan las medidas necesarias para sostener el proceso y evitar pérdidas productivas y económicas.

Como sabemos no es un instrumento preciso ya que se basa en la opinión particular de cada persona sobre la percepción del proceso, pero nos dará información general del mismo.

1.7.2.4 Observación

La observación se realizará durante todo el proceso de requerimiento de personal emitido por el área de operaciones, la selección de personal, homologación de personal para el proyecto, capacitación previa al inicio de trabajo y capacitación requerida en campo.

1.7.2.5 Análisis documental

Para el análisis documental se tomará en cuenta los siguientes documentos:

- Cartas de Renuncia de personal del área de Operaciones
- Liquidaciones de Beneficios Sociales
- Solicitudes de homologación de personal del área de operaciones

Dicha información será analizada desde enero del 2016 a diciembre 2017, con el objeto de tener información real que sustente los hechos ocurridos en relación a la rotación de personal del área de operaciones.

1.7.3. Población

La población que se tomará en consideración será el personal del área de recursos humanos entre los que se encuentran:

- Supervisor de Recursos Humanos
- Analista de recursos humanos
- Coordinadores de recursos humanos
- Asistentes de recursos humanos

Así mismo ya que los requerimientos de personal son generados por el área de operaciones se considerará también a:

- Monitores de Operaciones
- Operadores de Semitrailer

1.7.4. Estrategia

Con la finalidad de organizar la obtención de información para la investigación se formularán estrategias que permitirán realizarla de forma ordenada.

1.7.4.1 Contacto con la zona de estudio

- Se elaboraron y verificaron los instrumentos para la toma de datos que se requirieron para la investigación (cuestionario, encuesta, ficha de entrevista, observación y registros de datos).
- Se realizaron las coordinaciones pertinentes con el personal encargado del área de Recursos Humanos y Operaciones para encontrar los momentos propicios para la aplicación de los instrumentos antes mencionados y lograr recopilar los datos necesarios para la investigación.

1.7.4.2 Recolección de datos

- Los datos recolectados serán organizados y clasificados de acuerdo al área de trabajo.
- Dicha recopilación se llevará a cabo cumpliendo con las fechas y plazos antes coordinados con las áreas involucradas de la empresa.

1.7.4.3 Análisis y procesamiento de Datos

El análisis y procesamiento de los datos obtenidos se realizó mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos descritos con anterioridad, en la población mencionada; toda esta información será transcrita a MS Office Excel lo que nos permitió plasmar de forma estadística y cuantificada la problemática mencionada que se mostró en forma de tablas, gráficos, cuadros, etc.

Se realizó este procedimiento con la finalidad de obtener evidencia para diseñar la propuesta de mejora.

1.7.5. Criterios para el manejo de resultados

Una vez analizada la información obtenida tendremos una visión objetiva del problema, que nos permitirá tener una mejor apreciación con lo que podremos contrastar la hipótesis de la investigación y generar una conclusión.

Dichas conclusiones nos permitirán realizar recomendaciones para realizar las mejoras necesarias, expresadas en la propuesta para la reducción de rotación de personal y optimización de recursos de la empresa.



CAPITULO II : MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Título: Planeación y desarrollo documental de un proceso de homologación para la empresa Transporte Arequipa S.A.C

Autores: Rivera Tejada, Lizardo Oliver, Gómez Rodríguez, Sandra Juraci

Universidad: Universidad Católica San Pablo

Año de Publicación: 2016

La presente tesis busca describir la forma como planear y desarrollar la base documental para un proceso de Homologación en la empresa arequipeña (Transporte Arequipa S.A.C); dedicada al servicio de transporte de personal a Proyectos Mineros. Para Transporte Arequipa S.A.C constituye una gran oportunidad el poder brindar servicios a empresas mineras en Arequipa, ya que se lograría un crecimiento empresarial y consolidación en el mercado del sur del país. Por ello, para ser competitivos y tener mayores opciones para ganar una licitación en una mina, deberá someterse a un proceso de Homologación el cual tiene como fin acreditar su capacidad para brindar el servicio bajo estándares de calidad, seguridad, medio ambiente, satisfacción del cliente, etc. “El propósito es acreditar a través de los requisitos de la Homologación que la organización es capaz de brindar un servicio estable y continuo en el tiempo. Además de ello garantizar que la organización aplica métodos y procedimientos estandarizados”. El enfoque de la presente tesis es detallar la planeación y desarrollo documental para lograr el proceso de Homologación a través de los siguientes pasos: 1) Planeación Estratégica 2) Compromiso de la Alta Dirección, 3) Diagnostico y Planificación, 3) Elaboración, 4) Propuesta de Implementación y Revisión 5) Propuesta de Auditoria con SGS.

Título: Propuesta para mejorar la productividad al disminuir el nivel de rotación del personal de una empresa textil productora de tops, Arequipa 2016

Autor: Cuadros Pino, Rosa Mercedes

Universidad: Universidad Católica Santa María

Año: 2016

Esta tesis busca analizar el problema que origina la alta tasa de rotación de personal que se presenta 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%.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Terminología

- **Propuesta**
Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin (Española, 2017).
- **Reducción**
Acción y efecto de reducir o reducirse (RAE, Diccionario RAE, 2014).
- **Transporte**
Acción y efecto de transportar o transportarse; sistema de medios para personas o cosas de un lugar a otro (RAE, Diccionario RAE, 2014).

- **Rotación de Personal**

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones (Merino, 2016, p. 35).

- **Recursos Humanos**

Los recursos humanos de una empresa (RRHH) o human resources (HR) en inglés, es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad (Significados, 2014).

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo (Chiavenato, 2017, p. 94).

- **Clima Laboral**

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Díaz, 2008, p. 46).

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional

sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera) (Chiavenato, 2017, p. 78).

- **Perfil Laboral**

El perfil laboral o profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo (Laboral, 2015).

- **Contratación Laboral**

El elemento clave para asegurar el éxito de su organización es encontrar a la persona adecuada para cada trabajo. Es un componente complejo que a menudo falla por falta de tiempo (la organización siempre necesita nuevo personal con urgencia) y por falta de participación (gran parte del personal está demasiado ocupado y no dispone del tiempo necesario). Sin embargo, el supuesto ahorro de tiempo y dinero es una ilusión. Una contratación equivocada resulta más costosa cuando se pierde al empleado (o si hay que despedirlo) ya que luego hay que empezar una nueva búsqueda desde el principio. Además, una contratación errónea tiene otros costos que a veces no son visibles, como por ejemplo, la necesidad de abordar el problema del bajo rendimiento de un empleado que no tiene las habilidades que el puesto que ocupa requiere, baja moral en la oficina (ya sea porque el empleado no es apto o porque los otros empleados deben hacerse cargo del exceso de trabajo) y falta de productividad mientras se lleva a cabo una nueva búsqueda o se capacita a una segunda persona. (López & Piedra Cueva, 2001, p. 13).

- **Estructura Salarial**

La estructura salarial de una empresa no es más que el grupo de normas, principios, técnicas y métodos utilizados por la empresa para fijar salarios equitativos internamente. (Castillo, 1993, p. 64).

- **Estabilidad Laboral**

Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. (Toro, 2010, p. 42).

En primer lugar, las percepciones sobre las posibilidades de permanencia de la empresa en el medio, el cual constituye un aspecto de la imagen o el buen nombre que los colaboradores se hacen de la organización a la que pertenecen y puede incidir de manera positiva en el deseo de permanecer vinculado a ella (Littlewood, 2003, p. 45-46).

2.2.2. Hoshin Kanri

Esta metodología puede ser traducida de diversas maneras: Administración por Políticas, Planeación Hoshin, Despliegue de políticas, o de forma más completa despliegue de medios para alcanzar los objetivos. Hoshin en japonés significa metal brillante; brújula o simplemente señalar una dirección; mientras que Kanri significa administración o control. La dirección Hoshin es una herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno. Esta disciplina parte de la idea que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo. La dirección Hoshin, bien difundida a través de las empresas japonesas a partir de los años 60 pasó a ser uno de los principales componentes de la Administración Total de la Calidad (Lozano, 2017).

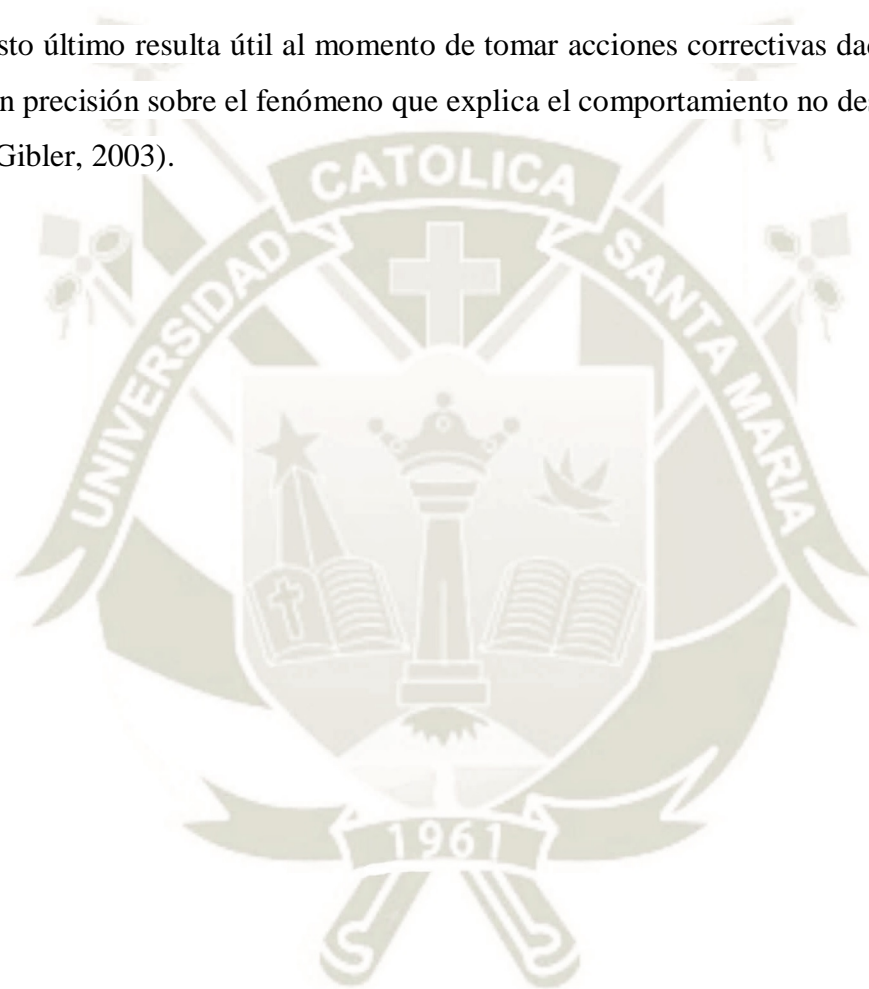
2.2.3. Diagrama Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado dada su estructura) consiste en una representación gráfica que

permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de Gestión de la Calidad ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente.

La estructura del Diagrama de Ishikawa es intuitiva: identifica un problema o efecto y luego enumera un conjunto de causas que potencialmente explican dicho comportamiento. Adicionalmente cada causa se puede desagregar con grado mayor de detalle en sub causas.

Esto último resulta útil al momento de tomar acciones correctivas dado que se deberá actuar con precisión sobre el fenómeno que explica el comportamiento no deseado. (Gonzales Avila & Gibler, 2003).



CAPITULO III: ANALISIS SITUACIONAL

3.1 LA EMPRESA

3.1.1 RUBRO

La empresa está catalogada en el rubro de Servicio de Transporte de carga por carretera.

3.1.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL

La actividad principal de la empresa es Transporte de carga por carretera, especializado en el transporte de mineral y cemento a nivel nacional.

3.1.3 BREVE RESEÑA HISTORICA

SERVICIOS GENERALES SATURNO S.A.C. es una empresa líder en el servicio de transporte de carga en el Perú. Cuenta con un equipo profesional altamente comprometido, especializado e innovador, desarrollando sus principales procesos bajo estándares de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional; como empresa también velan por el Cuidado del Medio Ambiente.

Actualmente cuenta con cinco proyectos principales que son:

- Catalina Huanca: Transporte de Zinc
- Proyecto Constancia Hudbay: Transporte de concentrado de cobre y bolas de acero.
- Proyecto Las Bambas: Transporte de Concentrado de cobre
- Proyecto Cerro Lindo: Transporte de Zinc y otros minerales
- Proyecto Zona Centro: Transporte de Cemento

Desde sus inicios en el año 2008, se ha venido posicionando en el mercado peruano formando alianzas con sus principales clientes, brindando un servicio de calidad.

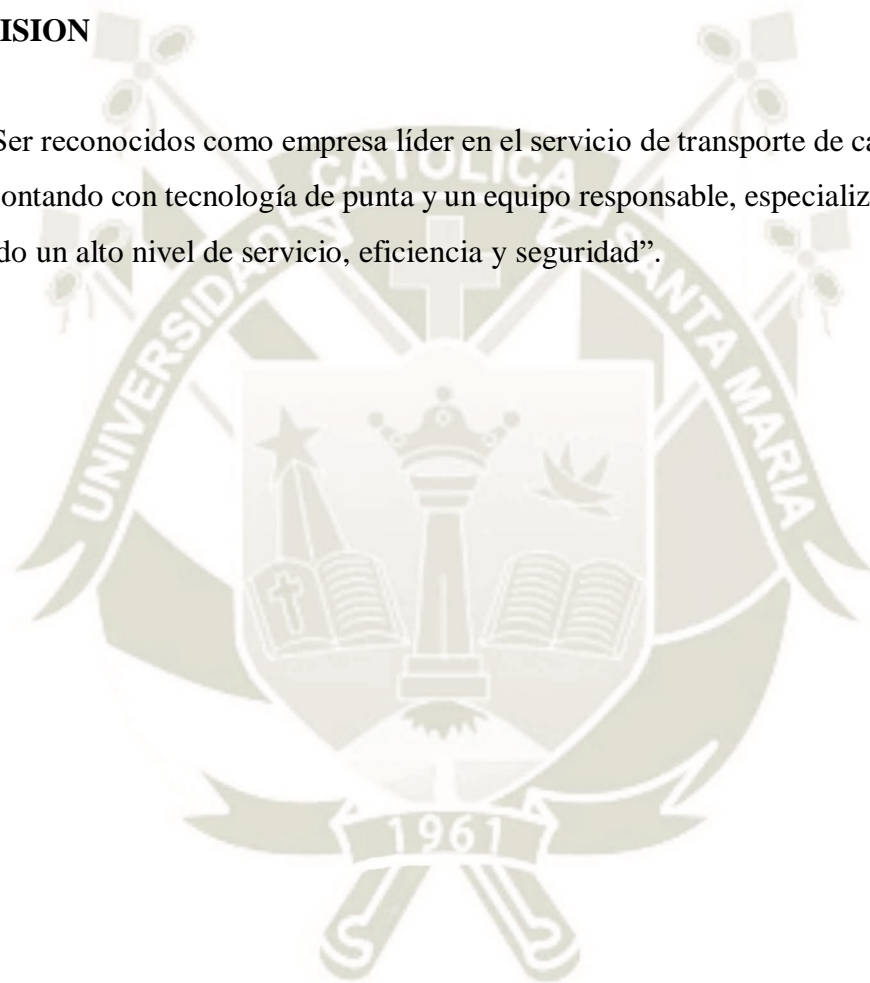
30 años de experiencia de los fundadores en el sector los respaldan, se ha desarrollado el modelo de negocio que hoy encamina a la institución por el camino al éxito, como una de las empresas de Transporte de Concentrado de Minerales y Transporte de Cemento en el País.

3.1.4 MISIÓN

“Servicios Generales Saturno S.A.C se crea con el objetivo de especializarse en el servicio de transporte de carga industrial y ser el socio estratégico de nuestros clientes en la cadena de distribución, alcanzando altos estándares de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente”.

3.1.5 VISION

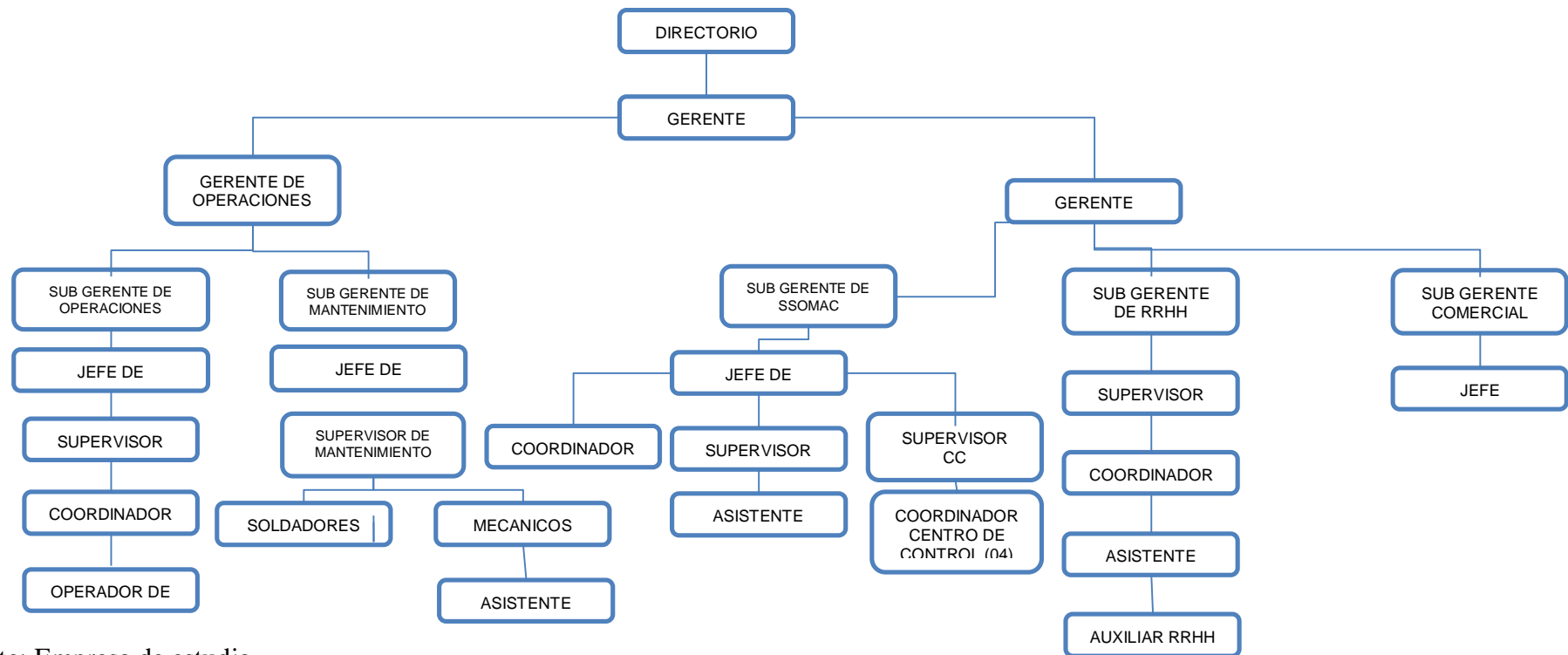
“Ser reconocidos como empresa líder en el servicio de transporte de carga industrial en el Perú, contando con tecnología de punta y un equipo responsable, especializado e innovador; asegurando un alto nivel de servicio, eficiencia y seguridad”.



3.1.6 ORGANIGRAMA

A continuación, se muestra el organigrama teórico práctico vigente, obtenido directamente del área de SIG de la empresa, con el objetivo de identificar las áreas y la magnitud de la empresa.

Figura 01: Organigrama Funcional Sergesat.



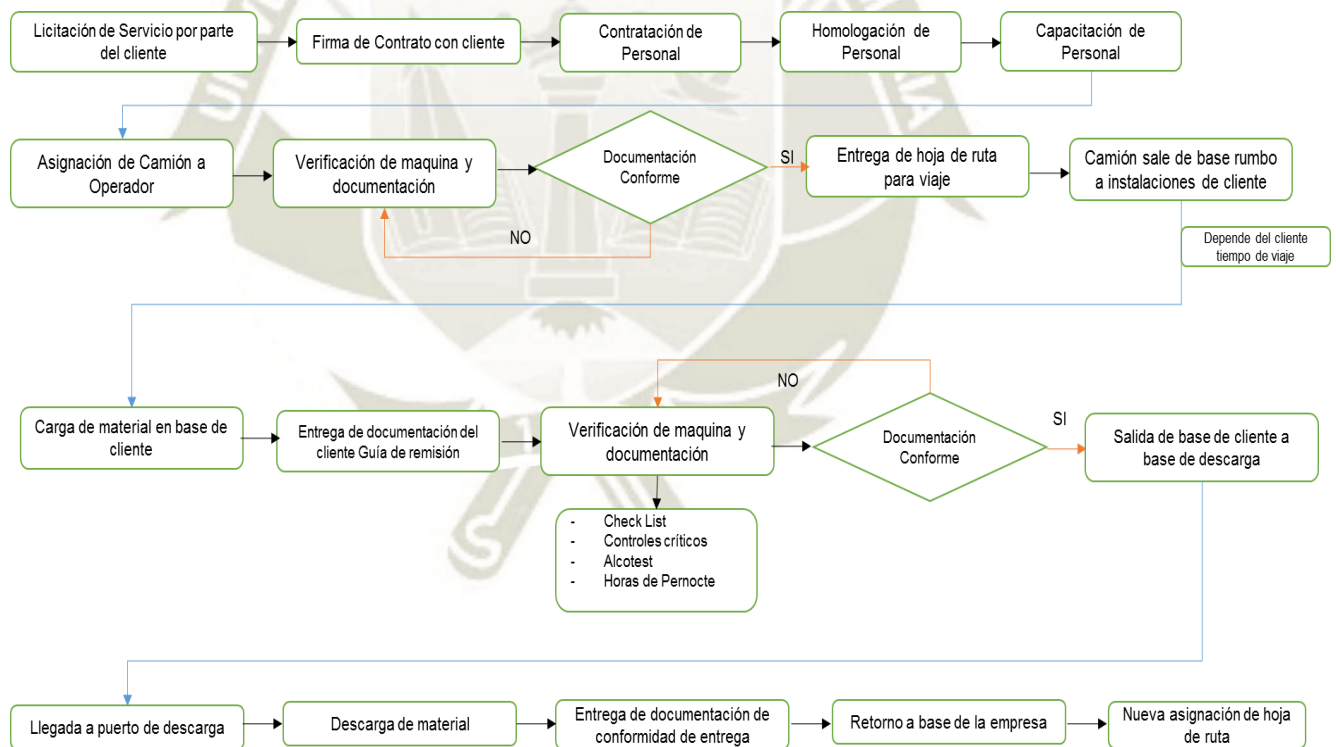
Fuente: Empresa de estudio.

Se puede apreciar que la empresa cuenta con un organigrama de escritura vertical, se divide en dos grandes gerencias; la gerencia de operaciones y la gerencia administrativa, en la gerencia de operaciones intervienen el área de operaciones y mantenimiento, en este estudio nos concentraremos en el área de operaciones ya que es la que tiene mayor incidencia y costo por rotación de personal.

3.1.7 PROCESO OPERATIVO

Una vez descrita la organización de la empresa para poder apreciar la interacción de las diferentes áreas se describirá el flujo del proceso operativo, iniciando dicho proceso en la licitación del servicio por el cliente y culminando con la llegada a las instalaciones de la empresa.

Figura 02. Proceso Operativo Sergesat



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el flujo del proceso, intervienen todas las áreas de la empresa de forma directa como operaciones, recursos humanos, mantenimiento y SSOMAC o indirectamente; SIG, área comercial y contable. Dicho proceso puede variar en tiempo y ruta de acuerdo a las especificaciones del cliente, y lo que se busca es cumplir con los tiempos y prevenir incidentes o accidentes en ruta con los controles implementados.

3.2 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Después de haber identificado el ámbito, la organización y el proceso productivo de la empresa, se realizará un análisis de la información, que nos permitirá cuantificar la situación actual de la empresa e identificar los puntos críticos como la rotación de personal, motivos de cese laboral, costo de rotación, costo de liquidación de beneficios sociales, etc.

3.2.1 NÚMERO DE PROYECTOS

En la actualidad la empresa cuenta con cinco proyectos a nivel nacional, siendo la operación más grande el proyecto Las bambas, por lo que para satisfacer las necesidades de los clientes de manera óptima requiere la siguiente cantidad de operadores de Semitrailer:

Tabla 01. Proyectos Actuales Sergesat

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD
1	Proyecto Catalina Huanca RUTA A, B,C	20
2	Proyecto Constancia	28
3	Proyecto Las Bambas	148
4	Proyecto Cerro Lindo	15
5	Proyecto Zona Centro	20
TOTAL		231

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Esta cantidad de personal incluye los monitores de ruta, personal de Back up y operadores de Semitrailer, cabe señalar que son reclutados a nivel nacional debido a las exigencias en cuanto tiempo de experiencia y conocimientos de conducción de los clientes, dichos operadores son considerados como la población total y en base a esta se realiza el cálculo del índice de rotación de personal mensual y anual ya que los contratos obtenidos son de mediano plazo (de 3 a 5 años de acuerdo al cliente).

3.2.2 SALARIO DE OPERADOR

Independientemente del proyecto al que el operador sea asignado (puede ser rotado de acuerdo a requerimiento de proyecto) cuentan con una estructura salarial desglosada a continuación:

Tabla 02. Estructura Salarial de Operadores de Semitrailer

ITEM	DESCRIPCION	COSTO
1	Sueldo Básico	S/. 2,500.00
2	Asignación Familiar	S/. 85.00
3	Bono de Producción	S/. 500.00
4	Alimentación y Movilidad	S/. 500.00
TOTAL		S/. 3,585.00

Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

Observamos en la tabla 02 que el salario de los operadores está compuesto por un sueldo básico, un bono de productividad y un bono de alimentación y movilidad, cabe señalar que el bono de productividad no está relacionado con el número de viajes realizados, sino con el cumplimiento de la normativa interna y satisfacción del servicio por parte del cliente así como la aplicación de las normas establecidas por SSOMA, por tal motivo el bono es fijo salvo alguna falta grave cometida por el operador y reportada.

3.2.3 MOTIVOS DE CESE DEL PERSONAL

Para poder analizar los motivos del cese laboral en la empresa tomaremos en consideración las tres principales causas de este, incluyendo las causas internas como las causas externas siendo estos:

- **Despido o Separación de la empresa:** Se considera este motivo cuando el trabajador ha cometido;
 - Falta grave o muy grave al reglamento interno de la empresa.
 - Falta a las normas, procedimientos o políticas establecidas por el cliente.
- **Renuncia Voluntaria:** Se considera este motivo cuando el trabajador presenta su carta de renuncia voluntaria al puesto de trabajo algunos motivos son:
 - Oportunidades de progreso profesional
 - Condiciones físicas del ambiente de trabajo
 - Criterios y programas de capacitación
 - Grado de flexibilidad de las políticas de la empresa
 - Mejora Salarial
- **No renovación de Contrato:** Este motivo se da producto de la evaluación de desempeño que realiza la empresa a lo largo del año (Semestralmente), teniendo en cuenta diferentes criterios como:
 - Responsabilidad en el trabajo y puntualidad
 - Trabajo en equipo
 - Liderazgo
 - Cultura Organizacional
 - Relaciones Humanas existentes en la empresa.

3.2.4 ROTACIÓN DEL PERSONAL

En los periodos 2016 y 2017 la rotación de personal del área de operaciones de la empresa según el motivo fue:

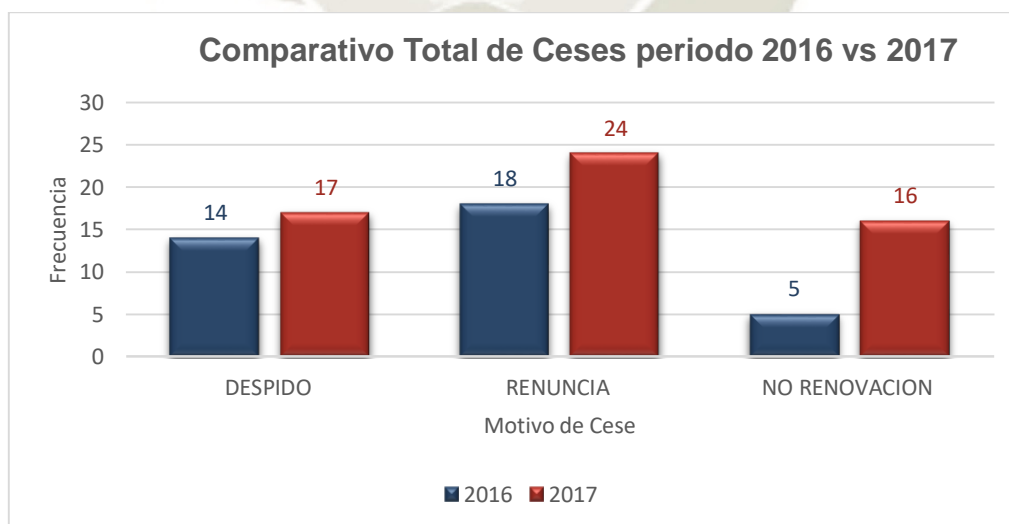
Tabla 03. Rotación de personal 2016 – 2017

AÑO	DESPIDO	RENUNCIA	NO RENOVACION
2016	14	18	5
2017	17	24	16

Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

En el año 2016 fue de 37 durante el año detalla en 14 despidos, 18 renunciaciones y 5 no renovaciones; mientras que en el año 2017 la cantidad fue de 57 operadores 17 despidos, 24 renunciaciones y 16 no renovaciones durante el periodo.

Figura 03: Rotación de personal 2016 - 2017 según motivo de cese



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos apreciar en el gráfico anterior existe un incremento en comparación de los periodos 2016 – 2017, sobre todo y significativamente en la no renovación de contrato laboral.

En la tabla 04, se muestra la progresión de ceses laborales según motivo en los periodos 2016 y 2017 de manera mensual, esto nos permite también observar la tendencia de los mismos.

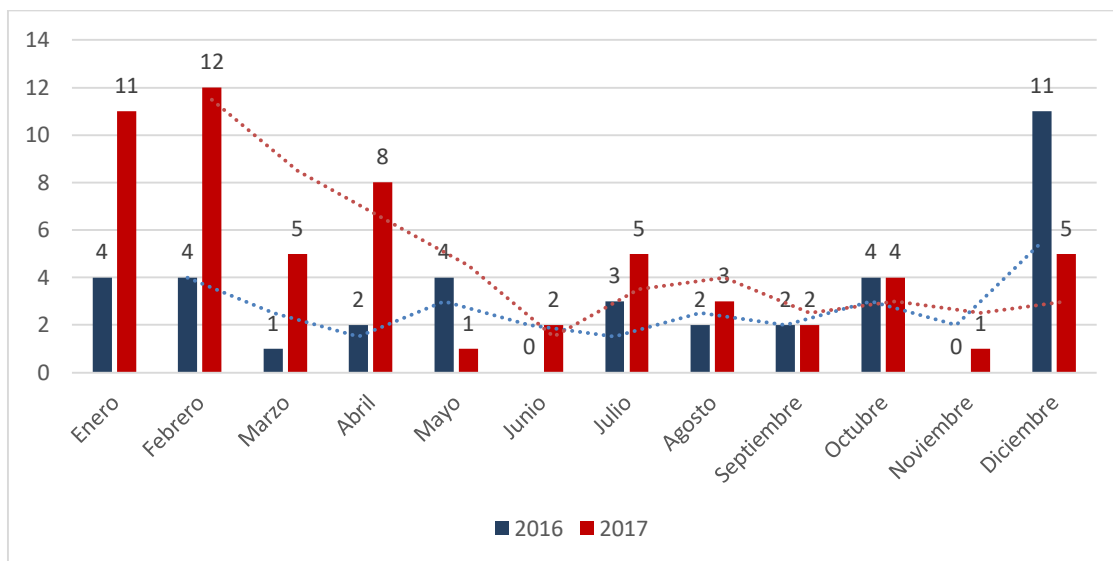
Tabla 04. Motivos de Rotación del personal

MES	2016		2017			
	DESPIDO	RENUNCIA	NO RENOVACION	DESPIDO	RENUNCIA	NO RENOVACION
Enero	4	0	0	3	4	4
Febrero	3	1	0	7	5	0
Marzo	0	1	0	0	3	1
Abril	0	2	0	3	2	3
Mayo	4	0	0	0	1	0
Junio	0	0	0	1	0	1
Julio	0	0	3	0	2	3
Agosto	0	2	0	2	1	0
Septiembre	0	2	0	0	1	1
Octubre	0	4	0	1	3	0
Noviembre	0	0	0	0	1	0
Diciembre	3	6	2	0	1	3
TOTAL-MOTIVO	14	18	5	17	24	16
TOTAL, AÑO	37	57				

Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

En la tabla anterior se refleja la cantidad de personal que cesó en el año 2016 y 2017, siendo el principal motivo de cese la renuncia voluntaria, seguido por el Despido y en menor cantidad la no renovación de contrato laboral. Así mismo se aprecia que la mayor cantidad de ceses se encuentran concentrados en el primer trimestre del año 2017.

Figura 04: Rotación de personal 2016 - 2017 por mes



Fuente: Elaboración Propia

Como apreciamos en el grafico anterior se realiza la comparación de los ceses durante el año 2016 y 2017 por mes, mostrando que durante el año 2016 la tendencia se mantiene por debajo de los 4 ceses al mes hasta el mes de diciembre donde se incrementa la tendencia continuando con la misma durante el 2017, a pesar que los meses siguientes baja se mantiene mayor que el 2016 durante todo el año.

Iniciando en el mes de diciembre del 2016, donde se ve el inicio del incremento de rotación de personal, esto debido a que muchos conductores renuncian en el mes de diciembre para empezar proyectos personales durante el verano, de ahí que la tendencia se mantiene elevada los dos meses siguientes.

Otro factor que produjo la rotación de personal fue que en el primer trimestre del año 2017 iniciaron nuevos proyectos en el sector transporte de mineral y GLP teniendo mayores ofertas laborales algunas más atractivas que las vigentes en la empresa.

Así mismo durante ese lapso se incrementaron las medidas de seguridad en ruta por parte del cliente, medidas que no fueron muy bien recibidas por el personal operativo incrementando los despidos por faltas graves contra el cliente, malas evaluaciones de desempeño e incluso no renovación de contrato por las exigencias de las medidas impuestas.

De igual manera con el paso de los meses muchos de los operadores renunciaron al puesto laboral debido a que no veían que el esfuerzo entregado de su parte sea retribuido de manera económica o con algún beneficio laboral por lo que algunos decidieron cesar en sus funciones.

3.2.5 INDICE DE ROTACIÓN MENSUAL 2016 - 2017

Para el cálculo de los índices de rotación de personal se tomó como población total 231 operadores, siendo el índice de rotación el resultado de la división de los ceses laborales entre la población total, así mismo los índices de rotación mensual son:

$$\frac{(A + D)}{2} * 100$$

$$PE$$

Donde:

A : Nro. De personas contratadas

D : Nro. De personas desvinculadas

PE : Promedio Efectivo del periodo

En este caso solamente se realizan contrataciones en el momento de cese del personal es decir el número de contratos es el mismo que el de ceses al mes.

Así mismo el promedio efectivo es de 231 ya que es la población requerida anualmente para los proyectos actuales.

**Tabla 05. Índice Mensual de Rotación de Personal
2016 – 2017**

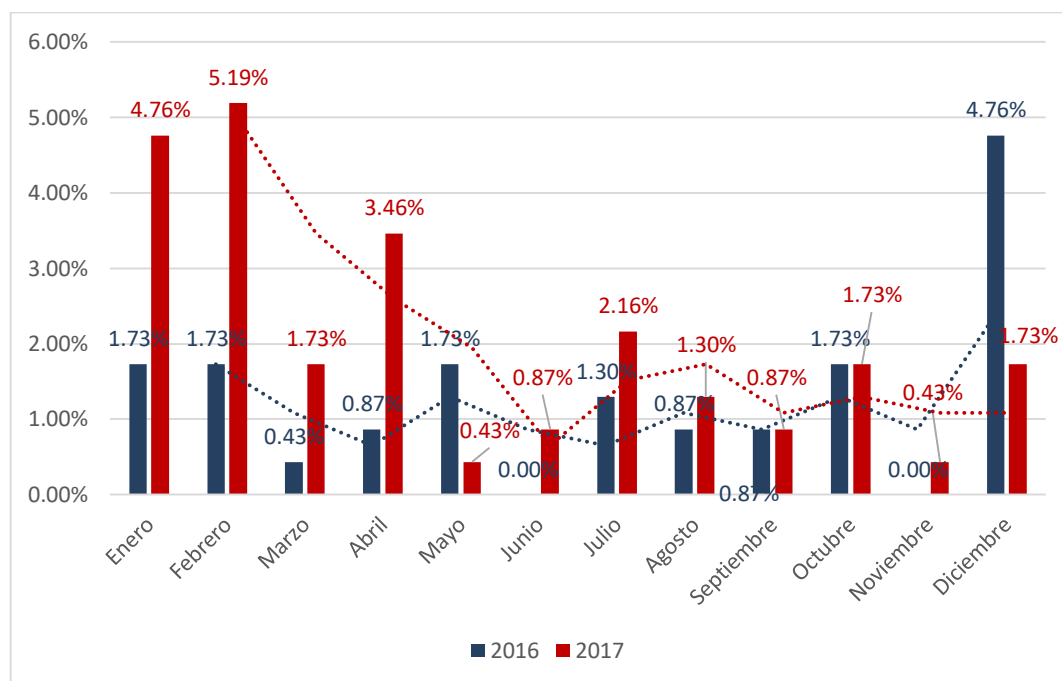
MES	ÍNDICE DE ROTACIÓN					
	DESPIDO	RENUNCIA	NO RENOVACION	TOTAL, MENSUAL	INDICE DE ROTACION %	
2016	Enero	4	0	0	4	1.73%
	Febrero	3	1	0	4	1.73%
	Marzo	0	1	0	1	0.43%
	Abril	0	2	0	2	0.87%
	Mayo	4	0	0	4	1.73%
	Junio	0	0	0	0	0.00%
	Julio	0	0	3	3	1.30%
	Agosto	0	2	0	2	0.87%
	Septiembre	0	2	0	2	0.87%
	Octubre	0	4	0	4	1.73%
	Noviembre	0	0	0	0	0.00%
	Diciembre	3	6	2	11	4.76%
2017	Enero	3	4	4	11	4.76%
	Febrero	7	5	0	12	5.19%
	Marzo	0	3	1	4	1.73%
	Abril	3	2	3	8	3.46%
	Mayo	0	1	0	1	0.43%
	Junio	1	0	1	2	0.87%
	Julio	0	2	3	5	2.16%
	Agosto	2	1	0	3	1.30%
	Septiembre	0	1	1	2	0.87%
	Octubre	1	3	0	4	1.73%
	Noviembre	0	1	0	1	0.43%
	Diciembre	0	1	3	4	1.73%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

Como podemos apreciar la tabla anterior el índice de rotación mensual del periodo 2016 es menor al 2% mensual, incluso tiene meses con una rotación menor al 1%; sin embargo, en el periodo 2017 el índice se duplica siendo el mayor índice el del mes de febrero que casi llego al 5.19% y solamente en los meses de mayo, junio, setiembre y noviembre valores por debajo del 1%.

Figura 05: Índice de Rotación de personal por mes 2016 - 2017



Fuente: Elaboración Propia

Como observamos en la figura 05. La tendencia mensual del periodo 2016 es continua inferior al 2% hasta el mes de diciembre donde se incrementa, sin embargo, en el periodo 2017 observamos que los primeros meses del año el índice es muy alto en comparación al del periodo anterior así mismo se observa que el mayor incremento se encuentra en el primer semestre del año 2017.

3.2.6 INDICE DE ROTACION DE PERSONAL ANUAL 2016 - 2017

En el rubro de servicios el índice anual de rotación de personal aceptable es del 15% anual, sin embargo, en el rubro de transporte el índice de rotación anual aceptable debe ser menor al 12% anual y menor al 1% mensual, siendo los de la empresa en los periodos 2016 y 2017:

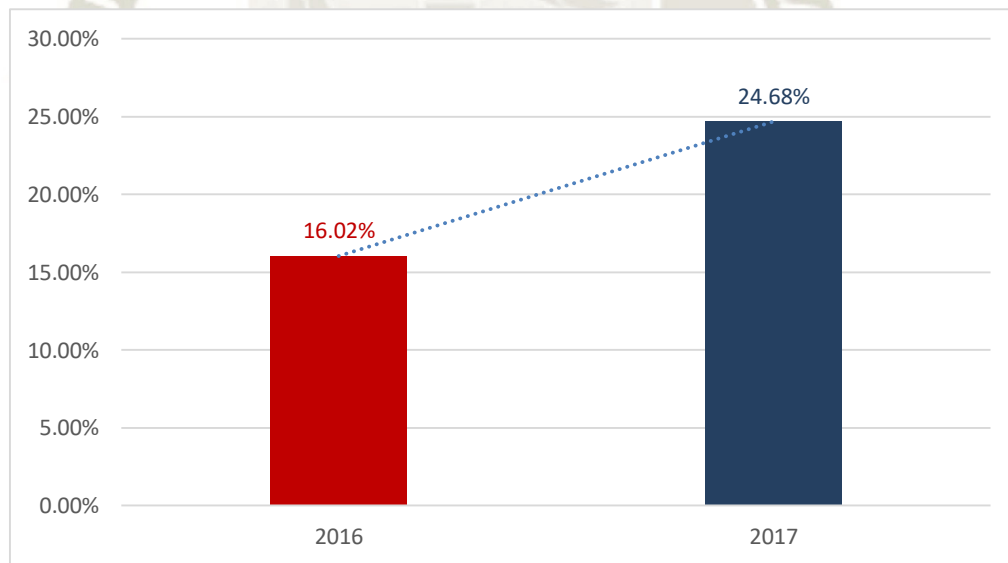
Tabla 06. Índice de Rotación de Personal Anual

AÑO	NRO DE CESES ANUAL	INDICE DE ROTACION ANUAL %
2016	37	16.02%
2017	57	24.68%

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla 06 el índice de rotación de personal del año 2016 es de 16.02% considerado como elevado, pero dentro del rango manejable; sin embargo, en el año 2017 el índice de rotación de personal es de 24.68% lo que significa que más de un cuarto de la población de trabajadores se retiró de la empresa.

Figura 06: Comparación del Índice de Rotación anual 2016 - 2017



Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera se muestra la comparación del índice de rotación de ambos años observando el incremento del 2017, esto puede deberse a factores externos como son:

- Cambio en la normativa del cliente
- Incremento de la oferta del mercado
- Mejores propuestas económicas
- Apertura de nuevos proyectos en zonas más cercanas a sus lugares de origen.

Y también a factores internos como son:

- Falta de capacitación del personal
- Mal clima laboral
- Poco reconocimiento laboral
- Bajas condiciones de hospedaje y alimentación
- Estabilidad laboral

Por lo que es necesario tomar medidas correctivas para disminuir el índice debido a que esto conlleva a pérdidas económicas, así como mayor índice de accidentabilidad.

3.2.7 TENDENCIA DE DESPIDOS POR MES 2016 – 2017

Los despidos son uno de los motivos de cese con mayor incidencia en los últimos dos periodos, esto como se mencionó en el punto 3.2.3 se da por tres motivos fundamentales falta muy grave al reglamento interno de la empresa, falta grave al reglamento del cliente o mal desempeño laboral de ahí su importancia de observar el comportamiento y tendencia:

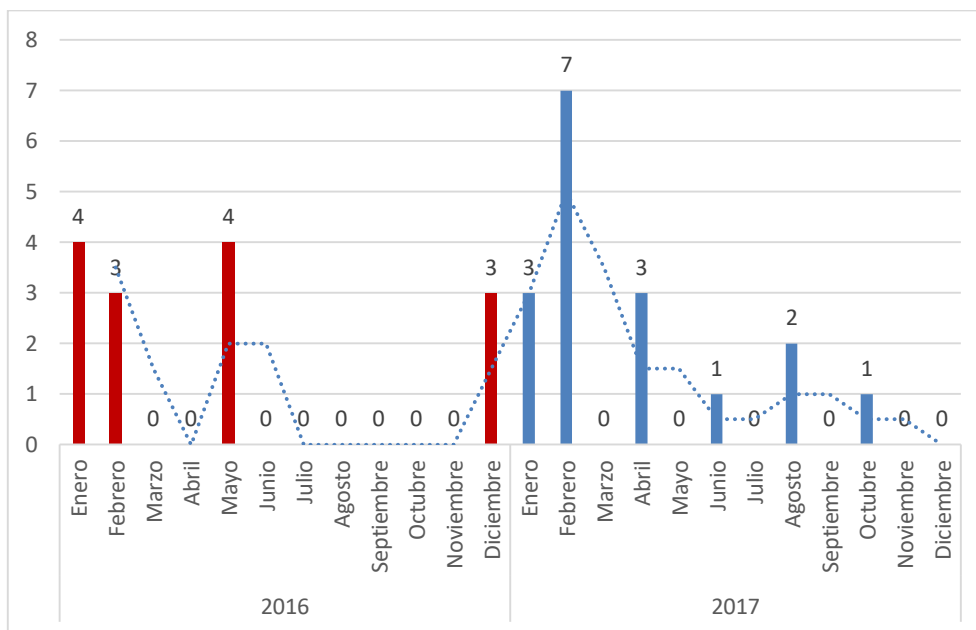
Tabla 07. Tendencia de rotación de personal por Despidos

	MES	DESPIDO	% INDICE DE ROTACION POR MOTIVO
2016	Enero	4	1.73%
	Febrero	3	1.30%
	Marzo	0	0.00%
	Abril	0	0.00%
	Mayo	4	1.73%
	Junio	0	0.00%
	Julio	0	0.00%
	Agosto	0	0.00%
	Septiembre	0	0.00%
	Octubre	0	0.00%
	Noviembre	0	0.00%
	Diciembre	3	1.30%
2017	Enero	3	1.30%
	Febrero	7	3.03%
	Marzo	0	0.00%
	Abril	3	1.30%
	Mayo	0	0.00%
	Junio	1	0.43%
	Julio	0	0.00%
	Agosto	2	0.87%
	Septiembre	0	0.00%
	Octubre	1	0.43%
	Noviembre	0	0.00%
	Diciembre	0	0.00%

Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

Como podemos apreciar en la tabla 07 los despidos se pueden considerar significativos en la rotación de personal, en el año 2016 significo el 37.84% de los ceses mientras que en el año 2017 correspondió a un 29.82%.

Figura 07. Tendencia de rotación de personal por Despidos



Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración: Propia

En el gráfico observamos que el pico más alto de despidos en los últimos 24 meses se realizó en el mes de febrero del 2017 esto también puede deberse a que desde diciembre del 2016 el cliente implementó nuevas normas de seguridad determinando una nueva hoja de ruta con velocidades menores establecidas, y en los primeros meses muchos operadores cometían errores involuntarios que tenían como sanción la separación de la operación según la normativa del cliente.

3.2.8 TENDENCIA DE RENUNCIAS POR MES 2016 - 2017

El segundo factor importante de cese laboral es la renuncia voluntaria emitida por los operadores, este análisis nos permite identificar la tendencia de las mismas y los meses de mayor incidencia:

Tabla 08. Tendencia de rotación de personal por Renuncias

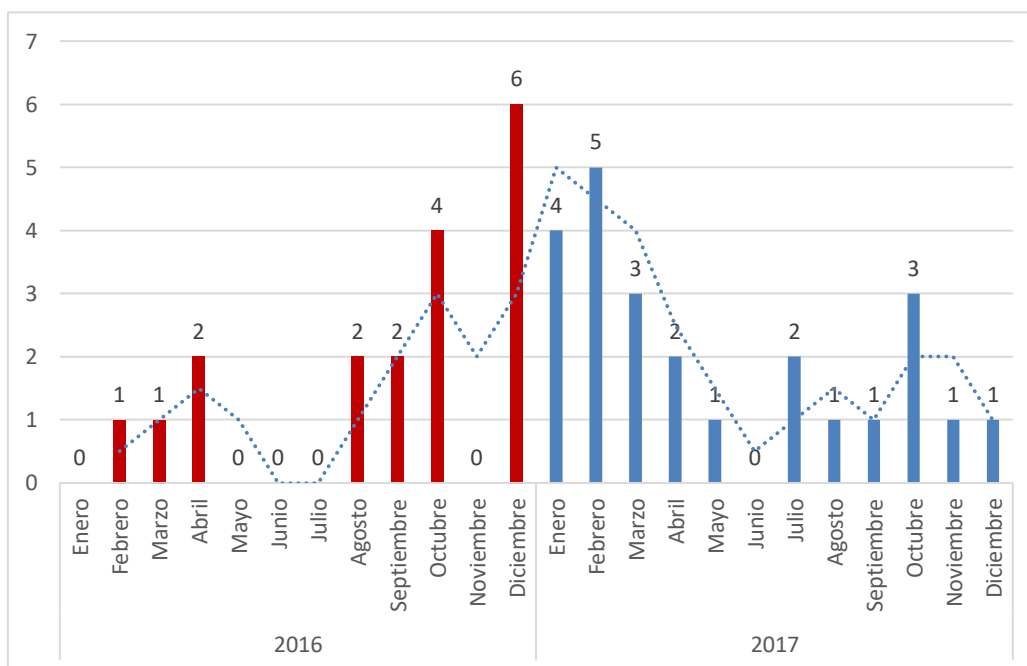
	MES	RENUNCIAS	% INDICE DE ROTACION POR MOTIVO
2016	Enero	0	0.00%
	Febrero	1	0.43%
	Marzo	1	0.43%
	Abril	2	0.87%
	Mayo	0	0.00%
	Junio	0	0.00%
	Julio	0	0.00%
	Agosto	2	0.87%
	Septiembre	2	0.87%
	Octubre	4	1.73%
	Noviembre	0	0.00%
	Diciembre	6	2.60%
2017	Enero	4	1.73%
	Febrero	5	2.16%
	Marzo	3	1.30%
	Abril	2	0.87%
	Mayo	1	0.43%
	Junio	0	0.00%
	Julio	2	0.87%
	Agosto	1	0.43%
	Septiembre	1	0.43%
	Octubre	3	1.30%
	Noviembre	1	0.43%
	Diciembre	1	0.43%

Fuente: Empresa de estudio

Elaboración: Propia

En el periodo de diciembre 2016 a marzo 2017 se implementaron los cambios solicitados por el cliente, se realizó cambios en las condiciones labores de la empresa, así mismo se iniciaron nuevos proyectos de transporte en empresas mineras de la zona sur

Figura 08. Tendencia de Rotación de personal por renuncia



Fuente: Elaboración Propia

Durante el periodo 2017 la condición de la rotación de personal tomo mayor relevancia, como observamos en la figura 08 durante dicho periodo todos los meses excepto junio tiene como mínimo una renuncia, así mismo es conocido en el rubro del transporte que durante los primeros meses del año muchos operadores renuncian para llevar a cabo proyectos personales y familiares.

Las renunciaciones voluntarias corresponden en el año 2016 al 48.65% del motivo de cese laboral y en el 2017 corresponde al 42.11% del cese laboral, por lo que se considera el principal motivo de rotación.

3.2.9 TENDENCIA DE NO RENOVACIÓN POR MES 2016 - 2017

Otros de los factores que se vieron incrementados en el año 2017 es la no renovación de contrato por parte del empleador dicha renovación se realiza cada 6 meses; sin embargo, esta renovación está directamente relacionada a la evaluación de desempeño del personal que se realiza cada 04 meses:

Tabla 09. Tendencia de rotación de personal no renovación

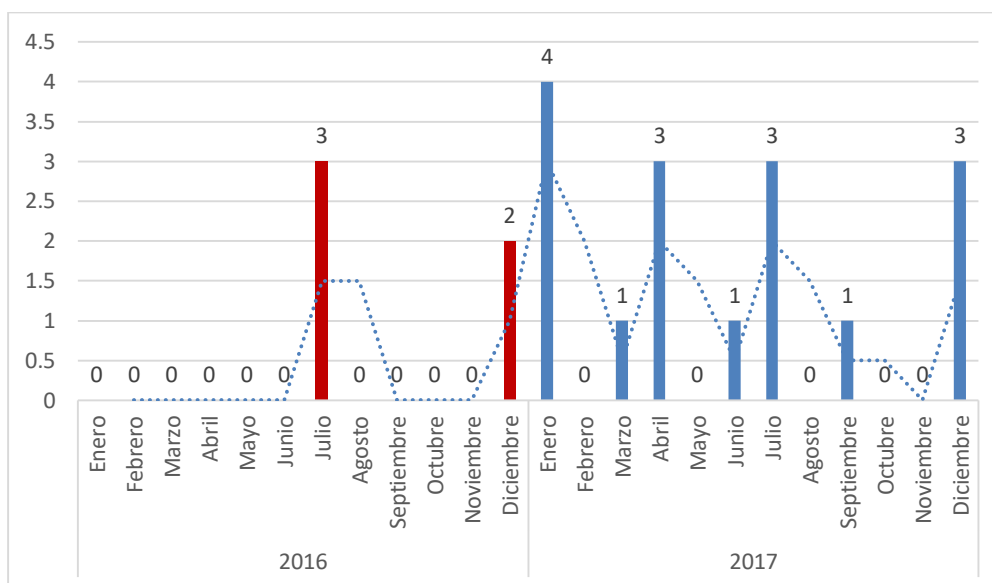
	MES	NO RENOVACION	% INDICE DE ROTACION POR MOTIVO
2016	Enero	0	0.00%
	Febrero	0	0.00%
	Marzo	0	0.00%
	Abril	0	0.00%
	Mayo	0	0.00%
	Junio	0	0.00%
	Julio	3	1.30%
	Agosto	0	0.00%
	Septiembre	0	0.00%
	Octubre	0	0.00%
	Noviembre	0	0.00%
	Diciembre	2	0.87%
2017	Enero	4	1.73%
	Febrero	0	0.00%
	Marzo	1	0.43%
	Abril	3	1.30%
	Mayo	0	0.00%
	Junio	1	0.43%
	Julio	3	1.30%
	Agosto	0	0.00%
	Septiembre	1	0.43%
	Octubre	0	0.00%
	Noviembre	0	0.00%
	Diciembre	3	1.30%

Fuente: Empresa de Estudio

Elaboración: Propia

En la tabla 09 vemos que durante el periodo 2016 solamente se observa rotación en el mes de Julio y diciembre, debido a que la renovación de contratos es precisamente en esos meses, sin embargo en el periodo 2017 se diversifican los meses debido a que cada cuatro meses se realizan evaluaciones de desempeño y dentro de los términos de contrato indica una cláusula la cancelación del mismo si no cumple con el desempeño mínimo requerido por la operación, cabe señalar que dicha evaluación de desempeño es realizada por todas las áreas de la empresa con las que el personal interactúa por lo cual no es una evaluación sesgada.

Figura 09. Rotación de personal por no renovación.



Fuente: Elaboración Propia

Como apreciamos en la figura 09 durante el año 2017 la tendencia es escalonada cada cuatro meses, siendo dos grupos de evaluación el que inicia en diciembre del 2016 y el que inicia en enero del 2017 siendo gradual cada cuatro meses. Así mismo en el año 2016 significo el 13.5% mientras que en el 2017 corresponde a 28.07% por lo que observamos que tras la evaluación de desempeño implementada este indicador se duplico.

3.2.10 COSTO DE LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES

Otro punto que es de vital importancia tenerlo en consideración es el costo de la liquidación de beneficios sociales que debe ser cubierto por el empleador, ya que este está directamente relacionado con la liquidez de la empresa al ser significativo. Según data histórica de la empresa el tiempo promedio que permanece un operador en la empresa antes de cesar es de 10 meses, en base a esta información se realizara el cálculo del costo de liquidación de beneficios sociales:

Tabla 10. Liquidación de Beneficios Sociales

ITEM	DESCRIPCION	COSTO
1	Vacaciones Truncas	S/. 1,938.75
2	Depósito de CTS	S/. 700.10
3	Gratificaciones Truncas	S/. 1,292.50
4	Bonificación Extraordinaria 9%	S/. 116.33
5	Descuento AFP 11.74%	S/. 227.61
TOTAL		S/. 3,820.07

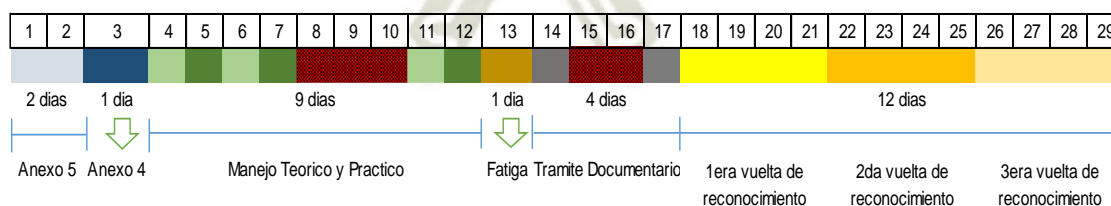
Fuente: Elaboración Propia

En dicha liquidación se considera que el sueldo computable es de S/. 2800.41 esto debido a la estructura salarial que se maneja con los operadores descrita en el punto 3.2.2., según información registrada en el área de contabilidad de la empresa, los montos desembolsados por motivo de liquidación de beneficios sociales en el año 2016 equivalen a S/. 152 342.59 Soles; mientras que en el año 2017 equivale a S/. 229 204.20 soles es decir que en año 2017 se ha incrementado el gasto en 50.45% en comparación al año anterior.

3.2.11 COSTO DE CAPACITACION Y HOMOLOGACION PERSONAL NUEVO

Adicional al costo de liquidación de beneficios sociales por cese de operadores se encuentra el costo de capacitación de personal nuevo, dicho personal debe realizar un proceso de homologación de requisitos solicitado por el cliente que tiene una duración de 30 días antes de que pueda ser programado y empiece a producir, dicho proceso se describe a continuación:

Figura 10. Proceso de homologación para iniciar proyecto



Fuente: Elaboración Propia

Dicho proceso de homologación tiene el siguiente costo por operador fijo de:

Tabla 11. Costo de homologación de personal nuevo

ITEM	DESCRIPCION	COSTO
1	Examen Medico	S/. 425.00
2	Capacitación Anexo 4	S/. 80.00
3	Capacitación Manejo Defensivo Teórico	S/. 120.00
4	Capacitación Manejo Defensivo Practico	S/. 120.00
5	Vueltas de reconocimiento (03)	S/. 315.00
6	Viáticos (S/. 35.00 por día/ 20 días)	S/. 700.00
7	Salario básico mensual sin Bonos	S/. 2,500.00
TOTAL		S/. 4,260.00

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla 11 el costo de homologación es elevado y cabe señalar que las capacitaciones son brindadas por empresas asignadas por los clientes (TECSUP, ISEM).

Tabla 12. Costo de homologación de personal nuevo por año

AÑO	CANTIDAD DE PERSONAL PROCESO DE HOMOLOGACION	MONTO PAGADO
2016	42	S/. 174 720.00
2017	99	S/. 411 840.00

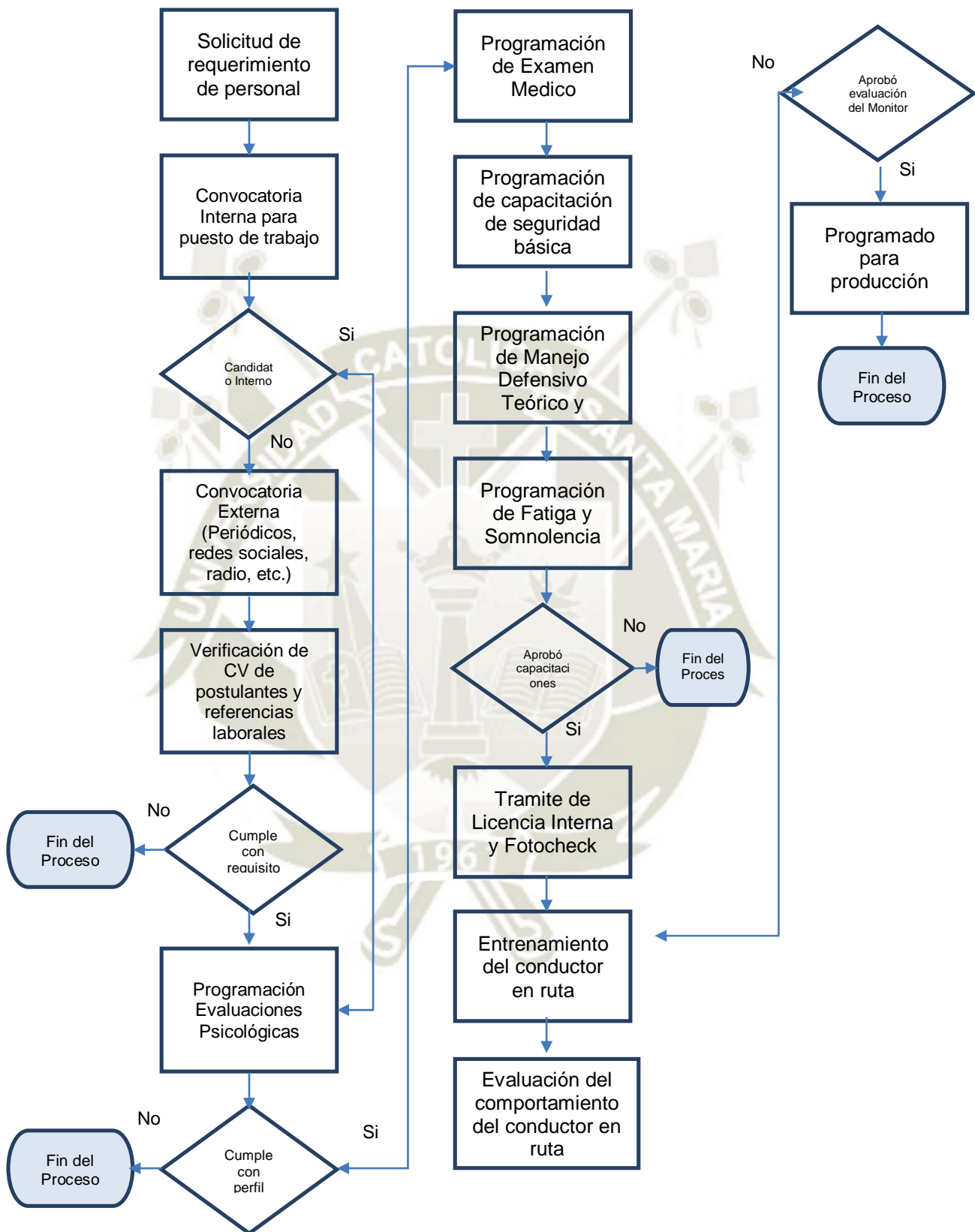
Fuente: Empresa de Estudio
Elaboración Propia

Es importante mencionar que durante el proceso de Capacitación y homologación de personal hay un margen del 10% de personal que no culmina la homologación sea por el examen médico con una no aptitud por algún problema de salud generalmente hipoacusia u obesidad; así como no aprobar las capacitaciones teóricas y prácticas de manejo defensivo (solo tienen dos oportunidades por normativa interna). Pero el costo de la evaluación es asumido por la empresa.

3.3 ANÁLISIS DE PROCESO

En este punto analizaremos los procesos de mayor importancia en el área de recursos humanos como son: proceso de reclutamiento y selección de personal operativo, Proceso de capacitación de Hombre nuevo, Proceso de entrenamiento y adaptación de personal.

Figura 11. Diagrama de Flujo de procesos del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia

En el proceso de Reclutamiento y Selección de personal operativo, se realiza la convocatoria, sea externa (periódicos, anuncios en radios, anuncios por redes sociales, volantes) internas (campañas de referidos en la empresa) este proceso tiene como finalidad captar operadores que cumplan con el perfil solicitado por el cliente, tiempo de experiencia, conducción en ruta agreste, tipo de licencia de conducir, etc. Así como la corroboración de sus referencias laborales, este proceso es el más importante del área ya que de este depende el capital humano y se relaciona directamente con la rotación del personal, pudiendo considerarse como el proceso crítico.

El proceso de capacitación de hombre nuevo, está conformado por cierto número de evaluaciones que todos los operadores deben realizar con el fin de homologar los conocimientos requeridos por el cliente, este proceso incluye capacitaciones de seguridad, de manejo defensivo, de fatiga y somnolencia, manejo defensivo práctico, evaluación médica; una vez concluidas estas evaluaciones recién el operador podrá obtener su licencia interna y fotocheck.

En el proceso de entrenamiento y adaptación del personal se realiza el reconocimiento de ruta y la evaluación de las habilidades de conducción del operador en ruta, dicho reconocimiento se realiza con monitores (Operadores con experiencia en la conducción del equipo y de la ruta por 14 días, durante este periodo también se realiza la evaluación del comportamiento del operador ante las restricciones de velocidad impuestas por el cliente, su desenvolvimiento en el ambiente laboral, adaptación al régimen de trabajo (régimen atípico en campamento minero 2 días laborados por uno de descanso régimen promedio 14x7).

Siendo el proceso que tiene mayor relación con la rotación de personal el proceso de reclutamiento y selección el cual se detallara de manera amplia.

3.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE OPERACIONES

Este proceso podría considerarse el de mayor importancia en el área de recursos humanos ya que es aquí donde se evaluará al futuro personal de la empresa, dicha evaluación se realiza bajo requisitos previamente establecidos de acuerdo al cargo, ahora realizaremos el análisis de la selección de operadores de Semitrailer que son los que presentan mayor rotación.

El perfil laboral del operador está determinado por los siguientes requisitos:

- Experiencia: 3 años transporte de carga y materiales peligrosos
- Licencia de conducir: A3 y A4
- Examen Médico: Apto para laborar a más de 3500 msnm
- Sin Antecedentes Penales ni Policiales
- Sin Papeletas del MTC
- Secundaria Completa
- Evaluación Psicológica apta para el puesto laboral

Al realizar la convocatoria del personal se filtra los Currículos Vitae de los postulantes y se verifica el cumplimiento de los requisitos antes mencionados.

Cabe resaltar que durante el proceso no se toma en cuenta la estabilidad laboral de los postulantes; es decir el tiempo de permanencia en una empresa, requisito importante para determinar la rotación de personal, ya que los postulantes que tienen menor tiempo de permanencia en una empresa son más propensos a repetir el panorama.

3.3.2 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO (DAP)

Se tomará en consideración la información del proceso para poder plasmar el diagrama de análisis de proceso de Reclutamiento y Selección de personal de operaciones:

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO										
EMPRESA	SERVICIOS GENERALES SATURNO SA					PAGINA	1/1			
DEPARTAMENTO	RECURSOS HUMANOS					FECHA	OCT 2017			
PROCESO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE OPERACIONES					METODO	PROPUESTO			
ELABORADO POR	C.Z.LL.					APROBADO POR	C.G.O			
ACTIVIDAD	C	D	T	SIMBOLOS					OBSERVACIONES	
	u	m	M	○	⇒	□	D	▽		⊙
1. Requerimiento del Área de Operaciones			25:00	X						
2. Publicación de Requerimiento de Personal				X						
2.1 Elaboración de publicación con requisitos			45:00	X					Puede demorar hasta un día por aprobaciones del área	
2.2 Publicación externa del anuncio			30:00	X					Diarios, radio y volantes publicación por 24 horas	
2.3 Publicación interna de requerimiento			20:00	X					Campaña Referidos, se ofrece un bono por postulante que cumple el perfil.	
2.4 Espera de difusión								X	24 horas	
3. Recepción de CV de Postulantes				X					Recibidos en una semana	
3.1 Verificación de requisitos en CV de postulantes			35:00						No se realiza buen filtro de CV por parte de la encargada	
3.2 Comunicarse con los postulantes aptos			05:00	X						
4. Entrevista Personal con postulantes				X						
4.1 Verificación de experiencia laboral			20:00						Algunos Certificados no son verídicos o aumenta el tiempo de labor. Acotar que solo se considera el total del tiempo de experiencia más no la permanencia en un trabajo.	
4.2 Verificación de referencias laborales			10:00					X	Solo se realiza aleatoriamente.	
5. Evaluación practica de manejo local				X						
5.1 Traslado al circuito de manejo			07:00						En dicho circuito se evalúa retroceso y parqueo.	
5.2 Verificación de cambios de caja			30:00						X	
5.3 Verificación de Frenado			20:00						X	
5.4 Inspección Mecánica del Vehículo			15:00						X	
6. Evaluación Psicológica				X						
6.1 Evaluación de personalidad			40:00						X	Hay cierta distorsión en las evaluaciones porque los postulantes ya conocen la prueba.
6.2 Comportamiento Seguro			20:00						X	
6.3 Temores y Fobias			08:00						X	
6.4 Evaluación de Ansiedad y Depresión			12:00						X	
6.5 Entrevista psicológica personal			25:00						X	Solo se realiza en un 20%de las veces por falta de tiempo.
6.6 Corrección de exámenes			55:00					X		
7. Evaluación Médica para puesto de trabajo	1								X	
8. Entrega de documentación solicitada	2			X						
8.1 Entrega y Verificación de Certificados de trabajo	3								X	
8.2 Entrega de A. Policiales vigentes	1			X						
8.3 Entrega de A. Penales	1			X						
8.4 Verificación de Licencias de Conducir	2								X	
9. Programación para capacitación			15:00	X						

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que se realizan 31 actividades 14 operaciones, 3 inspecciones, 2 demora, 1 transporte y 11 operaciones de inspección y verificación durante todo el proceso.

3.4 ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO

Dentro del análisis del capital humano se considerará a las dos áreas involucradas el área de recursos humanos y el área de operaciones, esto con el fin de obtener información que nos permita plantear soluciones más acertadas para lograr disminuir la rotación de personal para esto se usaran herramientas de recolección de datos como ficha de entrevista y encuesta al personal.

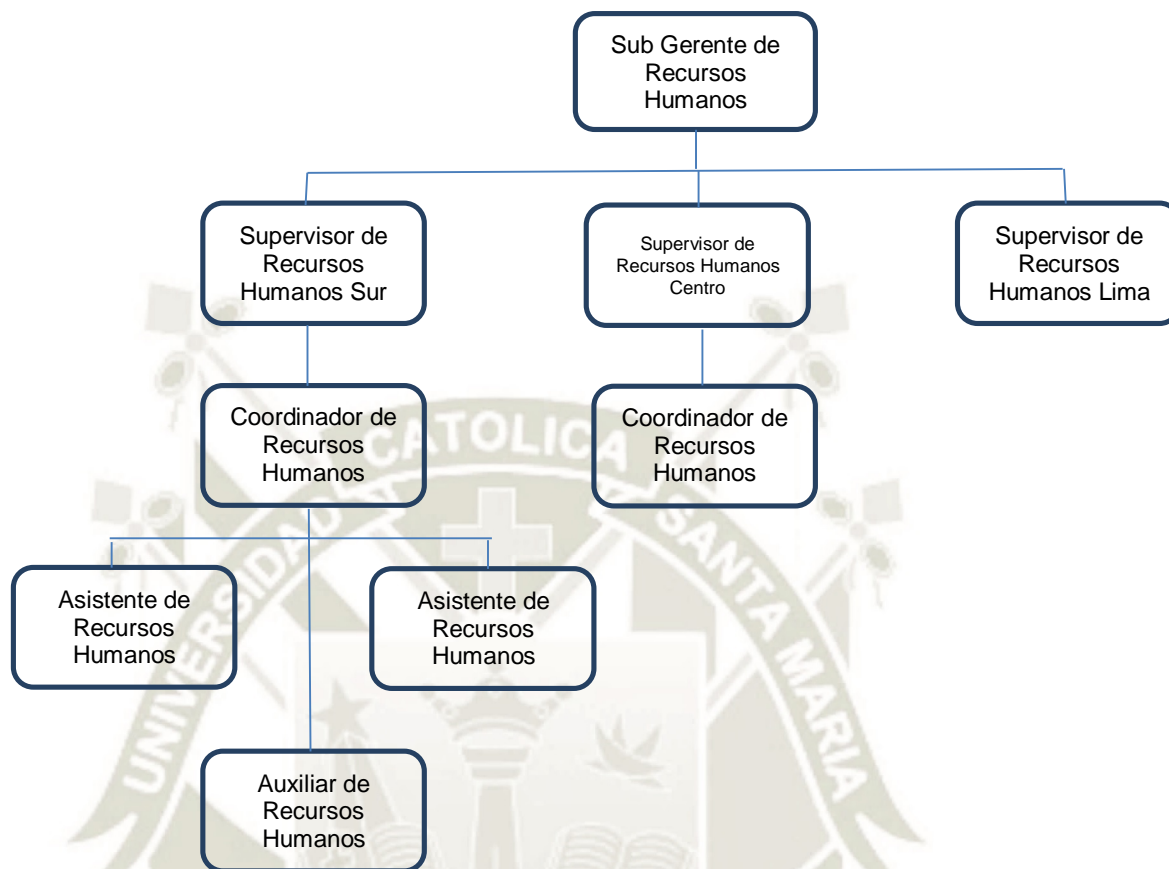
3.4.1 ANALISIS DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos de la empresa está conformada por:

- 01 Sub Gerente General de Recursos Humanos
- 03 supervisores de Recursos Humanos
- 02 coordinadores de Recursos Humanos
- 02 asistentes de Recursos Humanos
- 02 auxiliares de Recursos Humanos

Siendo la organización del área la siguiente:

Figura 12. Personal de área de Recursos Humanos SERGESAT



Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.1 Sub Gerente de Recursos Humanos:

Su función principal es realizar la gestión del área, controlar los procesos relacionados a reclutamiento y selección, capacitación, entrenamiento, bienestar social, planillas y pagos, clima laboral, desempeño laboral, etc.

3.4.1.2 Supervisores:

La función principal es supervisar el trabajo del equipo de RRHH en campo, dicha supervisión incluye cumplimiento de capacitaciones, planes de bienestar social, procesos de reclutamiento y selección de personal, KPI's, entrenamiento de personal, condiciones de habitabilidad y alimentación de personal en ruta y campamento, entre otros.

3.4.1.3 Coordinadores:

La función principal es realizar las coordinaciones necesarias para lograr el flujo constante de los procesos, es el nexo entre la supervisión y el personal asistente, programa y proporciona facilidades para la realización de los planes de capacitación, entrenamiento, y clima laboral del personal durante los días de trabajo de régimen.

3.4.1.4 Asistentes:

Su función principal es llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal para las diferentes áreas de la empresa, realizar el filtrado de la información, verificar la veracidad de la documentación proporcionada por el postulante, facilitar al monitor las fichas necesarias para la evaluación práctica del postulante.

3.4.1.5 Auxiliar

Encargada de recibir y verificar la documentación entregada por el postulante, realizar las fichas y trámites correspondientes para realizar la homologación del mismo, una vez completados los requisitos realizar la regularización y firma de contrato coordinada con el área legal de la empresa.

3.4.2 ENTREVISTA AL PERSONAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Se realizó una entrevista a las personas que intervienen directamente en el proceso de reclutamiento y selección con el fin de obtener información de la fuente primaria y hacer un diagnóstico más certero.

Los participantes de la entrevista fueron: Asistentes de RRHH, Auxiliar de RRHH, Coordinadores de RRHH, Supervisores de RRHH (08 personas), esta entrevista se llevó a cabo de manera personal en las instalaciones de la empresa.

Dicha entrevista se basó en cuatro preguntas fundamentales expresada en la ficha de entrevista al personal del área de Recursos Humanos (Ver Anexo 1).

3.4.2.1 RESULTADOS

Se pudo obtener los siguientes resultados:

- Respecto a la realización adecuada del procedimiento de reclutamiento y selección de personal, los encuestados coincidieron en que no se realiza de manera óptima, existen diferentes variables como el tiempo, la presión del área de operaciones, las exigencias de los filtros, entre otros; que no permiten realizarlo. A pesar que existe un procedimiento de reclutamiento este no se cumple al 100% ya que no se adecua a la demanda actual de la empresa respecto al personal.
- Los encuestados consideran también que los principales factores que se involucran al momento de hacer el reclutamiento y selección de personal y que no permiten que se realicen de manera adecuada son:
 - Tiempo reducido para realizar el proceso de reclutamiento y selección, por la necesidad de operaciones de reemplazar a los operadores cesantes para evitar caídas en la producción.
 - Tiempo y cronograma de homologación, como las capacitaciones estas determinadas por un cronograma de días, en ocasiones para poder programar al personal en estas no se realiza el filtro y estas son regularizadas posteriormente.
 - Cantidad de expedientes, al ser solamente dos personas encargadas, la cantidad de requerimientos de personal de todas las áreas no puede ser abastecida oportunamente, por lo que en ocasiones solo una persona se encarga de filtrar los CV de operadores.
 - Rotación de personal de reclutamiento y selección, al ser tanta la presión del puesto de trabajo, la rotación del cargo de Asistente de RRHH es alta por lo que en el año 2016 hubo 3 encargados distintos es decir el promedio de duración en el puesto es de cuatro meses, lo que ocasionó que cada persona que ingresa tenga menos conocimiento del procedimiento establecido.
- Respecto a la capacidad de las personas que trabajan en reclutamiento y selección de personal, consideran que el personal que actualmente trabaja en el área, se

encuentra en una etapa de aprendizaje, es decir la experiencia requerida para el cargo es menor a 1 año, este perfil de trabajo está elaborado y adaptado para una persona que recién salió de la universidad con poca experiencia laboral, esto con el fin de reducir costos del área. Por lo que el desempeño de las mismas no será igual a una persona con más años de experiencia en ese tipo de trabajo.

- A la consulta sobre la cantidad de personal encargado del reclutamiento y selección de personal consideraron dos puntos de vista:
- Se requiere tener mayor cantidad de personal en el área ya que la carga laboral se ha incrementado en los últimos meses, este incremento debe darse en el área de evaluaciones psicológicas y filtro de experiencia laboral.
- Es necesario contratar a una persona especializada en reclutamiento y selección de personal que guíe y organicé al personal con el que cuenta el área, así las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos estará determinado y el flujo será constante.

3.4.3 ANALISIS DEL PERSONAL DE OPERACIONES

El área de operaciones es el área crítica del estudio ya que los operadores forman parte de esta y es aquí donde se encontrarán a detalle los motivos de la rotación del personal.

Para poder llevar a cabo el análisis se realizará una encuesta formada por 10 preguntas (Ver Anexo 2) considerando diferentes criterios entre ellos:

- Clima Laboral
- Satisfacción Laboral
- Satisfacción Económica
- Motivación Laboral

Estos criterios nos permitirán delimitar la problemática interna y estudiar los factores relevantes para la permanencia o rotación de los operadores.

Para esto se realizará el cálculo del tamaño de muestra de personal a quien se le realizará la encuesta.

3.4.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para dicho cálculo se tomará en consideración lo siguiente:

- Tamaño de la población: 231 Operadores
- Margen de Error: 5%
- Nivel de Confianza: 95%

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + K^2 * p * q}$$

Obteniendo como resultado que el tamaño de la muestra de 142 operadores.

3.4.3.2 METODOLOGÍA DE RECOLECCION DE DATOS:

A continuación, se describirán los pasos que han tomado en consideración para la obtención de datos:

- Reunión con el Sub Gerente de Recursos Humanos para explicarle la metodología y finalidad del cuestionario.
- Coordinación con el área de operaciones el momento idóneo para aplicar el cuestionario al personal.
- Solicitar la aprobación del cuestionario a los Gerentes de Recursos Humanos y Operaciones.
- Procesamiento y análisis de datos.
- Obtención de resultados y análisis.

3.4.3.3 CRONOGRAMA DE LA ENCUESTA

Se propone el siguiente cronograma de actividades para la entrevista del personal

Tabla 13. Cronograma de la encuesta

ACTIVIDADES	Día												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Reunión con el Sub Gerente de Recursos Humanos para explicarle la metodología y finalidad del cuestionario													
Coordinación con el área de operaciones el momento idóneo para aplicar el cuestionario al personal.													
Solicitar la aprobación del cuestionario a los Gerentes de Recursos Humanos y Operaciones.													
Aplicar el Cuestionario al personal													
Procesamiento y análisis de datos.													
Obtención de resultados y análisis.													

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3.4 METODOLOGÍA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Hay diversas herramientas de recolección de datos que permiten obtener información, para este análisis se aplicaron cuestionarios con la finalidad de buscar información que será útil para la investigación.

Se realizó la tabulación y análisis como la categorización de las variables (datos), se utilizó como herramienta informática el Excel para el procesamiento estadístico de dichos datos.

Se realizó un análisis de los datos obtenidos y se presentan en tablas y gráficos.

3.4.3.5 RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los operadores fue el siguiente:

- **Motivos que lo inclinaron a escoger la empresa como nuevo centro laboral:**

Se proporcionó cinco alternativas cerradas de factores que se consideran importantes para la toma de decisión de un cambio de trabajo; mejores expectativas salariales, clima laboral, estabilidad laboral, formalidad de la empresa, posibilidad de ascenso y línea de carrera, obteniendo como resultado lo siguiente:

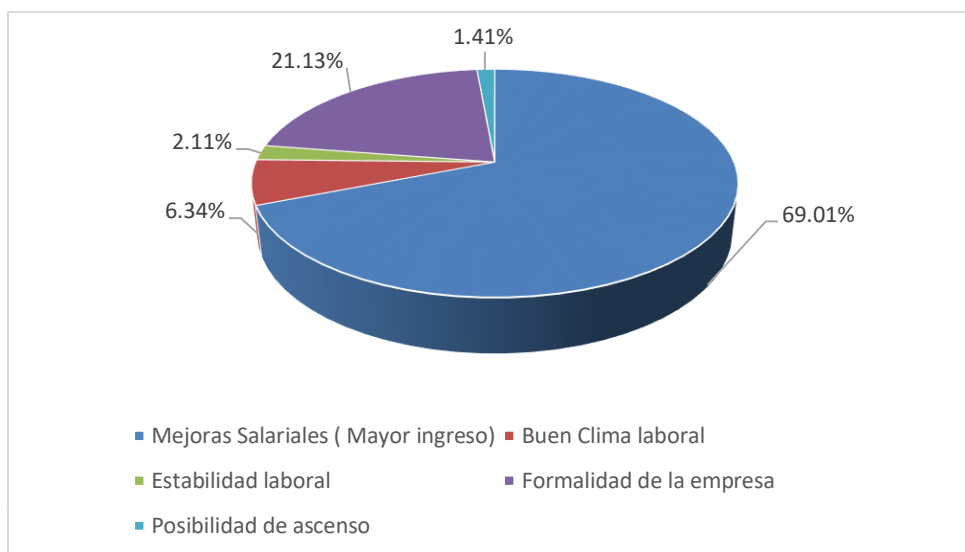
Tabla 14. Motivo de ingreso a la empresa

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Mejoras Salariales (Mayor ingreso)	98	69.01%
Buen Clima laboral	9	6.34%
Estabilidad laboral	3	2.11%
Formalidad de la empresa	30	21.13%
Posibilidad de ascenso	2	1.41%
TOTAL	142	100%

Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Como se observa en la tabla anterior la principal motivación a considerar para ingresar a la empresa es la mejora salarial 69.01% de los encuestados coincidió con este criterio, seguido por la formalidad de la empresa el 21.13% de encuestados, ya que en el rubro del transporte existe mucha informalidad, sobre todo en aquellas empresas que realizan el pago del salario por el número de viajes realizados, e incluso si no cumplen con la cuota correspondiente el pago se realiza fuera de planilla evitando de esta manera el pago de beneficios y aportaciones como seguro social y AFP, en menor cantidad encontramos los motivos de estabilidad laboral, del clima laboral y posibilidad de ascenso que corresponden al 10% de los encuestados.

Figura 13. Gráfico de motivo de ingreso a la empresa



Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Dentro del rubro de transporte de carga el transporte de mineral es uno de los más competitivos, ya que la cantidad de operadores que cumplen con los requisitos solicitados por el cliente es reducida, lo que ha generado el incremento de la oferta salarial por parte de las empresas del sector, convirtiendo a este en el factor más importante al momento de decidir la empresa donde laborara.

- **La selección de personal realizada por el área de Recursos Humanos para operadores:**

Se consideró esta pregunta con cinco opciones de respuesta cerradas, ya que un proceso crítico en la rotación de personal es la selección realizada por el área de Recursos Humanos de la empresa.

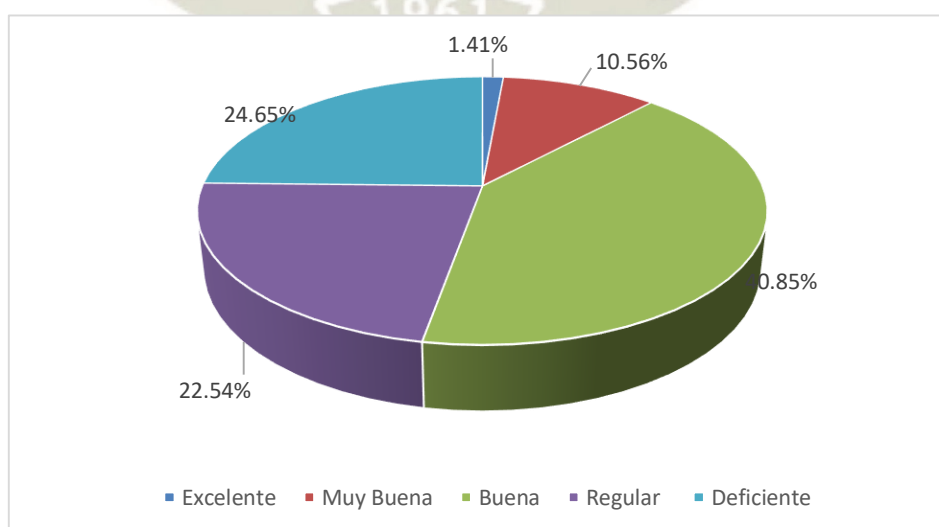
Tabla 15. Percepción del proceso de selección realizado por el área de Recursos Humanos de la empresa

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Excelente	2	1.41%
Muy Buena	15	10.56%
Buena	58	40.85%
Regular	32	22.54%
Deficiente	35	24.65%
TOTAL	142	100.00%

Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Los encuestados participaron en el proceso de selección de personal y conocen de primera mano las deficiencias del mismo, se obtuvo diferentes apreciaciones el 1.41% considera que el trabajo de selección que se realiza es excelente, el 10.56% considera que es muy bueno, el 40.85% piensa que es bueno, el 22.54% piensa que es regular y el 24.65% piensa que es deficiente.

Figura 14. Gráfico Percepción del proceso de selección realizado por el área de Recursos Humanos de la empresa



Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Esta apreciación tan variada del proceso de selección se debe a que dicho no es uniforme y no se realizó de la misma manera a todos los encuestados, así mismo las personas encargadas de la selección fueron diferentes por lo que la metodología de trabajo aplicada por cada una de ellas pudo hacer que el proceso se extienda o sea más corto.

- **Condiciones de trabajo:**

Este cuestionamiento es utilizado para indagar sobre la percepción de los trabajadores en las condiciones internas que repercuten directamente como un factor a considerar a mediano o largo plazo para la permanencia en la empresa, en este ítem se consideran cinco opciones cerradas que nos permitirán desglosar las condiciones en la siguiente pregunta.

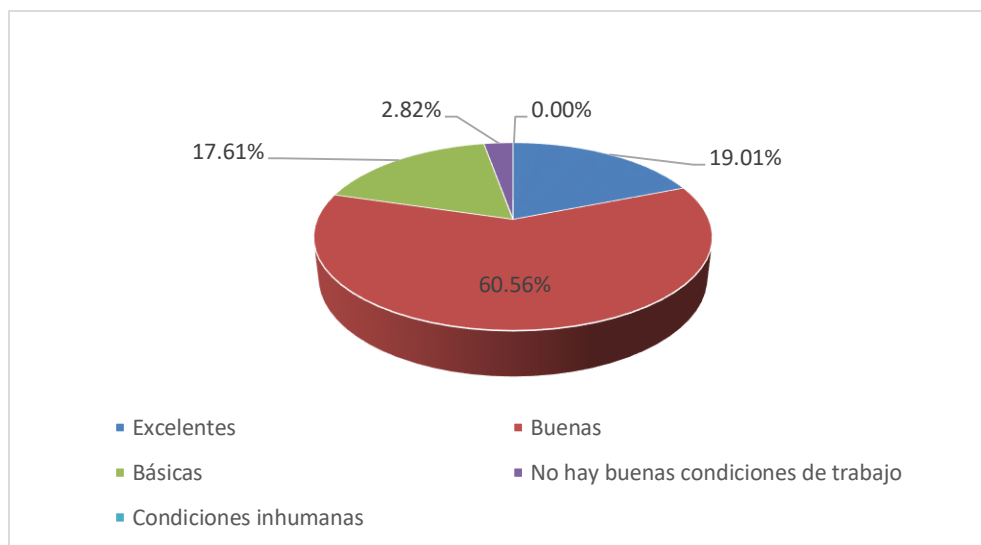
Tabla 16. Percepción de las condiciones de trabajo en la empresa

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Excelentes	27	19.01%
Buenas	86	60.56%
Básicas	25	17.61%
No hay buenas condiciones de trabajo	4	2.82%
Condiciones inhumanas	0	0.00%
TOTAL	142	100.00%

Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

La tabla 16 nos permite ver el panorama interno de la empresa, donde más del 97% de los trabajadores del área de operaciones considera que las condiciones laborales son aceptables en diferentes medidas (Excelentes, buenas, básicas).

Figura 15. Gráfico Percepción de condiciones de trabajo en la empresa



Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Dentro de las condiciones de trabajo se considera horas trabajadas, alimentación y habitabilidad, medidas de control de protección en seguridad personal y tiempo para recreación durante régimen laboral.

▪ **Condiciones que producen disgusto o disconformidad:**

En esta pregunta se busca realizar el desglose de la pregunta número 3 para identificar los factores positivos de la gestión y los negativos considerando cuatro factores fundamentales siendo los resultados obtenidos:

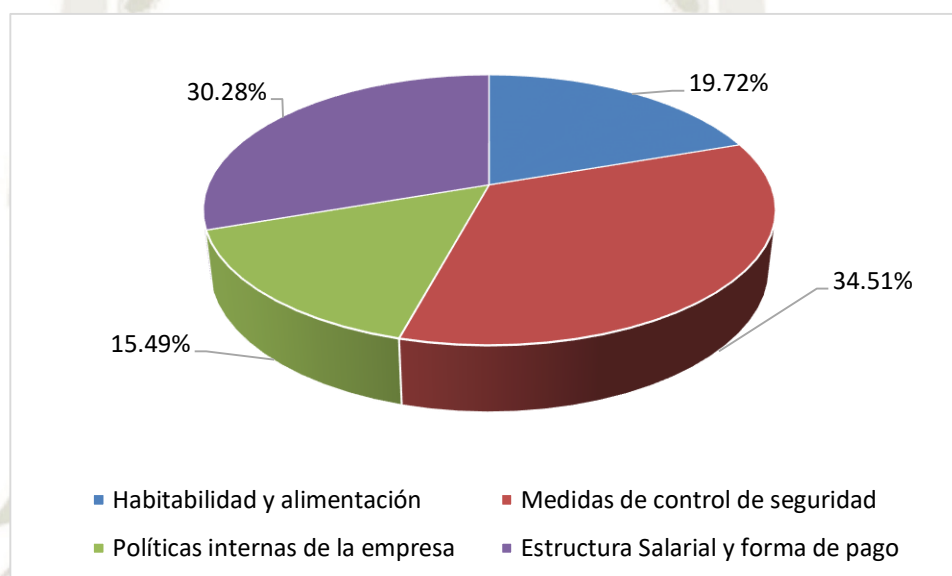
Tabla 17. Condiciones laborales que generan disgusto

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Habitabilidad y alimentación	28	19.72%
Medidas de control de seguridad	49	34.51%
Políticas internas de la empresa	22	15.49%
Estructura Salarial y forma de pago	43	30.28%
TOTAL	142	100.00%

Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

En los resultados obtenidos en la tabla 17 el principal motivo de disgusto son las medidas de seguridad que corresponde al 34.51% de los encuestados, esto se puede haber generado ya que en los últimos meses dichas medidas se han vuelto más rigurosas adicionalmente a que en el sector de transporte de por si dichas medidas siempre han sido consideradas como incómodas por los operadores.

Figura 16. Gráfico Condiciones laborales que generan disgusto en el trabajador



Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el gráfico la percepción de los encuestados es variada, teniendo como principal motivo de disgusto las medidas de control y seguridad, esto debido a que el rubro del transporte hasta hace algunos años era informal por lo que la seguridad no era un criterio a aplicar, muchos de los operadores que actualmente laboran en la empresa tienen más de 15 años laborando en las vías nacionales y cambiar su percepción sobre la seguridad es un trabajo permanente, seguido del criterio de forma de pago, muchos de los operadores están acostumbrados al pago por viaje y sin beneficios sociales, por lo que los descuentos de ley (5ta categoría y AFP) no son aceptados de manera positiva. También se debe considerar la habitabilidad y alimentación ya que en las rutas de transporte para llegar a los campamentos mineros solo se encuentran pequeños poblados que no ofrecen las condiciones óptimas tanto en agua y luz, desagüe, así como alimentación adecuada lo que genera un poco de incomodidad por parte de algunos operadores.

- **Implementación de nuevas medidas de Seguridad**

Uno de los factores que contribuye a la rotación de personal es el incremento de las medidas de seguridad y el cumplimiento de las mismas, por tal motivo se realiza la pregunta con cinco criterios de respuesta cerrada obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 18. Medida en la que están de acuerdo con la implementación de medidas de seguridad

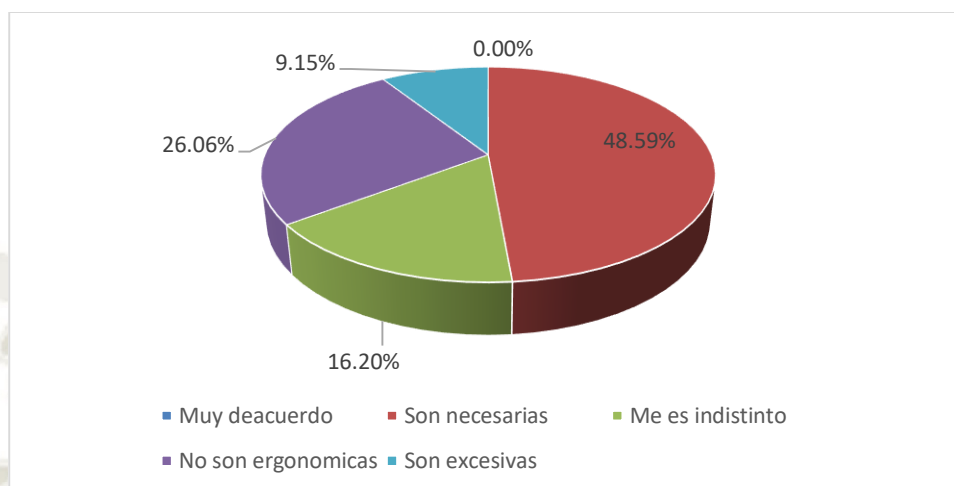
DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	0	0.00%
Son necesarias	69	48.59%
Me es indistinto	23	16.20%
No son ergonómicas	37	26.06%
Son excesivas	13	9.15%
TOTAL	142	100.00%

Fuente: Encuesta de Operadores

Elaboración: Propia

En los resultados obtenidos vemos que el 48.59% de los operadores se encuentran de acuerdo con la implementación de estas medidas, el 16.20% lo consideran indistinto ya que es parte del trabajo que deben realizar, pero tenemos un 35.21% de los conductores que se encuentran en desacuerdo con las medidas implementadas, siendo esta población la más propensa para la rotación de personal.

Figura 17. Gráfico Medida en la que están de acuerdo con la implementación de medidas de seguridad



Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

En los últimos meses se han implementado medidas más rígidas de seguridad según el plan de cero accidentes aplicado por los clientes, estas implican pulseras de sueño, alcohol test diario, horas de pernocte, limitación del uso de celulares, menor velocidad considerada en la hoja de ruta, lo que genera estrés en los conductores por lo que algunos consideran estas medidas excesivas y que interfieren en su espacio personal por lo que consideran la renuncia laboral a la empresa como una opción.

- **Gestión de Bienestar Social:**

Otro factor importante que debe ser incluido es el papel del área de bienestar social de la empresa, su influencia, la percepción y el alcance de esta en los trabajadores, ya que todas las acciones realizadas por bienestar social están directamente relacionadas con el clima laboral de la empresa

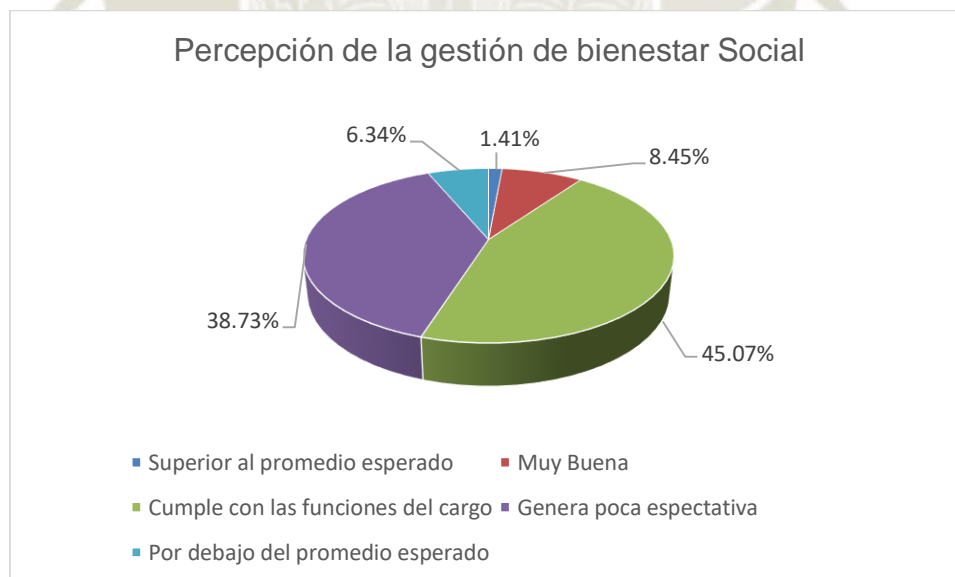
Tabla 19. Percepción de la gestión del área de bienestar social de la empresa

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Superior al promedio esperado	2	1.41%
Muy Buena	12	8.45%
Cumple con las funciones del cargo	64	45.07%
Genera poca expectativa	55	38.73%
Por debajo del promedio esperado	9	6.34%
TOTAL	142	100.00%

Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

En los resultados obtenidos apreciamos que solamente el 54.86% de los encuestados considera que el desempeño del área es buena o aceptable, siendo el 45.14% la población de operadores que tiene una percepción negativa del desempeño del área de bienestar social, lo que resulta preocupante.

Figura 18. Gráfico Percepción de la gestión del área de bienestar social de la empresa



Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Como se había mencionado con anterioridad esta percepción del trabajo del área de bienestar social, está directamente relacionada con el clima laboral, ya que es la encargada de la planificación de los días de integración, planes de apoyo social, apoyo psicológico, apoyo económico, motivación personal, convenios de educación, y también verifica el cumplimiento de las normas de habitabilidad y alimentación en campamento, en ruta y en mina.

Al tener la población de trabajadores prácticamente dividida respecto a la percepción de los logros realizados por el área de bienestar social se debe considerar que el clima laboral en la empresa no sea óptimo.

▪ **Motivación e Identificación con la empresa:**

Otro criterio importante que compone el clima laboral es la motivación e identificación del trabajador con la empresa, así mismo observaremos la cantidad de operadores que sienten compromiso y fidelidad con la empresa. Se consideraron cinco alternativas cerradas de respuesta como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 20. Motivación e identificación con la empresa

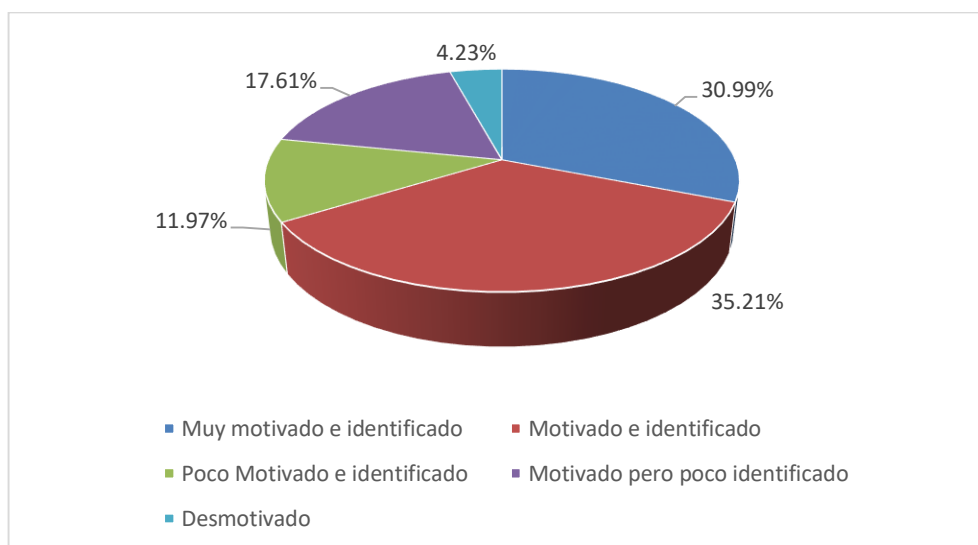
DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Muy motivado e identificado	44	30.99%
Motivado e identificado	50	35.21%
Poco Motivado e identificado	17	11.97%
Motivado, pero poco identificado	25	17.61%
Desmotivado	6	4.23%
TOTAL	142	100.00%

Fuente: Encuesta de Operadores

Elaboración: Propia

Como consecuencia de la diferencia de percepción del área de bienestar social y el clima laboral que los colaboradores tienen, se presenta la división de la motivación e identificación con la empresa. Debemos tener en cuenta que la motivación es netamente personal y puede haber muchos motivos por lo cual el trabajador se siente motivado (familia, superación personal, satisfacción personal, etc.); sin embargo, la identificación y fidelización es un trabajo continuo por parte de la gerencia y gestión de la empresa.

Figura 19. Gráfico Motivación e identificación con la empresa



Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Como apreciamos en la figura 19 el 35% de los trabajadores se sienten muy motivados e identificados por lo que con ellos se debería aplicar una estrategia de mantenimiento y retribución positiva para que sus comportamientos se multipliquen en sus compañeros. Por otro lado, el 33.81% de los operadores se sienten poco motivado o desmotivado, esto puede ser consecuencia de las largas jornadas de trabajo alejados de su familia, mala relación con sus supervisores, poca retribución positiva a logros, llamadas de atención, etc.

Siendo este grupo el más propenso de incrementar la rotación de personal, lo que con ellos se debe difundir los planes de mejora y hacer partícipes de los beneficios que la empresa ofrece.

▪ **Nivel de Satisfacción:**

Debido a los cambios que se han venido realizando en la empresa tanto internos como externos, la insatisfacción de los operadores se ha incrementado, esto también se debe a la inestabilidad laboral producida por las nuevas penalidades introducidas por el cliente.

Se consideran cinco respuestas cerradas donde se obtuvo la siguiente información:

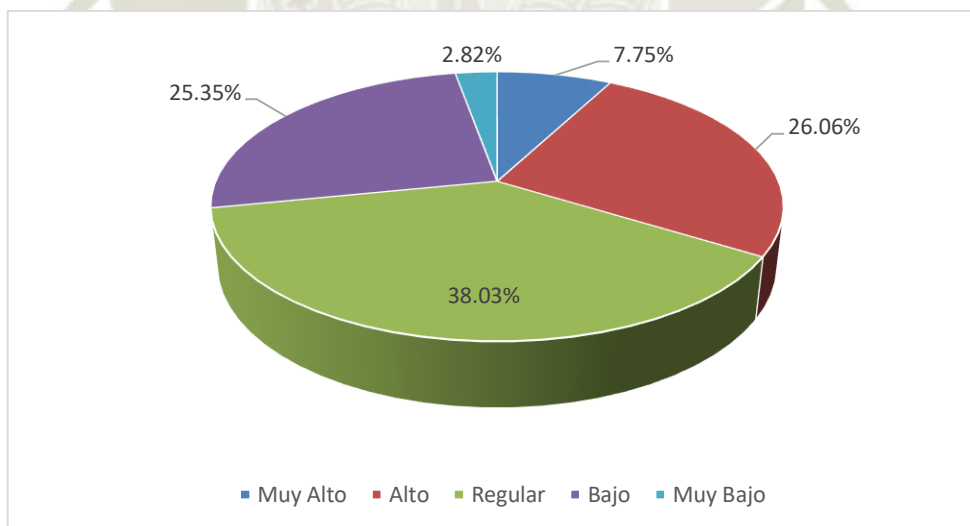
Tabla 21. Satisfacción por trabajar en la empresa

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Muy Alto	11	7.75%
Alto	37	26.06%
Regular	54	38.03%
Bajo	36	25.35%
Muy Bajo	4	2.82%
TOTAL	142	100.00%

Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

La tabla 21 nos permite identificar que el 28.17% de los encuestados se encuentra insatisfecho trabajando en la empresa por lo que podríamos inferir que sería la población más propensa a cesar e incrementar la rotación de personal, por lo que se deben tomar medidas correctivas que incrementen la satisfacción del cliente interno.

Figura 20. Gráfico satisfacción de trabajar en la empresa



Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Así mismo como se aprecia en la figura 20 el 71.83% de los colaboradores se sienten satisfechos de trabajar en la empresa en diferente intensidad, pero esto podría enfocarse como una oportunidad de mejora para reforzar comportamientos positivos e incentivarlos.

▪ **Relación con la línea de supervisión, escucha continua:**

Es importante también indagar en la relación que existe entre supervisión y personal operativo, ya que esta es un factor que contribuye al clima laboral de la empresa. Se proporcionó cinco respuestas cerradas de frecuencia obteniendo los siguientes resultados:

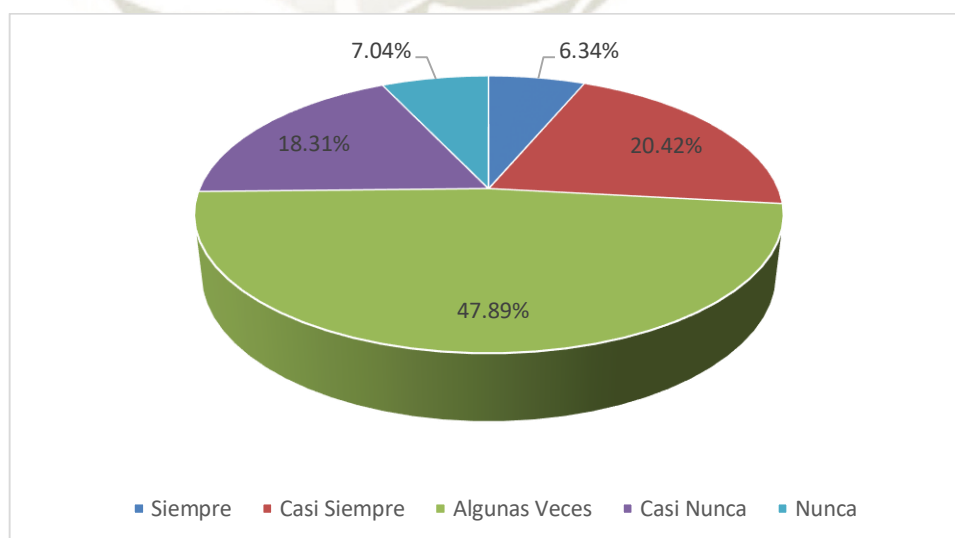
Tabla 22. Interacción Supervisión – personal operativo

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Siempre	9	6.34%
Casi Siempre	29	20.42%
Algunas Veces	68	47.89%
Casi Nunca	26	18.31%
Nunca	10	7.04%
TOTAL	142	100.00%

Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

La percepción de los operadores es variada acerca de la actitud de sus supervisores, sin embargo, el 74% considera que en diferente medida sus apreciaciones son escuchadas por los supervisores.

Figura 21. Gráfico Interacción Supervisión – personal operativo



Fuente: Encuesta de Operadores
Elaboración: Propia

Sin embargo, también podemos apreciar que el 25.35% de los operadores considera que sus apreciaciones no son escuchadas por sus supervisores, lo que puede estar contribuyendo a la desmotivación y poca identificación con la empresa ya que no se sienten parte importante de la misma, provocando alteraciones en el clima laboral.

▪ **Motivos de Renuncia**

Se considera que la renuncia es el factor más importante de la rotación del personal por lo que es necesario conocer los principales motivos por los que se produce.

Tabla 23. Motivos de renuncia a la empresa

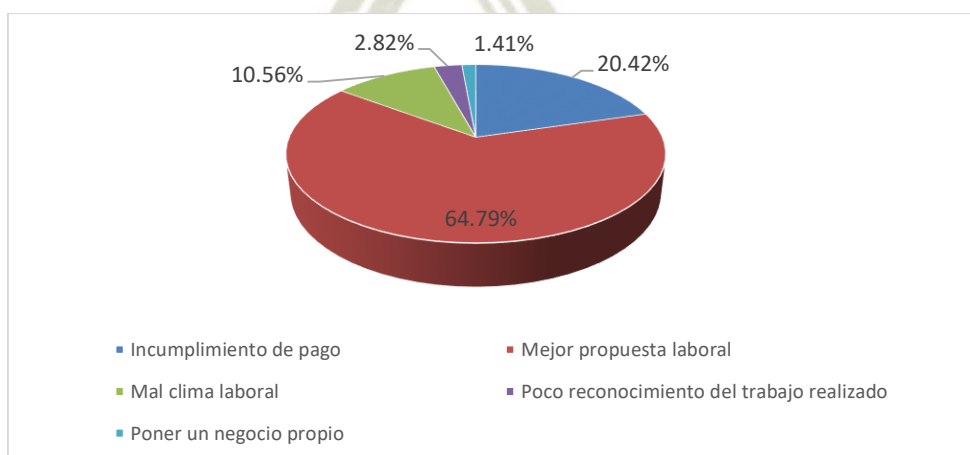
DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Incumplimiento de pago	29	20.42%
Mejor propuesta laboral	92	64.79%
Mal clima laboral	15	10.56%
Poco reconocimiento del trabajo realizado	4	2.82%
Poner un negocio propio	2	1.41%
TOTAL	142	100.00%

Fuente: Encuesta de Operadores

Elaboración: Propia

Como se aprecia en la tabla 23 el factor más importante que se considera para renunciar a la empresa es una mejor propuesta laboral 64.79%, seguido del incumplimiento de pago 20.42% y el mal clima laboral 10.56%, solamente el 4.23% considera otros factores de desarrollo personal para la renuncia a la empresa.

Figura 22. Gráfico motivos que conllevan al cese laboral



Fuente: Encuesta de Operadores

Elaboración: Propia

En el gráfico vemos que el 64.79% renunciaría a la empresa por una mejor propuesta laboral, esta puede estar dirigida a un mejor sistema de trabajo, menos días laborados y más días de descanso, mejor estructura salarial (mayor sueldo básico) que permite obtener mejores beneficios tanto en gratificaciones, CTS y vacaciones, así como en la liquidación de beneficios sociales, el siguiente factor es el incumplimiento de pago, este se refiere a las fechas de pago, descuentos de ley, asignación familiar, otro criterio importante es el clima laboral, cabe recalcar que el personal vive acuartelado durante los días de trabajo por lo que el clima laboral y las relaciones interpersonales juegan un papel importante.

3.4.3.6 HALLAZGOS IMPORTANTES EN ENCUESTA

Después de la aplicación de la encuesta a los 142 trabajadores del área de operaciones, y de haber realizado el procesamiento de los datos se observa que el problema de la rotación de personal se debe principalmente a:

- Deficiencia en la aceptación del personal por las nuevas medidas de seguridad; debido a que es un rubro que actualmente se desarrolla en informalidad en ciertos lugares del país, los operadores consideran las medidas de seguridad como exageradas, estresantes e inclusive invasivas, al no haberse realizado la difusión de las mismas de manera correcta el malestar del personal se ha incrementado declinando al trabajo actual.
- El proceso de Selección de personal es considerado de regular a malo por el 47% de los trabajadores, esto debido a la mala organización del área, la duplicidad de actividades y la falta de capacitación del personal que provoca tiempos muertos y alarga el proceso ocasionando incertidumbre en los operadores llevándolos a declinar al puesto laboral.
- A pesar que el 60% de los operadores consideran que las condiciones de trabajo son buenas, un alto porcentaje de ellos 64% se muestra descontento con las condiciones de trabajo respecto a las medidas de seguridad y a la estructura salarial.
- Respecto a la gestión de Bienestar social que se encuentra ligada a la promoción de beneficios, motivación e identificación de los trabajadores con la empresa, así como las condiciones de habitabilidad y alimentación que da como resultado la percepción del clima laboral de la empresa tiene una presencia parcial ya que el 45% de los

encuestados considera que es una gestión pobre o mala, lo que conlleva a que el 33% de los trabajadores se sienta desmotivado y poco identificado con la empresa, así mismo solamente el 33.8% se encuentra satisfecho con laborar en la empresa, 38.03% se encuentra regularmente satisfecho y el 28.17% se encuentra insatisfecho por lo que convierte a este porcentaje en potenciales ceses laborales.

- Respecto a la interacción del personal con la supervisión inmediata el 26% de los trabajadores consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta y reciben la retribución positiva, sin embargo, el 73.24% considera que sus recomendaciones no son consideradas en la mayoría de las veces lo que genera resentimiento y perjudica el clima laboral.

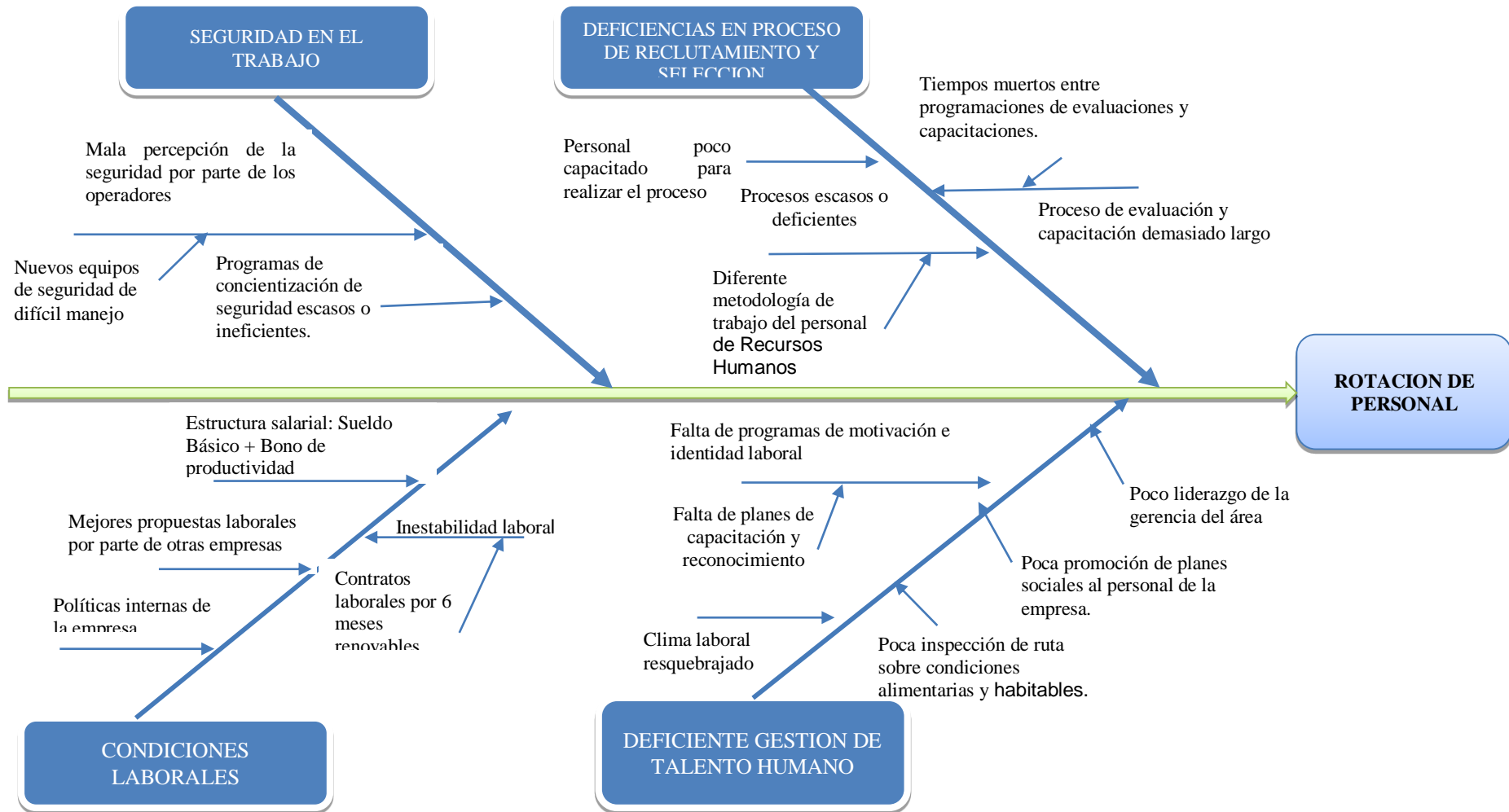
3.5 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Luego de haber realizado el análisis de data, análisis de procesos y análisis de capital humano se lograron identificar los siguientes problemas que están originando la rotación de personal en la empresa.

Para exponer de forma más clara estas causas se elaboró un diagrama de Ishikawa el cual muestra las causas de la rotación en sus ramas y los efectos de estas en las cabezas.

Este diagrama está dividido en cuatro grandes problemas: seguridad en el trabajo, deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, condiciones laborales, gestión de bienestar social deficiente.

Figura 23. Diagrama de Ishikawa Rotación de personal área de operaciones SERGESAT



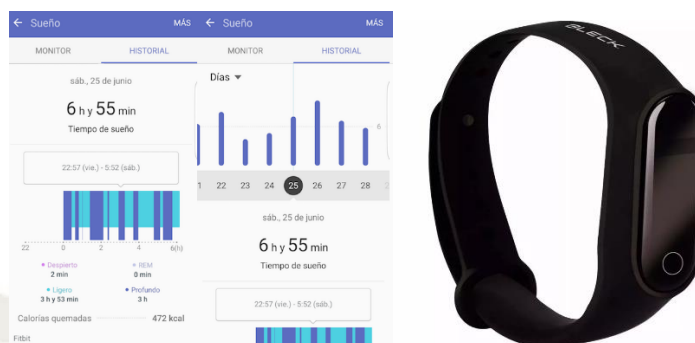
Elaboración: Propia

3.5.1 Seguridad en el trabajo:

- **Mala percepción de la seguridad por parte de los operadores:** Durante muchos años los operadores de transporte de carga han convertido el rubro en uno de los más informales de nuestro país, esto debido a la extremada confianza que tienen algunos durante la conducción del vehículo, la evasión a las normas de tránsito y la falsa creencia del más vivo o el más fuerte llevándolos a cometer imprudencias al volante, por lo que muchos de los conductores que se integran a la empresa ven como innecesarias las medidas de seguridad implementadas por la empresa así como por el cliente que generalmente son: horas de acuartelamiento y pernocte, hoja de ruta con límites de velocidad, equipo de protección personal.
- **Nuevos equipos de seguridad de difícil manejo:** La ciencia avanza a pasos agigantados y el rubro del transporte no es la excepción, en los últimos años se han elaborado equipos computarizados que permiten monitorear de manera continua al conductor durante la ruta, los equipos que la empresa utiliza para el servicio son:

Pulseras de Sueño: Estas permiten controlar mediante las pulsaciones las horas de sueño efectivas del conductor teniendo como política un mínimo de 5 horas efectivas de sueño y 7 horas de pernocte (en estado de reposo), esto se logra mediante la sincronización de las pulseras asignadas a cada conductor durante su guardia de trabajo con un celular vía bluetooth, estos resultados son verificados todos los días en la mañana antes de iniciar la jornada laboral y es responsabilidad del conductor mantener operativos los equipos, así como reportar alguna falla de manera oportuna para la subsanación de la misma.

Figura 24. Pulsera de control de pernocte y sueño



Fuente: www.somnisa.com

Cámara de Monitoreo Constante: Esta cámara permite monitorear todos los movimientos comportamientos y actitudes del operador durante todo el trayecto de la ruta, este sistema fue implementado para eliminar comportamientos subestandar en los conductores como coger el volante con una sola mano, fumar durante la conducción, beber agua, así como monitorear la fatiga y somnolencia de los operadores durante la conducción, adicionalmente es una herramienta que se utiliza para determinar las responsabilidades en caso de accidente de tránsito en ruta. Esta cámara está colocada dentro de la cabina del conductor y conectada mediante USB al tablero, así mismo cuenta con una memoria de 64 gb que permite grabar la información del día, una vez culminada la jornada laboral el operador retira la memoria y la entrega al área de seguridad.

Figura 25. Cámara De Monitoreo



Fuente: www.oldshark.com/products

SmartCap: El casco inteligente o SmartCap es la tecnología que se está implementado para los operadores de carga debido a que permite monitorizar los signos vitales durante la ruta, esto con el fin de medir fatiga y somnolencia, determinar si el operador se encuentra apto para seguir con la labor o es necesario parar el convoy o realizar el cambio de operador. Este equipo es sincronizado con un celular o una Tablet que se acondiciona en el tablero del vehículo, el operador se coloca el sensor en el casco este sensor mide las pulsaciones y emite alertas sonoras cuando el ritmo cardiaco del operador disminuye o es irregular lo que se considera un signo de fatiga, cuando el operador recibe 3 alarmas automáticamente el convoy se detiene a realizar una pausa activa.

Figura 26. SmartCap



Fuente: www.smartcaptech.com

- **Programas de concientización de seguridad escasos o ineficientes:** Los operadores durante todo el año reciben capacitaciones de seguridad exigidas por ley (Plan de Capacitación anual de Seguridad y salud en el trabajo), adicionalmente a estas reciben capacitaciones del uso de los equipos de seguridad por parte de los proveedores de los mismo, sin embargo dichas capacitaciones se dan solo con la finalidad de cumplir con los planes de seguridad y tener la evidencia firmadas de las capacitaciones para los KPIs solicitados por el cliente. Lamentablemente estas capacitaciones no tienen la llegada esperada, esto debido a entre otros factores que los operadores cuentan con nivel de instrucción secundario, adicional a que el promedio de los conductores es de 45 años lo que dificulta en la mayoría el proceso de retención de toda la información brindada.

3.5.2 Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección

- **Personal poco capacitado para realizar la labor:** Actualmente el personal asignado al proceso de reclutamiento y selección de personal son los Asistentes y Auxiliares del área, sin embargo, estos puestos tienen alta rotación y por reducción de costos se contrata personal con poca experiencia lo que genera deficiencias en el área.
- **Procesos Escasos o deficientes:** El área de recursos humanos cuenta con un procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal, pero este no es utilizado durante el proceso, así mismo no está adecuado a las recientes necesidades de la empresa y la alta demanda de personal debido a la rotación registrada.
- **Diferente metodología de trabajo del personal de recursos humanos:** Como se mencionó anteriormente los puestos asignados al reclutamiento y selección de personal son de alta rotación lo que ocasiona que no se realice una adecuada entrega de cargo, generalmente el personal procede bajo su criterio para realizar el proceso y solucionar los problemas que se presentan durante el mismo, siendo algunos eficientes mientras que otros entorpecen y alargan el proceso.
- **Tiempos muertos entre programaciones de evaluaciones y capacitaciones:** Debido a que las capacitaciones y evaluaciones para la homologación del personal por parte del cliente son realizadas por empresas terceras de capacitación (TECSUP, ISEM) y estas tienen un cronograma determinado de días para cada capacitación, existen días muertos si no se organiza la programación de las mismas, alargando el proceso hasta dos semanas y en caso el postulante desapruébe alguna de las capacitaciones este proceso se puede alargar a tres semanas.
- **Proceso de evaluación y capacitación demasiado largo:** De la misma forma que el punto anterior si el personal de área de recursos humanos no organiza de forma adecuada la programación de las evaluaciones y capacitaciones externas, el proceso se alarga lo que ocasiona que los postulantes se incomoden y muchas veces desistan del proceso habiendo ya avanzado en el mismo, (siendo en el año 2017 el 10% de los postulantes) lo que ocasiona pérdida económica para la empresa, pero también para el postulante ya que durante el proceso de evaluación no reciben ingreso alguno.

3.5.3 Condiciones Laborales

- **Estructura Salarial:** La empresa ofrece una estructura laboral que está compuesta por sueldo básico más bonos de alimentación y productividad, debido a que al momento de realizar el pago de beneficios como la gratificación, CTS, vacaciones, el cálculo se realiza en base al sueldo básico lo que reduce el costo para el empleador.
- **Mejores propuestas laborales por parte de otras empresas:** En el mercado laboral del rubro de transporte de carga y sobretodo de minería, las empresas siempre se encuentran en búsqueda de operadores con experiencia para los diversos proyectos mineros, ofreciéndoles mejoras salariales, estabilidad laboral u otros beneficios que son considerados importantes por el operador como seguro privado de salud, pasajes aéreos, etc. Que produce cierto tipo de ventaja para ellos.
- **Políticas internas de la empresa:** La empresa cuenta con políticas que en cierta medida no son aceptadas por los operadores como por ejemplo el periodo de prueba del personal por 03 meses lo que limita algunos beneficios ofrecidos como pasajes aéreos, prestamos económicos, etc.; las evaluaciones de desempeño cada 04 meses, la desvinculación laboral inmediata en caso de falta grave.
- **Inestabilidad Laboral:** Para el personal operativo los contratos son renovables cada 6 meses, previa aprobación de la evaluación de desempeño del operador, esto produce cierta incomodidad e incertidumbre en los operadores que inicia la búsqueda de un nuevo trabajo cada vez que se acerca la fecha de término de contrato.

3.5.4 Deficiente gestión de talento humano

- **Clima laboral resquebrajado:** En la actualidad el clima laboral de la empresa se encuentra debilitado esto debido a que los operadores se sienten abandonados por la empresa, haciendo que la relación con los superiores sea tensa y en cierta medida hostil.

- **Falta de programas de motivación e identidad laboral:** La gestión de bienestar social no ha sido eficiente, haciendo que el personal de la empresa pierda la motivación de trabajar en la empresa y pierda la identidad y fidelidad a la misma, esto debido a que siente que la empresa no reconoce el esfuerzo que ellos ponen para lograr los objetivos.
- **Poca promoción de planes sociales al personal de la empresa:** La empresa cuenta con planes sociales que abarcan no solamente el crecimiento personal del operador sino también la integración familiar para mejorar el desempeño del mismo, pero al tener una gestión deficiente gran parte de los operadores no está enterado de los beneficios ofrecidos.
- **Poca inspección en ruta sobre condiciones alimentarias y habitabilidad:** Es recurrente la queja del personal por los servicios de alimentación y habitabilidad en ruta de los operadores, ya que en el tema de alimentación es un factor a ser monitoreado; si los alimentos son muy pesados o grasosos pueden causar fatiga y somnolencia o problemas intestinales en ruta, así mismo al trabajar bajo régimen las condiciones de habitabilidad no son del todo las mejores ya que no cuentan con la privacidad necesaria.

3.6 MEDICIÓN DE INDICADORES

Luego de haber realizado el análisis de data, análisis de procesos y análisis de capital humano se lograron medir los siguientes indicadores los cuales se presentan a continuación

Tabla 24. Medición de indicadores

INDICADOR	MEDICION ACTUAL	INTERPRETACION
Personal Capacitado para el cargo	Capacitación del personal al 40%; No se cuenta con personal especializado en reclutamiento y selección	El personal que actualmente trabaja en el área de reclutamiento y selección no tiene mucha experiencia son practicantes o recién egresados para reducir costos (Véase 3.4.1)
Procedimiento de Selección de personal.	Un procedimiento implementado al 60%	No se aplica el procedimiento de reclutamiento y selección, este no está estandarizado por lo que durante el proceso se omiten pasos (Véase 3.3.1)
Procedimientos de homologación y capacitación de personal.	No se cuenta con procedimiento alguno	No se cuenta con un proceso establecido para la homologación y capacitación del personal que estipula cantidad de veces permitidas para desaprobación de una capacitación, de la misma manera no se estipula el orden en que se debe realizar el proceso (Véase 3.3.1)
Planes de Clima Laboral	Plan de Clima laboral implementado al 40%	El área de bienestar social cuenta con un plan de clima laboral, pero este no está siendo aplicado de manera adecuada por lo que no se obtienen los resultados esperados (Véase 3.4.3)
Incidentes en ruta.	Cero	Actualmente se aplican sistemas de gestión de seguridad que permiten tener cero incidentes en ruta, las desventajas de este sistema es que producen incomodidad en el operador lo cual es un factor para el cese del vínculo laboral.
Índice de Rotación Anual	2016: 16.02% 2017: 24.68%	La rotación de personal se duplicó en comparación del año anterior por lo que se considera un aumento preocupante de la rotación que requiere ser reducido a la brevedad caso contrario generara grandes perjuicios económicos (véase 3.2.6)
Rotación según motivo de cese	2016: Despidos: 14 Renuncias: 18 No renovación: 5 2017 Despidos: 17 Renuncias: 24 No renovación: 16	La rotación de personal se realiza por varios motivos siendo el principal en los últimos 24 meses las renuncias voluntarias, esto debido a que existen factores directamente relacionados como las mejores propuestas salariales, condiciones de trabajo, etc. Y la cantidad de oferta que brinda el mercado, seguido de los despidos que se realizan por el incumplimiento de las normas internas y del cliente, en los últimos meses se ve también un incremento de rotación por no renovación, esto debido a los cambios en el perfil laboral solicitado por el cliente (Véase 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5, 3.2.6)

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA

4.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

- Incrementar la productividad del personal del área de RRHH en el proceso de selección y reclutamiento de personal.
- Reducir la rotación del personal del área de operaciones de la empresa.
- Mejorar la dinámica laboral entre las diversas áreas de la empresa y el operador

4.2 IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Para realizar la identificación de la propuesta se realizará el análisis de los problemas, las alternativas de solución, la selección de la propuesta y el análisis de la misma.

4.2.1 ANALISIS DE LOS PROBLEMAS

En este punto se busca definir los principales problemas y realizar una breve descripción de los mismos que permita proponer soluciones específicas para poder menguarlos:

Tabla 25. Análisis de los problemas

PROBLEMA	DESCRIPCION
Mala percepción de la seguridad por parte del trabajador	Debido a la informalidad que presenta el sector de transportes en el país, muchos de los operadores se muestran reacios a las implementaciones de seguridad exigidas por los clientes como por ejemplo uso de EPPS permanentemente, pulseras de sueño, cámaras activas durante el tiempo de viaje, pernocte mínimo de 8 horas, acuartelamiento mínimo de 10 horas así mismo debido al ritmo de la operación los operadores ingresantes no reciben mucha información respecto a las medidas de seguridad y son integrados a la operación por lo que sientes demasiado estrés y se convierte en un factor de rotación de personal.
Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección	Por el incremento de rotación de personal el área encargada de reclutamiento y selección está saturada por lo que el proceso saltando filtros importantes para asegurar la continuidad del trabajador en la empresa por lo que no se lleva acabo de la forma adecuada, adicionalmente el personal que realiza este proceso no está capacitado para atender la demanda generada. Otro inconveniente en el proceso es que el proceso de capacitación del operador es demasiado largo por lo que aglomera el proceso en diferentes etapas del proceso.
Condiciones Laborales	Actualmente la empresa cuenta con una estructura salarial que no está acorde al mercado sueldo básico más bonos, por lo que muchos operadores buscan una mejora salarial en otras empresas del sector, adicionalmente la estabilidad laboral que se proporciona es solamente de seis meses por lo que operadores buscan mayor cantidad de tiempo para laborar.
Deficiente gestión de Talento Humano	La gestión de talento humano de la empresa actualmente presenta deficiencias especialmente en la promoción y reconocimiento de la labor del personal, adicionalmente en el programa de capacitación vigente no se incluyen temas de bienestar social o desarrollo personal. Adicionalmente existen no conformidades con la habitabilidad y alimentación brindada en los días de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Habiendo desarrollada de forma más claras los problemas actuales de la empresa se proponen alternativas de solución especificadas en el siguiente cuadro:

Tabla 26. Alternativas de Solución

PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCION
Mala percepción de la seguridad por parte del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un plan de capacitación para el operador antes del inicio de operación, en el que se explique de manera clara las herramientas de seguridad a usar y el funcionamiento de las mismas. - Generar campañas de concientización en ruta para reforzar el uso de las medidas de seguridad de forma adecuada. - Implementar formatos de verificación de buen uso de implementos de seguridad.
Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un procedimiento de reclutamiento y selección, adecuado a la realidad actual y demanda de operación. - Programas de capacitación interna costo cero realizadas por personal capacitado de la empresa para personal del área de RRHH encargada de la selección y reclutamiento de personal. - Programas de capacitación externa con aporte económico de la empresa en 20% y facilidades de pago con descuento por planilla para el personal encargado de reclutamiento y selección de personal.
Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la estructura salarial de acuerdo a las propuestas de los competidores directos del mercado. - Evaluación de la elaboración de contratos por un año para mejorar la estabilidad laboral.
Deficiente gestión de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un plan de capacitación para el operador con temas de desarrollo personal. - Implementar un procedimiento de reconocimiento a la buena labor del trabajador.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 SELECCION DE LA PROPUESTA

Al evaluar los problemas actuales y plantear diferentes propuestas de solución a los mismos se considera conveniente desarrollar las siguientes propuestas:

- Plan de Capacitación dirigido al personal del área de RRHH con temas relacionados al reclutamiento y selección de personal así mismo capacitación en seguridad para mejorar la información brindada al personal ingresante.
- Se realizó la propuesta de implementación del sistema Poka Yoke que evitó desviaciones en el área de seguridad y en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de RRHH
- Realizar mejoras significativas en el proceso de reclutamiento y selección de personal que permita desarrollar de manera adecuada y en su totalidad los filtros de personal, que se considera uno de los principales factores de la rotación, dichas mejoras teniendo en consideración las circunstancias actuales para que permitan reducir el tiempo del proceso.
- Se realizó una propuesta de mejora mediante la herramienta Hoshin Kanri que permitió estructurar y medir las estrategias propuestas.

4.2.4 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

Se toma en consideración las herramientas de gestión seleccionadas ya que se considera que con la implementación de las mismas se lograran mejorar los problemas antes mencionados.

Cabe señalar que las propuestas seleccionadas están acordes con la situación actual de la empresa y las mismas no se han llevado a cabo antes.

4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Se realizó el desarrollo de la propuesta iniciando con el plan de capacitación, la propuesta de implementación del sistema Poka Yoke y mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal y Hoshin Kanri

4.3.1 PLAN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

4.3.1.1 Objetivo General

Brindar las herramientas básicas y necesarias para el personal del área de recursos humanos respecto a temas de reclutamiento y selección de personal, así como el sistema de seguridad implementado para mejorar la eficiencia de los trabajadores del área.

4.3.1.2 Objetivos Específicos

- Brindar herramientas específicas al personal del área de RRHH para mejorar el desempeño laboral y la mejor utilización de recursos.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Mejorar la eficiencia del personal del área de RRHH encargado de reclutamiento y selección
- Incrementar la comunicación en las áreas de recursos humanos y seguridad.

4.3.1.3 Metodología A Utilizar

Es necesario concientizar al trabajador sobre sus fortalezas y debilidades en el área donde se desempeña, así mismo potenciarlas brindando mayor cantidad de herramientas y puedan ejecutar su labor de forma satisfactoria y eficiente.

Se definen las siguientes etapas:

4.3.1.4 Identificación de la necesidad

Es necesario reconocer la necesidad del área de reclutamiento y selección de personal, por lo que podemos identificar las necesidades primordiales a continuación:

- Falta de planificación que permita realizar el reclutamiento de personal de manera más eficiente.
- Falta de aplicación de procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
- Falta de herramientas de gestión que permita realizar todos los procesos establecidos en el área de RRHH
- Desconocimiento del proceso operativo
- Desconocimiento de los sistemas de seguridad implementados en las operaciones.

4.3.1.5 Diseño del programa de capacitación:

En este punto se realizará la especificación de los recursos necesarios para la capacitación que se realizara asegurando el aprendizaje del personal a lo largo de la misma.

Se considera:

- **Temas a tratar;** es necesario que al personal del área de reclutamiento y selección se le brinde capacitación en temas como:
 - Modelos de convocatorias para reclutamiento de personal interno y externo; medios de comunicación masivo.
 - Difusión y aplicación del procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
 - Herramientas de gestión que permiten mejorar los proceso del área de RRHH.
 - Proceso operativo de la empresa.
 - Sistema de seguridad aplicado a las operaciones de la empresa.
- **Capacitadores;** las capacitaciones serán brindadas por personal de la empresa como expositores externos especialistas en el área de Reclutamiento y selección.
 - Sub Gerente de Recursos Humanos
 - Jefe de Operaciones
 - Jefe de Seguridad
 - Expositor especialista en el campo
- **Duración de la capacitación;** dichas capacitaciones serán brindadas durante ocho semanas, una vez por semana.

Cada sesión constara de tres horas de capacitación el sábado (3:00 p.m. a 6:00 p.m.) distribuidas de la siguiente manera

Tabla 27. Cronograma de plan de capacitación.

TEMAS	HORAS	SEMANA							
		1	2	3	4	5	8	7	8
Modelos de convocatorias para reclutamiento de personal interno y externo; medios de comunicación masivo.	6	X	X						
Difusión y aplicación del procedimiento de reclutamiento y selección de personal.	3			X					
Herramientas de gestión que permitan mejorar los proceso del area de RRHH	6				X	X			
Proceso operativo de la empresa.	3						X		
Sistema de seguridad aplicado a las operaciones de la empresa.	6							X	X

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1.6 Evaluación y seguimiento

Se realizó una evaluación teórica posterior a la culminación del tema para medir el aprendizaje alcanzado y realizar un reforzamiento si es necesario.

Al mes posterior a la culminación de la capacitación se realizará una evaluación de desempeño al personal del área de recursos humanos para determinar la mejoría alcanzada.

4.3.1.7 Inversión

La inversión aproximada para la realización del plan de capacitación propuesto se divide de la siguiente manera:

4.3.1.8 Costo de Materiales didácticos

Los principales costos que se realizaran son los folletos y cuadernos de trabajo que se proporcionara a los participantes durante toda la capacitación teniendo un costo de 335.00 Soles.

4.3.1.9 Costo de capacitador

La mayoría de capacitadores son personal de la empresa por lo que no habrá costo; sin embargo, el capacitador especialista en temas de reclutamiento y selección como remuneración 2500.00 Soles por ambas sesiones.

Costo de Break

Se considera un refrigerio ligero para los participantes con un costo de 500.00 Soles por todo el tiempo de la capacitación.

Tabla 28. Costo del plan de capacitación

CONCEPTO	MONTO
Costo de material didáctico	S/. 335.00
Costo de Capacitador	S/. 2,500.00
Costo de Break	S/. 500.00
TOTAL	S/. 3,335.00

Fuente: Elaboración Propia

La inversión total realizada para la implementación del plan de capacitación para el área de recursos humanos es de 3335.00 Soles. Permitiendo esta, mejorar la capacidad operativa del personal, así como el clima laboral entre las diversas áreas de la empresa.

4.3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA POKA YOKE

Se ha considerado implementar el sistema Poka Yoke en la empresa en partes puntuales del proceso que generan inconvenientes en el desarrollo de las actividades, en este caso se ha encontrado errores y demoras en dos secciones puntuales, procedimiento de selección de personal y capacitación del mismo, así como concientización y buen uso de los implementos de seguridad en la operación.

El fin es lograr un sistema capaz de reducir los errores a cero, creando filtros que detecten el error durante el proceso, y puedan ser corregidos rápidamente.

4.3.2.1 Control de proceso de selección e inducción de personal

Un error recurrente que se ha podido encontrar en la selección e inducción de personal es que no se cumple con todas las fases del procedimiento debido a que no se tiene un control adecuado, los operadores no entregan todos los documentos, no pasan las evaluaciones necesarias, y no cumplen con las inducciones necesarias para el conocimiento de la operación en la empresa.

Es por eso que se propone elaborar un formato, el cual permita detectar de manera precisa los materiales cada vez que son utilizados y así llevar un mejor control del proceso.

Dicho formato verificado en el Anexo 3, tendrá que ser entregado al personal de área de RRHH encargado del proceso de selección para ser actualizado diariamente y monitorear el avance de los operadores ingresantes.

Para el llenado adecuado de dicho formato es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Llenar de manera clara y legible los apellidos y nombres del trabajador, así como el número del DNI y la fecha del inicio del proceso de selección e inducción.
2. Escribir dentro del recuadro denominado “Conformidad” la palabra “OK” en caso la entrega de la documentación este completa y cumpla todas las especificaciones solicitadas.
3. Al lado derecho del formato escribir la fecha de recepción de los documentos.
4. Debajo de la columna VB del encargado, la persona del área de Recursos Humanos que recibe dicha documentación deberá colocar la primera letra de su nombre y su apellido completo para su identificación y al lado de esta una rúbrica.

Por Ejemplo:

- Marco Pérez – Mperez
5. Una vez concluido todos los ítems del formato el encargado del área de recursos humanos verificara en la carpeta del postulante la documentación si no hubiera ninguna observación procederá a firmar y sellar en el área designada, posteriormente solicitara al postulante firmar el formato.
 6. En caso el encargado de recursos humanos encuentre alguna observación, realizara la inscripción en el lugar indicado del formato; se considera observación a:
 - Vigencia de documentos
 - Legibilidad de documentos
 - Falta de alguna firma durante el proceso.

Una vez subsanada la observación recién el encargado procederá a firmar y sellar el formato.

7. Dicho formato será archivado en la carpeta del postulante y una copia en el archivador del área.

4.3.2.2 Uso de Equipos implementados por SSOMA

Se desea implementar un sistema que garantiza que el personal ingresante está familiarizado con el uso de los implementos que se les brinda por seguridad durante la operación en ruta. Se propone implementar un formato simple que permita la verificación la conformidad del uso de los implementos de seguridad antes de iniciar operaciones.

Este formato visualizado en el Anexo 4 será entregado al supervisor de seguridad, el cual deberá entregar al personal operativo de seguridad para que se disponga la verificación y buen uso de los implementos de seguridad antes de empezar la operación

Para el llenado del formato es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Llenar de manera clara y legible los apellidos y nombres del trabajador, así como el número del DNI y el código Interno, así como y la fecha del inicio del proceso de conformidad del uso adecuado de implementos de seguridad.
2. Al momento del inicio de la operación el supervisor / encargado verificara los EPPS básicos para la operación, si estos se encuentran en buen estado y están siendo utilizados de forma adecuada procederá a marca con un X dentro del recuadro de la columna de conformidad.
3. Debajo de la columna VB del encargado, la persona del área que está realizando la conformidad de uso deberá colocar la primera letra de su nombre y su apellido completo para su identificación y al lado de esta una rúbrica.

Por Ejemplo:

Marco Pérez – Mperez

4. Respecto al equipo de seguridad tecnológico: pulseras de sueño, cámara de cabina del vehículo, radio en frecuencia correspondiente deberán ser correctamente

manipuladas por el operador mostrando destreza en el funcionamiento de los equipos, en caso no fuera así se debe realizar la retroalimentación en el momento, colocando en el ítem Observaciones retroalimentación del uso de equipos y la fecha del mismo.

5. En caso todos los equipos funciones correctamente el encargado colocará X dentro del recuerdo de la columna conforme y escribirá su nombre y firma en la columna VB encargado.
6. Para la verificación del Check List del vehículo antes de iniciar la actividad el encargado deberá solicitarle al operador mostrar tanto la documentación solicitada en el Check list como las herramientas y accesorios de seguridad (Conos, tacos, triángulos Kit anti derrames, extintor), una vez que haya comprobado que este correcto el llenado del Check list procederá a colocar X en la columna de conformidad y nombre y firma en VB del encargado.
7. En caso haya algún documento, herramienta o accesorio faltante se deberá reportar de manera automática al área encargada de los mismos (Operaciones, Mantenimiento, seguridad) y se colocara en el área de observaciones con la fecha de la incidencia.
8. Una vez culminado el formato de conformidad de uso adecuado de implementos de seguridad, el encargado procederá a firmar y sellar el formato, así mismo solicitará al operador que firme dicho formato.
9. Este formato será archivado en el área de seguridad y las incidencias del día informadas para tomar medidas correctivas. Si durante la inspección de conformidad se encontraran tres observaciones, se programará al operador para la re inducción de procesos operativos.

4.3.3 MEJORA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Una de las propuestas fundamentales es la mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal para conseguir esto se debe realizar:

4.3.3.1 Presentación de diagramas de Procesos

Se realizó la elaboración de un nuevo DAP del proceso de reclutamiento y selección de personal con algunas diferencias al analizado en el punto 3.3.2. Del estudio, lo que permitirá ordenar el proceso y reducir significativamente los tiempos del mismo, así mismo poder filtrar mejor a los postulantes lo que conllevaría a disminuir la rotación de persona



DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO										
EMPRESA	SERVICIOS GENERALES SATURNO SA					PAGINA	1/1			
DEPARTAMENTO	RRHH					FECHA	NOVIEMBRE 2017			
PROCESO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO					METODO	PROPUESTO			
ELABORADO POR	C.S.Z.LL.					APROBADO POR	C.G.O.			
ACTIVIDAD	C	D	T	SIMBOLOS						OBSERVACIONES
	u	m	M	○	→	□	◇	▽	⊙	
1. Recepción de requerimiento de personal			05:00	X						Requerimiento emitido por el Área de Operaciones.
2. Elaboración de Convocatoria			15:00	X						
2.1. Publicación Interna			05:00	X						
2.2. Invitación a persona interno			15:00						X	Personal para Ascenso
2.3. Publicación Externa			05:00	X						Medios Virtuales
3. Espera de entrega de CV			60:00					X		
4. Recepción de CV			05:00	X						
5. Revisión de cumplimiento de perfil			01:00	X						
5.1. Revisión de años de experiencia			02:00	X						Como mínimo cinco años
5.2. Revisión de licencias de conducir AIII y AIV			00:30	X						
5.3. Revisión de certificados laborales			03:00	X						
5.4. Revisión de papeletas y falta de transito			03:30	X						Puntos en contra cero
5.5. Verificación de Antecedentes penales			00:50	X						Ninguno
5.6. Verificación de Antecedentes policiales			00:40	X						Ninguno
6. Ingreso de datos a base			01:20						X	
7. Verificación de Referencias laborales			04:30						X	
7.1 Autenticidad de certificados			04:00	X						Llamar a empresa anterior
7.2 Corroborar el tiempo de trabajo			03:30	X						
7.3 Desempeño laboral en empresa anterior			02:00	X						
7.4 Motivo de Cese			00:40	X						
7.5 Calificación en la base de datos			02:00						X	Según información recibida
8. Programación Etapa Psicológica			03:00	X						
8.1 Evaluación inteligencia			30:00	X						
8.2 Evaluación personalidad			15:00	X						
8.3 Evaluación ansiedad y temores			10:00	X						
8.4 Entrevista personal			10:00						X	
8.5 Emisión de Aptitud psicológica			25:00			X				Revisión de todas las evaluaciones aplicadas.
9. Evaluación de Manejo Teórica			20:00	X						
10. Evaluación de Manejo Practica			10:00	X						
10.1 Reconocimiento del vehículo			03:00	X						
10.2 Traslado a zona de practica		50	03:15		X					
10.3 Conducción en línea recta		20	03:00						X	
10.4 Conducción en retroceso		20	03:00						X	
10.5 Parqueo de vehículo			05:00						X	
10.6 Enganche de Tolva con tractor			07:00						X	
10.7 Emisión de Aptitud de Manejo			04:00						X	
11. Programación Examen Medico			05:00	X						
11.1 Examen Médico pre ocupacional			90:00	X						
11.2 Evaluación psicotécnica			10:00	X						
11.3 Emisión de aptitud medica			30:00				X			Dependiendo del centro médico demora Max 48 horas
12. Programación Inducción Interna			03:40	X						
12.1. Inducción de Operaciones y procesos			15:00	X						
12.2. Inducción de Seguridad y Salud			25:00	X						
12.3. Inducción de RRHH y Asistencia Social			25:00	X						
13. Programación Inducción Externa			05:20	X						
13.1. Inducción General de Seguridad			360:00	X						
13.2. Manejo defensivo Teórico y Práctico TECSUP			240:00	X						
13.3. Manejo de materiales Peligrosos			90:00	X						
14. Entrega de hoja de recorrido firmada por el encargado de todas las fases del proceso			02:00						X	

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3.2 Explicación del Nuevo Proceso

El proceso inicia como el DAP utilizado actualmente, sin embargo, en el DAP propuesto se incluye un filtro que permite realizar la verificación documental anticipadamente, así mismo se agrega la creación de la base de datos lo que permitirá poder realizar una calificación al CV del postulante.

Esto permitirá darle prioridad al postulante que tenga mayor puntuación es decir no tiene observación alguna en la documentación entregada (Licencias vigente con renovación mínima en 6 meses, no papeletas, carta de liberación de empresa anterior, etc.) de esta manera se formaran grupos de 10 integrantes para que avancen el proceso. Se implementa la verificación de experiencia laboral, es decir se realizará las llamadas a las empresas donde el postulante laboro, de tal forma que se recabara información tanto de permanencia, así como veracidad de la información presentada, si las referencias no son positivas se culmina el proceso selectivo y se marca en la base de datos para evitar duplicidad en posteriores procesos. Así mismo se realiza la reestructuración de las evaluaciones, iniciando por la evaluación psicológica siendo esta de descarte, es decir si el postulante no se encuentra apto para el puesto laboral culmina el proceso, de la misma manera se realizará el señalamiento en la base de datos implementada.

Posterior a esto a los postulantes aptos se les realizará la evaluación de conocimientos de manejo de forma práctica y teórica (Normas de Tránsito) si el postulante no muestra la destreza y conocimientos básicos será retirado del proceso, pero se ingresa en la base de datos la etapa en la que se le separa del proceso.

Al postulante que aprueba las evaluaciones se les realiza la programación para el Examen Médico Pre ocupacional, dichos resultados son entregados en 48 horas por lo que se genera una demora en el proceso, pero este tiempo esta estandarizado por las empresas que brindan dicho servicio.

Si el postulante se encuentra apto en el examen médico se le realiza la programación de las inducciones internas y externas concluyendo con el proceso de reclutamiento y selección e iniciando el proceso de capacitación. La implementación de la base de datos tiene como fin poder evitar duplicidad de postulación, así como en épocas de alta demanda de personal se

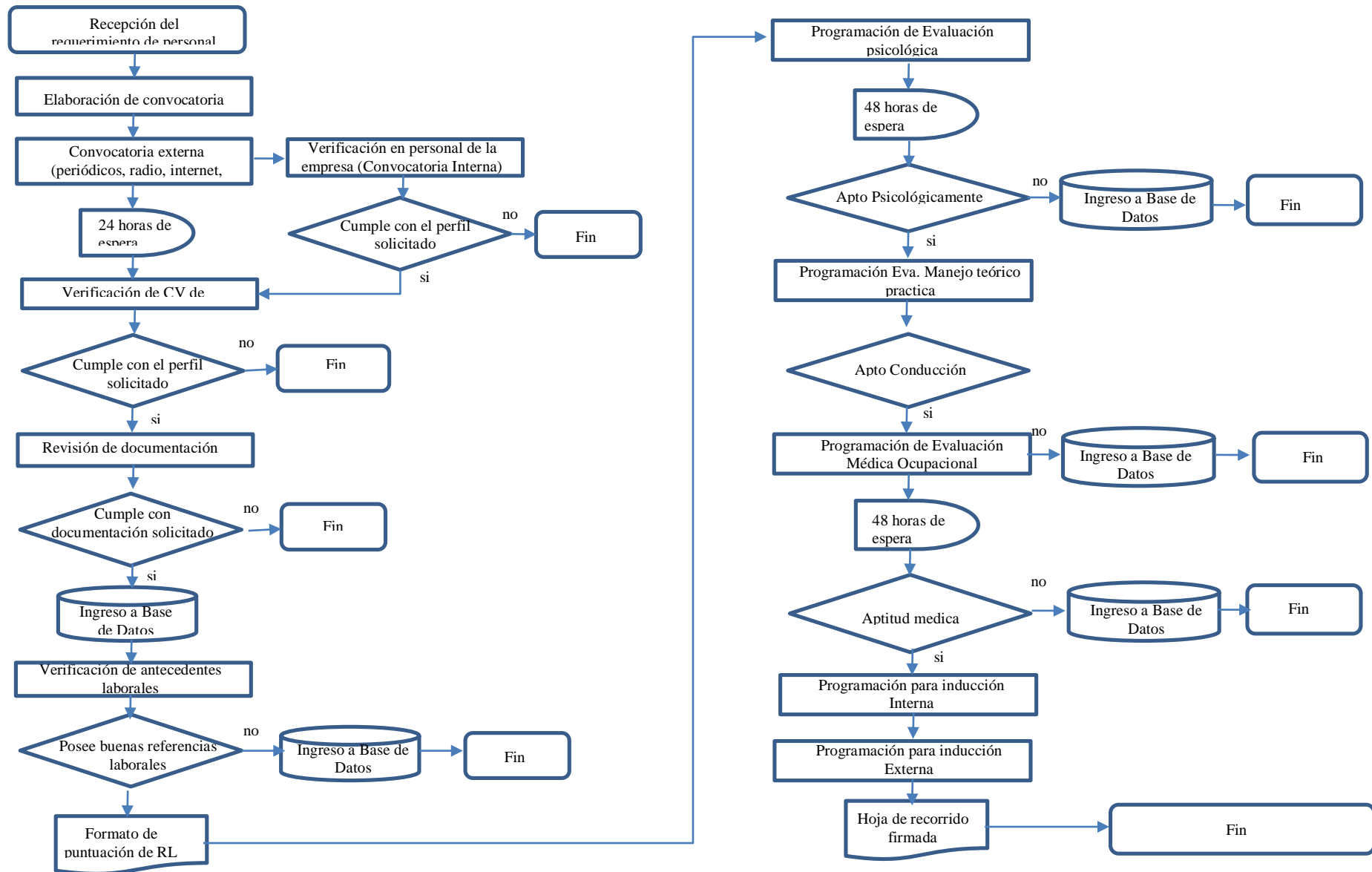
puede acceder a ella y comunicarse con los postulantes que no tengan una observación que genere impedimento laboral y ofrecerles un puesto laboral.

4.3.3.3 Diagrama de Flujo del proceso Planteado

Lo que se busca con el diagrama de bloques es especificar e ilustrar de una manera sencilla el proceso de reclutamiento y selección de personal de operaciones; siendo el siguiente:



Figura 27. Diagrama de Flujo del proceso planteado



4.3.4 HOSHIN KANRI

Se han planteado diversas propuestas para resolver los problemas antes descritos, esta propuesta se desarrolla para potenciar las propuestas descritas en los puntos anteriores buscando lograr la resolución efectiva de la problemática de la empresa

4.3.4.1 Objetivos

Los objetivos que se plantean para el Hoshin Kanri son los especificados en la Tabla Nro. 29

Tabla 29. Objetivos del Hoshin Kanri

OBJETIVO	RAZÓN DEL OBJETIVO
Mejora del proceso de selección de personal.	Uno de los principales factores de rotación de personal es las deficiencias en el proceso de selección de personal, ya que algunos no cumplen con los requisitos solicitados y después del ingreso deben ser retirados de la operación.
Concientización de la Seguridad en los trabajadores de la empresa	Es importante concientizar al personal sobre la seguridad y las medidas de control implementadas por los clientes para el control y mejora continua, ya que algunos les resulta muy estresante y tedioso considerándolo como un factor para la rotación.
Mejora del clima laboral	Se considera al clima laboral como el segundo factor que causa la rotación de personal debido a la oferta y demanda que se registra en las otras empresas de transporte.

Fuente: Elaboración Propia

Se va enfocar el desarrollo del trabajo en estos tres objetivos, que son los factores fundamentales para reducir la rotación de personal en la empresa, esto basado en la información anterior de la empresa.

4.3.4.2. Planteamiento de Estrategias:

Basándonos en los objetivos mencionados con anterioridad se presentan estrategias de acción que se realizarán en los diferentes niveles de la empresa

Tabla 30. Objetivos del planeamiento estratégico del Hoshin Kanri

OBJETIVO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN
Mejora del proceso de selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar nuevos procedimientos en el área de selección de personal. - Capacitar al personal del área de RRHH en los procedimientos internos de la empresa. - Capacitar al personal del área de RRHH en trabajo en equipo y mejora continua.
Concientización de la Seguridad en los trabajadores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar la herramienta Poka Yoke en el área de seguridad y salud ocupacional. - Capacitar al personal operativo sobre las herramientas de control y su funcionamiento. - Realizar campañas de concientización de seguridad basada en el comportamiento en campo.
Mejora del clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar planes de bienestar social familiar y de desarrollo personal y profesional. - Realizar días de integración y socialización que permita mejorar la fidelización del trabajador con la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Se presentan actividades que serán consideradas en lo posterior, ya que de las estrategias planteadas se desarrollarán los planes de acción.

Tabla 31. Resumen estratégico del Hoshin Kanri

HOSHIN	ELEMENTOS CLAVE	ACCIONES CONCRETAS	RESPONSABLE	OBJETIVO
Mejora del proceso de Selección de personal	Mejorar los procedimientos de selección de personal para el área de operaciones	Evaluación del procedimiento de Selección de personal	Sub Gerente de RRHH	1 reunión quincenal.
		Elaboración del nuevo procedimiento de selección de personal	Sub Gerente de RRHH, encargado de SIG	
		Difusión del nuevo procedimiento de selección de personal	Supervisores de RRHH	
	Reducir el tiempo de selección de personal	Reducir tiempos muertos en el proceso	Supervisor de RRHH	1 reunión Semanal de evaluación de resultados
		Implementación del método Poka Yoke para mejorar el proceso y evitar saltar pasos.	Área de RRHH	
	Capacitar al personal del área de RRHH	Realizar capacitaciones al personal de RRHH en temas de selección y herramientas de gestión que permitan mejorar el proceso	Sub Gerente de RRHH	Cumplimiento 100% del plan de capacitación del área.
Realizar capacitaciones al personal de RRHH en temas de trabajo en equipo coaching y trabajo continuo		Sub Gerente de RRHH		
Concientizar al personal en temas de Seguridad	Implementación de herramientas de control de dispositivos de seguridad	Capacitar al personal operativo sobre las herramientas de control de seguridad y su funcionamiento.	Supervisor de SSO	Familiarización de la seguridad con el trabajador
		Implementación del método Poka Yoke para la implementación de EPPS de los trabajadores.	Jefe SSO	
	Capacitación de seguridad a todo el personal del proyecto	Campañas de seguridad en ruta.	Área de SSO	1 reunión de resultados mensual
		Capacitaciones de seguridad dirigidas al personal Administrativo	Área de SSO	
Mejorar el clima Laboral	Campañas de bienestar social	Realizar campañas de seguimiento de bienestar social, dirigidas no solo a las necesidades del trabajador (Alimentación, hospedaje) sino también en temas relacionados a seguimiento familiar, apoyo para desarrollo personal y profesional mediante facilidades económicas o convenios.	Asistente Social	Incrementar la satisfacción laboral en los trabajadores e identificar a la empresa como socio estratégico.
	Campañas de identidad corporativa y confraternidad	Realizar días de integración de manera mensual para que los trabajadores se identifiquen y fidelicen con la empresa	Asistente Social	Incrementar la fidelidad del trabajador con la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez planteadas las propuestas lo que se busca es mejorar y eliminar los problemas mencionados en el capítulo anterior, la inversión para realizar dicha propuesta no es elevada, y se considera que se tendrá mayor cantidad de ahorro si se implementa; así mismo mejorará el clima organizacional e incitará la identificación de los trabajadores con la empresa, sus objetivos y valores.

4.4 CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

El cronograma de la propuesta, nos permitirá detallar de forma gráfica la manera en que se propone implementar la propuesta teniendo en consideración las fases del proyecto, preparación, ejecución y análisis, así como los responsables de que dicha actividad se lleve a cabo de forma adecuada.

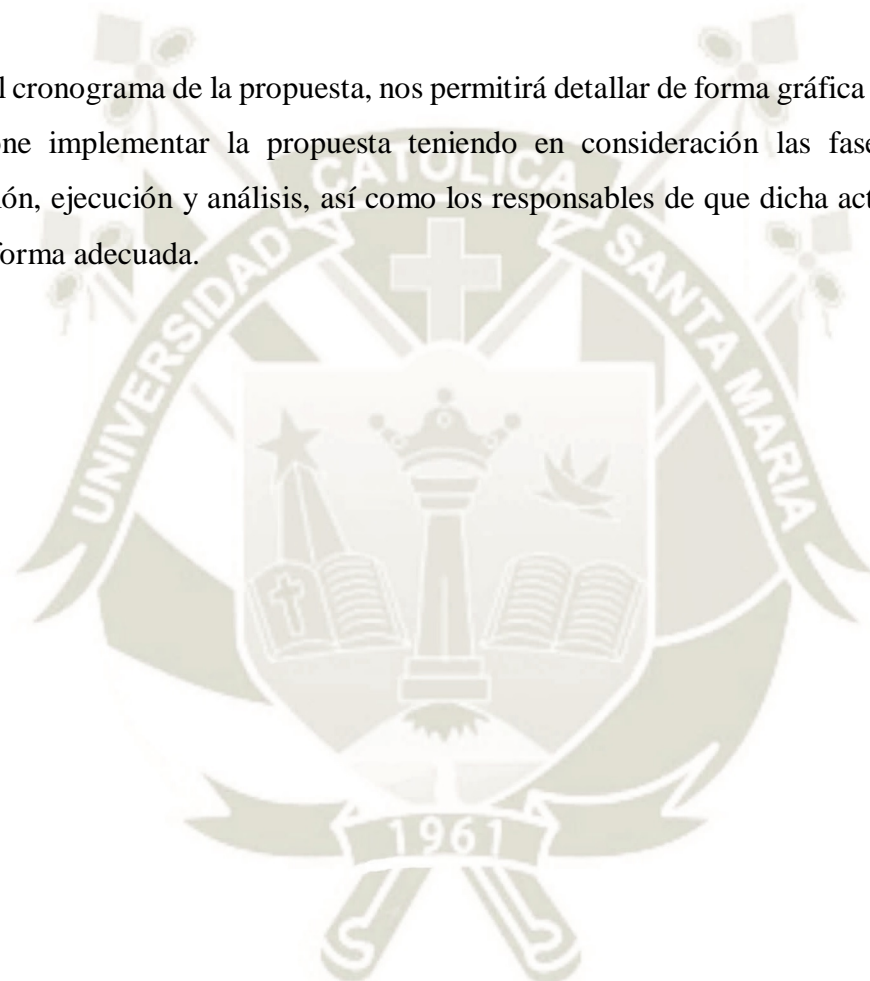


Tabla 32: Cronograma de ejecución Hosin Kanri

Fase	Actividad	Meses											Responsable		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11			
PREPARACION	Coordinación con las diferentes gerencias de la empresa	■													Sub - Gerente de RRHH
	Solicitud de requerimiento de materiales e insumos	■													Sub - Gerente de RRHH
	Presentación del plan de trabajo		■												Equipo de RRHH
	Comunicación de responsabilidades a los equipos de trabajo		■												Todo el personal de las áreas implicadas
	Difusión al personal de todas las áreas			■											Equipo de RRHH
EJECUCION	Ejecución del plan de capacitación al personal de RRHH			■	■										Supervisores de RRHH
	Implementación de mejoras del proceso de Selección y Reclutamiento de personal				■										Equipo de RRHH
	Implementación de Poka Yoke en el área de RRHH y Seguridad				■										Equipo de RRHH y Seguridad
	Implementación de Hosin Kanri				■	■	■	■	■						Todas las Gerencias
ANALISIS	Indicadores de Implementación del plan de mejora								■	■	■	■	■	■	Todas las gerencias
	Análisis de la eficiencia del proceso de selección y reclutamiento								■	■	■	■	■	■	Equipo de RRHH / Sub Gerente de RRHH
	Análisis de mejoras en concientización de seguridad								■	■	■	■	■	■	Equipo de Seguridad / Sub gerente de RRHH

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el cronograma anterior se distribuyen y especifican las actividades que se realizarán según las fases de la propuesta, así como el responsable de dicha ejecución, el tiempo en que se propone la implementación de la propuesta es de 11 meses, siendo los últimos tres de análisis de resultados.

4.5 EQUIPO DE GESTIÓN

Se considera que el equipo de gestión con el que la empresa cuenta es adecuado por lo que no se requiere la contratación de más personal permanente, pero se contratara capacitadores para mejorar y enseñar nuevas técnicas al personal del área de RRHH. Es indispensable que las siguientes áreas de la empresa se involucren de manera permanente para poder lograr los objetivos de la propuesta:



Como se puede apreciar en el grafico anterior es indispensable que las tres áreas trabajen de la mano para poder obtener una mejora.

Así mismo se presenta un cuadro resumen con el equipo que conformara y ejecutara cada propuesta:

Tabla 33. Equipo responsable de implementación de propuestas

PROPUESTA	EQUIPO RESPONSABLE
Plan de Capacitación	Equipo de RRHH
Mejora de procedimiento de selección y reclutamiento	Equipo de RRHH
Implementación de Poka Yoke RRHH	Supervisores de RRHH
Implementación de Poka Yoke Seguridad	Jefe y Supervisores de Seguridad
Implementación de Hoshin Kanri	Gerentes de todas las áreas implicadas

Fuente: Elaboración propia

4.6 SEGUIMIENTO Y CONTROL

En este punto se trata de detallar las medidas de seguimiento y control que se implementaran durante la implementación de las respectivas propuestas

Tabla 34. Seguimiento y control de la propuesta

PROPUESTA	SEGUIMIENTO
Plan de Capacitación	Seguimiento de la ejecución de las capacitaciones, evaluaciones escritas y reuniones semanales para absolver dudas o consultas del personal.
Mejora de procedimiento de selección y reclutamiento	Seguimiento de la implementación del nuevo procedimiento, seguimiento del cumplimiento del procedimiento al 100%, mejoras en el tiempo del procedimiento.
Implementación de Poka Yoke RRHH	Verificación del cumplimiento al 100% de la realización de los formatos establecidos, de manera semanal y aleatoria.
Implementación de Poka Yoke Seguridad	Verificación del cumplimiento al 100% de la realización de los formatos establecidos, de manera semanal y aleatoria.
Implementación de Hoshin Kanri	Reuniones quincenales con las gerencias para presentar el avance de la implementación, ejecución y mejoras realizadas

Fuente: Elaboración propia

Como se ha analizado en los puntos anteriores, se ha planteado un cronograma de avance e implementación que ya se ha determinado, se pueden presentar desviaciones o retrasos en la implementación de los mismos por motivos ajenos, dichos cambios serán reportados al Sub Gerente del RRHH quien vera la mejor manera de reprogramarlos. Así mismo el seguimiento de las propuestas se revisará de manera continua para poder subsanar cualquier falla durante el proceso.

CAPITULO V : ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

5.1 COSTO DE LA PROPUESTA

Se describe a continuación los costos incurridos en la implementación de la propuesta,

Tabla 35. Costo del Plan de Capacitación

COSTO DE PLAN DE CAPACITACIÓN	
DESCRIPCIÓN	COSTO S/.
Costo de Material didáctico	
Folletos	S/190.00
Hojas Impresas para talleres prácticos	S/50.00
Útiles de Escritorio	S/45.00
Souvenirs	S/50.00
Costo de Ponente Externo	
Sesión 1 (Incluye Alimentación, Hospedaje y Transporte)	S/1,250.00
Sesión 2 (Incluye Alimentación, Hospedaje y Transporte)	S/1,250.00
Coffe Break	
Agua	S/190.00
Galletas/ Bocadoitos	S/250.00
Caramelos	S/60.00
Recursos Propios	
Ponente Interno	S/0.00
Materiales de computación (Cañón Multimedia, laptop)	S/0.00
Salones de Capacitación	S/0.00
TOTAL	S/. 3,335.00

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los costos del plan de capacitación se observa que el mayor costo este concentrado en el ponente externo, cabe mencionar que este incluye también los costos de alimentación, hospedaje y traslado lo que encarece el presupuesto; debido a que la mayoría de capacitaciones será realizada por el personal de las distintas áreas de la empresa se reduce el costo total, así como el uso de los recursos de la empresa generando optimización de los mismos.

Tabla 36. Costo de Campañas de Bienestar Social

COSTO DE DESARROLLO DE CAMPAÑAS DE ASISTENCIA SOCIAL ANUAL					
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO S/.	TOTAL
Visitas en Ruta	Cada viaje de 4 días de duración	12	Mes	S/120.00	S/1,440.00
Actividades de Recreación	Compartir con el personal operativo de guardia 02 veces al mes (30 Participantes)	24	Quincena	S/312.50	S/7,500.00
Material Publicitario para difusión de planes de asistencia Social	Impresión de Afiches	500	Unidad	S/0.50	S/250.00
	Impresión de Trípticos	1000	Unidad	S/0.29	S/290.00
	Volantes	1000	Unidad	S/0.12	S/120.00
TOTAL					S/. 9,600.00

Fuente: Elaboración Propia

Para las campañas de bienestar social es fundamental la difusión de la información y las actividades recreativas que generaran integración y mejoraran el clima laboral, siendo esta actividad la de mayor costo por la frecuencia de las mismas. Así mismo el material publicitario es la mejor forma de difundir los planes y las mejoras realizadas por lo que la inversión es significativa.

Tabla 37. Costo de Formateria (Material Impreso)

COSTO DE FORMATERIA (MATERIAL IMPRESO) ANUAL				
DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO S/.	TOTAL
Talonario impreso formato implementación de Seguridad y Salud Ocupacional	2000	Unidad	S/0.30	S/590.00
Talonario impreso formato implementación de procedimiento de selección y homologación	2000	Unidad	S/0.31	S/610.00
TOTAL				S/. 1,200.00

Fuente: Elaboración Propio

El costo de la Formatería, se requiere para la impresión de los formatos Check list, que nos permitirán minimizar errores durante los procesos de selección de personal, así como en los procesos de capacitación de seguridad.

Tabla 38. Costo Total de la Propuesta

ITEM	DESCRIPCION	COSTO
1	Plan de capacitación	S/. 3,335.00
2	Campañas de Asistencia Social	S/. 10,500.00
3	Campañas de Identidad Corporativa	S/. 9,200.00
4	Material impreso, formatearía	S/. 1,200.00
TOTAL		S/. 24,235.00

Fuente: Elaboración Propia

El costo de la Campaña de identidad corporativa será detallado en el Anexo 5.

Como se puede apreciar en la tabla anterior el costo de la propuesta es de S/. 24 235.00 soles; siendo este no tan significativo para el beneficio que se espera obtener, el mayor costo será en las campañas de identidad corporativa y las campañas de asistencia social debido a la frecuencia con la que se realizaran las actividades, mencionar que dicho costo es anual.

5.2 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

5.2.1 ESTIMACIÓN DE MEJORA DE INDICADORES

En la tabla siguiente se muestran las mejoras estimadas después de la implementación de la propuesta en la empresa:

Tabla 39. Estimación de mejora de indicadores

INDICADOR	MEDICION ACTUAL	ESTIMACION DE MEJORA	INTERPRETACION
Personal Capacitado para el cargo	No se cuenta con personal especializado en reclutamiento y selección	100% de personal capacitado	Debido a que una de las propuestas es el plan de capacitación, todo el personal será considerado capacitado.
Procedimiento de Selección de personal.	Un procedimiento implementado parcialmente	100% de Implementación del procedimiento en RRHH	Se propuso un nuevo procedimiento de reclutamiento y selección que permite disminuir el tiempo y ser más eficiente.
Procedimientos de homologación y capacitación de personal.	No se cuenta con procedimiento alguno	100% de ejecución del nuevo procedimiento.	Se integró el procedimiento de homologación en el procedimiento de reclutamiento y selección generando un proceso más eficiente.
Planes de Clima Laboral	Un plan de Clima laboral aplicado escasamente	Mejora de los componentes del clima laboral en 25%	Debido a la propuesta de integración del personal se considera que el clima laboral mejore porcentualmente. Ver Anexo 2
Incidentes en ruta.	Cero	100% de operarios capacitados	Se integró un plan de capacitación en seguridad lo que implica la concientización del personal.
Índice de Rotación Anual	2016: 16.01% 2017: 24.68%	Reducción al 10% de rotación anual y menor a 1% mensual	Mediante la aplicación del Hosin Kanri propuesto se obtiene la reducción de rotación.
Rotación según motivo de cese	2016: Despidos:14 Renuncias: 18 No renovación: 5 2017: Despidos: 17 Renuncias: 24 No renovación: 16	Con la concientización en temas de seguridad realizado al personal en las capacitaciones brindadas se estima disminuir los despidos en un 75% Las renuncias en un 50% y al mejorar el clima laboral reducir la cantidad de no renovaciones en un 75%.	Debido a que en las propuestas realizadas tanto en el área de seguridad como en el área de RRHH y asistencia social se estima la reducción de indicadores basados en la efectividad de los planes de capacitación y actividades de integración.

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 BENEFICIOS CUANTITATIVOS

Los beneficios cuantitativos se reflejarán especialmente en el ahorro obtenido en el proceso de homologación que implica la capacitación y el tiempo de entrenamiento del personal nuevo, así como en el pago de liquidación del personal cesante, en la tabla 40, 41 y 42 se realiza el detalle por trabajador

Tabla 40. Ahorro en costos de homologación de personal nuevo

ITEM	DESCRIPCION	COSTO
1	Examen Medico	S/. 425.00
2	Capacitación Anexo 4	S/. 80.00
3	Capacitación Manejo Defensivo Teórico	S/. 120.00
4	Capacitación Manejo Defensivo Practico	S/. 120.00
5	Vueltas de reconocimiento (03)	S/. 315.00
6	Viáticos (S/. 35.00 por día/ 20 días)	S/. 700.00
7	Salario básico mensual sin Bonos	S/. 2,500.00
TOTAL		S/. 4,260.00

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 40, el costo de homologación del personal nuevo es el mayor de los costos, ya que incluye parte del proceso de selección, así como el proceso de capacitación del personal nuevo; por lo que el ahorro del mismo es importante y significativo. El detalle de las capacitaciones se encuentra en el Anexo 6.

Tabla 41. Ahorro en costos de liquidación de beneficios sociales

ITEM	DESCRIPCION	COSTO
1	Vacaciones Truncas	S/. 1,938.75
2	Depósito de CTS	S/. 700.10
3	Gratificaciones Truncas	S/. 1,292.50
4	Bonificación Extraordinaria 9%	S/. 116.33
5	Descuento AFP 11.74%	S/. 227.61
TOTAL		S/. 3,820.07

Fuente: Elaboración propia

El tiempo promedio con el que se realizó el cálculo de los beneficios sociales es de 9 meses debido a la información histórica del área contable de la empresa; al disminuir la rotación de personal el pago de las liquidaciones de beneficios sociales se alarga mejorando así el flujo efectivo de la empresa, lo que permite mayores y mejores inversiones que producen más ingresos.

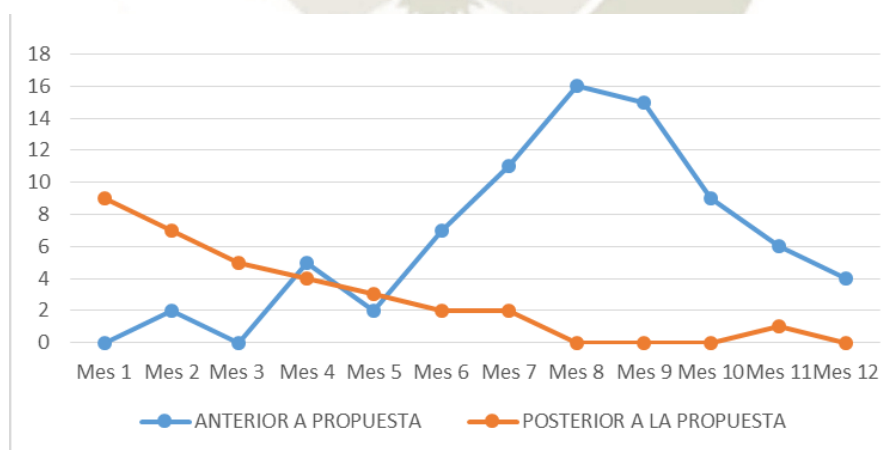
Tabla 42. Ahorro en la reducción de rotación de personal

DESCRIPCION	COSTO
Ahorro en Aprendizaje y Capacitación	S/. 4,260.00
Ahorro en Liquidación de beneficios sociales	S/. 3,820.00
TOTAL	S/. 8,080.00

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la población total es de 231 los últimos 12 meses la rotación fue de 24.68% tras la implementación de la propuesta se estima una rotación del 10% lo que significa:

Figura 28. Comparativo de la rotación de personal antes y con la implementación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los beneficios cuantitativos, podemos percibir que serán dos:

- Beneficio económico obtenido en el proceso de Homologación, capacitación y aprendizaje, ya que al reducir la tasa de rotación de personal disminuirá la cantidad de ingresos de personal reduciendo directamente el costo de homologación (Examen Médico, Inducción de hombre nuevo) capacitaciones (Básica de Seguridad y Salud en el trabajo, manejo Defensivo teórico y práctico), aprendizaje en ruta (vueltas de reconocimiento).
- Beneficio económico obtenido en el pago de liquidaciones de beneficio social, al reducir la rotación de personal el costo mensual a pagar por liquidaciones sociales se reduce generando mayor liquidez para la empresa lo que permite mejorar condiciones laborales (beneficios cualitativos) así como planes de crecimiento y expansión.

En las tablas 43 y 44 se expresa el beneficio obtenido en los ítems arriba mencionados, mientras que en la tabla 45 observaremos el ahorro total generado por la reducción de la rotación de personal.

Tabla 43. Ahorro en el proceso de homologación, capacitación y aprendizaje periodos 2017-2018

PERIODO	CRITERIOS	BENEFICIO ECONOMICO EN PROCESO DE HOMOLOGACIÓN CAPACITACION Y APRENDIZAJE											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
2017	Nro. de Ceses mensuales	11	12	4	8	1	2	5	3	2	4	1	4
	Costo S/. Por homologación de personal mensual	S/. 46,860.00	S/. 51,120.00	S/. 17,040.00	S/. 34,080.00	S/. 4,260.00	S/. 8,520.00	S/. 21,300.00	S/. 12,780.00	S/. 8,520.00	S/. 17,040.00	S/. 4,260.00	S/. 17,040.00
	S/. 242,820.00												
2018	Nro. de Ceses mensuales	2	2	3	1	1	2	3	2	2	3	1	1
	Costo S/. Por homologación de personal mensual	S/. 8,520.00	S/. 8,520.00	S/. 12,780.00	S/. 4,260.00	S/. 4,260.00	S/. 8,520.00	S/. 12,780.00	S/. 8,520.00	S/. 8,520.00	S/. 12,780.00	S/. 4,260.00	S/. 4,260.00
	S/. 97,980.00												

Fuente: Elaboración Propia

DIFERENCIA	S/. 144,840.00
-------------------	-----------------------

Como se puede apreciar en la tabla 43, el costo de homologación anual es elevado en el periodo 2017, tras la implementación de la propuesta se espera observa un ahorro de hasta el 60% en comparación con el monto del año anterior esto debido que al reducir la rotación de personal y al ser una empresa de requerimiento permanente de personal (235 operadores) este costo se convierte en eventual y no permanente pudiendo ser provisionado con anterioridad.

Tabla 44. Ahorro en liquidación de personal periodos 2017-2018

PERIODO	CRITERIOS	BENEFICIO EN LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
2017	Nro. de Ceses mensuales	11	12	4	8	1	2	5	3	2	4	1	4
	Costo S/. Por pago de liquidación de beneficios sociales	S/. 42,020.00	S/. 45,840.00	S/. 15,280.00	S/. 30,560.00	S/. 3,820.00	S/. 7,640.00	S/. 19,100.00	S/. 11,460.00	S/. 7,640.00	S/. 15,280.00	S/. 3,820.00	S/. 15,280.00
	S/. 217,740.00												
2018	Nro. de Ceses mensuales	2	2	3	1	1	2	3	2	2	3	1	1
	Costo S/. Por pago de liquidación de beneficios sociales	S/. 7,640.00	S/. 7,640.00	S/. 11,460.00	S/. 3,820.00	S/. 3,820.00	S/. 7,640.00	S/. 11,460.00	S/. 7,640.00	S/. 7,640.00	S/. 11,460.00	S/. 3,820.00	S/. 3,820.00
	S/. 87,860.00												

Fuente: Elaboración Propia

DIFERENCIA	S/. 129,880.00
-------------------	-----------------------

Tabla 45. Comparación de rotación de personal según motivo de cese anterior y posterior a la propuesta

PERIODO	MOTIVO	DESCRIPCION	CESES MENSUALES												COSTO TOTAL
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
PERIODO DE 12 MESES ANTERIOR A LA PROPUESTA	DESPIDO	Nro. Mensual	3	7	0	3	0	1	0	2	0	1	0	0	17
		S/. Por rotación de personal	S/24,240.00	S/56,560.00	S/0.00	S/24,240.00	S/0.00	S/8,080.00	S/0.00	S/16,160.00	S/0.00	S/8,080.00	S/0.00	S/0.00	S/137,360.00
	RENUNCIA	Nro. Mensual	4	5	3	2	1	0	2	1	1	3	1	1	24
		S/. Por rotación de personal	S/32,320.00	S/40,400.00	S/24,240.00	S/16,160.00	S/8,080.00	S/0.00	S/16,160.00	S/8,080.00	S/8,080.00	S/24,240.00	S/8,080.00	S/8,080.00	S/193,920.00
	NO RENOVACION	Nro. Mensual	4	0	1	3	0	1	3	0	1	0	0	3	16
		S/. Por rotación de personal	S/32,320.00	S/0.00	S/8,080.00	S/24,240.00	S/0.00	S/8,080.00	S/24,240.00	S/0.00	S/8,080.00	S/0.00	S/0.00	S/24,240.00	S/129,280.00
	TOTAL	Nro. Mensual	11	12	4	8	1	2	5	3	2	4	1	4	57
S/. Por rotación de personal		S/88,880.00	S/96,960.00	S/32,320.00	S/64,640.00	S/8,080.00	S/16,160.00	S/40,400.00	S/24,240.00	S/16,160.00	S/32,320.00	S/8,080.00	S/32,320.00	S/460,560.00	
ROTACION MENSUAL %			4.76%	5.19%	1.73%	3.46%	0.43%	0.87%	2.16%	1.30%	0.87%	1.73%	0.43%	1.73%	24.7%
PERIODO DE 12 MESES POSTERIOR A LA PROPUESTA	DESPIDO	Nro. Mensual	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	4
		S/. Por rotación de personal	S/0.00	S/8,080.00	S/0.00	S/0.00	S/8,080.00	S/0.00	S/8,080.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/8,080.00	S/0.00	S/32,320.00
	RENUNCIA	Nro. Mensual	2	1	1	1	0	0	2	2	0	3	0	0	12
		S/. Por rotación de personal	S/16,160.00	S/8,080.00	S/8,080.00	S/8,080.00	S/0.00	S/0.00	S/16,160.00	S/16,160.00	S/0.00	S/24,240.00	S/0.00	S/0.00	S/96,960.00
	NO RENOVACION	Nro. Mensual	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	1	7
		S/. Por rotación de personal	S/0.00	S/0.00	S/16,160.00	S/0.00	S/0.00	S/16,160.00	S/0.00	S/0.00	S/16,160.00	S/0.00	S/0.00	S/8,080.00	S/56,560.00
	TOTAL	Nro. Mensual	2	2	3	1	1	2	3	2	2	3	1	1	23
S/. Por rotación de personal		S/16,160.00	S/16,160.00	S/24,240.00	S/8,080.00	S/8,080.00	S/16,160.00	S/24,240.00	S/16,160.00	S/16,160.00	S/24,240.00	S/8,080.00	S/8,080.00	S/185,840.00	
ROTACION MENSUAL %			0.87%	0.87%	1.30%	0.43%	0.43%	0.87%	1.30%	0.87%	0.87%	1.30%	0.43%	0.43%	9.96%

Fuente: Elaboración Propia

Rotación de personal anterior a la propuesta 24.68% representa 57 colaboradores cesados que en costos representaría S/. 460,560.00 Soles.

Rotación de personal con la implementación de la propuesta menor al 10% representa 26 colaboradores que expresado en costos sería S/. 202.000.00 Soles. Por lo que se estima un ahorro de S/. 258,560.00 soles, que sería el beneficio cuantitativo obtenido.

5.2.3 BENEFICIOS CUALITATIVOS

Los principales beneficios cualitativos obtenidos por la empresa son mencionados a continuación:

- Mejora de los factores del Clima laboral en la empresa como satisfacción del personal, motivación del personal, identidad corporativa, escucha y relación con línea de mando; expresada en el incremento del 25%.
- Compromiso y Fidelización del trabajador con la empresa.
- Concientización del trabajador para el trabajo seguro con la iniciativa de cero accidentes
- Eficiencia del recurso humano de la empresa

Dichos beneficios cualitativos a la larga se convertirán en cualitativos ya que generarán ahorro económico a la empresa. (Ver Anexo 7).

5.3 ANALISIS COSTO – BENEFICIO

Según los datos presentados en los puntos anteriores podemos indicar que el costo de la propuesta no es significativo en relación al ahorro obtenido con la implementación por lo que se detalla a continuación:

Tabla 46. Cuadro de costo - beneficio.

DESCRIPCION	COSTO
Costo de Implementación de la propuesta	S/. 24,235.00
Beneficios cuantitativos obtenidos (Ahorro de liquidaciones y capacitación de nuevos ingresos)	S/. 258,560.00
COSTO - BENEFICIO	S/. 234, 325.00

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 41 el ahorro económico obtenido es significativo, por lo que es recomendable implementar la propuesta de mejora

5.4 ANALISIS DE LA HIPOTESIS

Se identificó que los siguientes problemas generan rotación de personal;

- Procedimiento de Selección y reclutamiento obsoleto
- Mala información de la implementación del sistema de seguridad
- Mal clima laboral
- Insatisfacción del personal con la empresa.

Por lo que se realizó la propuesta de implementación;

- Implementación de un nuevo procedimiento de Selección y reclutamiento de personal
- Plan de Capacitación continua
- Implementación de Poka Yoke
- Implementación de Hosin Kanri

Esto permite reducir la rotación de personal a un 10% anual y 1% mensual, obteniendo un ahorro en costos de cese de personal y capacitación de personal nuevo de S/. 258,560.00 soles, así como la mejora en el clima laboral expresado en una mejora del 25% y la fidelización de los trabajadores con la empresa.

CONCLUSIONES

1. Se identificó y cuantifico la rotación de personal en el área de operaciones de una empresa de transporte de carga, identificando que en los últimos 12 meses la tasa de rotación de personal es del 24.68% que corresponde a 57 colaboradores al año y una tasa de rotación de personal mensual máxima de 5.19%.
2. Se identificó y analizo los causales de rotación de personal principalmente 05 siendo estos procedimientos de reclutamiento y selección obsoletos, mala información de implementación del sistema de seguridad, mal clima laboral, insatisfacción del trabajador con la empresa, lo que generó una rotación de personal en el 2017 de 24.68%.
3. Se plantea la propuesta de mejora que permite mitigar la rotación de personal en el área de operaciones obteniendo así una rotación menor del 10% anual y mensual menor a 1%, así como la implementación del plan de capacitación que permite mejorar el procedimiento de selección y reclutamiento, así como la aceptación de los instrumentos de seguridad implementados y la mejora del clima laboral; el costo de dicha propuesta es de S/. 24,235.00 distribuidos en los meses de implementación.
4. Se analizó la reducción del costo en base a la propuesta planteada obteniendo un ahorro de S/. 234, 325.00 Soles, dicho ahorro se obtiene del ahorro en la capacitación de personal nuevo y cese del personal saliente.
5. Se analizó y evaluó el costo – beneficio de la propuesta siendo el costo de la misma S/. 24,235.00 obteniendo un ahorro de S/. 234,325.00 Soles, y beneficios cualitativos como la mejora del clima laboral, identificación de los trabajadores con la empresa, mejor uso de recursos humanos en los diferentes procesos.

RECOMENDACIONES

1. Realizar análisis de seguimiento trimestralmente que permita evaluar e identificar algún inconveniente nuevo y mitigarlo a la brevedad para mantener los índices de rotación de personal en los establecidos.
2. Se recomienda evaluar semestralmente los principales indicadores de rotación de personal del área de operaciones, y corregir las desviaciones de los mismos haciendo campañas de satisfacción de personal y midiendo el clima laboral.
3. Se recomienda realizar seguimiento mensual de la rotación de personal del área de operaciones, y mantenerlo en el porcentaje estimado; así como verificar que la implementación de la propuesta se realice acorde con el tiempo programado y el presupuesto realizado.
4. Analizar los costos de manera mensual pudiendo así medir el ahorro obtenido tras la implementación de la propuesta.
5. Se recomienda hacer un análisis del costo - beneficio de la propuesta cada seis meses para verificar si está alineado a lo esperado.

BIBLIOGRAFÍA

- Castillo, Y. A. (25 de Agosto de 2017). *Estructura de salarios* . Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos104/estructura-salarios/estructura-salarios2.shtml>
- Chiavenato, I. (2017). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hili Interamericana.
- Díaz, C. y. (2008). *Clima Organizacional y desempeño laboral empresa vigilantes asociados*. Negotium.
- Española, D. d. (24 de Agosto de 2017). *Diccionario RAE*. Obtenido de Diccionario RAE: <http://dle.rae.es>
- Gonzales Avila, R., & Gibler, N. (2003). *Manual de la administracion de control total y circulos de control de calidad*. Mexico: BID.
- Laboral, P. (24 de Agosto de 2017). *Perfil Laboral* Obtenido de <http://www.ara.mil.ar/archivos/Docs/Perfil%20Profesional.pdf>
- Littlewood, H. (2003). *Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 45-46.
- López, A., & Piedra Cueva, E. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos*. Virginia, USA: The Nature Conservancy.
- Lozano, L. (15 de Noviembre de 2017). *Hosing Kanri metodo de planeamiento estrategico*. Obtenido de <http://www.zeusconsult.com.mx/hkanri.pdf>
- Merino, J. P. (24 de Agosto de 2017). *Rotación de personal*, Obtenido de <https://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- RAE, D. (24 de Agosto de 2017). *Diccionario RAE Transporte*, Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=VZyeL6v>
- Significados. (24 de Agosto de 2017). *Recursos Humanos*, Obtenido de <https://www.significados.com/recursos-humanos/>
- Toro, F. (2010). *Clima Organizacional una aproximacion a su dinamica en la empresa latinoamericana*. Colombia: Cincel.

ANEXOS

Anexo 1

FICHA DE ENTREVISTA AL PERSONAL RESPONSABLE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

FECHA: _____

CARGO: _____

1. ¿Considera Usted que el proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza de forma adecuada?

2. ¿Cuáles son los factores que Usted considera no permiten un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección?

3. ¿Considera Usted que el personal que realiza el reclutamiento y selección de personal está capacitado para poder atender la creciente demanda?

4. ¿Cree Usted que la cantidad de personal que trabaja en el proceso es suficiente?

Anexo 2

ENCUESTA PERSONAL DE OPERACIONES

Responder las preguntas con una X en el paréntesis a la respuesta que más se acerque a la realidad, de la manera más sincera posible, recordar que dicha encuesta es anónima.

1. ¿Cuáles de los siguientes motivos tuvo usted en consideración para escoger a la empresa como su nuevo centro laboral?

Mejoras Salariales (Mayor ingreso)	()
Buen Clima laboral	()
Estabilidad laboral	()
Formalidad de la empresa	()
Posibilidad de ascenso	()

2. ¿Cree Usted que la selección de personal realizada por el área de Recursos Humanos para operadores es?

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Deficiente	()

3. ¿Considera Usted que las condiciones de trabajo son?

Excelentes	()
Buenas	()
Básicas	()
No hay buenas condiciones de trabajo	()
Condiciones inhumanas	()

4. ¿Cuál de las siguientes condiciones le disgusta más de la empresa?

Habitabilidad y alimentación	()
Medidas de control de seguridad	()
Políticas internas de la empresa	()
Estructura Salarial y forma de pago	()

5. ¿En qué medida está usted de acuerdo con la implementación de las medidas de seguridad vigentes?

Muy de acuerdo	()
Son necesarias	()
Me es indistinto	()
No son ergonómicas	()
Son excesivas	()

6. ¿Considera que la gestión de la empresa en cuanto a bienestar social es?

Superior al promedio esperado	()
Muy Buena	()
Cumple con las funciones del cargo	()
Genera poca expectativa	()
Por debajo del promedio esperado	()

7. ¿En qué medida se siente Usted motivado e identificado con la empresa?

Muy motivado e identificado	()
Motivado e identificado	()
Poco Motivado e identificado	()
Motivado, pero poco identificado	()
Desmotivado	()

8. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción por trabajar en la empresa

Muy Alto	()
Alto	()
Regular	()
Bajo	()
Muy Bajo	()

9. Su jefe Inmediato ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo realiza su trabajo?

Siempre	()
Casi Siempre	()
Algunas Veces	()
Casi Nunca	()
Nunca	()

10. ¿Por qué motivo usted renunciaría a la empresa?

Incumplimiento de pago	()
Mejor propuesta laboral	()
Mal clima laboral	()
Poco reconocimiento del trabajo realizado	()
Poner un negocio propio	()

GRACIAS POR SU PARTICIPACION

Anexo 3

FORMATO DE CONFORMIDAD DE SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL INGRESANTE

Apellidos y Nombres: _____ Fecha: _____
 DNI: _____

Verificación de proceso de selección e inducción:

Marcar con una (X) para mostrar conformidad en el proceso; colocar la fecha y firma del encargado.

	CONFORMIDAD	FECHA	VB ENCARGADO
Entrega de CV Documentado (03 Juegos)	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Entrega de DNI ampliado, Licencia de conducir A3C A4	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Evaluación Practica de Manejo	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Evaluación Teórica de Manejo Defensivo	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Inducción Interna del Área de Operaciones	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Inducción Interna del Área de SSOMAC	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Inducción Interna del Área de RRHH	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Inducción Interna del Área de Tesorería	<input type="checkbox"/>	_____	_____

OBSERVACIONES

 FIRMA DEL ENCARGADO RRHH

 FIRMA DEL TRABAJADOR

Anexo 4

FORMATO DE CONFORMIDAD DE USO ADECUADO DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD

Apellidos y Nombre del Trabajador: _____

Fecha: _____

DNI / Código Interno _____

Verificación de uso adecuado de implementos de seguridad:

Marcar con una (X) para mostrar conformidad y firma del encargado.

	CONFORMIDAD	VB ENCARGADO
Buen estado de EPPS Básicos para la operación (Casco, lentes, chaleco, guantes, botas)	<input type="checkbox"/>	_____
Operatividad de Pulsera de Sueño y estado de la misma	<input type="checkbox"/>	_____
Operatividad de Cámara de la cabina	<input type="checkbox"/>	_____
Operatividad de radios y sintonizado en la frecuencia correspondiente en la cabina	<input type="checkbox"/>	_____
Correcto llenado de formatos críticos	<input type="checkbox"/>	_____
Check list de la unidad antes del inicio de actividades	<input type="checkbox"/>	_____

OBSERVACIONES

FIRMA DEL SUPERVISOR SSOMA

FIRMA DEL TRABAJADOR

Anexo 5

COSTO DE CAMPAÑA DE IDENTIDAD CORPORATIVA



PROPUESTA ECONOMICA
PE- 116-12-2017

Nombre: Sr. Daniel Paredes

Empresa: SERVICIOS GENERALES SATURNO

Fecha: 20/12/2019

Referencia: Campaña de Identidad Corporativa

ITEM	CANT.	DESCRIPCIÓN	U	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
1.- OBRAS PROVISIONALES Y TRABAJOS PRELIMINARES					
1.1	1	Movilización y desmovilización de Materiales y personal	gbl	S/. 227.00	S/. 227.00
2.- Incluye					
2.1	3	Capacitaciones Grupales en campo; dinámicas de Integración, trabajo en equipo, motivación laboral y personal. Grupo Maximo: 25 Personas Duración de la Actividad: 3 Horas Incluye: - Materiales a Utilizar en las dinámicas - Psicólogos Ocupacionales	u	S/. 482.13	S/. 1,446.40
2.2	4	Campañas de Psicología Laboral Incluye: - Terapia de control de ira y manejo de emociones - Trabajo en equipo - Selección de población de riesgo; entrevistas personales. Grupo Maximo por vez: 75 participantes Duración: 6 Horas	u	S/. 624.55	S/. 2,498.21
2.3	250	Souvenirs para colaboradores Incluye: - Llaveros corporativos - Lapiceros Corporativos - Gorros con logotipo de la empresa - Toallas de mano con impresión	u	S/. 14.50	S/. 3,625.00
SUB TOTAL					S/. 7,796.61
IGV 18%					S/. 1,403.39
TOTAL					S/. 9,200.00

Condiciones Comerciales:

- Incluye SCTR de instalación y EPPS

- Validez de la propuesta 20 días calendario.

- Cotización realizada según especificaciones detalladas, en caso hubiera algun adicional no considerada en el detalle tendra un costo adicional.

Atentamente



Rommel Vargas Llerena

ZELLA CRESE IMNOVA SRL

Anexo 6

Costo de Rotación de personal



Arequipa - Perú
Teléfono: 054-426610

Nombre: Srta. Dennise Henriquez Antinao
Empresa: SERVICIO GENERALES SATURNO SA
Fecha: 25/12/2017

Referencia: CURSOS DE CAPACITACION PARA EMPRESA MINERA

ITEM	CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO
1	1	CAPACITACIÓN ANEXO 4 SEGÚN LEY 29783 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y D.S. 055 - 2010 EM	S/. 80.00
2	1	CURSO DE CAPACITACIÓN: MANEJO DEFENSIVO TEORICO NOTA APROBATORIA MINIMA 16 SEGÚN REGLAMENTO DE TRANSITO VIGENTE	S/. 120.00
3	1	CURSO DE CAPACITACIÓN: MANEJO DEFENSIVO PRACTICO INCLUYE EVALUACION DE CONOCIMIENTOS MECANICOS	S/. 120.00

Terminos comerciales

- Programación por la pagina web de Tecsup con la clave y contraseña entregada
- Tiempo de programacion 48 horas según disponibilidad de cupos
- Si el participante inscrito no se presenta el costo no es reembolsable
- Los precios incluyen IGV y estan expresados en soles
- Para la capacitación y evaluación de manejo defensivo practico, el participante debara presentarse con sus implementos de seguridad y su vehiculo para poder ser evaluado.

Anexo 7

Para verificar el incremento del clima laboral se realizó una encuesta al personal tomando como muestra la misma cantidad de población de la encuesta anterior 142 colaboradores. La encuesta consta de 10 preguntas.

En dicha encuesta se toma en cuenta los siguientes criterios:

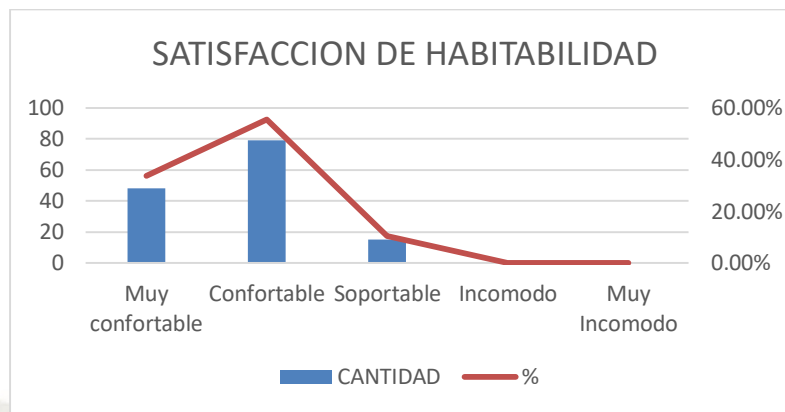
- Satisfacción de habitabilidad y alimentación
- Satisfacción con la gestión de RRHH y Asistencia Social
- Comunicación e inclusión en la toma de decisiones
- Motivación y apoyo por parte de la empresa.

Estos criterios son tomados en cuenta ya que fueron los principales que contribuyen a la rotación de personal.

1. En relación a la habitabilidad de su lugar de pernocte (iluminación, ventilación, privacidad, espacio, ruido) usted considera que esta:

ITEM	CANTIDAD	%
Muy confortable	48	33.80%
Confortable	79	55.63%
Soportable	15	10.56%
Incomodo	0	0.00%
Muy Incomodo	0	0.00%
TOTAL	142	100.00%

El 33.8% de los colaboradores encuestados consideran que la habitabilidad de los hospedajes donde pernoctan es muy confortable, el 55.6% considera que las condiciones son confortables y el 10.6% considera que es soportable, no se tiene colaboradores que consideren que la habitabilidad es incomoda o muy incómoda, esto demuestra que las medidas de supervisión a la habitabilidad de los hospedajes han sido efectiva.

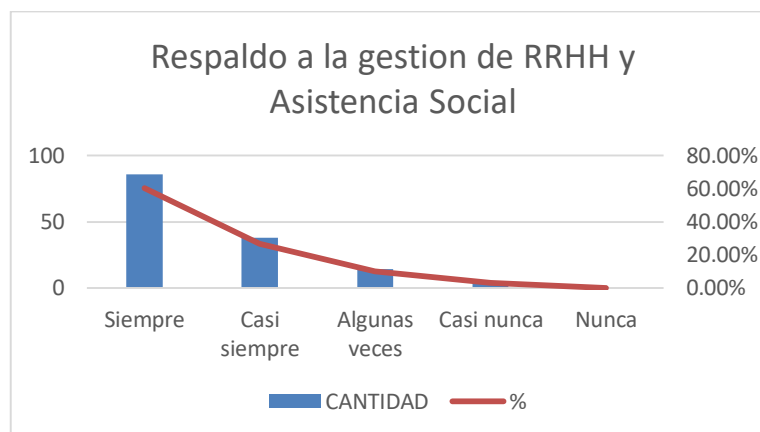


Como se puede apreciar en el grafio anterior la mayor tendencia se encuentra en la percepción de la habitabilidad muy confortable y confortable de las habitaciones donde pernoctan en sus días de trabajo.

- ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionando el área de recursos humanos y asistencia social respecto a las metas encomendadas?

ITEM	CANTIDAD	%
Siempre	86	60.56%
Casi siempre	38	26.76%
Algunas veces	14	9.86%
Casi nunca	4	2.82%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	142	100.00%

Como se aprecia en la tabla anterior el 60.56% de los colaboradores aprueba la manera en la que se va realizando la gestión de recursos humanos en cuanto a las mejoras propuestas, así mismo observamos que aún quedan colaboradores que no están muy de acuerdo con la gestión 2.82%

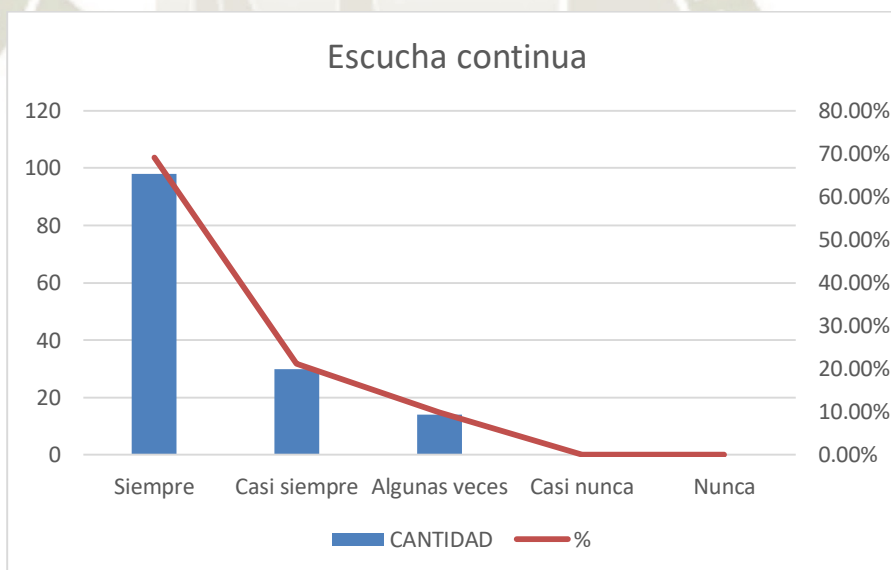


Como apreciamos en el grafico anterior, la tendencia de los colaboradores es a estar siempre de acuerdo con la gestión siendo el 60.56% de ellos y los que están de acuerdo casi siempre y algunas veces suman el 36.62% siendo solo el 2.82% los que casi nunca están de acuerdo con la gestión implementada.

3. Su jefe inmediato ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo realizar su trabajo?

ITEM	CANTIDAD	%
Siempre	98	69.01%
Casi siempre	30	21.13%
Algunas veces	14	9.86%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	142	100.00%

Como vemos en la tabla anterior el 100% de los colaboradores en diferente medida siente que su opinión es tomada en cuenta siendo el 69.01% de ellos los que consideran que siempre escuchan sus opiniones.

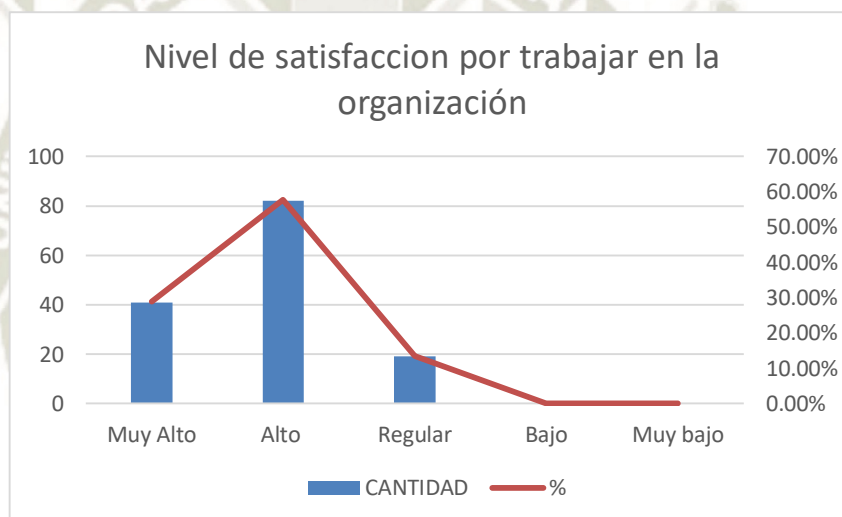


Como apreciamos en el grafico no tenemos colaboradores que no sientan que son escuchados o tomados en cuenta por sus jefes por lo que el equipo de trabajo se siente más integrado.

4. ¿Cómo clasifica su nivel de satisfacción por trabajar en la empresa?

ITEM	CANTIDAD	%
Muy Alto	41	28.87%
Alto	82	57.75%
Regular	19	13.38%
Bajo	0	0.00%
Muy bajo	0	0.00%
TOTAL	142	100.00%

La tabla nos ilustra que el 100% de los colaboradores se siente satisfecho por trabajar con la empresa con regular intensidad el 13.38% con alta satisfacción el 57.75% y muy satisfecho el 28.87%.

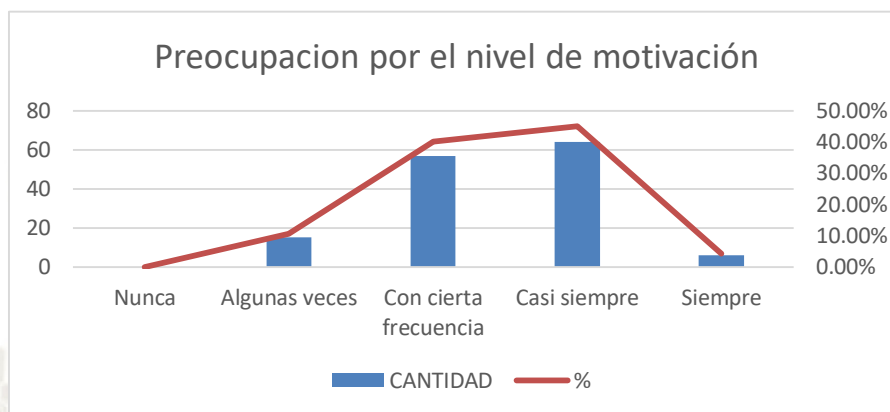


Como apreciamos en el gráfico el 57.75% se siente altamente satisfecho de trabajar en la empresa con lo que se muestra que el clima laboral es alto y adecuado.

5. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.

ITEM	CANTIDAD	%
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	15	10.56%
Con cierta frecuencia	57	40.14%
Casi siempre	64	45.07%
Siempre	6	4.23%
TOTAL	142	100.00%

La tabla anterior nos muestra que la motivación en la empresa está presente, y los colaboradores en gran medida sienten que las jefaturas están pendientes de la motivación siendo el 45.07% la mayor cantidad de ellos que siente que casi siempre los jefes tratan de motivarlos para realizar sus labores.

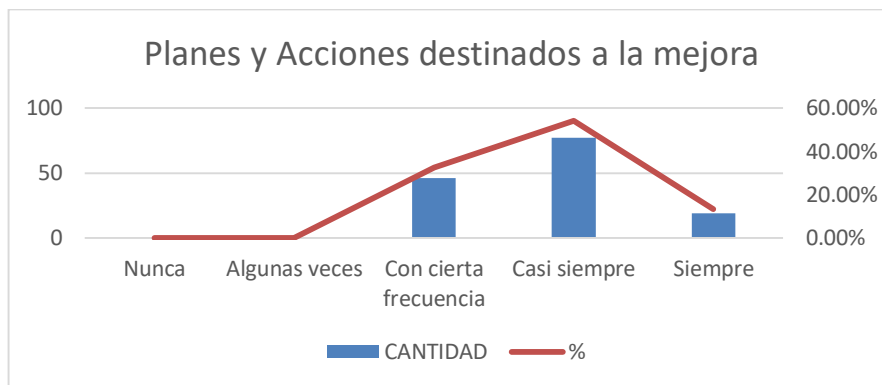


En el gráfico anterior observamos que el 85.21% de los colaboradores considera que con cierta frecuencia y casi siempre las jefaturas están pendientes de la motivación del personal, lo que incrementa el buen clima laboral y la satisfacción de los colaboradores.

6. La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.

ITEM	CANTIDAD	%
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Con cierta frecuencia	46	32.39%
Casi siempre	77	54.23%
Siempre	19	13.38%
TOTAL	142	100.00%

Como observamos en la tabla anterior el 54.23% considera que la empresa trabaja continuamente para tener planes y acciones específicas para mejorar el trabajo de los colaboradores, y el 32.39% considera que los planes y las acciones se dan con cierta frecuencia.

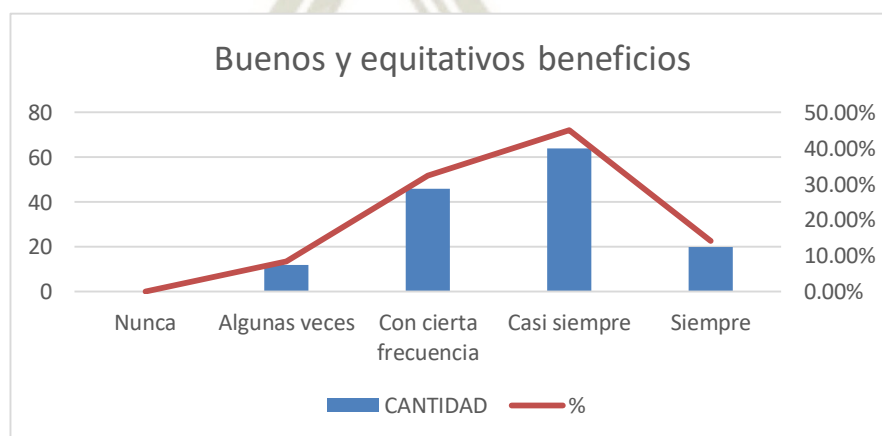


El gráfico anterior nos muestra que el 100% de los colaboradores considera o tiene conocimiento de que la empresa trabaja en planes y acciones de mejora siendo el 54.23% de los colaboradores quien interpreta que casi siempre se emplean.

7. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

ITEM	CANTIDAD	%
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	12	8.45%
Con cierta frecuencia	46	32.39%
Casi siempre	64	45.07%
Siempre	20	14.08%
TOTAL	142	100.00%

La tabla nos muestra que el 100% de los colaboradores percibe los beneficios que la empresa otorga a los trabajadores siendo el 45.07% quien considera que casi siempre estos son buenos y equitativos.

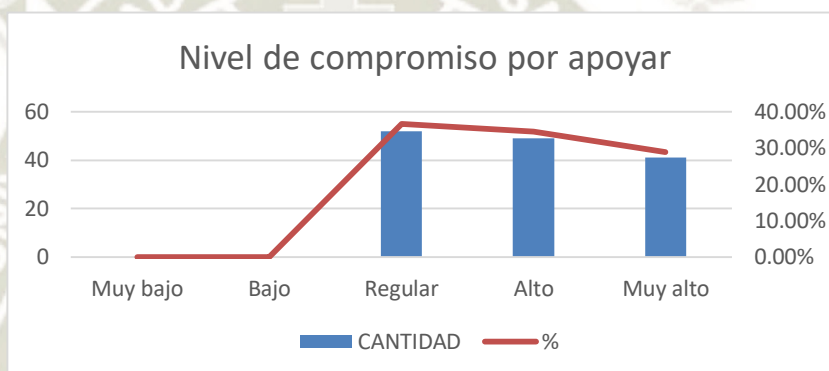


Como observamos en el gráfico anterior la mayoría de los colaboradores considera que siempre y casi siempre los beneficios son buenos y equitativos siendo 59.15% de ellos.

8. El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es

ITEM	CANTIDAD	%
Muy bajo	0	0.00%
Bajo	0	0.00%
Regular	52	36.62%
Alto	49	34.51%
Muy alto	41	28.87%
TOTAL	142	100.00%

Como se observa en la tabla anterior el 63.38% de los colaboradores considera que el compromiso para apoyar al trabajador de parte de la empresa es alto y muy alto, siendo 0% la cantidad de colaboradores que no percibe el compromiso

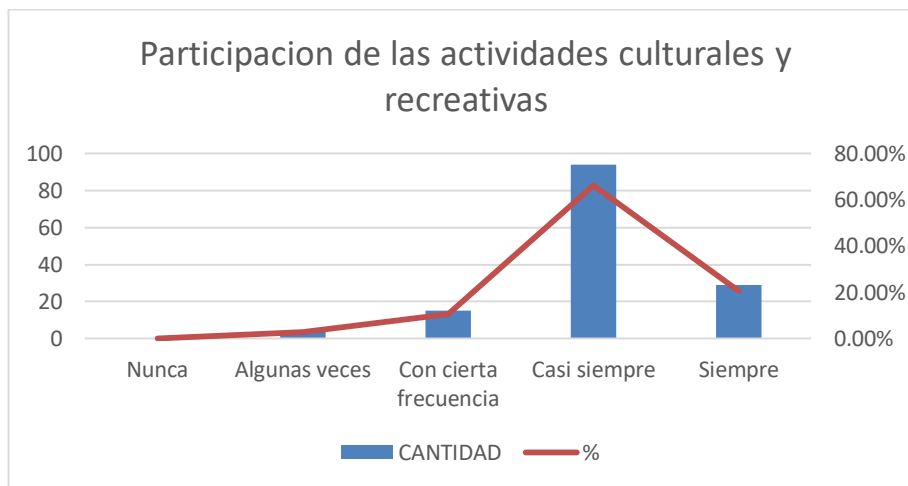


El gráfico anterior nos muestra que el 100% de los colaboradores percibe el compromiso de la empresa así ellos siendo el 36.62% regular, 34.51% alto y 28.87% muy alto.

9. Participó de las actividades culturales y de recreación que la empresa realiza

ITEM	CANTIDAD	%
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	4	2.82%
Con cierta frecuencia	15	10.56%
Casi siempre	94	66.20%
Siempre	29	20.42%
TOTAL	142	100.00%

La tabla anterior nos muestra que el 86.62% de los colaboradores participan activamente de las actividades culturales y recreacionales de la empresa lo que muestra la inclusión, el trabajo en equipo y la mejora en el clima laboral.

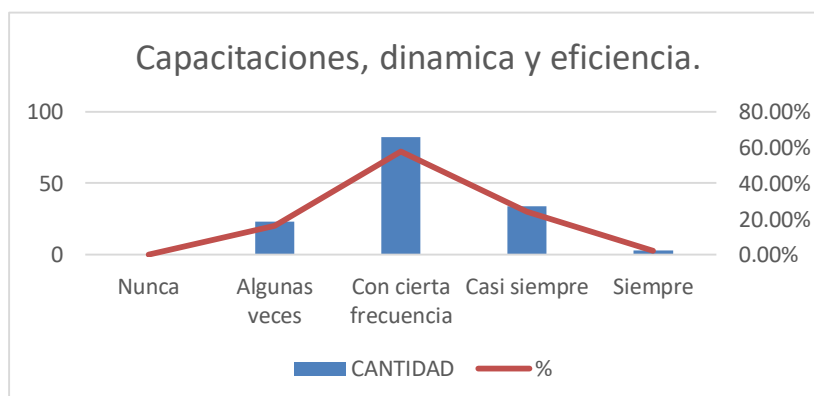


El gráfico nos muestra que el 100% de los colaboradores participa de las actividades culturales y recreativas de la empresa, siendo el 66.20% la mayoría de colaboradores que participa casi siempre de las actividades.

10. Las capacitaciones de SSO, se dictan de manera dinámica y efectiva solucionando dudas del trabajo cotidiano y los equipos utilizados

ITEM	CANTIDAD	%
Nunca	0	0.00%
Algunas veces	23	16.20%
Con cierta frecuencia	82	57.75%
Casi siempre	34	23.94%
Siempre	3	2.11%
TOTAL	142	100.00%

Como podemos apreciar en la tabla vemos que el 57.75% de los colaboradores considera que las capacitaciones en SSO con cierta frecuencia son efectivas y el 23.94% considera que casi siempre son de utilidad.



El gráfico nos muestra que el 83.8% de los colaboradores considera que las capacitaciones están siendo efectivas y llegan en gran medida a cumplir la meta de capacitación por lo que ellos ahora toman una postura mejor ante la seguridad.

Clima Laboral

Se realiza la comparativa de 4 factores esenciales del clima laboral de la encuesta realizada antes de la implementación y de la propuesta y posterior a la misma para poder medir si el clima laboral mejoró en la empresa y en qué medida se realizó:

1. En relación a las condiciones de habitabilidad que al 19.72% de los operadores consideraba que la habitabilidad era de mala calidad, tras la implementación de la propuesta la percepción de los operadores respecto a la habitabilidad mejoró teniendo un 33.8% que considera que es muy confortable, 55.63% considera que es confortable y el 10.56% considera que es soportable, por lo que el 88% de los operadores están satisfechos con las mejoras y el 11% restante parcialmente satisfecho.
2. Respecto a la percepción que tienen los operadores de la gestión de recursos humanos y asistencia social, antes de la implementación el 45.07% consideraba que la gestión era regular, el 39% consideraba que era mala y el 6% consideraba que era muy mala; tras la implementación de la propuesta la percepción de los operadores ha cambiado significativamente, ya que el 87% de los operadores considera que la gestión cumple sus metas siempre esto debido a la difusión y el trabajo en campo respecto a los beneficios ofrecidos por la empresa así como los cambios tangibles que observa el personal.
3. La relación con el jefe inmediato es otro factor importante, antes de la implementación de la propuesta un factor importante que generaba la rotación de personal era la poca comunicación y valorización que sentía el personal respecto a sus ideas y propuestas de mejora siendo que solo el 6.34% de los operadores consideraban que eran escuchados y tomados en consideración, mientras que el 68% consideraba que eran escuchados algunas veces, y el 26% de ellos se sentían ignorados por sus jefes inmediatos, después de la implementación de la propuesta el 90% de los operadores considera que sus sugerencias son tomadas en cuenta siempre y que sus jefes inmediatos lo hacen partícipes de las decisiones y el 10% restante considera que son escuchados algunas veces, pero se eliminó el porcentaje que se sentía relegado.

4. EL nivel de satisfacción laboral es otro factor fundamental del clima laboral, en la encuesta inicial se obtuvo que el 7.75% se sentía muy satisfecho, el 38.06% satisfecho, el 25.35% medianamente satisfecha, posterior a la implementación de la propuesta el 28.9% considera que se encuentra muy satisfecho con su trabajo el 58% se considera satisfecho y el 14% se considera medianamente satisfecho por lo que se incrementó la satisfacción de los operadores en un 65%

Así mismo se realizaron preguntas de integración y trabajo en equipo y el 86% de los colaboradores se sienten entusiasmados y participativos de las actividades culturales y recreacionales que la empresa organiza, lo que es un claro ejemplo de la nueva cultura organizacional de la empresa y el clima laboral que se está generando donde el colaborador es considerado en el proceso, reconocido por sus logros y buenas prácticas y de la misma manera el compromiso con la empresa aumenta.

