

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PROYECTO DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA TEXTIL

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Renzo Daniel Moreno Fajardo

Código 20122922

Asesor

Mirko Asencios Bao

Lima – Perú

2022



**IMPROVEMENT PROJECT OF THE
PROCESSES OF SELECTION, INDUCTION
AND TRAINING OF PERSONNEL IN A
TEXTILE COMPANY**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Análisis de la organización.....	4
1.2.1 Descripción de los procesos productivos textiles	4
1.2.2 Proceso de Confecciones	6
1.2.2.1 Actividades principales.....	6
1.2.2.2 Actividades de Apoyo	7
1.2.3 Proceso de contratación de personal.....	9
1.2.3.1 Reclutamiento.....	9
1.2.3.2 Selección.....	9
1.2.3.3 Inducción y capacitación de personal	11
1.2.4 Cultura Organizacional.....	12
1.2.5 Análisis de las bajas del personal de Confecciones en HIALPESA.....	14
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1 Descripción de la situación problemática.....	18
2.2 Formulación del problema.....	21
2.2.1 Problema General	21
2.2.2 Problemas específicos.....	21
2.3 Objetivos del proyecto profesional.....	22
2.3.1 Objetivo General.....	22
2.3.2 Objetivos específicos	22
2.4 Justificación del proyecto profesional	22
CAPÍTULO III: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ASOCIADOS AL PROBLEMA O SITUACIÓN EMPRESARIAL	23
3.1 Antecedentes de la investigación.....	23
3.1.1 Rotación de personal	23
3.1.2 Curvas de aprendizaje.....	25
3.1.3 Respecto al perfil de la juventud limeña.....	26
3.1.4 Productividad laboral.....	27

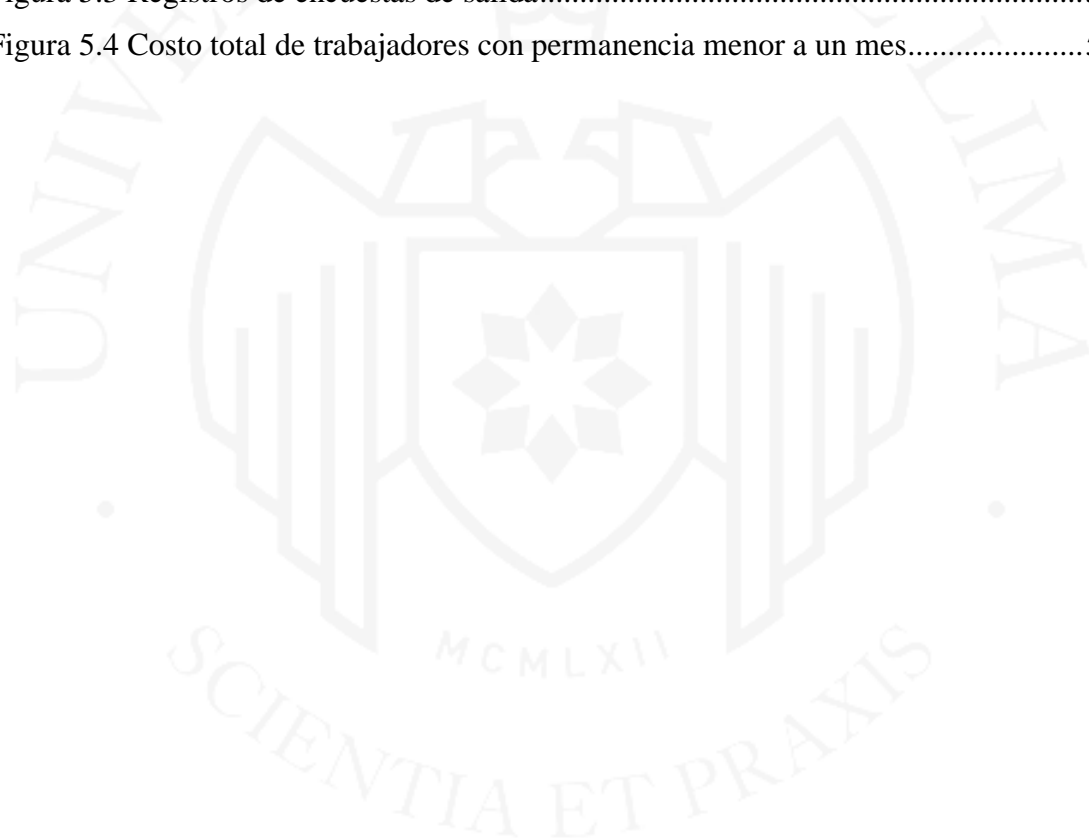
3.1.5	Clima laboral	28
3.2	Bases teóricas	29
3.2.1	Selección de personal	29
3.2.2	Inducción	30
3.2.3	Capacitación	32
CAPITULO IV: PROYECTO IMPLEMENTADO COMO SOLUCIÓN.....		34
4.1	Propuesta del proceso de reclutamiento	34
4.2	Propuesta del proceso de selección.....	35
4.2.1	El personal idóneo	38
4.2.2	Actividades en paralelo del proceso de selección	42
4.3	Propuesta del proceso de inducción.....	43
4.4	Capacitación	45
4.5	Actividades adicionales	48
CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO		50
5.1	Cifras totales del resultado 2021.....	50
5.2	Índice de rotación de personal	52
5.3	Razones generales de Ceses.....	53
5.4	Focus Groups dirigidos.....	55
5.5	Costo Laboral	56
CONCLUSIONES		59
RECOMENDACIONES		61
REFERENCIAS		62
BIBLIOGRAFÍA		65
ANEXOS.....		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ránking de empresas textiles peruanas según exportación FOB	3
Tabla 1.2 Cantidad de trabajadores por macro proceso	8
Tabla 1.3 Ingresos y ceses de personal de planta de Confecciones	11
Tabla 1.4 Crecimiento de cantidad de trabajadores por año en el proceso de Confecciones.....	14
Tabla 1.5 Índices de rotación mensual y promedio anual.....	15
Tabla 1.6 Análisis de Ceses por tiempos de permanencia	15
Tabla 1.7 Análisis de Ceses por tiempo de permanencia menor a 30 días	16
Tabla 1.8 Análisis de Ceses por tiempo de permanencia menor a 1 día.....	17
Tabla 2.1 Cálculo remunerativo de un trabajador por un mes	20
Tabla 2.2 Cálculo remunerativo de un trabajador por un día	20
Tabla 2.3 Cálculo de costo laboral anual de trabajadores con permanencia menor a un mes	21
Tabla 4.1 Descripción por área de puestos operativos con nivel de especialidad	36
Tabla 5.1 Crecimiento de cantidad de trabajadores de la planta de Confecciones	50
Tabla 5.2 Relación de ingresos sobre ceses de trabajadores.....	51
Tabla 5.3 Índice de rotación de personal por mes y año.....	53
Tabla 5.4 Hallazgos de Focus Groups dirigidos	55
Tabla 5.5 Cálculo de costo laboral anual de trabajadores con permanencia menor a un mes con el resultado 2021.....	57

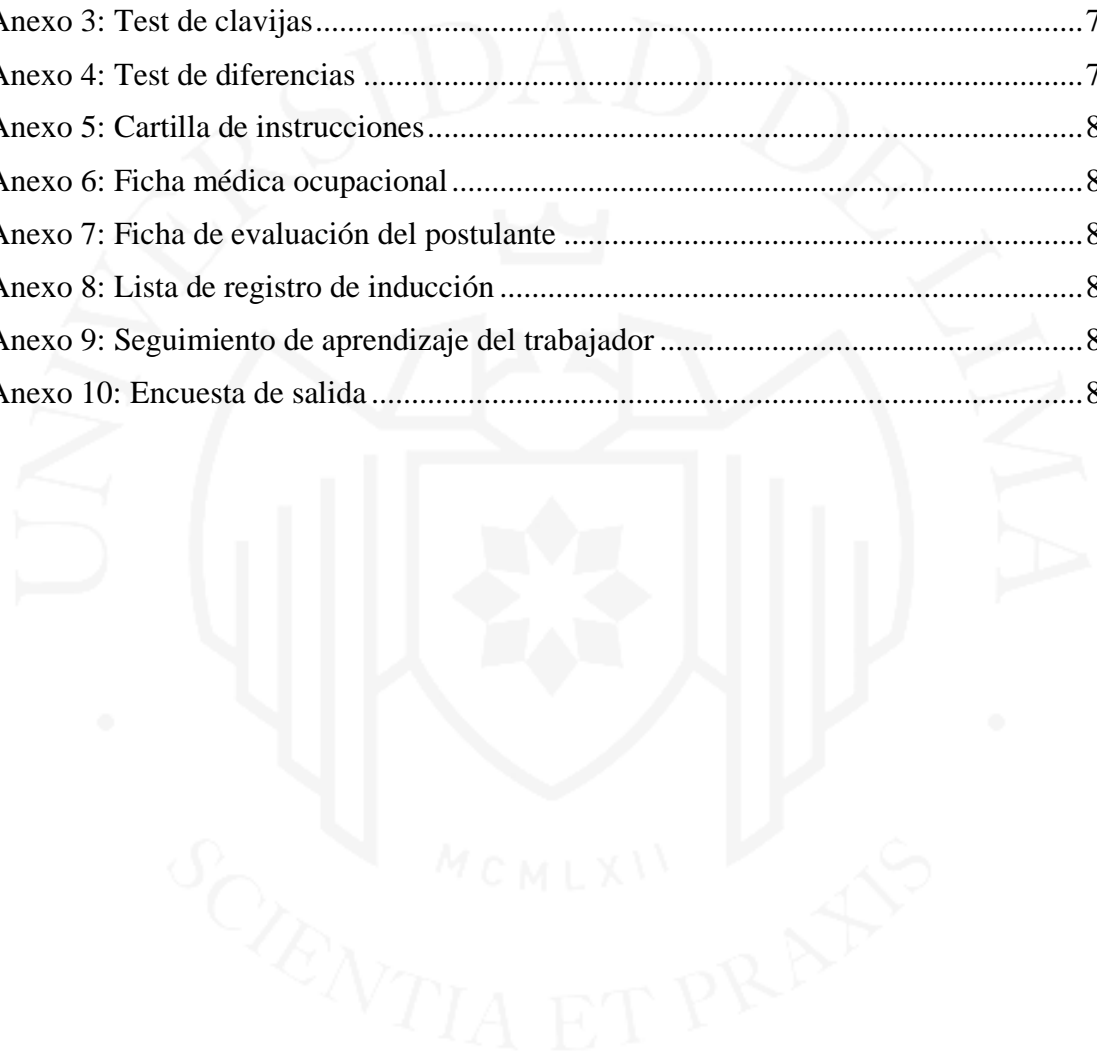
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Mapa de procesos de HIALPESA	2
Figura 1.2 Diagrama del proceso productivo textil	4
Figura 1.3 Mapa de proceso de Confecciones	8
Figura 3.1 Proporción de jóvenes por su ocupación según su nivel educativo alcanzado.....	27
Figura 5.1 Número de ingresos de trabajadores por año	51
Figura 5.2 Nivel de crecimiento en cantidad de trabajadores por año.....	52
Figura 5.3 Registros de encuestas de salida.....	54
Figura 5.4 Costo total de trabajadores con permanencia menor a un mes.....	57



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Test de Raven.....	69
Anexo 2: Test de agujas.....	77
Anexo 3: Test de clavijas.....	78
Anexo 4: Test de diferencias	79
Anexo 5: Cartilla de instrucciones.....	80
Anexo 6: Ficha médica ocupacional	81
Anexo 7: Ficha de evaluación del postulante	83
Anexo 8: Lista de registro de inducción	84
Anexo 9: Seguimiento de aprendizaje del trabajador	85
Anexo 10: Encuesta de salida	86



RESUMEN

El presente proyecto titulado “PROYECTO DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA TEXTIL” se basa en la investigación de los procesos de selección, inducción y capacitación de la empresa HIALPESA. Para ello, se realizó un análisis de los procesos, siendo la investigación enfocada hacia el macroproceso de Confecciones, debido a la gran cantidad de trabajadores, la mayor diversidad de puestos y la alta tasa de rotación. Mediante este diagnóstico se pudo determinar que la rotación de personal es un problema constante en operarios, generando retrasos y sobrecostos cuando este índice aumenta. Como resultados, se obtuvo que la cantidad promedio de ceses anuales fue de 1600 personas, con un índice de rotación mayor al 120%.

Si bien, este problema es posible atacarlo desde distintos frentes, se detectó que una de las causas que lo generaban era la omisión de un orden o procedimiento en los procesos de selección, inducción y capacitación.

Por esta razón, se elaboró la propuesta de la mejora de los procesos de contratación, dirigido a cada tipo de puesto de trabajo, considerando las exigencias y características de cada área. Con ello se demostró que la selección realizada en base a la descripción del puesto de manera ordenada y metódica, la coordinación con las jefaturas de producción involucradas y la continuidad del proceso durante el año pudieron reducir en un 26% el índice de rotación de personal y, sobre todo, reducir el costo laboral a un 47% sobre los ingresos de corta permanencia y baja productividad. Estos resultados ya tienen más de un año de haberse logrado con la implementación del proyecto, cuyos procedimientos siguen en un continuo desarrollo y mejora.

Línea de investigación: 5200 – 31.B4

Palabras clave: rotación de personal, selección, inducción, capacitación, costos laborales

ABSTRACT

The present project titled as “IMPROVEMENT PROJECT OF THE PROCESSES OF SELECTION, INDUCTION AND TRAINING OF PERSONNEL IN A TEXTILE COMPANY » is based on the research about the processes of selection, induction and training of the company HIALPESA. To that end, an analysis of the processes was made, having as the main focus the macroprocess of Manufacture Operations, because of the big quantity of workers, the huge diversity of job positions and the high personnel turnover rate. Through this diagnosis, it was shown that the turnover rate is a constant problem on workers, generating production delays and cost overruns when this rate rises. As a result, the average departures per year was 1600, with an anual turnover rate upper 120%.

It is possible to solve this problem from many ways, but the reaserch detected that one of the main causes was the omission of the order or procedures of the processes of selection, induction and training.

For this reason, the proposal of improvements of the processes of hiring was made, according to each job position, regarding the requirements and characteristics of each production area. It was demonstrated that the selection of personnel being made based on the job description with an ordered and methodic way, the coordination with the production managers and the continuity of the process over the year could reduce the personnel turnover rate by 26% and, above all, it could reduce by 47% the laboral cost of the short-time hirings, because it represented a low productivity.

These results have more than a year since the project was implemented, with the same procedures that are still improving.

Line of research: 5200 – 31.B4

Key words: personnel turnover, selection, induction, training, laboral cost



INTRODUCCIÓN

Mientras las metas y objetivos de las organizaciones van ascendiendo gradualmente, la complejidad y el funcionamiento de las mismas también. Para lograr el cumplimiento de las estrategias empresariales, la organización cuenta con personas y el trabajo coordinado de las mismas para lograr la máxima eficiencia, aumentando la rentabilidad y aminorando el costo. Si bien, anteriormente la relación entre los objetivos individuales y organizacionales era escasa debido a que la prioridad única de las empresas era la productividad sin considerar variables, esta se ha estado consolidando a través de las distintas estrategias de Recursos Humanos. El principal motivo es que la organización consideraba a los trabajadores únicamente como recursos productivos. Sin embargo, las organizaciones ahora deben administrar personas, es decir, como elementos activos dotados de inteligencia, creatividad, habilidades y competencias. Ello también supone un reto para las empresas, debido a que liderar una organización significa no solo administrar recursos, sino también supone una administración de personas (Chiavenato, 2011).

Debido a que el enfoque es hacia una administración de personas, el principal indicador de esta gestión es la rotación de personal. Este indicador es uno de los principales medidores de la gestión de Recursos Humanos, puesto que retrata la efectividad de retención del talento humano en la organización. Es también fundamental para toda la empresa puesto que el aumento o descenso de la tasa de rotación impacta en la productividad de la empresa y por consecuencia, en los resultados económicos a nivel de costos laborales y costos indirectos productivos (Rajapaksha, 2015).

Este índice de rotación está influenciado por diversos motivos, los cuales al final resultan en un retiro voluntario del trabajador. Entre ellos están los motivos relacionados a la captación de personal, formación y desarrollo, salario emocional, ambiente laboral y compensaciones. Por lo tanto, el reto de las empresas actualmente es brindar un equilibrio entre las posibilidades de la empresa en cuanto a presupuestos y factibilidad de estrategias para fortalecer la retención de personas (Meneses, 2019).

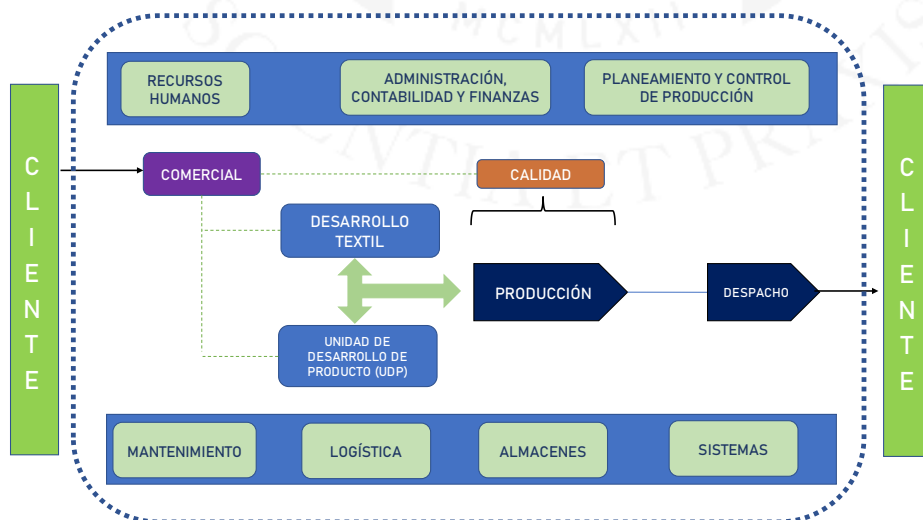
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Antecedentes

HIALPESA es una empresa textil peruana la cual lleva presente más de 40 años en el sector, enfocada en la manufactura de prendas de vestir a pedidos de clientes de todo el mundo, conformada por 1200 obreros y 300 empleados. Los clientes son dueños de marcas internacionales las cuales cuentan con el servicio de producción de diferentes fábricas a lo largo del planeta, diferenciándose HIALPESA tanto en volumen, como costos de producción y calidad de producto. Esta diferenciación puede ser descrita según los criterios más fundamentales: calidad de producto, tiempo de entrega, integración vertical o capacidad de albergar todos los procesos textiles desde la transformación de la materia prima hasta el producto final y, por último, la investigación en el desarrollo textil o habilidad para encontrar nuevas fuentes de materiales o procesos textiles. Estas características son comunes dentro de las empresas peruanas del sector textil, diferenciándose como se mencionó anteriormente, de las empresas textiles alrededor del mundo (Just Style, 2021).

Figura 1.1

Mapa de procesos de HIALPESA



Fuente: Elaboración propia

La tecnología usada en la empresa permite optimizar los procesos con una mayor eficiencia en el uso de los recursos. La maquinaria es renovada conforme se hacen los análisis de costos para la adquisición, ya que otro punto importante a considerar es el impacto ambiental y mejores prácticas de producción. Incluso, para colaborar con la conservación del medio ambiente, la empresa implementó una moderna planta de tratamiento de aguas residuales, la cual permite reusar el agua en producción hasta en un 85%. Por esta razón, las prácticas empresariales de HIALPESA han permitido que la empresa obtenga distintas certificaciones: Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP), Business Alliance for Secure Commerce (BASC), Global Organic Textile Standard (GOTS), licencia SUPIMA, Better Cotton Initiative (BCI), U.S Cotton Trust Protocol.

Dentro del sector textil peruano, contamos con diferentes empresas las cuales tienen el mismo modelo de negocio que HIALPESA, es decir, una prioridad hacia la producción de prendas para exportación y la venta local de tela. Sin embargo, la diferenciación se da por la cartera de clientes atendida por cada empresa. A pesar de ello, es válida la comparación entre la facturación anual FOB de las diferentes empresas y también tener en cuenta la unidad de medida de facturación (USD/KG), puesto que ello indica el valor agregado de cada KG exportado por cada empresa. Ello ubica a HIALPESA en la siguiente posición:

Tabla 1.1

Ránking de empresas textiles peruanas según exportación FOB

Ord.	RUC	Exportador	ENERO - JUNIO 2021		
			FOB US.\$	Peso neto KG.	Precio promedio US\$/Kg
1	20100192650	MICHELL Y CIA S.A.	44,207,589	1,927,758	22.93
2	20100047056	TOPY TOP S A	39,391,831	932,736	42.23
3	20550330050	TEXTILE SOURCING COMPANY S.A.C	33,151,816	1,078,904	30.73
4	20101362702	CONFECCIONES TEXTIMAX S A	31,453,232	812,537	38.71
5	20104498044	TEXTIL DEL VALLE S.A.	30,169,036	505,875	59.64
6	20100064571	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	29,225,119	761,232	38.39
7	20293847038	TEXTILES CAMONES S.A.	27,238,019	2,368,231	11.50
8	20508108282	GARMENT INDUSTRIES S.A.C.	26,125,002	304,892	85.69
9	20100199743	INCA TOPS S.A.	23,569,291	1,064,630	22.14
10	20376729126	SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	23,429,907	538,573	43.50

Ord.	RUC	Exportador	ENERO - JUNIO 2021		
			FOB US.\$	Peso neto KG.	Precio promedio US\$/Kg
11	20418108151	HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A. (HIALPESA)	18,742,049	395,798	47.35
12	20306781252	PRECOTEX S.A.C.	17,266,896	712,596	24.23
13	20101635440	COTTON KNIT S.A.C.	16,278,219	387,127	42.05
14	20330791684	SUDAMERICANA DE FIBRAS S.A.	15,567,378	6,230,385	2.50
15	20112316249	INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	10,434,420	260,117	40.11

Nota. Adaptado de *Ranking de exportación de empresas textiles peruanas del semestre enero a junio del año 2021*, por Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, 2021.

HIALPESA ocupa un lugar importante por la competitividad lograda con el valor agregado de la manufactura. Esto permite tener un precio promedio de USD 47.35 por Kilogramo exportado en valor FOB y estar ubicada dentro de las 15 empresas peruanas del sector textil con mayor facturación a nivel nacional.

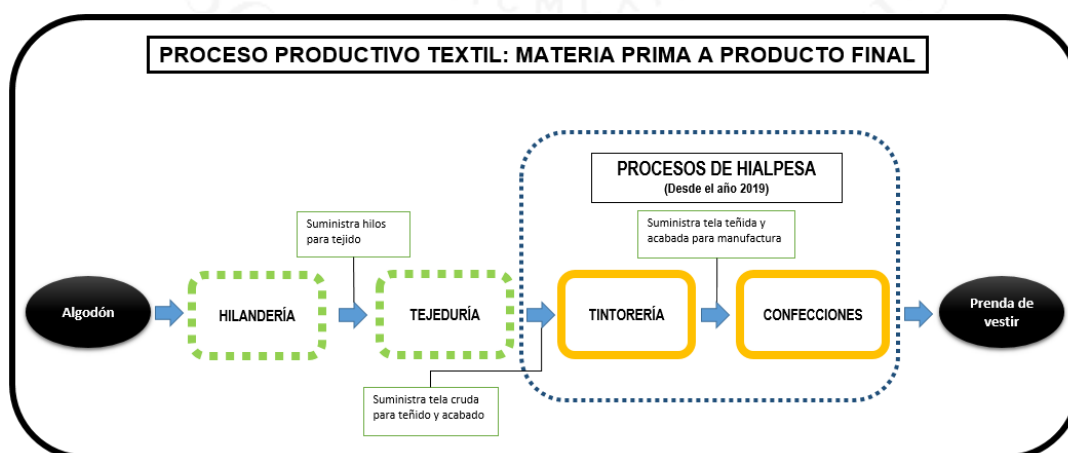
1.2 Análisis de la organización

1.2.1 Descripción de los procesos productivos textiles

Para lograr esta eficiencia y gran calidad de producto, HIALPESA divide la cadena de producción entre los siguientes procesos

Figura 1.2

Diagrama del proceso productivo textil



Fuente: Elaboración propia

- **Hilandería:** Proceso por el cual las fibras de algodón son procesadas mediante máquinas para obtener los hilos que se usarán en el siguiente proceso que es la Tejeduría.
- **Tejeduría:** Este proceso es realizado en gran parte por máquinas. Con los hilos obtenidos del proceso de hilandería, aquí empieza el proceso de tejido de telas según las características que requiere cada tipo de pedido o cada prenda. Las calidades y especificaciones son amplias para determinado tipo de tela. HIALPESA difiere de las demás empresas en el tipo de tejido realizado, ya que se emplea el tejido circular realizado por las máquinas circulares de tejido. Este tipo de tejido es llamado tela punto. Luego de ello, las telas elaboradas son enviadas al siguiente proceso: Tintorería

Es importante mencionar que los procesos de Hilandería y Tejeduría fueron cerrados, debido a los resultados de un análisis de rentabilidad. Los motivos fueron los siguientes:

- a. La comparación entre el margen de contribución de los productos contra el gasto del inmueble, lo cual hacía menos rentable continuar los procesos en los locales donde funcionaban en su momento
- b. La tecnología e innovación de nuevas máquinas más modernas y eficientes, las cuales requerían una menor cantidad de personal para una similar producción o, incluso, mayor.
- c. El costo de la mano de obra, ligado a la innovación y tecnología de maquinaria, puesto que ya no era tan necesario contar con la misma cantidad de personal.

Por estos principales motivos, estos procesos operan en otras provincias del país, como unidades de negocio separadas a Hialpesa, con diferentes razones sociales, contando con inmuebles de menor costo y con maquinaria más moderna.

- **Tintorería:** Proceso el cual funciona hasta el día de hoy. Se encarga del procesamiento de la tela cruda recibida de los distintos proveedores de tejeduría, ya sean empresas pertenecientes al grupo o de terceros. La tela es almacenada, teñida, procesada por varias máquinas de tratamiento y, por último, lavada. Luego de ello, está lista para ser enviada al primer proceso de la manufactura: el corte.

Cabe resaltar que HIALPESA cuenta con un sindicato textil, teniendo a la mayor parte de sus miembros dentro de la planta de Tintorería. Las negociaciones entre el área legal y el sindicato son constantes, tratando de mantener un ambiente de armonía y colaboración.

- **Confecciones (Manufactura):** Proceso más complejo en donde se concentra el valor agregado del producto hacia el cliente. Con la recepción de la tela en el proceso de Lavandería, se inicia cada uno de los eslabones de la cadena de manufactura.

1.2.2 Proceso de Confecciones

1.2.2.1 Actividades principales

- **Corte:** Proceso inicial de la manufactura en donde se recibe la tela teñida y lavada, la cual se tenderá y se le aplicarán cortes según las fichas técnicas y los moldes de piezas de cada prenda. Posteriormente, cada pieza de tela cortada, es agrupada, embolsada, y en algunos casos recibe un tratamiento especial. Luego de ello, es habilitada para el proceso de Costura. El proceso de Corte requiere personal como cortadores, numeradores, habilitadores, almaceneros y operarios de máquinas diversas.
- **Costura:** Proceso principal de la empresa, pues se elaboran las prendas con las piezas habilitadas de Corte. Se tiene la mayor cantidad de personal en esta área, dividida en 11 líneas de costura. Cada línea está bajo la dirección de un supervisor o supervisora. Los únicos puestos operativos en este proceso son los maquinistas de costura y habilitadores.
- **Estampado:** Las prendas confeccionadas pasan a este proceso según los diseños de los clientes, si es que se requieren diseños de estampado en las prendas. Para este proceso se requieren maquinistas de estampado, ayudantes e inspectores.
- **Bordado:** Al igual que en el proceso de Estampado, según los diseños de los clientes, algunos pueden contener un bordado especial. Para este proceso se necesitan maquinistas de bordado y ayudantes.

- **Inspección / Calidad:** Luego de que las prendas hayan sido confeccionadas y con el diseño aplicado (ya sea bordado, estampado o ninguno), pasan a ser revisadas en su totalidad por los inspectores.

Cabe agregar que el área de Calidad cuenta con auditores repartidos entre todos los procesos de la manufactura, revisando las piezas y prendas en cada uno de los procesos mediante un sistema de muestreo.

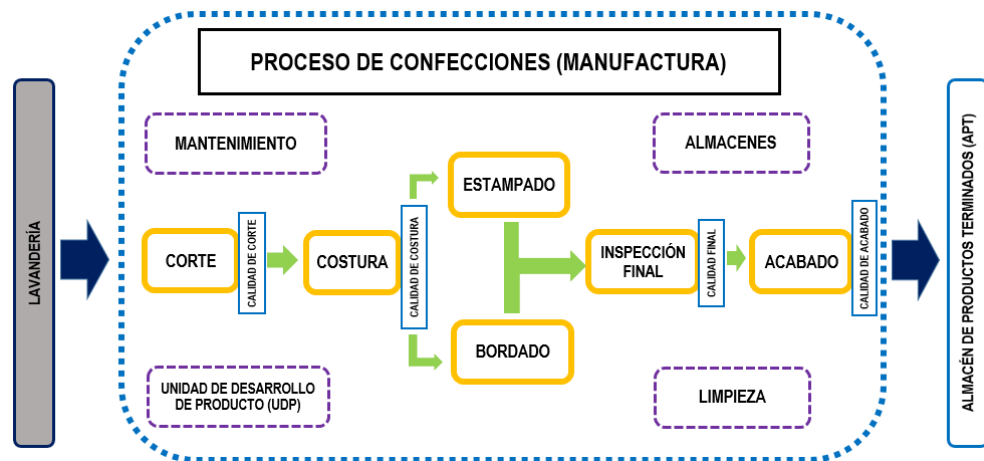
- **Acabado:** Con la prenda ya inspeccionada según los estándares de calidad, pasan al proceso de acabado. Incluye la vaporización, medición, etiquetado, embolsado y embalado de la prenda en las cajas, listo para ser enviada al almacén de productos terminados, en donde se almacena la mercadería lista para su embarque en el puerto. Para este proceso, se cuenta con vaporizadores, medidores, dobladores y embaladores.

1.2.2.2 Actividades de Apoyo

- **Mantenimiento:** Proceso de apoyo el cual se encarga de realizar el mantenimiento de las máquinas de costura. Son de vital importancia, puesto que se evita formar cuellos de botella por máquinas detenidas. En esta área encontramos a los mecánicos y ayudantes de mecánica.
- **Almacenes (tránsito, almacén de productos terminados, avíos):** Cada uno de los almacenes contiene diferentes tipos de productos: Avíos, prendas terminadas, telas, cajas vacías, cajas listas para el envío al cliente, entre otros. Funcionan de manera similar y cuentan con los mismos puestos: Ayudantes y digitadores.
- **Limpieza:** Se cuenta con un equipo de ayudantes de limpieza para el mantenimiento general de la planta. En ocasiones, brindan apoyo a algunas áreas productivas cuando la carga es muy alta.
- **Unidad de Desarrollo de Producto (UDP):** Es el área más compleja, puesto que es una representación de toda la Confección en una unidad más reducida. Desarrollan las muestras de prendas, tanto para el cliente como para la producción como ejemplares. Cuentan con muestristas de costura, auditores, cortadores, vaporizadores, mecánicos y asistentes.

Figura 1.3

Mapa de proceso de Confecciones



Fuente: Elaboración propia

Para que HIALPESA pueda lograr los objetivos de facturación anual y lograr la ubicación actual en relación a las empresas del mismo sector en el país, necesita de una cantidad determinada de recurso humano para cada subproceso.

Es importante mencionar que el estudio es enfocado en el proceso de CONFECCIONES, debido a que alberga la mayor cantidad de personal, aproximadamente de 1000 personas para el año 2021, siendo más de 6 veces mayor que el proceso de TINTORERÍA (el segundo proceso que mayor cantidad de personal alberga, aproximadamente de 150 personas) y, sobre todo, porque es el proceso con mayor rotación de personal. Además, este proceso es el que mayor valor agregado genera al producto final. En anteriores años, este número era mayor, lo cual se puede apreciar en la tabla 1.2.

Tabla 1.2

Cantidad de trabajadores por macro proceso

Proceso	2017	2018	2019	2020
Hilandería	121	118	81	9
Tejeduría	26	27	11	0
Tintorería	141	127	132	128
Confecciones	1337	1431	1401	779

Fuente: Elaboración propia

Nota. Se cuenta con data de los procesos adicionales a las Confecciones a partir del año 2017

Para poder atender la gran demanda de pedidos de los clientes, HIALPESA se encuentra en búsqueda de personal durante todos los días. Las contrataciones se realizan de manera diaria, en la mayor parte se requiere personal sin experiencia para operaciones manuales.

1.2.3 Proceso de contratación de personal

1.2.3.1 Reclutamiento

Se recurría a diversas fuentes de reclutamiento masivo a nivel operativo. Entre ellos, la repartición de volantes por las zonas más transitadas y cercanas a la empresa. Adicionalmente, se recurría a la impresión de avisos colocados en las paredes exteriores de la empresa. Además, era común el uso de las publicaciones en periódicos como “El Comercio” y “Trome”. Esta última era una fuente muy solicitada por la Gerencia General. Sin embargo, los resultados de esta fuente no eran muy satisfactorios.

Por último, se contaba con la bolsa virtual “Computrabajo”, la cual se utiliza hasta el día de hoy. Sin embargo, la empresa solo tenía acceso a la plataforma más básica, con anuncios limitados y varias restricciones.

Cada uno de los sub procesos que conforman el proceso de Confecciones, realiza un requerimiento particular por un determinado número de trabajadores. En cada proceso, el personal requerido debe tener determinados conocimientos y habilidades y, en el mejor de los casos, una experiencia previa. Posteriormente, los postulantes, cuyos currículums fueron revisados previamente, eran citados a la empresa a las 8am para empezar con el proceso de Selección.

1.2.3.2 Selección

a. Proceso de selección 1: Revisión médica

El postulante era derivado al tópico de la empresa para una revisión médica sobre sus condiciones de salud para comprobar si estaba apto para las labores. Para ello, el postulante llevaba una ficha con sus datos generales.

El resultado de la revisión solo podría tener 2 posibilidades: APTO o NO APTO. Sin embargo, ante la exigencia del área de producción, se solicitaba en algunas ocasiones que esta restricción fuera menos estricta, lo cual exponía al postulante ante

un riesgo de salud en caso ingresara a la empresa. De las observaciones encontradas, existían riesgos de alergia intensa, los cuales podrían agravarse en una empresa textil por la pelusa producida como residuo. Además, dolores lumbares o problemas en la columna, ya que los puestos exigen alta resistencia física por la jornada continua. También se pudo encontrar postulantes con un riesgo alto de enfermedades cardiovasculares. Ante el contexto COVID-19, el riesgo incluso era aún más alto.

b. Proceso de selección 2: Revisión de historial en la empresa

Mediante el Documento de Identidad del postulante, se realizaba una búsqueda en el sistema para comprobar si anteriormente había laborado en la empresa. Con ello, se podía conocer la razón por la cual se retiró y el rendimiento que tuvo cuando laboraba. Otro dato que se puede conocer era el número de ingresos que tuvo el trabajador y también el tiempo de permanencia en cada ingreso. La gerencia general dictó la política de evitar a personas con más de 2 ingresos, con la excepción de que sea personal altamente calificado y aprobado por la gerencia de operaciones. Sin embargo, esta política no fue totalmente respetada, ya que ante la exigencia del área de producción y por tratar de cumplir con los requerimientos solicitados, se contrataba personal poco calificado con extenso número de ingresos, sin realizar el filtro correspondiente.

c. Proceso de selección 3: Evaluación en el área

En este proceso, el postulante ya había sido revisado en el Tópico y era derivado al proceso productivo para su evaluación por funciones. No existía un criterio para poder derivar al personal a un proceso determinado. Esto se realizaba de manera indiscriminada, con excepción del postulante que contaba con una experiencia previa en un proceso específico.

La evaluación en el proceso productivo, solo en una reducida cantidad de veces, era hecha de manera adecuada, tomándose el tiempo necesario para comprobar el potencial del postulante. Sin embargo, en la mayoría de veces, solo se realizaba una entrevista muy breve y una explicación muy superficial sobre las funciones que debía realizar.

d. Proceso de selección 4: Contratación

La contratación se realizaba el mismo día de la postulación por tratar de cubrir los puestos en el menor tiempo posible. Sin embargo, esto producía una rotación de personal de permanencia de 1 día, lo cual es totalmente improductivo. Esto se debía a que la urgencia por contratar personal impedía aplicar el procedimiento completo de selección. El filtro de edad, experiencia y disposición no se aplicaban, para que la contratación se realice de manera más rápida. La consecuencia se reflejaba en la deserción inmediata del trabajador.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de personal. En primer lugar, la cantidad de personas al inicio de cada año. Luego, se muestra la cantidad de ingresos y ceses anuales de personal. Por último, se muestra la cantidad de trabajadores con la que se cerró en cada año.

Tabla 1.3

Ingresos y ceses de personal de planta de Confecciones

AÑO	2017	2018	2019	2020
Trabajadores al inicio del período	1198	1346	1386	1311
Nº INGRESOS	2103	1727	1448	757
Nº CESES	1955	1687	1523	1282
Trabajadores al final del período	1346	1386	1311	786

Fuente: Elaboración propia

Nota. Considerar la reducción de personal del año 2020 por efectos de la pandemia COVID-19.

Si bien, la empresa atravesó por unas contingencias de rentabilidad y de contexto mundial, como lo fue la pandemia COVID-19, la cantidad de ceses siempre ha sido muy elevada, como se puede observar en los años anteriores.

1.2.3.3 Inducción y capacitación de personal

El único proceso que la organización consideraba como una inducción de personal eran únicamente los lineamientos básicos, como son los siguientes:

- Hora exacta de la firma del contrato
- Charla breve sobre Seguridad y Salud Ocupacional

- Fecha exacta del recojo de indumentaria de trabajo
- Fecha exacta del recojo de tarjeta de débito para el pago de haberes
- Prohibición de la entrada de celulares al interior de la planta
- Indicaciones generales sobre el uso del comedor, uso de casilleros, horarios de trabajo, entre otros.

Aparte de estas breves indicaciones, brindadas 20 minutos antes de empezar labores, no existía un programa de bienvenida a los nuevos trabajadores. No había tampoco una explicación clara sobre trámites como el sustentar un descanso médico, licencias, permisos, entre otros. Las políticas y reglas de la empresa, si bien están descritas en el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo, no eran explicadas de manera personal y claramente al trabajador.

Tampoco existía un programa de capacitación operativa del nuevo trabajador en su puesto de trabajo. El trabajador, al ser dirigido a su puesto correspondiente, no era instruido para desempeñar las funciones correspondientes. Incluso, la exigencia por parte de los supervisores y jefes era similar a quienes ya tenían experiencia en el puesto. Además, las condiciones de trabajo (exigencias físicas y referentes a horas extras) eran aplicadas desde el primer día de trabajo, impidiendo un acondicionamiento del trabajador en su puesto.

1.2.4 Cultura Organizacional

Existe siempre en toda organización un conjunto de características colectivas compartidas entre los trabajadores, que suele diferenciarse de empresa a empresa, lo cual define la cultura organizacional. Cuando una cultura es fuerte, logra que toda la organización siga un mismo objetivo, de manera conjunta y trabajando en equipo (Robbins & Judge, 2013). Este concepto sería ideal si su aplicación se lograra en Hialpesa. Sin embargo, la cultura organizacional en esta empresa se puede considerar como una cultura débil. En primer lugar, el enfoque de la dirección en la empresa está vinculado en su totalidad a la rentabilidad del negocio. Por ello, se consideran importantes solo los procesos que generen valor a corto plazo, mas no aquellas características organizacionales fundamentales en cada organización que suelen tomar períodos de mediano a largo plazo. En otras palabras, Hialpesa ha adoptado una visión de negocio más que de una organización. No existe un horizonte estratégico el cual pueda trazar un futuro de desarrollo. Además, el enfoque que Hialpesa adopta, no toma en cuenta a las

personas como una parte fundamental del mecanismo para que la empresa pueda desarrollarse. La gestión del talento humano es escasa y su desarrollo no es considerado relevante para la organización.

Otra característica de la empresa es que, debido a que no se cuenta con un horizonte estratégico amplio, la Visión, Misión y Valores de la empresa no han sido desarrolladas, mucho menos, redactadas como un compromiso empresarial. Pese a ello, de igual manera el área de Recursos Humanos redactó un modelo de Visión y Misión que puede relacionarse con la realidad de la empresa:

MISIÓN: Ser una empresa agroexportadora de prendas que satisfaga las necesidades de accionistas, clientes, trabajadores y sociedad, basándose en los siguientes pilares: I. Innovación en el producto, flexibilidad y eficiencia en los procesos. II. Atención a la ecología. III. Responsabilidad Social.

VISIÓN: Ser reconocida como la empresa exportadora de prendas más versátil, eficiente, flexible del mundo. Una institución que respete el medio ambiente y que contribuya con el desarrollo de su comunidad.

A pesar del poco desarrollo de la cultura organizacional en Hialpesa, se puede hallar rasgos comunes entre los trabajadores de la empresa. Incluso son similares entre trabajadores obreros y administrativos. Por ejemplo, la comunicación entre trabajadores es bastante similar, tanto que puede ser entendido por cualquier persona de la organización. También se demuestra mediante las muestras de agradecimiento del personal a quien consideran como líder, en fechas especiales como cumpleaños u otras festividades. Entre operarios, el trato es similar. Además, las actividades que el área de Bienestar Social de Recursos Humanos organiza, muchas veces genera cohesión entre los trabajadores, como eventos deportivos o actividades por fechas especiales.

Otro punto importante sobre la cultura organizacional es sobre la diferencia de edades de trabajadores en una empresa. En Hialpesa, la mínima edad de un trabajador es de 18 años y hay una diversidad de edades de trabajadores, en donde el reto es trabajar armoniosamente en equipo. Sin embargo, muchas veces ha existido un choque cultural con las personas nuevas que son contratadas. Ya sea por la edad u otros factores que impidan una relación tranquila durante las primeras semanas de trabajo. Por otra parte, también se puede observar un respeto implícito hacia los trabajadores mayores, y ello es más visible con quienes han estado en la empresa desde un inicio. En varias ocasiones,

tienden a ser el soporte de varios trabajadores cuando se encuentran en problemas, personales o laborales.

Si bien, formalmente no se podría describir una cultura organizacional definida, los trabajadores han desarrollado una propia cultura, la cual es adoptada por los nuevos trabajadores. Este proceso podría ser extenso, puesto que, en ocasiones, los trabajadores han realizado anteriormente sus labores en diferentes empresas, sea textiles o de cualquier otro rubro, en donde la cultura es diferente.

1.2.5 Análisis de las bajas del personal de Confecciones en HIALPESA

Por las condiciones del trabajo y las características de los puestos de trabajo, se tiene una rotación muy alta, puesto que son puestos totalmente operativos en donde las tareas se desarrollan de manera manual y, en ciertos puestos, con el uso de máquinas especializadas.

Como se mencionó anteriormente, en la planta de Confecciones, trabajan alrededor de 950 personas, lo contrario de la planta Textil, cuya cantidad es de aproximadamente 160 personas. Por la complejidad de las tareas, por la cantidad de ceses anuales y por el valor agregado que genera al proceso, se decidió enfocar la atención en la planta de Confecciones.

Adicionalmente, debido a los efectos de la pandemia COVID-19 la cual afectó a muchas industrias en el país, también tuvo su efecto en HIALPESA, donde se tomó la decisión de reducir el rol de personal aproximadamente en 600 personas. Posteriormente, la meta para el año 2021 fue tener un crecimiento en el rol de personal, principalmente en la planta de Confecciones, por la creciente demanda de pedidos de los clientes.

En primer lugar, se debe analizar las cifras de ingresos y ceses anuales de personal de la planta de Confecciones de la siguiente manera.

Tabla 1.4

Crecimiento de cantidad de trabajadores por año en el proceso de Confecciones

AÑO	2017	2018	2019	2020
Cantidad de personas al inicio del año	1198	1346	1386	1311
N° INGRESOS	2103	1727	1448	757
N° CESES	1955	1687	1523	1282

AÑO	2017	2018	2019	2020
Cantidad de personas al final del año	1346	1386	1311	786
% Crecimiento de cantidad de trabajadores	12%	3%	-5%	-40%

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se presenta los índices de rotación anual, considerando el promedio de los índices de rotación de cada mes y realizando el siguiente cálculo:

$$\% \text{ Rotación mensual} = \frac{N^{\circ} \text{ Ceses}}{\left(\frac{N^{\circ} \text{ Trabajadores inicial} + N^{\circ} \text{ Trabajadores final}}{2} \right)}$$

Nota. Adaptado de *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*, por Flores et al, 2008.

Tabla 1.5

Índices de rotación mensual y promedio anual

Rotación de personal mensual													
Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	% Promedio anual
2017	14%	15%	12%	10%	12%	12%	13%	13%	10%	12%	10%	16%	12.4%
2018	17%	14%	14%	10%	8%	6%	11%	11%	8%	4%	4%	9%	9.6%
2019	14%	15%	13%	5%	11%	2%	4%	8%	7%	6%	5%	5%	8.0%
2020	12%	13%	6%	0%	18%	5%	5%	3%	7%	3%	4%	6%	6.9%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, hay que dividir el número de ceses según el tiempo de permanencia que tuvieron en la empresa, ya que no todas las personas tienen los mismos motivos para renunciar de una empresa. Entre los diversos motivos que se recogía a través de las experiencias del área de Recursos Humanos, existían motivos salariales, motivos de viaje, de salud, motivos familiares, urgencias, entre otros. Sin embargo, no existe algún registro estadístico sobre los ceses de personal durante estos años.

Tabla 1.6

Análisis de Ceses por tiempos de permanencia

Análisis de Ceses por tiempos de permanencia				
AÑOS	2017	2018	2019	2020
CESES TOTALES	1955	1687	1523	1282

Análisis de Ceses por tiempos de permanencia				
AÑOS	2017	2018	2019	2020
Duración mayor a 1 año	11%	16%	19%	30%
Duración menor a 1 año	89%	84%	81%	70%

Fuente: Elaboración propia

Nota. Al igual que en todas las cifras del año 2020, es necesario señalar que la empresa estuvo afectada por la coyuntura del COVID-19. Se presenta al año 2020 para presentar la secuencia completa de los 4 años anteriores.

Sin embargo, clasificando los ceses en proporciones por permanencias, es visible que más del 80% del personal cesado no duraba más de un año en la empresa, mientras que un promedio de 20% son los trabajadores que duraban más de 1 año, a quienes se podría considerar como trabajadores “antiguos”.

Pero la situación es aún más alarmante si se realiza un análisis del personal que estuvo menos de 30 días en la empresa:

Tabla 1.7

Análisis de Ceses por tiempo de permanencia menor a 30 días

Análisis de Ceses por tiempos de permanencia				
AÑOS	2017	2018	2019	2020
CESES TOTALES	1955	1687	1523	1282
Duración menor a 30 días	45%	37%	31%	19%

Fuente: Elaboración propia

Considerando los años más normales como lo son el 2017, 2018 y 2019, la proporción de ceses menores a 30 días de permanencia es alrededor de 40%, por lo que este grupo sería el foco de investigación y mejora del problema. Es necesario mencionar que en el contexto de COVID-19 en el año 2020, la empresa se vio presionada a reducir la cantidad de personal por factores de rentabilidad. El criterio que se usó fue según la eficiencia y antigüedad de personal calificado.

En cuanto a la selección de personal estaba orientada únicamente a cumplir con los requerimientos de producción, sin realizar el filtro adecuado. Por ello vemos grandes cantidades de ingresos de personal durante los años con un volumen de ceses similar, con un bajo crecimiento del rol de personal, es decir, no era posible retener a los trabajadores,

resultando en renuncias y retiros masivos. Incluso, ante la necesidad de cumplir los requerimientos del área de producción, la contratación se realizaba el mismo día de la postulación, teniendo las siguientes cifras de personas que solo duraron ese día en la empresa:

Tabla 1.8

Análisis de Ceses por tiempo de permanencia menor a 1 día

Análisis de Ceses por tiempos de permanencia				
AÑOS	2017	2018	2019	2020
CESES TOTALES	1955	1687	1523	1282
Duración menor a 1 día	221	138	106	78
Duración menor a 1 día (%)	11%	8%	7%	6%

Fuente: Elaboración propia

En el año 2020, habiéndose dado una gran reducción de personal por el contexto del COVID-19, la meta para el siguiente año era incrementar la capacidad productiva de la planta en número de trabajadores para poder atender la demanda de los clientes en la producción. Habiendo observado el historial de contrataciones y ceses de los años anteriores, era claro que no se debía seguir ejecutando de la misma manera. Además, la productividad de la empresa debía ser mayor con el uso más óptimo del talento humano, con el personal más idóneo al puesto, lográndolo con una cantidad menor de ingresos de personal.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Una fábrica de operarios siempre tendrá una alta rotación, por las mismas funciones que se realizan, por las condiciones de trabajo que pueden resultar complicadas para los jóvenes que son contratados, en donde se agudiza cuando el trabajador nunca ha tenido alguna experiencia laboral previa. Pero la situación empeora cuando los procesos de selección, inducción y capacitación se realizan de manera incorrecta y desordenada. O lo que es peor, cuando se omiten los procesos.

La selección dependía únicamente de una revisión médica y sobre el historial del postulante en caso haya registrado un ingreso en la empresa anteriormente. Luego de ello, no existía ningún otro filtro.

La inducción era vista como las indicaciones simples brindadas antes de comenzar el primer día de trabajo. La integración y la transmisión de un mensaje claro de la organización y sus políticas no se lograban. Ello causaba que el trabajador no se sienta identificado en la empresa ni tampoco que el trabajador supiera cuál sería la contribución hacia la empresa. En otras palabras, la inducción no se brindaba.

La capacitación en el puesto de trabajo era pobre, sin seguir un procedimiento, ni tener indicaciones claras de las funciones del trabajador. Para la producción, la capacitación solo consistía en explicar las funciones en el primer día. Sin embargo, luego de este período, el trabajador debía recurrir por su cuenta a aprender mediante la observación, por lo que las funciones se realizaban de manera incorrecta y lenta. Cabe agregar que también había un nulo seguimiento del nuevo trabajador. No era de sorprender que la exigencia del encargado o supervisor se aplicara de manera injusta.

Finalmente, nunca se tuvo un registro, análisis ni documentación sobre los procesos de selección, incluido el reclutamiento, puesto que tampoco se usaba una base de datos para observar las tendencias de las fuentes de reclutamiento, las evaluaciones aplicadas y la razón de los posibles rechazos en las postulaciones. Por lo tanto, la información para análisis de postulaciones era insuficiente para adecuar pruebas de selección de manera más personalizada.

El resultado de todo ello era una contratación masiva de un promedio de 1700 personas por año, con una cantidad de ceses de más de 1600 personas en promedio. Ello indica que la empresa se enfocaba más en la contratación de personal y cumplimiento de requerimientos, que en la retención de personal y el desarrollo de capacidades de los trabajadores. Aparte de asumir mayores gastos administrativos en reclutamiento, selección y contratación, la planta recibía personal sin tener la capacidad adecuada de poder entrenar a sus trabajadores. Se observó en repetidas ocasiones que el personal nuevo estaba desorientado en cuanto a sus funciones, desconocían sus tareas y prioridades, por lo que la motivación al trabajo disminuía respecto al tiempo. De toda la planilla de personal de la planta de Confecciones, solo una parte era considerada productiva. La otra parte, probablemente se incurría más en costos que en productividad. De hecho, la reducción de personal que se realizó por el contexto de pandemia COVID-19 fue orientada a las eficiencias de los trabajadores, por lo que el personal con más habilidad y productividad fue seleccionado para mantenerse en la empresa.

Debido a la creciente demanda de productos por parte de los clientes del exterior, cuyo incremento empezó a finales del año 2020, era insuficiente la cantidad de trabajadores con la que se contaba al final del año, por lo que incrementar la cantidad de trabajadores idóneos mediante una adecuada gestión de personal fue el objetivo empresarial que se debía lograr a fines del año 2021.

Consecuentemente se recurrió a identificar los costos laborales. Para determinar los costos producidos por la alta rotación, se tomó de referencia las contrataciones que influyen directamente a la producción, ya que los costos relacionados a la gestión administrativa de Recursos Humanos no han podido ser medidos durante los años anteriores.

Con la revisión de los jefes de cada proceso productivo, se determinó que la productividad y eficiencia estándar son alcanzados a partir del primer mes de un trabajador nuevo. Por lo tanto, los costos causados del trabajador durante este mes de aprendizaje se consideran como un costo hundido, ya que la productividad en este período es muy baja.

Para el cálculo se tomó los siguientes criterios:

- a. Trabajadores que duraron menos de 30 días en la empresa
- b. No considerará asignación familiar

- c. La remuneración mínima vital a considerar será de 930 soles mensuales, puesto que el objetivo de la investigación es estimar el costo laboral al valor presente, incluso cuando la remuneración mínima vital en años anteriores fue menor.
 - d. Dos horas de sobretiempo de lunes a sábado: 25% mayor a la hora jornal, cada una
 - e. Para trabajadores que permanecieron 30 días, se añadirán los siguientes beneficios sociales: CTS Trunca + Vacaciones trunca + Gratificación trunca
- Se muestra la siguiente tabla de cálculo remunerativo:

Tabla 2.1

Cálculo remunerativo de un trabajador por un mes

Tipo de Concepto	Concepto	30 días (S/.)
Ingresos	Salario básico	930.00
	H.E 25%	142.90
	Destajo	108.33
Beneficios sociales	CTS	77.50
	Gratificación	168.95
	Vacaciones trunca	77.50
Aportes patronales	ESSALUD (9%)	83.70
	SENATI	8.98
	SCTR	4.65
	VIDA LEY	2.79
COSTO TOTAL		1,605.30

Fuente: Área de planillas de HIALPESA

Adicionalmente, se añade el pago de un trabajador que solo tuvo 1 día de trabajo.

Tabla 2.2

Cálculo remunerativo de un trabajador por un día

Tipo de Concepto	Concepto	1 día (S/.)
Ingresos	Salario básico	31.00
	H.E 25%	4.76
	Destajo	4.17
Beneficios sociales	CTS	-
	Gratificación	-
	Vacaciones trunca	-
Aportes patronales	ESSALUD (9%)	83.70
	SENATI	0.30
	SCTR	0.16

VIDA LEY	0.09
COSTO TOTAL	124.18

Fuente: Área de planillas de HIALPESA

Es importante señalar que los montos en cada concepto son un aproximado al promedio real, siendo datos extraídos del sub-área de Planillas y Remuneraciones de Recursos Humanos.

Con el dato individual por trabajador con duración menor a 1 mes en la empresa, se realizó la multiplicación del costo individual por cada trabajador, resultando el total anual de la siguiente manera:

Tabla 2.3

Cálculo de costo laboral anual de trabajadores con permanencia menor a un mes

Año	Costo total (S/.)
2017	436,446.17
2018	336,318.26
2019	267,666.21
2020	111,587.08

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el costo laboral de trabajadores que no serían productivos es muy alto, estando muy cercano al medio millón de soles en el año 2017.

Tener en cuenta el año 2020 como un período de contracción productiva por el contexto COVID-19, en el cual se realizó una reducción de personal y adicionalmente se restringió la contratación hasta finales de ese mismo año.

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema General

¿La mejora de los procesos de selección, inducción y capacitación de personal en la planta de Confecciones de HIALPESA logrará reducir la alta rotación?

2.2.2 Problemas específicos

- ¿La mejora del proceso de selección de personal logrará reducir la alta rotación de personal que tiene la planta de Confecciones de HIALPESA?
- ¿La mejora del proceso de inducción de personal logrará reducir la alta rotación de personal que tiene la planta de Confecciones de HIALPESA?

- ¿La mejora del proceso de capacitación de personal logrará reducir la alta rotación de personal que tiene la planta de Confecciones de HIALPESA?

2.3 Objetivos del proyecto profesional

2.3.1 Objetivo General

El objetivo general del proyecto profesional es demostrar que la mejora de los procesos de selección, inducción y capacitación de personal reducirá la alta rotación de personal que tiene la planta de Confecciones de la empresa HIALPESA.

2.3.2 Objetivos específicos

- Demostrar que la mejora del proceso de selección reducirá de manera relevante la alta rotación de personal que tiene la planta de Confecciones de la empresa HIALPESA
- Demostrar que la mejora del proceso de inducción reducirá de manera relevante la alta rotación de personal que tiene la planta de Confecciones de la empresa HIALPESA.
- Demostrar que la mejora del proceso de capacitación reducirá de manera relevante la alta rotación de personal que tiene la planta de Confecciones de la empresa HIALPESA

2.4 Justificación del proyecto profesional

El proyecto tiene como objetivo principal el realizar las mejoras de los procesos de selección, inducción y capacitación. De tal manera que, siendo correctamente aplicados, logre reducir la rotación de personal obrero en la empresa. En primer lugar, el realizar el diagnóstico de los procesos de selección, inducción y capacitación relacionado a los altos índices de rotación de personal. En segundo lugar, sienta una base para el desarrollo de procedimientos más sofisticados en la contratación de personal y capacitación. En tercer lugar, el proyecto busca la mejor adaptación de trabajador y puesto, con el personal idóneo para cada puesto, permitiendo una mejor productividad dentro de cada proceso. Por último, siendo el punto más importante, se busca la rentabilidad del negocio, aminorando los costos producidos por la alta rotación, siendo impactados de manera directa por la poca productividad del personal con poca eficiencia y un corto período en la empresa.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ASOCIADOS AL PROBLEMA O SITUACIÓN EMPRESARIAL

3.1 Antecedentes de la investigación

En primer lugar, se describirán anteriores investigaciones con respecto a los problemas presentados, siendo objetivos a resolver en este proyecto profesional.

3.1.1 Rotación de personal

El principal objetivo de la investigación está basado en los indicadores de rotación de personal. Este índice se define como la cantidad de bajas de trabajadores respecto al total de trabajadores activos en un período comprendido. Sin embargo, es un indicador que las empresas siempre han tratado de reducir debido a que una consecuencia negativa de ello es la interrupción eficiente del trabajo, lo cual exige un período de tiempo mayor para encontrar el reemplazo del trabajador retirado y el tiempo de preparación del nuevo trabajador. (Flores et al., 2008)

A partir de los indicadores, se buscan las razones de deserción. Por ello, la investigación se enfocó en aspectos que inciden en la rotación de personal, siendo uno de ellos la atracción de talento, en donde encontramos los puntos iniciales de contacto de un trabajador con la empresa: selección, contratación e inducción. Esto es señalado por Meneses (2019) en su estudio “Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal”, puesto que la acción directa ante una rotación alta es el diseño de estrategias de retención. La autora clasifica más aspectos como lo son la formación y desarrollo, salario emocional, el ambiente laboral y las compensaciones.

La rotación de personal significa también un gran gasto económico para todas las empresas, debido a las acciones que se necesita para reemplazar al personal retirado. Por ello, se enfatiza que la rotación de personal es un índice de una empresa en donde el objetivo es reducirlo lo más posible y, además, establecer políticas de retención de personal. Cabe resaltar que este fenómeno se puede estudiar desde un enfoque cualitativo, ya que las respuestas obtenidas mediante las preguntas “¿cómo?” y “¿por qué?” son

mucho más profundas y brindan una mayor información para investigaciones puntuales. De esta manera, el estudio define sus propios motivos de deserción señalados de la siguiente manera: opciones de estabilidad laboral, ambiente laboral amigable, orientación familiar, flexibilidad laboral y compromiso (Olubiyi et al., 2019).

Otras razones por las cuales se genera la rotación de personal según Mina (2019) son debidas a la insatisfacción laboral, baja remuneración y una selección incorrecta. La investigación definió un conjunto de variables para poder analizar el índice de rotación, entre las cuales tenemos: salario mensual, beneficios o incentivos, horarios flexibles, aplicación del teletrabajo, condiciones físicas, la aplicación del sistema de gestión de seguridad y salud, auxilios educativos, capacitación complementaria, problemas de comunicación interna, entre otros (p. 22).

Respecto al cálculo de este índice, se pueden utilizar distintas fórmulas, dependiendo de qué tan específico se requiera el análisis y hacia dónde enfocarnos.

- a. Índice de Rotación de Personal = $[\text{Número de bajas} / (\text{Promedio de personas})] * 100$ (Flores et al., 2008, p. 72)
- b. Índice de Rotación de Personal = $[(\text{Número de bajas} - \text{Número de bajas inevitables}) / (\text{Promedio de Personas})] * 100$ (López, 2011)
- c. Índice de Rotación de Personal = $[(\text{Número de ingresos} - \text{Número de bajas}) / (\text{Promedio de personas})] * 100$ (Portales et al., 2008, p. 19)

Mientras se use una fórmula que permita la comparación entre diferentes períodos en la empresa, es factible usar alguna de las fórmulas indicadas. En este proyecto, se usará la primera fórmula, debido a que es la más común entre empresas.

Tomando nuevamente la perspectiva económica de la rotación de personal, está claro que mientras este índice aumente, el costo será mayor. López (2011) determina que los costos pueden ser agrupados en dos grandes categorías:

- a. Primarios: Determinado por los costos directos de la contratación. Entre ellos están los esfuerzos del reclutamiento y selección, lo referido a los registros y la documentación conveniente, las liquidaciones realizadas en el proceso de bajas de personal. Es posible incluir más costos, como la entrega de uniformes, las herramientas y materiales de trabajo entregados al trabajador, las capacitaciones, campañas y actividades en beneficio del trabajador, entre otros.

- b. Secundarios: Se determina como costos secundarios los que pueden influir de una manera directa pero difícilmente cuantificable. Por ejemplo, el tiempo perdido en la capacitación de un trabajador, la producción hecha de manera incorrecta por el aprendizaje del trabajador, los costos de horas de sobretiempo, el posible retraso de la producción por el tiempo que se invierte capacitando al trabajador e incluso posibles problemas en la actitud del trabajador que podría incluso influir de manera muy negativa en la producción. Proyectando hacia una visión más amplia, causaría un impacto negativo en la productividad de una fábrica.

Las empresas suelen enfocar la atención en los costos cuantificables, determinados como primarios, según López (2011). Sin embargo, la atención se pierde en los costos secundarios, los cuales podrían ser igual o más perjudiciales para la rentabilidad de una empresa (p. 5-6).

En este trabajo de investigación se tuvo en cuenta los costos asociados a la rotación del personal, calculados en base a conceptos remunerativos y aportes de la empresa de todos los ceses y también de trabajadores con ceses tempranos, sin un aporte productivo debido al bajo aprendizaje de las funciones.

3.1.2 Curvas de aprendizaje

Se definen las curvas de aprendizaje como la acumulación de la experiencia en una determinada tarea o actividad. Esta experiencia se maximiza aún más cuando el número de tareas es reducido, incluso llegando a la especialización de una sola tarea. El autor define según su investigación distintos modelos clásicos de curvas de aprendizaje, como los modelos lineales, exponenciales, el modelo S, el modelo DeJong, el modelo Stanford-B. De ello se derivan modelos que fueron desarrollándose y describiéndose mediante investigaciones posteriores (Cardona et al., 2019, p.45).

Las curvas de aprendizaje se desarrollan en los procesos de capacitación del personal, siendo instruido en actividades determinadas en donde se espera el aprendizaje del mismo y una optimización del rendimiento conforme la tarea es repetida una y otra vez hasta lograr una eficiencia máxima. Este concepto se manifiesta en la mayor parte de puestos de HIALPESA, ya que los puestos analizados para el trabajo profesional son de naturaleza operativa, medidos a través de la productividad ya sea individual o grupal (Cardona et al., 2019, p.45).

Según Alonso Latiff (2005), este es un concepto incluso aplicado al mundo de la medicina en un estudio sobre el aprendizaje de cirujanos, el cual también está condicionado a diferentes factores, como distintas anatomías que complican el aprendizaje, el equipo que conforma el soporte del cirujano y la destreza propia de cada persona. También se menciona que es un aspecto importante a tomar en cuenta en cuanto a la selección de médicos en entrenamiento. Esto es posible relacionarlo con HIALPESA sobre la complejidad de cada puesto y la habilidad que una persona puede descubrir cuando se le exige realizar una función (p. 16).

3.1.3 Respecto al perfil de la juventud limeña

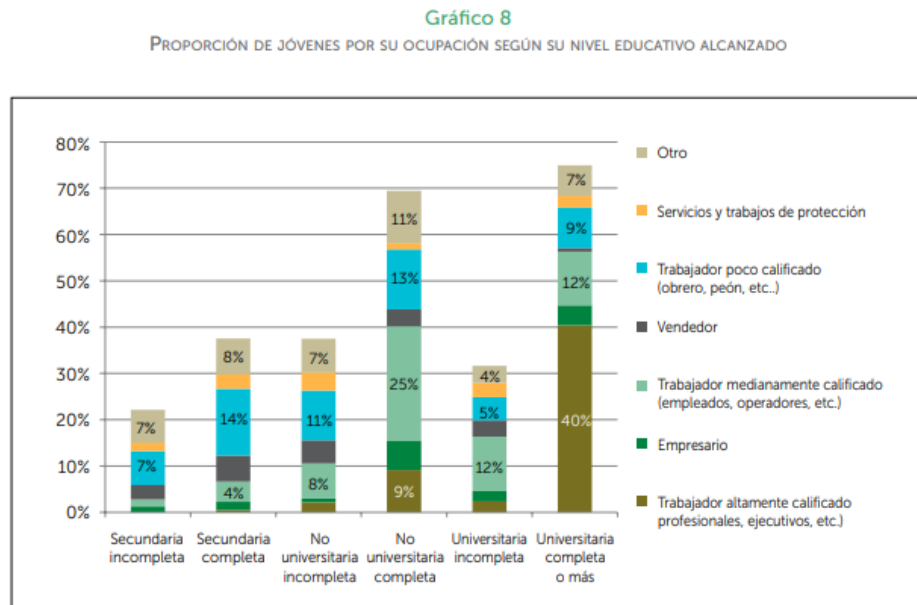
Se tiene un perfil sobre las personas comprendidas entre los 20 y 40 años que viven en Lima. Existe un estilo de vida más moderno e independiente, con mayor manejo de la información y de las tecnologías de comunicación, con una búsqueda constante del éxito. La interacción social mediante la Internet y redes sociales permite que las noticias o eventos que sucedan serán transmitidas con una rápida y amplia difusión, más aún en la población analizada, principalmente novedades referidas a entretenimiento y desenvolvimiento social (Cortavitate, 2016, p.42).

Mediante esta perspectiva de Cortavitate (2016), nos es útil en el estudio realizado, ya que la mano de obra contratada en Hialpesa tiene estas características y, respecto a las ofertas de trabajo, también son difundidas a través de la Internet y redes sociales, en su mayoría.

Es necesario también considerar el nivel educativo en los jóvenes y también los rubros en donde ellos se desempeñan. En ello, resalta el porcentaje de jóvenes que trabajan como obreros, el cual es superior en jóvenes con secundaria completa y educación superior no universitaria completa e incompleta. Los autores también enfatizan la particularidad de los jóvenes que cuentan con una educación superior suelen ocupar puestos básicos operativos o poco calificados. Es una característica de la educación peruana, debido a un desajuste estructural entre lo aprendido y lo aplicado en los trabajos que se consigue. Esta realidad es retratada también en HIALPESA, en los ingresos obtenidos durante el año 2021 (E. Urrutia & Cuenca, 2018, p.23).

Figura 3.1

Proporción de jóvenes por su ocupación según su nivel educativo alcanzado



Fuente: Encuesta a jóvenes de Lima Metropolitana (IEP-GfK, marzo de 2017). Elaboración propia.
Los jóvenes con primaria o menos son muy pocos como para efectuar alguna inferencia.

3.1.4 Productividad laboral

Adicionalmente, se tiene la perspectiva desde la productividad, donde se define como el resultado obtenido por el esfuerzo de los trabajadores, sumado con los recursos materiales, financieros y tecnológicos de una empresa. El estudio señala que, a lo largo de los años, se ha venido estudiando los diversos factores que impactan la productividad laboral y que las empresas deben enfocar la atención en la gestión del talento humano (Jaimes et al., 2018, p. 177).

El estudio divide la productividad laboral en dos dimensiones: humana y del proceso productivo:

- Dimensión del proceso productivo: Se consideran en esta dimensión los factores como materia prima, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra, medio ambiente y gestión.
- Dimensión humana: Motivación, satisfacción, competencias, participación, trabajo en equipo, cultura, clima organizacional, entre otros (Jaimes et al., 2018, p. 180).

Se puede concluir que ambas dimensiones son las partes duras y blandas de la gestión productiva. Y esto fue el resultado de la investigación, ya que se concluye en el estudio que los factores que más impactan son dos de cada dimensión:

- Factores de la dimensión del proceso productivo: Gestión del proceso y capacitación.
- Factores de la dimensión humana: Comportamiento grupal y ambiente social de trabajo. (Jaimes et al., 2018, p. 181).

3.1.5 Clima laboral

Se determina como clima laboral a todas las condiciones que el trabajador percibe en su puesto de trabajo. Pero además de ello, son estas condiciones que influyen de igual manera en el rendimiento del trabajador y, por lo tanto, en su estabilidad. Se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- a. Condiciones físicas: Como ejemplos se puede identificar las condiciones seguras e inseguras en el puesto de trabajo, la iluminación, la ventilación, la temperatura, el ruido, el esfuerzo físico que requiere la tarea.
- b. Condiciones organizacionales: Como la integración en el equipo, la adaptación a la cultura de la empresa, la relación con supervisores, la relación con los compañeros de trabajo, las oportunidades de desarrollo y crecimiento en la misma organización.

Es importante mantener estas condiciones en lo más favorable posible para el trabajador, puesto que influyen en la integridad y salud del trabajador, como también en la rentabilidad de la organización (Lazo & Lazo, 2018, p.65).

Es común que, en las empresas industriales, supervisar las condiciones laborales no tenga una amplitud suficiente como para considerar el clima laboral. Por lo tanto, es importante elaborar un plan organizado el cual tenga un enfoque sobre puntos importantes del clima. Este plan puede contener mejoras como planes de desarrollo de personal, la supervisión constante al trabajador, ejecución de actividades a favor del bienestar del trabajador y el facilitar las herramientas y condiciones de trabajo. Si bien, son conceptos a trabajar con el personal que ya se encuentra en la empresa, es importante tener en cuenta que, al igual que la empresa realice un esfuerzo en brindar las mejores condiciones, también se debe contar con el personal más idóneo para el puesto, ya que,

incluso brindando las mejores condiciones, un trabajador mal seleccionado puede terminar desertando, aumentando así la tasa de rotación (Quispe, 2018, p.65-66).

3.2 Bases teóricas

Los conceptos principales dentro de un proceso de contratación de personal eficaz comprende desde que un trabajador es seleccionado hasta que realice sus labores en su mejor potencial dentro de la empresa. Por lo tanto, la organización es responsable de velar por el mantenimiento del trabajador. Para ello se debe tomar mucha importancia a la selección, a la capacitación, motivación y socialización, siendo estos últimos relacionados a la inducción. Mientras que cada proceso tenga una dificultad, la tasa de rotación aumentará, impactando directamente a la productividad de la compañía, ya que la carga laboral de un trabajador cesado tendrá que ser delegada a otro trabajador, aumentando el costo laboral y creando insatisfacción laboral a los demás trabajadores, creando un efecto en cadena de seguir aumentando el índice de rotación. (Ccollana-Salazar, 2015, p.50-59)

Es también un punto importante a considerar que el impacto de la rotación de personal influye también en los gastos administrativos y el tiempo requerido para captar trabajadores. Además, también es necesario mencionar de que cuando una empresa muestra índices altos de rotación de personal, lo primero que se debe revisar es cómo están estructurados nuestros procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal y cómo se están llevando a cabo. (Núñez, 2013)

3.2.1 Selección de personal

Dentro del proceso de una contratación de personal, tenemos los procesos de reclutamiento y selección de personal en primer lugar, puesto que consiste en la captación y elección de candidatos para un puesto de trabajo. En un proceso de selección no se restringe únicamente a discriminar candidatos, sino que consiste también en el análisis de las personas según sus habilidades y potencial, con el objetivo de orientar el talento hacia la mejor ubicación en donde estas aptitudes se desarrollarían con éxito. Además, la selección no se limita únicamente a brindar personal necesario para la organización. Se debe tener un enfoque de desarrollo organizacional, y considerar el proceso de selección como un valor agregado (Martínez & Vargas, 2019, p. 226).

Aparte del valor entregado por la selección de personal y sus alcances, cabe resaltar también el saber cómo realizarlo. El paso previo es identificar los puestos a buscar. A ello se le denomina identificar y definir el perfil y sus funciones. Para continuar con el proceso, la empresa debe realizar esfuerzos para considerarse como una organización atractiva para sus trabajadores y postulantes. Exceptuando la motivación económica, una empresa puede resultar atractiva para sus colaboradores y candidatos cuando existen oportunidades de desarrollo o líneas de carrera y también las facilidades de capacitación. Todo ello con el fin, no solo de exhibir a una empresa atractiva, sino también para contribuir con la rentabilidad y valor de la misma (Zocón & Castañeda, 2019, p. 88).

En términos generales, la selección es un proceso en el cual seleccionamos un candidato para un puesto requerido, sin embargo, existe un procedimiento ordenado previo a ello, comenzando por levantar la información sobre el puesto de trabajo requerido. Para ello existen distintos métodos como la observación, los cuestionarios y las entrevistas. Una vez identificado el puesto, sus funciones y el perfil, se diseña el puesto de trabajo con los objetivos y los métodos de trabajo para lograr la máxima eficiencia. Luego de ellos se procede a la comunicación y difusión de los puestos requeridos para la atracción de candidatos. A continuación, el proceso de la selección que puede ser realizada con entrevistas, pruebas psicotécnicas, referencias, exámenes médicos, entre otros donde la organización defina como convenientes. Estas pruebas deben estar orientadas a evaluar de manera objetiva al candidato de manera que su actitud y aptitudes encajen en lo máximo posible con el perfil del puesto diseñado (García, 2017, p. 5).

Es necesario también concluir que cada proceso que forma parte de la selección de un trabajador tiene impacto en la retención del personal. Por lo tanto, un proceso de selección, incluyendo el reclutamiento, el cual esté bien estructurado permitirá brindar a la empresa de personal bien calificado y “podrá evitar la posible rotación de personal que afecta a la empresa y sus diversas áreas” (Westfalia, 2020, p. 21)

3.2.2 Inducción

La finalidad de este proceso es lograr la identificación del trabajador con la empresa y con cada uno de los procesos. Es muy importante debido a que con ello se logra que el

nuevo trabajador se adapte a las políticas y cultura de la organización. Si bien, se ha podido seleccionar al personal más idóneo para el puesto según su perfil, este necesita un período inicial de adaptación, por lo cual la información y la capacitación deben ser brindadas muy claramente para evitar todo tipo de inquietudes y lograr la integración del trabajador. Además, el método de impartir esta inducción dará una impresión de la organización hacia el nuevo trabajador sobre qué tan relevante es su ingreso y lo que puede contribuir hacia la organización. En otras palabras, se refuerza los primeros lazos de la relación laboral. Por otra parte, consideramos generalmente que la inducción sea impartida a los nuevos trabajadores. Sin embargo, sería recomendable que se realice el proceso con personal que ya permanece en la empresa, para reforzar las políticas y la cultura de la empresa (Flores, 2014, p.1).

Desde otro punto de vista, la inducción es una orientación hacia el trabajador para que comprenda de manera clara cuáles son sus deberes, qué es lo que la empresa espera de él, el cómo debe realizar su trabajo y su papel dentro de la organización. La orientación está enfocada a la presentación de la empresa, el trabajo que se realizará y la presentación de su equipo de trabajo, además de la relevancia que supone sus funciones para el logro de objetivos. Para ello, el mensaje transmitido debe fomentar el compromiso y el entusiasmo, puesto que su carencia implicaría la pérdida del sentido de este proceso. En la búsqueda del éxito de este proceso, la organización debe usar todos los medios posibles para transmitir el mensaje al trabajador. Ya sea mediante videos, folletos, reuniones grupales, dinámicas grupales, paseos por las instalaciones de la empresa entre otros. Mientras la empresa mantenga la impresión al trabajador, la inducción se realizará de manera exitosa (Arellano, 2014, p. 4-6).

También se define la inducción como el proceso de presentación de la organización hacia el nuevo trabajador y la mejor estrategia para su introducción. Al igual que cada subproceso de la gestión del talento humano, por ejemplo, la capacitación, la remuneración, la evaluación, el reclutamiento, la selección, la inducción también forma parte entre los elementos que mantienen al personal, puesto que se incorpora y se coloca a una persona dentro del esquema de una empresa. Además, la inducción no solo tiene como fin único el mantenimiento de los trabajadores, sino también un mayor rendimiento y motivación para el trabajador, ya que se comparten los objetivos y visiones de la organización. (Medina, 2019, p. 84)

3.2.3 Capacitación

El proceso de capacitación tiene como finalidad lograr la máxima eficiencia del trabajo para poder alcanzar los objetivos de una organización. Para ello se debe brindar las mejores condiciones al trabajador para su desarrollo, logrando la satisfacción laboral y una cohesión entre trabajadores mediante sus equipos de trabajo. Por otra parte, se maximiza la productividad, suben los niveles de estándares de seguridad e higiene, optimizan el uso de recursos y, por último, permite establecer políticas y procedimientos en organizaciones. Por ello, siendo el proceso de capacitación tan importante, se debe realizar de manera continua y permanente. (Barrientos et al., 2018, p.4).

Una empresa tiene como fin la máxima rentabilidad, la cual puede ser alcanzada maximizando la productividad en sus operaciones. Para ello, la capacitación debe ser brindada de manera adecuada, con la mejor calidad de enseñanza posible, pues su finalidad es “impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar un trabajo y mejorar los conocimientos previos que un colaborador posee sobre la forma de realizar su labor” (Bohórquez et al., 2017, p.103).

La importancia de la capacitación es vital, debido a que una organización depende del desempeño de sus trabajadores. Este desempeño puede calificarse como adecuado o sobresaliente en cuanto el personal se encuentre preparado con los conocimientos impartidos durante una capacitación. Sin embargo, la capacitación no asegura un rendimiento alto de un trabajador, ya que hay variables que alterarían un buen aprendizaje y desempeño de funciones, como lo son la falta de comunicación entre áreas, las propias habilidades psicomotoras deficientes según el perfil del puesto, la escasa motivación del personal y una remuneración insuficiente para el trabajo realizado. (Rengifo, 2017, p.15).

Es necesario concluir que dentro de las estrategias para poder retener el talento humano se encuentra el proceso de capacitación. Por lo tanto, debe desarrollarse con una orientación de fidelización de los trabajadores, de la misma manera en que una empresa trabaja la fidelización de un producto, puesto que de ello depende que nuestra capacidad de reducir la rotación brindando las mejores facilidades al personal. Brindar capacitación proporcionando herramientas adecuadas mantendrá al personal motivado, fortaleciendo nuestra retención de talento. (Prieto, 2013, p. 41)

Se señala que la rotación de personal de una empresa está afectada por fenómenos externos e internos. Los externos son los que están condicionados a la fluctuación de la

oferta laboral, la cual no se puede controlar, solo adaptarse. Sin embargo, dentro de los fenómenos internos se encuentra la política de capacitación. Si esta se estructura y se implementa de la mejor manera se puede conseguir un mayor aprovechamiento de la calificación de un trabajador y una mayor satisfacción por parte del mismo. Ello contribuiría a fortalecer la retención de personal, por lo tanto, a reducir su rotación. (Zaballa et al., 2021, p. 32)



CAPITULO IV: PROYECTO IMPLEMENTADO COMO SOLUCIÓN

Dado el planteamiento del problema y basado en los enfoques teóricos de la gestión de personal, se decidió implementar un programa de selección, inducción y capacitación de personal, con la colaboración entre las áreas de Producción, Ingeniería y Recursos Humanos.

4.1 Propuesta del proceso de reclutamiento

Si bien, el reclutamiento es el proceso previo a la selección, es importante considerarlo debido a la relación entre las fuentes de reclutamiento y los tipos de puestos que existen en la planta de Confecciones. Por ello, se hizo una revisión de las fuentes existentes de reclutamiento usadas hasta el año 2020. Estas fueron las siguientes:

- Computrabajo: Licencia básica con muchas limitaciones en búsquedas
- Volantes: Se repartía volantes en los lugares con mayor tránsito de personas, cercanas a la empresa
- Anuncios en kioskos: Se publicaba un pequeño aviso de las ofertas de los puestos de trabajo de la empresa, en kioskos cercanos.
- Referencias internas: Los mismos trabajadores recomendaban personas que conocían e incluso, personas que habían trabajado anteriormente en la empresa.

Se decidió optar por reforzar 2 de las fuentes de reclutamiento y añadir 2 más para aplicar la selección con una mayor cantidad de postulantes:

- Computrabajo: Se solicitó adquirir la licencia completa, la cual permitía mayor cantidad de accesos, mayor interacción con los postulantes, mayor cantidad de avisos, entre otros beneficios.
- Volantes: El volanteo se realizó de manera más estratégica, considerando las horas de tránsito de las personas, los días a repartir y las zonas adecuadas. Se concluyó que el momento más óptimo era cada lunes antes de las 8 A.M en 2 puntos centrales del distrito.
- Avisos en periódicos: Si bien, es un medio muy caro, se usaba ocasionalmente para cuando fuera necesario atraer más personas.

- Contacto con ex trabajadores: Con la base de datos de trabajadores de la planta, se procedía a contactar a ex trabajadores ofertando las vacantes de los puestos de trabajo.

Por último, se creó una base de datos para registrar la información de cada postulante. La información más importante a registrar fue:

- Número de postulaciones: Conocer la tendencia de volumen de las postulaciones por cada día. En períodos más amplios como semanas y meses, era posible observar tendencias para aplicar la mejor fuente en cada caso.
- Fuente de reclutamiento: Tener una idea del medio por donde los postulantes se informaban de las ofertas de trabajo. De esta manera, se podía saber qué medios usar para cada día de la semana, puesto que el volumen de postulaciones y fuentes no tienen el mismo comportamiento entre todos los días de la semana.
- Edad de los postulantes: Poder conocer el rango de edades más óptimo para la contratación de personal según el puesto y área, con el objetivo de conocer el grupo de trabajadores que más tiempo permanecía en la empresa.
- Domicilio: Distintos datos como distritos, localidades e incluso direcciones exactas. Ello daba referencia de qué tan cerca vivía el postulante de la empresa, y poder conocer la facilidad de transporte hacia el trabajo.
- Educación escolar: Es importante mencionar que se decidió aplicar el filtro de educación secundaria terminada como lo mínimo, puesto que lo que se buscaba es un operario con oportunidades a líneas de carrera, con retos de asumir mayores responsabilidades en puestos más especializados.
- Educación superior: Con la educación superior, es posible determinar oportunidades de crecimiento más precisas, ya que algunas carreras sí están direccionadas hacia los perfiles de algunos puestos. Por ejemplo, para postular al puesto de auditor de calidad, aparte de experiencia, se requiere educación técnica superior en calidad textil, ingeniería textil o incluso ingeniería industrial, puesto que esto sirve como base para el control del proceso de calidad.

4.2 Propuesta del proceso de selección

En este proceso, se busca al candidato idóneo para un puesto requerido. Para ello, se debe seguir un procedimiento ordenado, el cual empieza por el levantamiento de información o descripción de un puesto. Luego, se desarrollan y elaboran las pruebas y

entrevistas de selección a fin de evaluar al candidato de una manera objetiva. Por último, la aplicación de estas evaluaciones permite seleccionar al candidato idóneo según el perfil adecuado para su contratación (García, 2017, p. 5).

Para elaborar el proceso de selección adecuado, se debía comprender el perfil de un operario de Confecciones. Sin embargo, en cada una de las partes que conforman el proceso de Confecciones, los trabajadores realizan funciones diferentes dependiendo del puesto. En algunos casos se requería una mayor habilidad visual que destreza en las manos. En otros casos, se requería una mayor resistencia física. Por esta razón se hizo un análisis de cada uno de los puestos de trabajo y se desarrolló la siguiente propuesta para cada una de las 6 actividades primarias y de las 4 actividades de apoyo que conforman el proceso de Confecciones.

Para una mejor explicación se presenta una Tabla por cada uno de los subprocesos que conforman el proceso de Confecciones, en el cual se muestra el detalle de cada puesto.

Tabla 4.1

Descripción por área de puestos operativos con nivel de especialidad

a. Corte

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Cortador	Se requiere bastante experiencia con las máquinas verticales de corte y las máquinas cinteras de corte. No es posible reclutar personal sin experiencia para este puesto, ya que se necesita precisión exacta.				x		Experiencia en máquinas de corte
Tendedor	Se requiere una experiencia intermedia, ya que el puesto implica conocimientos básicos del proceso de corte. Es posible la capacitación de manuales durante 3 meses para formarlos como tendedores.		x				Experiencia en tendido y resistencia física
Collaretero	Se requiere una experiencia previa en máquinas de costura, debido a que la manipulación de una máquina de collareta es similar. Es posible solicitar personal del área de costura para este puesto.		x				Experiencia en máquinas de costura
Despachador	No se requiere experiencia para este puesto. Un puesto manual puede formarse en menos de 2 meses. De preferencia si ha tenido experiencia previa en almacenes.	x					Resistencia física
Habilitador	Se requiere experiencia intermedia en el manejo de las planillas de corte, para poder habilitar las piezas de corte al proceso de costura.		x				Agilidad y criterio
Numerador	Se requiere bastante experiencia con la máquina numeradora, puesto que se exige precisión y velocidad con el etiquetado y numerado de piezas de corte, las cuales son cantidades grandes.				x		Experiencia en máquinas de numeración
Manual de corte	Puesto básico el cual se selecciona a personal sin experiencia para que haga distintas labores del área. Es posible su formación para puestos de mayor experiencia	x					Criterio y agilidad en manos

b. Costura

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Maquinista	Puesto diverso respecto a las operaciones que se realizan, algunas de mayor complejidad que otras. Se exige mucha velocidad, precisión y destreza manual como visual. Por ello, están divididos en diferentes categorías (A, B y C), puesto que la diferencia entre estas son la experiencia y el incentivo de producción el cual se gana. Es relativa la experiencia que se exige para este puesto.		x	x	x	x	Destreza visual y coordinación de ambas manos
Habilitador de costura	No se requiere experiencia para este puesto. Un puesto manual puede formarse en menos de 3 semanas. De preferencia si ha tenido experiencia previa en talleres de costura.	x					Criterio y agilidad en manos, y resistencia física
Manual de costura	Puesto básico en el cual se selecciona a personal sin experiencia para que haga distintas funciones en su línea de costura. Es posible su formación para maquinista de costura.	x					Criterio y agilidad en manos

c. Bordado

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Maquinista de bordado	Se requiere bastante experiencia para emplear las máquinas bordadoras. No es posible reclutar personal sin experiencia. Requiere también bastante precisión y exactitud en el uso de las máquinas.				x		Experiencia en máquinas de bordado
Inspector	Se requiere una experiencia intermedia en revisión de bordados en prendas. Es posible el entrenamiento de un manual para este puesto.	x					Experiencia previa en revisión de bordados
Manual de bordado	Puesto básico el cual se selecciona a personal sin experiencia para que haga distintas funciones en el área de bordado. Es posible su formación para maquinista de bordado.	x					Criterio y agilidad en manos

d. Estampado

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Maquinista de estampado	Se requiere bastante experiencia en el uso de máquinas de estampado, sobre todo, en máquinas automáticas. No es posible reclutar personal sin experiencia.					x	Experiencia en máquinas de estampado
Muestrista de estampado	Se requiere bastante experiencia en uso de máquinas mecánicas de estampado, técnicas de estampado manuales y combinaciones de colores. No es posible reclutar personal sin experiencia.					x	Experiencia en máquinas mecánicas de estampado
Ayudante de máquina	No se requiere experiencia en tareas de estampado, ya que será capacitado por los maquinistas.		x				Criterio y agilidad en manos
Inspector	Se requiere una experiencia intermedia en revisión de estampados en prendas. Es posible el entrenamiento de un manual para este puesto.		x				Experiencia previa en revisión de estampado
Manual de estampado	Puesto básico el cual se selecciona a personal sin experiencia para que haga distintas funciones en el área de estampado.	x					Criterio y agilidad en manos
Revelador	Se requiere bastante experiencia en revelación de imágenes de estampado. No es posible reclutar personal sin experiencia					x	Experiencia previa en revelado de estampado
Matizador	Se requiere bastante experiencia en combinaciones de colores de tintas de estampado. No es posible reclutar personal sin experiencia					x	Experiencia previa en matizados de colores de tintas de estampado

e. Inspección final / Calidad

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Inspector	De preferencia se requiere una experiencia previa. No es necesaria, sin embargo, se exige destreza visual para la detección de errores en la prenda, como diferencia de tonos, errores de costura, de estampado, entre otros. Adicionalmente, la peculiaridad de este puesto es que exige una labor de pie durante toda la jornada, en su misma mesa de trabajo.		x				Destreza visual alta, y también agilidad en manos
Auditor de calidad	Se requiere una experiencia intermedia a avanzada en la revisión de prendas según estándares de calidad.				x		Experiencia previa en auditoría de calidad

f. Acabado

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Vaporizador	Es deseable una experiencia previa, debido a la exposición a vapores de alta temperatura durante la jornada de trabajo.		x				Agilidad en manos, resistencia física a vapores
Medidor	Se requiere una experiencia intermedia, ya que se emplea estándares de medida en las prendas, y la medición con la cinta métrica debe ser precisa y exacta			x			Experiencia previa en medición de prendas y velocidad
Doblador	No se requiere experiencia previa. Además de doblar prendas, puede surtirse la función con el etiquetado, embolsado y planchado.	x					Destreza visual alta y agilidad en manos.
Embalador	Es deseable una experiencia previa embalando y haber trabajado en almacenes. Se exige velocidad y resistencia física		x				Experiencia previa en embalado

Actividades de apoyo

a. Mantenimiento

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Mecánico	Se requiere bastante experiencia en máquinas de costura y necesariamente debe contar con estudios culminados de mecánica de confecciones. No es posible la contratación de personal con estudios trunco en mecánica ni experiencia menor a 3 años en el puesto.					x	Experiencia previa en mantenimiento de confecciones
Ayudante de mantenimiento	Deseable una experiencia previa en mecánica de costura. Su requisito es el estudio culminado de mecánica textil, de preferencia, mecánica de confecciones.			x			Experiencia previa en mantenimiento de confecciones

b. UDP Muestras (Unidad de Desarrollo de Producto – Muestras)

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Muestrista de costura	Se requiere una experiencia avanzada en varias operaciones de costura y el armado de una prenda completa. No es posible la contratación de maquinistas con poca experiencia					x	Experiencia previa en costura
Cortador de muestras	Se requiere bastante experiencia con las máquinas verticales de corte. No es posible reclutar personal sin experiencia para este puesto, ya que se necesita precisión exacta.				x		Experiencia en máquinas de corte
Auditor de muestras	Se requiere una experiencia intermedia a avanzada en la revisión de prendas para muestras según estándares de calidad.				x		Experiencia previa en auditoría de calidad de muestras
Asistente	No es necesaria experiencia previa. Es deseable conocimientos o estudios en ingeniería textil		x				Criterio y habilidad manual
Vaporizador	Es deseable una experiencia previa, debido a la exposición a vapores de alta temperatura durante la jornada de trabajo.		x				Agilidad en manos, resistencia física a vapores

c. Limpieza

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Operario de limpieza	No es necesaria experiencia previa. Es deseable conocimientos sobre limpieza en empresas	x					No hay una exigencia específica, más que la actitud de trabajo y resistencia para una jornada laboral

d. Almacenes

PUESTO	BREVE DETALLE DEL PUESTO	Nivel de especialidad					Exigencia principal
		1	2	3	4	5	
Manual de almacenes	Deseable experiencia previa en almacenes.	x					Criterio y resistencia física

Gracias al análisis de puestos realizado ahora era posible conocer y solicitar trabajadores que cumplan con las habilidades, conocimientos y experiencia para cada uno de los puestos del proceso de Confecciones.

4.2.1 El personal idóneo

Es importante considerar que, mientras más especializado sea un puesto, más complicada se torna la búsqueda de candidatos. Ante una restricción de aumentos masivos para minimizar los costos lo máximo posible, la única manera de poder contar con personal especializado (como por ejemplo maquinistas de estampado, maquinistas de costura, tendedores, entre otros) es entrenando al personal más apto y desarrollar un programa de capacitación y promoción. Para ello, se debe seleccionar al trabajador con mayor potencial para una posible promoción. Por esta razón, la selección también tuvo este enfoque al momento de evaluar postulantes.

En coordinación entre las áreas de Producción, Ingeniería y Recursos Humanos, se concluyó que las características generales de un operario modelo para el proceso de confecciones debía ser una persona con:

- Condiciones cognitivas adecuadas para la comprensión rápida de instrucciones y funciones.
- Estabilidad emocional para una adecuada integración en cada área y una relación positiva con la empresa.
- Destreza psicomotora para la ejecución de funciones de precisión: Como se puede concluir, una prenda de vestir comprende un gran número de detalles que cumplen con un alto estándar de calidad, por lo que el desarrollo de la destreza psicomotora en funciones manuales o mediante máquinas es muy importante.
- Agudeza visual para la detección de detalles y errores en las prendas
- Velocidad en la ejecución de las tareas manuales
- Experiencia previa en el puesto
- Condiciones físicas aptas para el puesto

Para ello, se realizó la búsqueda de las pruebas más adecuadas para el personal idóneo a seleccionar. Sin embargo, el tiempo para evaluar todas estas características en postulantes es limitado, por lo que se tuvo que optimizar las pruebas rescatando las más importantes.

Por otra parte, antes de la nueva propuesta del proyecto de mejora, la contratación se realizaba el mismo día de la postulación, creando un alto número de deserción hacia el día siguiente, puesto que los postulantes ya no volvían a trabajar. Por esta razón, se planteó realizar las evaluaciones de selección un día, para luego contratar al día siguiente en caso de los seleccionados. De esta manera, se facilitaba el trámite de documentos de cada trabajador el cual deben entregar a la empresa para el armado de sus legajos.

Es necesario señalar que estas evaluaciones no deberían demorar más allá del mediodía, para no interrumpir con la hora de almuerzo de las personas y puedan tener un mayor tiempo para el trámite de sus documentos.

Las evaluaciones se plantearon de la siguiente manera:

- Test de matrices progresivas de RAVEN:** Se obtuvo un programa para computadora que permitía medir el C.I mediante un test de RAVEN breve que comprende 15 preguntas, las cuales podrían realizarse en menos de 15 minutos. Ello medía los niveles según lo respondido en las pruebas:

- 120 a más

- 95 a 120
- 70 a 95
- 50 a 70
- 30 a 50

Se podía aceptar hasta un mínimo de 50 a 70 en caso de labores manuales de almacén.

- b. Test proyectivo de dibujo:** Se brindaba al postulante una hoja en blanco con un lápiz para que pueda dibujar una persona bajo la lluvia. Si bien, es un test muy recurrente en entrevistas de trabajo, es útil para comprender lo más significativo sobre la estabilidad emocional de la persona. Adicional a este test, se realizaba una breve entrevista sobre las proyecciones del postulante, su disponibilidad, sus necesidades de trabajo entre otros. Sumando lo dibujado en el test más las reacciones y la manera de comunicarse del postulante, se podía sacar conclusiones si es que el postulante estaría apto emocionalmente para el puesto.
- c. Evaluaciones de ingeniería:** Fueron elaboradas para medir al máximo las destrezas visuales y psicomotoras, pues es lo que se necesita en la manufactura de productos tan frágiles y vulnerables al error.
- Test de Enhebrado en agujas: Mide la habilidad y precisión en las manos junto con la habilidad visual. Se pide al postulante enhebrar hilo a través de 4 agujas de costura. Se asignó un mayor peso a esta evaluación para postulantes del área de Costura.
 - Test de orden de naipes: Mide la comprensión de instrucciones escritas en una cartilla. Además, mide el método de organización, orden y conteo de elementos según sus características. Ordenar de manera ascendente y descendente según los símbolos y colores de los naipes.
 - Test de clavijas: Mide la coordinación de ambas manos y la velocidad al colocar clavijas de metal en un tablero hacia otro, de manera idéntica con ambas manos al mismo tiempo.
 - Test de diferencias: Mide la habilidad visual en detectar errores entre dos figuras, las cuales contienen 5 diferencias. El postulante debe distinguir cada una en un tiempo limitado.

Todas las pruebas arrojan un porcentaje dependiendo del tiempo que toma un postulante en terminar cada repetición de las pruebas. Mientras menos tiempo le tome completarlas, mayor puntaje tendrá y este es medido en porcentajes, considerando el mínimo un 60%. Los tiempos definidos para cada prueba con el porcentaje de aprobación fueron determinados con la referencia de trabajadores expertos de Hialpesa los cuales realizaron estas pruebas de selección para determinar un tiempo estándar en cada una.

Por otra parte, las instrucciones de cada prueba figuraban en una cartilla de instrucciones, la cual también se pudo evaluar la comprensión lectora de instrucciones básicas a los postulantes.

d. Revisión del área de Tópico: Los postulantes pasan por la sala del tópico para responder un cuestionario elaborado por el médico ocupacional y las enfermeras. El área usa un propio criterio el cual limitaba la aprobación del postulante a quienes no implicaban un riesgo alto laboral, por ejemplo, riesgos cardíacos, riesgos pulmonares entre otros.

e. Evaluación directa en el área: Por último, los postulantes eran direccionados a las diferentes áreas con sus respectivos supervisores según lo siguiente:

- Experiencia previa: Los postulantes con experiencia en puestos similares eran derivados a cada área, en donde demostraban sus conocimientos y habilidades.
- Solicitud propia del postulante: Los postulantes que tenían una preferencia precisa sobre un puesto, eran derivados a estas áreas para motivar el trabajo en caso apruebe e ingrese.
- Referencias internas de trabajadores: En algunos casos, los postulantes eran referidos para áreas determinadas. Por esta razón, se derivaba a cada encargado para su evaluación.
- Sin experiencia y sin solicitud del postulante: En estos casos, se revisaba de manera más estricta su experiencia anterior laboral y se derivaba al área que mejor pudiera encajar.

El dirigir el personal a cada área también dependía del resultado de las pruebas anteriores y también la disponibilidad de horario del trabajador. Por ejemplo, existen áreas en donde el turno nocturno se aplica, por ejemplo, Inspección Final, Estampado, Acabado y Corte. Por lo tanto, se podía escoger otras áreas como los almacenes, Costura, Bordado y Limpieza. Sin embargo, es posible coordinar con la jefatura de las áreas en

donde se aplica el turno nocturno para organizar el personal según sus disponibilidades de horario. Esto está directamente relacionado con la carga de producción, ya que, a mayor producción, se requerirá mayor disponibilidad de tiempo de trabajo: horas extras y turnos nocturnos.

Otro criterio más para dirigir el personal a evaluar a respectivas áreas es adoptar como guía los requerimientos de personal. En caso se tuviera una cantidad de postulantes los cuales no tuvieran experiencia en funciones de puestos de confecciones ni preferencias en puestos determinados, se dirigía según sus perfiles a las áreas en donde mayor requerimiento de personal existía. Adicional a ello, el área de Producción coordinaba con Recursos Humanos para dirigir las prioridades de personal.

Finalizando las evaluaciones, se indicaba al postulante si había aprobado en el proceso de selección. Se le indicaba los documentos que debía llevar al día siguiente, es decir, su primer día de trabajo. En ocasiones, se orientaba al postulante en cómo debía tramitar ciertos documentos, pues no todos lo sabían. También existía casos de postulantes, cuyo número de ingresos y el buen rendimiento eran cuestión de evaluación, por lo que la decisión se tomaba horas después mediante una llamada telefónica al postulante, indicando si aprobó o no.

Anteriormente, al no existir evaluaciones, no había un espacio asignado para reunir a los postulantes. En este caso, se optó por el comedor, ya que es un espacio amplio con una gran cantidad de sillas y mesas. La disponibilidad de uso para este espacio es hasta las 11AM debido a que a esta hora empieza el primer turno de refrigerio. Por lo tanto, a las 11AM, cada postulante ya era derivado a cada área para su evaluación en campo, por lo que el postulante a las 12PM podía retirarse con la confirmación de su ingreso al día siguiente. De esta manera, poder tramitar los documentos necesarios.

4.2.2 Actividades en paralelo del proceso de selección

a. Examinación de historial en la empresa:

Cuando una persona ha trabajado anteriormente en Hialpesa, es posible ubicar sus datos en el registro. De esta manera, se puede saber en qué área perteneció antes, cuál era su puesto, las veces que ingresó a la empresa, el motivo por el cual se retiró.

Esta búsqueda es vital para decidir si una persona puede ser seleccionada y contratada nuevamente. Sin embargo, se aplicaron ciertas restricciones:

- Número de ingresos: La Gerencia General determinó un máximo de 1 ingreso previo para puestos básicos no especializados. Para puestos especializados, podría permitirse un máximo de 3 ingresos.
- Tiempo de permanencia: Se evaluaba la permanencia en cada ingreso. Debía ser mayor a 3 meses.
- Razón de retiro: Se restringía en caso el trabajador haya cometido una falta grave. De igual manera, se implementó la restricción de reingresos de personal con falta grave en el sistema.

En los casos de personal muy especializado, la evaluación del historial era realizada por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia General.

b. Vistos buenos de jefaturas y gerencias:

Con las evaluaciones hechas, se procedía a firmar la ficha de postulación con la Gerencia de Operaciones y luego con la Gerencia General.

Por último, en el primer día de trabajo se mantuvo el comunicar las indicaciones básicas de Recursos Humanos como también la breve charla de Seguridad Industrial. Sin embargo, en el siguiente proceso de Inducción, se profundizará esta parte.

4.3 Propuesta del proceso de inducción

La inducción es un proceso que permite la orientación al trabajador sobre los deberes a realizar en su puesto y como miembro de la organización. Además, es una presentación de la empresa hacia el nuevo trabajador, indicando lo que la organización espera de él y la relevancia de sus funciones. Este proceso no solo busca dar a conocer a los trabajadores sobre cómo funciona la empresa, sino también motivar el compromiso y entusiasmo (Arellano, 2014, p. 4-6).

Por ello, se propuso el siguiente programa de inducciones para el personal nuevo.

a. Instrucciones básicas del primer día de trabajo:

Se mantuvieron las indicaciones iniciales, como lineamientos, como la hora exacta para la firma del contrato, el recojo del polo de la empresa, la fecha de recojo de tarjeta, explicación de las fechas de pago, reglas principales extraídas

del Reglamento Interno de Trabajo y del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. Adicionalmente, se respondían las dudas que tuvieran los trabajadores.

Durante la firma del contrato, se les preguntaba sobre su puesto de trabajo, si es que todo estaba conforme a lo que se les detalló en un inicio.

b. Charlas de inducción a los nuevos trabajadores de Hialpesa:

Se estableció un programa quincenal, en donde los ingresos de los trabajadores de las dos semanas anteriores se citaban los días jueves y viernes a una charla de inducción de bienvenida.

- Charla jueves: Participaban en esta charla los encargados de Control Interno y Seguridad Industrial. La charla consistía en aclarar los lineamientos de reglas y políticas en cuanto a seguridad de la empresa y seguridad industrial. En un inicio, esto fue dictado de manera estricta, tan solo mencionando las reglas. Posteriormente, mientras el personal encargado de Control Interno y Seguridad Industrial ganaba más experiencia en discursos en público, las inducciones de los días jueves se volvía más interactiva, y los trabajadores se animaban a preguntar dudas de lo que no les quedaba muy claro.

Además, un tema importante que se dictaba en esta inducción era la prevención del COVID-19 con mucha urgencia, debido a las olas de contagio y al alto riesgo de contraer esta enfermedad. La charla consistía en las políticas a nivel empresarial sobre distanciamiento, higiene y cuidado ante el virus.

- Charla viernes: En este día, las áreas encargadas de participar eran Bienestar Social, Gestión Humana y el mismo Gerente de Recursos Humanos. Esta charla era aún más interactiva, debido a que consistía sobre fomentar la motivación, la puntualidad, las buenas prácticas, la integración en las áreas y crear un vínculo más fuerte con el área de Recursos Humanos. También era un tiempo de comunicación ante dudas de los trabajadores las cuales eran aclaradas en ese momento. Se recibía comentarios de sus áreas, los inconvenientes que tuvieron, sus propias palabras de motivación, su relación con supervisores, entre otros comentarios. Posteriormente, en los últimos meses del año 2021, se añadieron dinámicas grupales en donde se motivaba al trabajo en equipo y un momento de entretenimiento entre trabajadores de distintas áreas. Por otra parte, el área de Bienestar Social informaba sobre los

trámites correspondientes a descansos médicos, trámite de licencias y permisos, asignación familiar, entre otros. Posteriormente, el área implementó la repartición de trípticos informativos y dinámicas.

Más que dar indicaciones a los trabajadores sobre las políticas de Hialpesa, las inducciones tuvieron como objetivo crear un lazo más fuerte con los trabajadores. Un lazo el cual era muy débil anteriormente, más aún, con los trabajadores nuevos. De esta manera, los trabajadores se animaban a consultar dudas directamente a Recursos Humanos o, incluso, a presentar quejas dentro de su área en caso encontraran inconvenientes.

Además, mediante las inducciones, se realizaban preguntas a los participantes acerca de sus funciones, la relación con compañeros, la relación con supervisores y jefes.

4.4 Capacitación

Toda organización mantiene como objetivo el mejor rendimiento de sus colaboradores para el logro de objetivos. Por ello se debe brindar las mejores facilidades para el correcto desarrollo, teniendo como resultado una buena satisfacción laboral, cohesión con los compañeros de trabajo y un continuo desarrollo de habilidades (Barrientos et al., 2018, p.4).

Si bien, antes no existía un programa de capacitación para operarios nuevos, se elaboró un programa de 2 semanas por cada área para que el nuevo trabajador logre un aprendizaje más efectivo.

La capacitación tuvo dos fines: La adaptación operativa y real del trabajador en una empresa textil industrial y el aprendizaje integral de las funciones del puesto y el funcionamiento de su área.

En coordinación con todas las jefaturas de Producción, se elaboró un formato estándar para nuevos trabajadores, en donde se registraba el avance de aprendizaje del trabajador, respecto a las semanas trabajadas. Aquí se registraba el perfeccionamiento de cada operación conforme pasaba el tiempo.

Sin embargo, cada área dirigía sus propias especialidades según puestos específicos. Es decir, ciertos puestos cumplen funciones no tan variadas pero que implican un mayor conocimiento y experiencia. Se debe diferenciar los puestos donde las

funciones son variadas y simples, por ejemplo, las funciones de un manual. A continuación, se explicará a detalle la particularidad de funciones en ciertos puestos de las áreas productivas y las acciones que se realizaron para mejorar cada uno de estos puestos de trabajo:

- a. Corte: Los puestos más especializados son: cortador, tendedor, numerador, collaretero y despachador. Además, también se tiene a los puestos más básicos, los cuales son dos: manual y habilitador. Son formados desde lo más básico hacia puestos más sofisticados, según la habilidad que muestren los nuevos trabajadores, siendo el puesto de cortador el más complejo de formar, puesto que implica alta precisión y exposición al riesgo.
- b. Costura: Ser un maquinista de costura implica dominar cualquiera de las máquinas: costura recta, recubierta o remalle. Sin embargo, cualquier persona con potencial en habilidades psicomotoras puede ser formada para ser maquinista, puesto que las operaciones en la confección de una prenda tienen distintos niveles, desde los más básicos hasta los más complejos. Luego, se tiene los puestos de habilitador y de manual, siendo ocupados por personas con poca experiencia, puesto que las funciones son básicas.

Es importante tener en cuenta que Hialpesa habilitó la “Línea de Capacitación de Costura”, siendo una línea enteramente dedicada a la formación de personas sin experiencia o con experiencia corta en la costura. La meta de esta línea de capacitación en un inicio fue proveer personal a las líneas de producción de costura con trabajadores ya entrenados. Sin embargo, en coordinaciones dentro del área de Producción, se estableció que esta línea de capacitación se armará con una cantidad de trabajadores similar a una línea de producción, de tal manera que también pueda aumentar la capacidad productiva del área de Costura.

- c. Estampado: En el área de estampado, existe una diversidad de puestos, de los cuales, los más calificados son los siguientes: maquinista, muestrista, matizador y revelador. Luego, se tienen los puestos más básicos, de complejidad mayor a menor: ayudante de máquina, inspector y manual de estampado.

Los nuevos trabajadores que ingresan para el puesto de manual de estampado son capacitados para cualquiera de los puestos, conforme avance el aprendizaje del trabajador, a excepción de los muestristas, matizadores y reveladores, ya que son puestos

muy calificados en donde la empresa prefiere la contratación de personal con experiencia previa amplia.

Los trabajadores que demuestren mayor destreza son entrenados junto a los maquinistas de estampado. Es posible que, con 6 meses de entrenamiento, un trabajador pueda ser promovido a ser un maquinista de estampado.

- d. Bordado: El puesto de mayor destreza es de maquinista de bordado, en donde un trabajador que ingresa como manual de bordado es capacitado para operar las máquinas bordadoras, trabajando en colaboración con un maquinista. Es posible su capacitación para realizar la inspección, marcado o limpieza de bordados.
- e. Inspección Final / Calidad: El puesto más básico es de inspector y su entrenamiento se realiza en un espacio apartado a los módulos de inspección de producción. El entrenamiento en algunos trabajadores ha sido incluso menor a 2 semanas, debido a que las funciones han sido rápidamente captadas por ellos. En caso, un inspector demuestre una mayor destreza y habilidad en sus funciones, es posible su aplicación para la evaluación a promoción de auditor, un puesto el cual asume mayor responsabilidad y mayor habilidad numérica y control.
- f. Acabado: El puesto en donde se requiere una mayor resistencia debido a las condiciones es de vaporizador, ya que el trabajador está expuesto a vapores de alta temperatura. Por ello, es preferible contratar a un vaporizador con experiencia previa.
En caso de los demás puestos, los trabajadores son capacitados en un módulo apartado donde reciben las instrucciones y las funciones son aprendidas a detalle antes de pasar a los módulos de producción. Quienes demuestran mayor habilidad y aprendizaje, son capacitados como medidores, quienes también tienen la responsabilidad de dirigir un módulo de acabado. Un módulo de acabado contiene: un medidor, un grupo de medidores y un embalador.
- g. Mantenimiento: El puesto que requiere una capacitación constante es el de ayudante de mantenimiento, quien es constantemente entrenado por un mecánico. Su capacitación es distinta al resto de puestos, ya que todo ayudante de mantenimiento que se contrata ha culminado sus estudios en mecánica de confecciones. Tienen conocimientos previos sobre el funcionamiento de las máquinas, sin embargo, cada mecánico es asistido por un ayudante.
- h. Unidad de Desarrollo de Producto (UDP): Debido a que es un área donde los puestos son muy calificados, la contratación se realiza con personas que tienen una

mediana a amplia experiencia en sus puestos. Sin embargo, ha sido necesaria la capacitación de 2 semanas debido a que los nuevos trabajadores necesitaron un aprendizaje y adaptación al sistema de producción de Hialpesa y sus modelos de prendas con las distintas calidades.

- i. Limpieza: Las funciones son simples, sin embargo, los trabajadores contratados, a pesar de que tengan o no una experiencia previa, son entrenados dentro de la empresa.
- j. Almacenes: Tomando en cuenta que el puesto de manual de almacén puede realizar distintas funciones, es considerado como un volante hasta que empieza a demostrar habilidades específicas donde el jefe puede ubicar a criterio propio la función específica a realizar, por ejemplo, el despacho, la digitación, el registro, el control, entre otras funciones.

Durante este período de aprendizaje, los jefes no programaron sobretiempos para los nuevos trabajadores, a excepción de que algunos trabajadores voluntariamente decidieron realizar su trabajo en sobretiempos para poder tener un mayor ingreso. Tampoco se programó el horario nocturno para nuevos trabajadores a excepción de que algunos trabajadores lo requirieron por diversos motivos personales.

4.5 Actividades adicionales

- a. Se implementó una actividad llamada Focus Group dirigido. Consistió en reunir una muestra de 5 trabajadores para una entrevista grupal, en donde se realizaban preguntas sobre los siguientes temas principales:
 - Condiciones generales en la empresa
 - Capacitación de funciones
 - Trato de encargados o supervisores de área
 - Recepción de compañeros del área
 - Posibles razones de deserción de compañeros nuevos

Esto se realizaba en las áreas en donde se producía una mayor cantidad de renuncias, en el mayor de los casos, con trabajadores con una permanencia menor de 30 días, con el fin de obtener las opiniones y retroalimentación para la mejora en la gestión de determinada área productiva.

- b. Se implementó las encuestas de salida, aplicadas cuando un trabajador deseaba renunciar y también el día de entrega de documentos de liquidación. A manera de tener un registro de los ceses cuya información podía ser extraída.



CAPITULO V: RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto estuvo dirigido a lograr una mayor eficiencia y eficacia del proceso productivo y una mayor rentabilidad de la empresa a través de la mejora de los procesos de selección, inducción y capacitación de personal.

Durante el año 2021, la demanda de producción de los clientes fue aumentando. Por lo tanto, la empresa requería lograr una mayor eficiencia en la productividad para poder cumplir la demanda de los clientes, manteniendo o, incluso, mejorando los indicadores en cuanto a contratación y costos laborales.

5.1 Cifras totales del resultado 2021

Tener en cuenta que los datos del año 2020 son presentados a manera de secuencia de los últimos 5 años de análisis. La cantidad de ceses registrada durante ese año es afectada por los efectos de la pandemia, obligando a la empresa a retirar personal para poder mantener la rentabilidad del negocio.

Mediante la mejora de los procesos de selección, inducción y capacitación se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 5.1

Crecimiento de cantidad de trabajadores de la planta de Confecciones

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de personas al inicio del año	1198	1346	1386	1311	786
Cantidad de personas al final del año	1346	1386	1311	786	912
% Crecimiento de cantidad de trabajadores	12%	3%	-5%	-40%	16%

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la cantidad de trabajadores al inicio del año 2021, la cual fue afectada por el contexto COVID-19, pudo crecer en un 16% hacia finales del año 2021. Mediante una mejor dirección de los postulantes hacia los puestos definidos, cada área pudo especializar su entrenamiento para los nuevos trabajadores. Existe una tendencia natural de la cantidad de ceses la cual suele ser directamente proporcional a la cantidad

de contrataciones. Es decir, mientras más trabajadores se contrate, la cantidad de ceses suele aumentar.

En la siguiente tabla, se puede visualizar la mejora en cuanto a la relación de ingresos sobre los retiros, llegando a un 117%. En el año 2017, siendo el año más crítico en cuanto a indicadores, se llegó a una relación de 108%, pero con un número de ingresos de más de 2100 trabajadores y un cese masivo de casi 93%, es decir, la retención era tan baja que la cantidad de ceses casi pudo igualar a los ingresos.

Para el año 2021, como se mencionó, el 117% representa una mejora en cuanto a la retención del personal que ingresa a la empresa. Los procesos de selección, inducción y capacitación lograron una mejoría en este indicador, respecto a los años anteriores.

Tabla 5.2

Relación de ingresos sobre ceses de trabajadores

AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
N° INGRESOS	2103	1727	1448	757	887
N° CESES	1955	1687	1523	1282	761
% Ingresos / Ceses	108%	102%	95%	59%	117%

Fuente: Elaboración propia

Aunque los ceses aumenten debido al incremento de ingresos, en el año 2021 esta proporción cambió a favor, registrando menor cantidad de ceses en proporción a ingresos.

Resumiendo de las tablas anteriores, se obtienen las siguientes figuras:

Figura 5.1

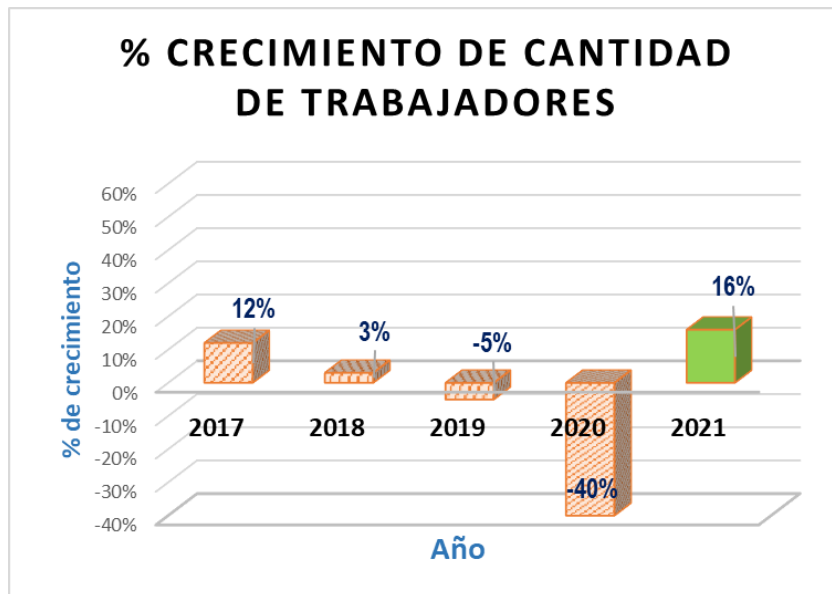
Número de ingresos de trabajadores por año



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.2

Nivel de crecimiento en cantidad de trabajadores por año



Fuente: Elaboración propia

Para haber realizado un crecimiento del 16% en la cantidad de trabajadores, se tuvieron que contratar 887 personas durante el año, a diferencia de los años anteriores en donde el crecimiento fue menor, sin embargo, el número de contrataciones superaban el doble. En otras palabras, la retención de personal era tan pobre que, para poder crecer en la cantidad de trabajadores, se realizó aproximadamente el doble de contrataciones.

Durante el año 2021, a pesar del gran número de ceses, se pudo retener una mayor cantidad de personal permitiendo el crecimiento de la planta a nivel trabajadores. Para ello, se observará a continuación la siguiente estadística, referida a la tasa de rotación de personal.

5.2 Índice de rotación de personal

Para el cálculo de rotación de personal, se halló en base al índice de rotación mensual, calculado como un promedio de cada mes de cada año.

Tabla 5.3*Índice de rotación de personal por mes y año*

Rotación de personal mensual													
Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	% PROMEDIO
2017	14%	15%	12%	10%	12%	12%	13%	13%	10%	12%	10%	16%	12.42%
2018	17%	14%	14%	10%	8%	6%	11%	11%	8%	4%	4%	9%	9.67%
2019	14%	15%	13%	5%	11%	2%	4%	8%	7%	6%	5%	5%	7.92%
2020	12%	13%	6%	0%	18%	5%	5%	4%	7%	5%	4%	7%	7.17%
2021	5%	4%	10%	9%	7%	5%	8%	8%	6%	4%	6%	8%	6.67%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el índice de rotación ha sido considerablemente reducido para el año 2021. Incluso se ha llegado a un nivel mínimo por mes de 4%. Esto es debido a las mejoras de los procesos de selección, inducción y capacitación. En conjunto con las acciones adicionales de investigación de razones de ceses para realizar una mejora continua en cada área productiva en cuanto a retención de personal.

Otra razón por la cual se pudo reducir la rotación es que los ingresos fueron adecuadamente dirigidos a cada área según las exigencias de cada puesto. Además, los filtros de la selección permitieron escoger a los trabajadores más idóneos. En conjunto, cada área recibía un número de trabajadores con el cual se podría organizar una capacitación más adecuada y ordenada. En otras palabras, la dosificación de ingreso de trabajadores para cada área permitió que cada jefatura pudiera armar mejores planes de integración y capacitación. Ello aumentó la retención de personal.

5.3 Razones generales de Ceses

Si bien se implementó la aplicación de encuestas de salida, es importante detallar los criterios y condiciones de las encuestas realizadas:

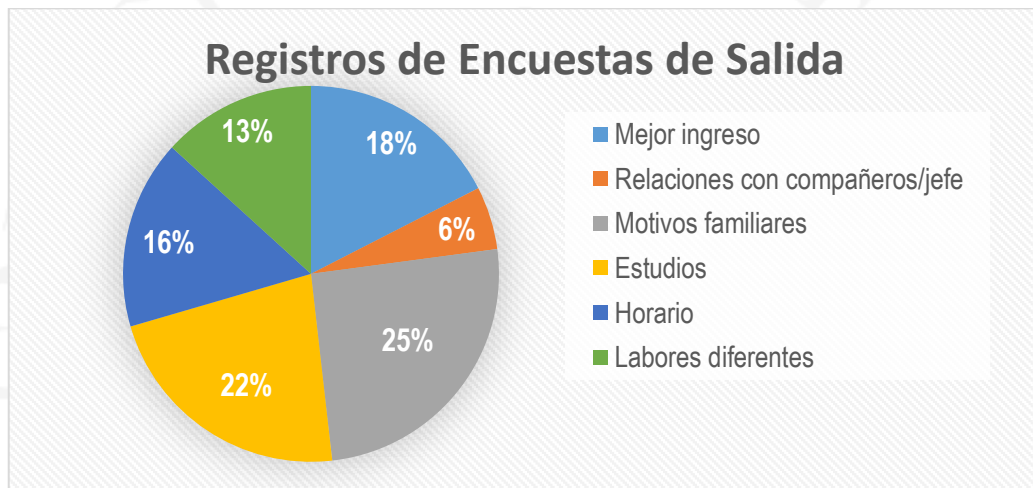
- Las encuestas de salida se aplicaron a los trabajadores que por propia voluntad comunicaban al área de Recursos Humanos sobre su decisión de retiro.
- Las encuestas de salida se aplicaron también a los trabajadores que asistían a la empresa para el recojo de documentos de liquidación. Es decir, aplicada para trabajadores que estuvieron en la empresa desde un mes hacia más.

- Por falta de recursos y organización de tiempo, las encuestas no pudieron ser aplicadas en su totalidad a todas las decisiones de renuncias que se presentaban en el área.
- Por último, las encuestas no pueden ser aplicadas al personal que abandona el puesto de trabajo sin una comunicación previa.

Se pudieron aplicar un total de 166 encuestas a los ex trabajadores de planta de Confecciones.

Figura 5.3

Registros de encuestas de salida



Fuente: Elaboración propia

Sobre ello se puede concluir que las causas de renuncias según encuestas son diversas. No habría una causa asignable, según las respuestas respondidas de los ex trabajadores. Sin embargo, es usual que las renuncias se produzcan por motivos personales como temas familiares, de estudios, de horarios. En otras palabras, situaciones que la empresa no podría controlar para la gestión de ceses.

Por otra parte, es necesario señalar que las encuestas son una herramienta necesaria para un muestreo sobre motivos de renuncia. Sin embargo, también es importante señalar de que este resultado debe estar acompañado de entrevistas directas con el personal a manera de una medición de clima laboral. Esto es debido a que, durante los años anteriores, la desconexión entre el área de Recursos Humanos y los operarios de

la planta ha sido continua. Por lo tanto, cualquier formato que se solicite al personal para llenar con información posiblemente sensible estaría sesgada de respuestas generales y no puntuales. Por esta razón, se implementaron las reuniones cortas llamadas Focus Group dirigidos, lo cual se detallará a continuación.

5.4 Focus Groups dirigidos

Se aplicaron reuniones rápidas de trabajadores, de un aproximado de una muestra de 5 personas por área, teniendo el énfasis en las áreas donde mayor cantidad de ceses se registraba. Se debe señalar que, al ser unas entrevistas cortas en donde se pedía la mayor reserva de información, estas reuniones no eran registradas y las personas eran elegidas al azar, del conjunto de nuevos ingresos. Los trabajadores no suelen comentar los verdaderos problemas cuando hay una persona de Recursos Humanos registrando información, por temor a que se pueda tomar represalias sobre lo que se cuenta.

Durante el año, se aplicaron un sinnúmero de Focus Group dirigidos a distintas áreas, con lo que se obtuvieron las siguientes observaciones de las áreas más críticas en cuanto a ceses de personal:

Tabla 5.4

Hallazgos de Focus Groups dirigidos

Área	Hallazgos de Focus Groups dirigidos
Corte	No comunicar la necesidad de sobretiempos con anticipación
	Mal entrenamiento en las funciones
	Trato hostil de encargadas/supervisoras
Costura	En ocasiones, se recurría a una exigencia agresiva por parte de las supervisoras
	Adaptación no satisfactoria del nuevo trabajador con los otros miembros dentro de una línea de costura
	Emplear maquinistas para realizar funciones manuales básicas que reducían el destajo
	Cambios de modelo que reducían la eficiencia del operario, en consecuencia, el destajo
Inspección final	Cansancio de la jornada por estar de pie en un solo módulo de trabajo, incluyendo el sobretiempos
	Aislamiento de compañeros, puesto que los módulos son individuales
Acabado	Exigencia de velocidad en funciones para personal sin experiencia
	No existía un programa de entrenamiento para las funciones
	Compleja integración de trabajadores nuevos en los módulos grupales

Fuente: Elaboración propia

Estos hallazgos son las observaciones generales obtenidas durante el año 2021. Lo útil de esta herramienta es que permitió realizar mejoras de gestión dentro de cada área productiva de la manera más inmediata posible. Por lo tanto, es una actividad que se realizaba constantemente para una mejora continua en la gestión de personal en producción. También es importante señalar que estas observaciones permitieron la creación de módulos de capacitación o comúnmente llamadas “escuelas” para el personal sin experiencia que recién se integraba. Ello consistía en un módulo apartado de las líneas de producción en donde el personal era entrenado en funciones básicas desde un ritmo lento hasta uno rápido, permitiendo una curva de aprendizaje sin interrupciones. Además, otra mejora en base a observaciones de Focus Group fue la instalación del descanso durante la jornada en las áreas de Acabado e Inspección Final durante la tarde, en donde se producía el mayor cansancio por la jornada. Por último, se puede mencionar sobre los programas de capacitación de auditores, los cuales eran escogidos entre inspectores para ser capacitados y asumir un puesto de mayor responsabilidad. Ello se replicó en el personal de estampado para preparar maquinistas de estampado.

Estas medidas tuvieron 2 finalidades:

- Motivar a los trabajadores al aprendizaje continuo y el rendimiento superior mediante estos programas de capacitación y, por consecuencia, reducir la rotación.
- Contar con personal en puestos más especializados ante la falta de postulantes considerados como mano de obra muy calificada, ya que la disposición de trabajadores muy calificados en el mercado laboral es muy escasa y competitiva en cuanto a las otras empresas competidoras.

5.5 Costo Laboral

Toda la gestión realizada durante el año 2021, desde el fomento del desarrollo y promoción de puestos, como las acciones inmediatas de mejoras en el área, junto con la implementación de las mejoras del proceso de selección, inducción y capacitación en conjunto, además de mediciones de clima directas, fueron dirigidas a los trabajadores que recién ingresaban, tomando como horizonte el primer mes de trabajo en donde cada jefatura manifiesta que es un período de aprendizaje donde el trabajador no rinde en todo su potencial debido a que necesita de la repetición de tareas y el entendimiento de su

proceso para lograr una productividad que agregue valor a la empresa. Por lo tanto, el cálculo de los costos laborales fue en base a los trabajadores que duraron menos de un mes en la empresa. El costo laboral de este grupo de trabajadores representa un monto el cual se consideraría un costo hundido debido a que no agrega valor. La meta del proyecto en cuanto a costos es reducir este monto.

Tabla 5.5

Cálculo de costo laboral anual de trabajadores con permanencia menor a un mes con el resultado 2021

Año	Costo total (S/.)
2017	436,446.17
2018	336,318.26
2019	267,666.21
2020	111,587.08
2021	142,235.76

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.4

Costo total de trabajadores con permanencia menor a un mes



Fuente: Elaboración propia

Sin considerar el año 2020 por ser un período afectado por la coyuntura del COVID-19, se logró una reducción del costo de trabajadores los cuales no agregaban valor por tener un aprendizaje interrumpido. De tener un costo de más de 260 000 soles

en el año 2019 a lograr una reducción o ahorro de un aproximado de 125 000 soles, representando un 47% demuestra que los procesos de selección, inducción y capacitación son efectivos cuando se realizan de manera ordenada, coordinada y continua durante un año.

La capacidad productiva en cuanto a trabajadores aumentó en un 16%, con un número de contrataciones menor a la mitad de años anteriores. Es necesario señalar que este crecimiento se realizó con postulantes que fueron correctamente y ordenadamente evaluados según las exigencias de cada puesto. Por lo tanto, el índice de rotación de personal general también disminuyó en 1.25% en el promedio anual respecto al año 2019, considerando un año relativamente normal. Por último, la investigación de las renunciaciones y la continuidad del proyecto de mejora de procesos de selección, inducción y capacitación logró la reducción de costo laboral de personal con poca productividad.



CONCLUSIONES

- a. Para poder medir la gestión de Recursos Humanos en cuanto a rotación de personal, fue necesario realizar un análisis de los años anteriores que permita una comparación con la gestión actual, de tal manera que sea posible observar una mejora cuando las medidas hayan sido implementadas. De esta manera, fue posible medir la mejora del proyecto implementado, tanto en índice de rotación como en costo laboral.

Con la continuidad del proyecto de mejora de los procesos de selección, inducción y capacitación se pudo reducir la rotación general en 1.25% y el costo laboral de personal improductivo en un 47%.

- b. Uno de los factores que incide en la rotación de personal es una selección mal realizada, en donde no se tengan descritos los puestos de trabajo con las exigencias y el perfil de cada uno. Por lo tanto, cuando una persona ha sido mal seleccionada, no se adaptará al puesto dirigido. Ello terminará en una renuncia temprana. Por esta razón, se implementó un seguimiento para los nuevos ingresos en cuanto a las funciones del puesto, la complejidad del mismo y la adaptación del trabajador con los compañeros de trabajo y encargados de área.
- c. Para los trabajadores, el área de atención y soporte es Recursos Humanos. Sin embargo, al haber una desconexión y falta de confianza hacia esta área por parte de los trabajadores, no se genera una credibilidad en cuanto a las soluciones que se pueda brindar al trabajador cuando ocurran problemas. El proyecto, además de tener como objetivo la reducción de un índice, también consolidó la relación de los trabajadores con el área de Recursos Humanos, mediante las diversas charlas, inducciones y entrevistas tipo Focus Group. Adicionalmente, la presencia diaria de una persona perteneciente a Recursos Humanos en la planta garantizó una comunicación más inmediata con los trabajadores.
- d. La responsabilidad de los resultados de este proyecto estuvo a cargo de las áreas de Recursos Humanos y Producción, debido a que esta última brinda las condiciones en el área de trabajo, por medio de cada encargado, por ejemplo, el entrenamiento de funciones, el trato y la dirección de actividades. Este proyecto también demostró que la coordinación de dos áreas hacia un objetivo común puede lograr resultados de mejora hacia la empresa.

- e. Incluso para puestos que no requieren mucha experiencia, es necesario diferenciar las habilidades requeridas como las condiciones de trabajo entre las distintas áreas productivas. Por lo tanto, es importante considerar la experiencia previa de cada postulante y evaluar sus destrezas.
- f. La importancia de retención de talento creó un movimiento entre las sub-áreas de producción sobre el desarrollo de propios programas de capacitación y optimización de líneas o módulos, ya que, al mejorar la retención, cada encargado contaría con una mayor cantidad de trabajadores para poder cumplir con los objetivos de producción.
- g. La dosificación de direccionamiento de personal a cada área, reactivando y mejorando las evaluaciones de selección para trabajadores nuevos, permitió que los programas de capacitación se realizaran con un mejor tiempo de preparación, capacitando al personal idóneo y no a trabajadores que no calificaban para los puestos. Además, se observó que mientras más trabajadores recibía una subárea de producción en un período, la retención de talento se reducía.
- h. Es necesaria la observación de los trabajadores durante las primeras semanas de trabajo, puesto que aparte de afectar a la producción con las renuncias en cortos períodos, la empresa se encuentra en la obligación de asumir costos laborales por las renuncias de trabajadores los cuales no pudieron rendir el potencial en productividad.
- i. Cada vez que el país o incluso el mundo atraviese una coyuntura difícil como la del COVID-19, las consecuencias se ven reflejadas incluso en la contratación de personal. Por lo tanto, la empresa debe estar preparada ante escenarios de gran impacto social y económico.
- j. Un buen procedimiento de selección, inducción y capacitación es capaz de aumentar la productividad y reducir los costos laborales a consecuencia del índice de rotación.

RECOMENDACIONES

- a. El índice de rotación es un indicador que refleja en gran parte la gestión del área de Recursos Humanos. Sin embargo, se recomienda visualizar otros indicadores como la rotación de personal por antigüedad en la empresa. De esta manera, permite detallar dónde podría generarse el problema. En caso de que este índice esté aumentando en trabajadores nuevos, significa que la integración del trabajador no se está realizando de la mejor manera o la selección de personal debe mejorar.
- b. También se recomienda visualizar los indicadores de rotación por cada área productiva. De esta manera se puede mejorar la integración del trabajador o la selección por determinadas áreas. Es posible mejorar las condiciones de trabajo de toda el área y reducir la rotación. Por ello, las entrevistas a manera de Focus Group también son muy importantes para extraer datos y establecer contacto con los trabajadores.
- c. El contacto permanente con los trabajadores es vital para contar con credibilidad y confianza para poder solucionar problemas. De esta manera incluso se puede conocer problemas causados por jefes y supervisores de área, ya sea por temas de maltrato, favoritismo o injusticia. Por esta razón, se recomienda aprovechar cada dinámica de charlas ya sea organizadas de manera interna como exigidas por la ley para mantener el contacto continuo con los trabajadores.
- d. Se recomienda aplicar un procedimiento de encuestas y entrevistas de salida en la renuncia comunicada de los trabajadores o en el momento de la liquidación, exigiendo al área de planillas, los encargados de gestionar los documentos de liquidaciones, que se proceda siempre y cuando la encuesta o entrevista haya sido aplicada. De igual manera, exigir a los encargados de área de registrar los motivos de renuncia de los trabajadores nuevos.

REFERENCIAS

- Arellano Reinoso, V. T. (2014). *Implementación de un plan de inducción y re inducción tendiente a que permita que el personal se identifique con los objetivos organizacionales*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Barrientos Ramos, V. H., Díaz Tito, L. P., Ledesma Cuadros, M. J., & Huamani Alhuay, E. F. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1-10.
- Bohórquez Arévalo, L. E., Caro Ballestas, A. S., & David Morales, N. (2017). IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: CASO HIPERMERCADO. *Dimensión Empresarial*, 99-113.
- Cardona Arbeláez, D. A., Del Río Cortina, J. L., Romero Severiche, A. K., & Lora Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica . *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 37-51. doi:10.19053/20278306
- Ccollana-Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porres*, 50-59.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw Hill.
- Cortavitate Antich, E. (2016). *Reflexionando sobre la influencia de la televisión en adolescentes y jóvenes limeños: una propuesta de activismo digital*. Lima: PUCP.
- E. Urrutia, C., & Cuenca, R. (2018). *LAS DESIGUALDADES LABORALES QUE ENFRENTAN LOS JÓVENES EN LIMA METROPOLITANA*. Lima: INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS.
- Flores Ulloa, C. S. (2014). *EL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO MARY SECRET'S DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- García Molina, S. (2017). *ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL*. Elche: UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE .
- Husband, L. (17 de diciembre de 2021). *Just Style*. Obtenido de <https://www.just-style.com/market-data/the-apparel-sourcing-countries/>

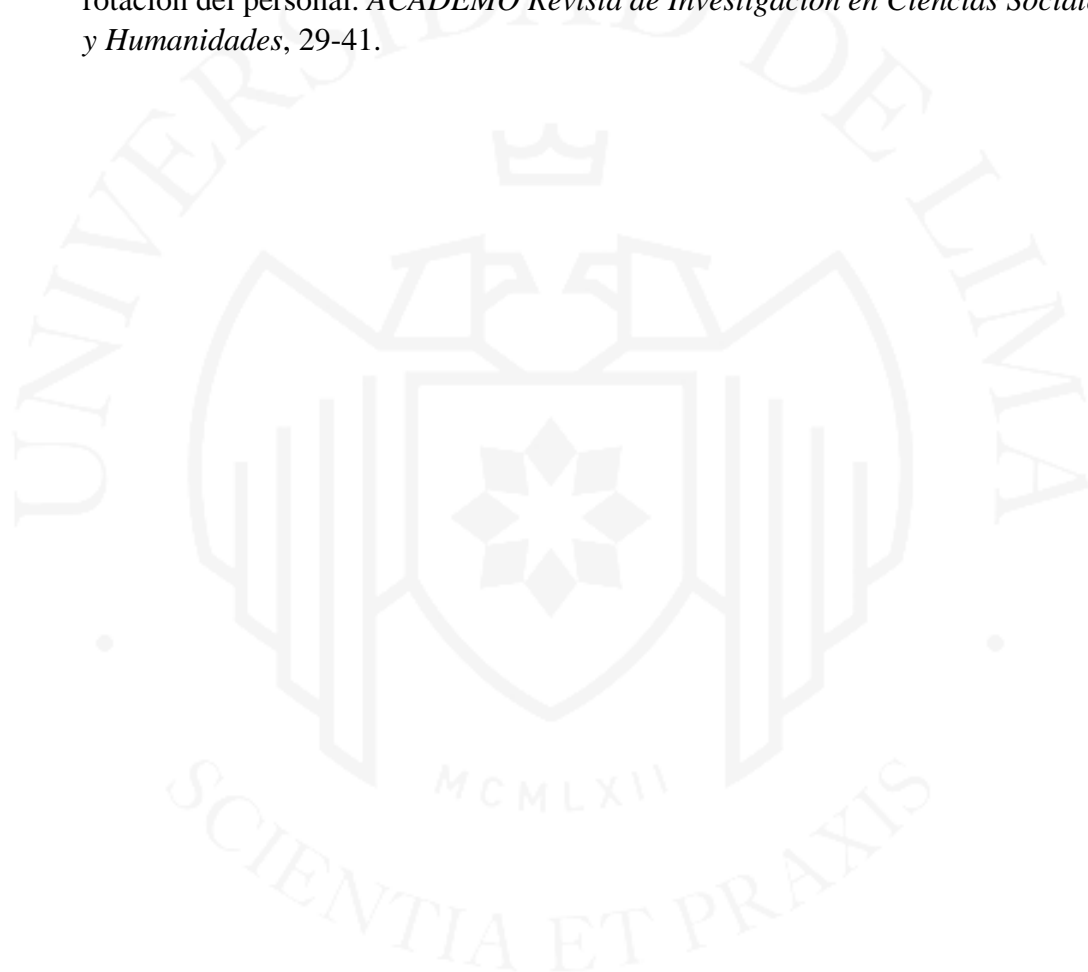
- Jaimés, L., Luzardo, M., & D. Rojas, M. (2018). *Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Latiff, A. (2005). La "Curva de Aprendizaje" Qué es y cómo se mide. *Revista Urología Colombiana*, XIV(1), 14-17.
- Lazo Manrique de Vargas, M. C., & Lazo Manrique, A. P. (2018). CLIMA LABORAL Y VULNERABILIDAD AL ESTRÉS EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE INDUSTRIA TEXTIL. *REVISTA DE PSICOLOGÍA*, 63-79.
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*.
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local . *Cooperativismo y Desarrollo*.
- Medina Ortiz, A. (2019). *MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE LA FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE – 2018*. Amazonas: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Meneses Pinto, K. J. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Mina Benavides, M. Á. (2019). *Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Núñez Torres, B. E. (2013). *PROPUESTA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN UNA EMPRESA JAPONESA*. México Distrito Federal: INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.
- Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H., & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon*, 5(6), 1 - 8. doi:10.1016
- Portales González, C., Araiza Garza, Z., & Velarde López, E. (2013). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Coahuila: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Quispe Morales, D. R. (2018). *Clima laboral en una empresa textil, Lima 2018*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Rajakaksha, U. G. (2015). ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING TO EMPLOYEE TURNOVER IN MEDIUM SCALED APPAREL INDUSTRY IN SRI LANKA. *Kotelawala Defence University*, 177-197.

Rengifo Maco, R. M. (2017). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental*. Lima: ESCUELA DE POSGRADO Universidad César Vallejo.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México: Pearson.

Westfalia, R. (2020). *LA RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA RETAIL, LIMA 2019*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

Zaballa Gomariz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 29-41.

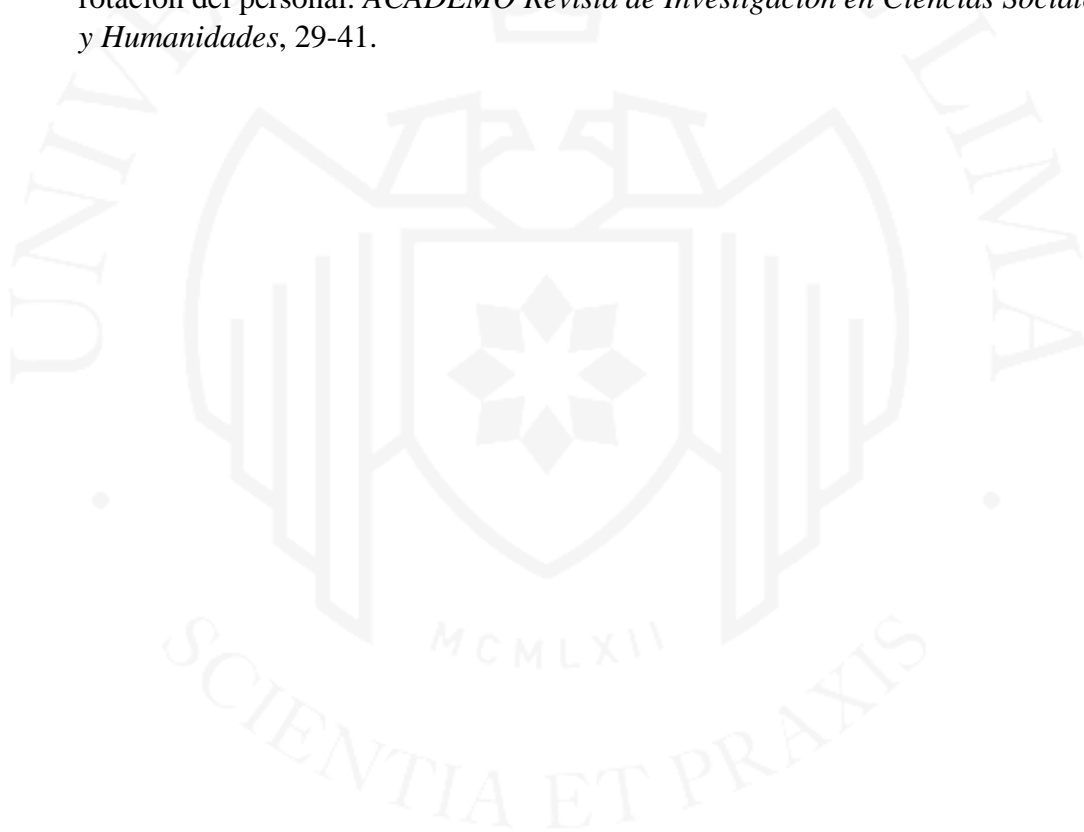


BIBLIOGRAFÍA

- Arellano Reinoso, V. T. (2014). *Implementación de un plan de inducción y re inducción tendiente a que permita que el personal se identifique con los objetivos organizacionales*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Barrientos Ramos, V. H., Díaz Tito, L. P., Ledesma Cuadros, M. J., & Huamani Alhuay, E. F. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1-10.
- Bohórquez Arévalo, L. E., Caro Ballestas, A. S., & David Morales, N. (2017). IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: CASO HIPERMERCADO. *Dimensión Empresarial*, 99-113.
- Cardona Arbeláez, D. A., Del Río Cortina, J. L., Romero Severiche, A. K., & Lora Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica . *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 37-51. doi:10.19053/20278306
- Ccollana-Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porres*, 50-59.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw Hill.
- Cortavitate Antich, E. (2016). *Reflexionando sobre la influencia de la televisión en adolescentes y jóvenes limeños: una propuesta de activismo digital*. Lima: PUCP.
- E. Urrutia, C., & Cuenca, R. (2018). *LAS DESIGUALDADES LABORALES QUE ENFRENTAN LOS JÓVENES EN LIMA METROPOLITANA*. Lima: INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS.
- Flores Ulloa, C. S. (2014). *EL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO MARY SECRET'S DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- García Molina, S. (2017). *ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL* . Elche: UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE .

- Husband, L. (17 de diciembre de 2021). *Just Style*. Obtenido de <https://www.just-style.com/market-data/the-apparel-sourcing-countries/>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & D. Rojas, M. (2018). *Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Latiff, A. (2005). La "Curva de Aprendizaje" Qué es y cómo se mide. *Revista Urología Colombiana*, XIV(1), 14-17.
- Lazo Manrique de Vargas, M. C., & Lazo Manrique, A. P. (2018). CLIMA LABORAL Y VULNERABILIDAD AL ESTRÉS EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE INDUSTRIA TEXTIL. *REVISTA DE PSICOLOGÍA*, 63-79.
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*.
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local . *Cooperativismo y Desarrollo*.
- Medina Ortiz, A. (2019). *MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE LA FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE – 2018*. Amazonas: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Meneses Pinto, K. J. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Mina Benavides, M. Á. (2019). *Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Núñez Torres, B. E. (2013). *PROPUESTA PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN UNA EMPRESA JAPONESA*. México Distrito Federal: INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.
- Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H., & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon*, 5(6), 1 - 8. doi:10.1016
- Portales González, C., Araiza Garza, Z., & Velarde López, E. (2013). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Coahuila: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Quispe Morales, D. R. (2018). *Clima laboral en una empresa textil, Lima 2018*. Lima: Universidad Norbert Wiener.

- Rajapaksha, U. G. (2015). ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING TO EMPLOYEE TURNOVER IN MEDIUM SCALED APPAREL INDUSTRY IN SRI LANKA. *Kotelawala Defence University*, 177-197.
- Rengifo Maco, R. M. (2017). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental*. Lima: ESCUELA DE POSGRADO Universidad César Vallejo.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Estado de México: Pearson.
- Westfalia, R. (2020). *LA RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA RETAIL, LIMA 2019*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Zaballa Gomariz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 29-41.





ANEXOS

Anexo 1: Test de Raven



NO ESCRIBIR EN ESTE CUADERNILLO

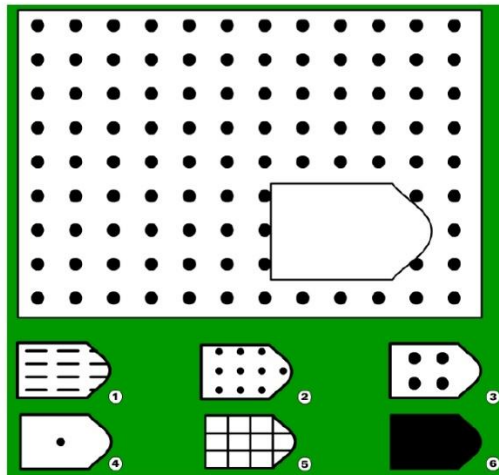
Por favor, lea atentamente las instrucciones y llene la información que se solicita.
Tenga presente que tiene 10 minutos para contestar.

RECUERDE NO ESCRIBIR EN ESTE CUADERNILLO.

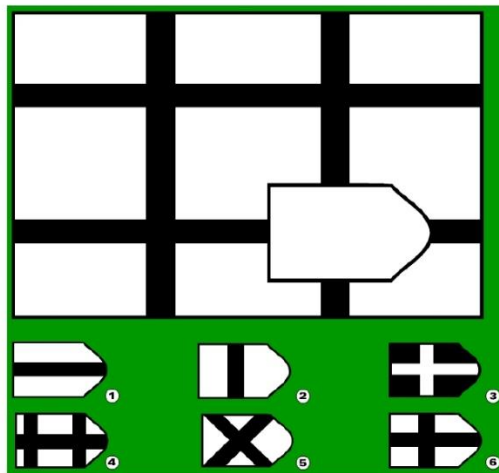
A. LLENADO POR EL POSTULANTE

En la siguiente página se le mostrará una serie de imágenes en las que usted tendrá que seleccionar opción que considere encaje mejor y su respuesta debe escribirla en la hoja de respuesta (HOJA PEQUEÑA).

1)

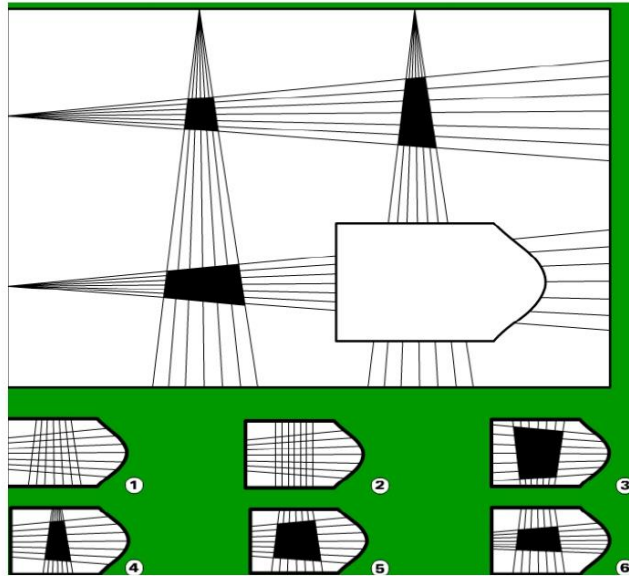


2)

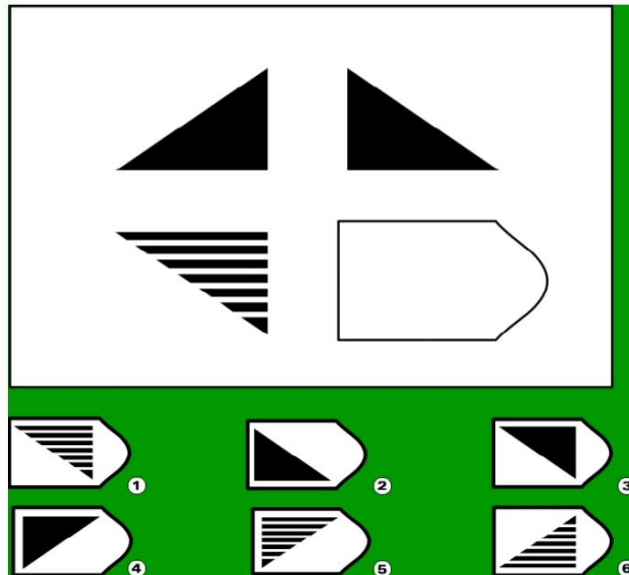


1

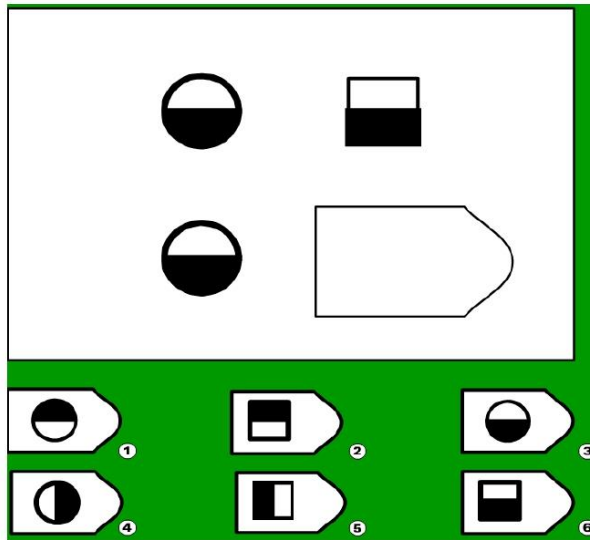
3)



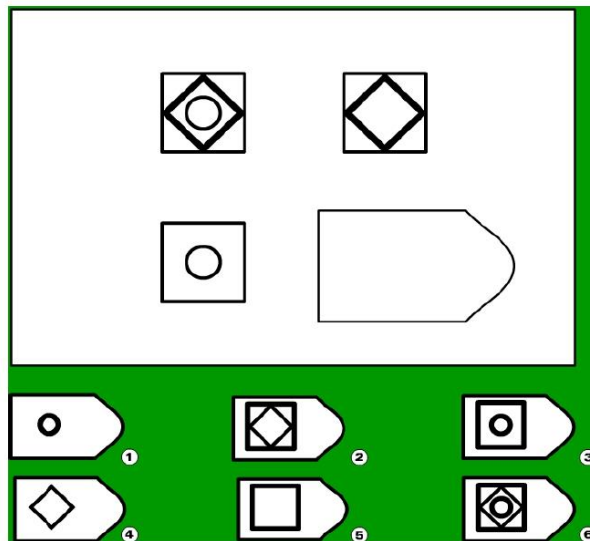
4)



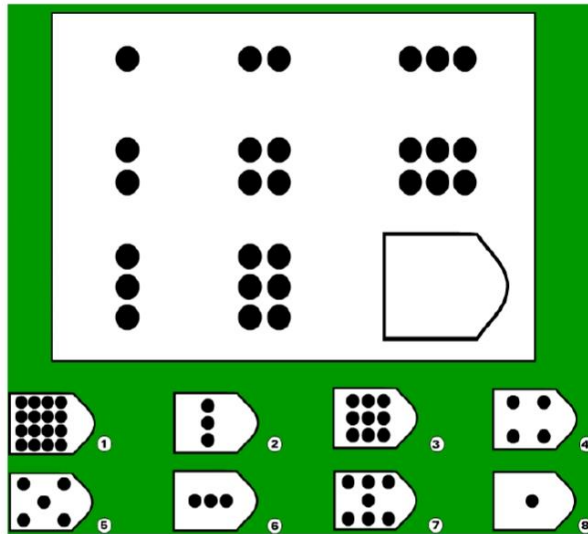
5)



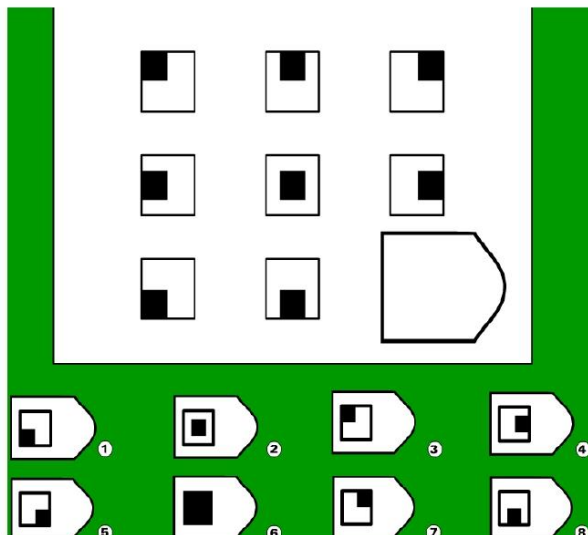
6)



7)



8)



9)

A 3x3 grid puzzle. The grid contains squares with the following dot patterns:

- Row 1: 3 dots (top-left, top-middle, top-right), 3 dots (top-left, top-middle), 2 dots (top-left, top-middle)
- Row 2: 4 dots (top-left, top-middle, bottom-left, bottom-middle), 4 dots (top-left, top-middle, bottom-left, bottom-middle), 3 dots (top-left, top-middle, top-right)
- Row 3: 5 dots (top-left, top-middle, bottom-left, bottom-middle, bottom-right), 5 dots (top-left, top-middle, bottom-left, bottom-middle, bottom-right), and a missing piece (a square with a semi-circular protrusion on the right side).

Below the grid are 8 numbered options:

- 1: Square with 2 dots (top-left, top-middle)
- 2: Square with 3 dots (top-left, top-middle, top-right)
- 3: Square with 3 dots (top-left, top-middle, bottom-left)
- 4: Square with 4 dots (top-left, top-middle, bottom-left, bottom-middle)
- 5: Square with 4 dots (top-left, top-middle, bottom-left, bottom-middle)
- 6: Square with 3 dots (top-left, top-middle, top-right)
- 7: Square with 4 dots (top-left, top-middle, bottom-left, bottom-middle)
- 8: Square with 5 dots (top-left, top-middle, bottom-left, bottom-middle, bottom-right)

10)

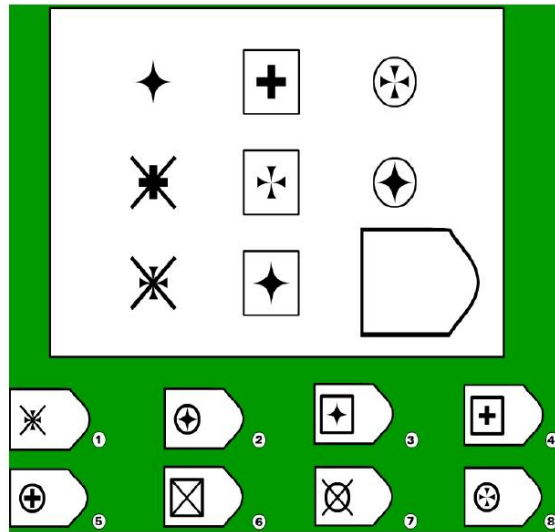
A 3x3 grid puzzle. The grid contains squares with the following symbols:

- Row 1: Plus sign, Plus sign with diagonal lines, Plus sign with four dots
- Row 2: Diamond, Diamond with diagonal lines, Diamond with four dots
- Row 3: Star, Star with diagonal lines, and a missing piece (a square with a semi-circular protrusion on the right side).

Below the grid are 8 numbered options:

- 1: Star with diagonal lines
- 2: Diamond with four dots
- 3: Plus sign
- 4: Star with diagonal lines
- 5: Square with an 'X' inside
- 6: Star with diagonal lines
- 7: Square with a smaller square inside
- 8: Star with four dots

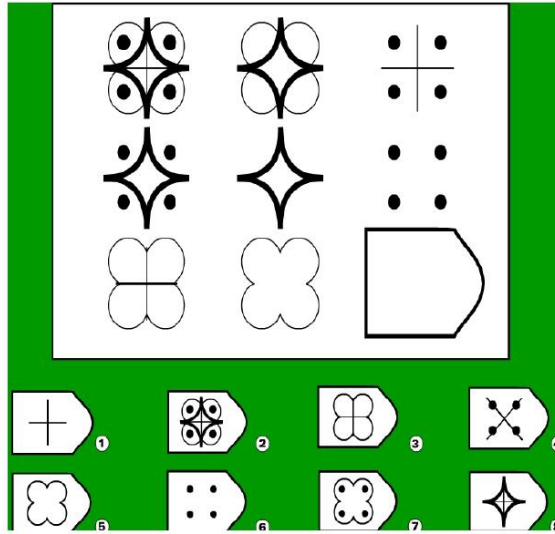
11)



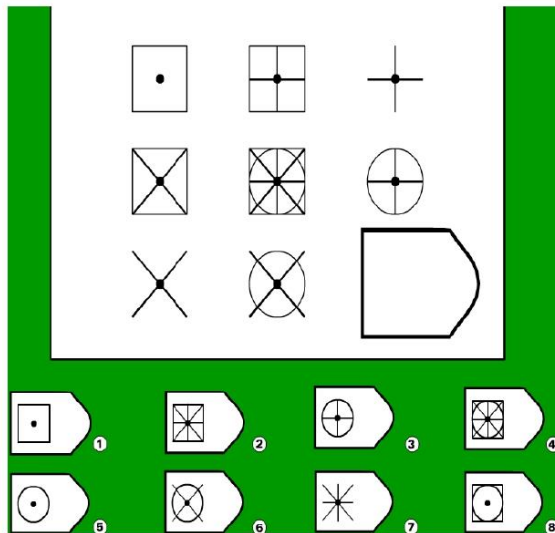
12)



13)



14)



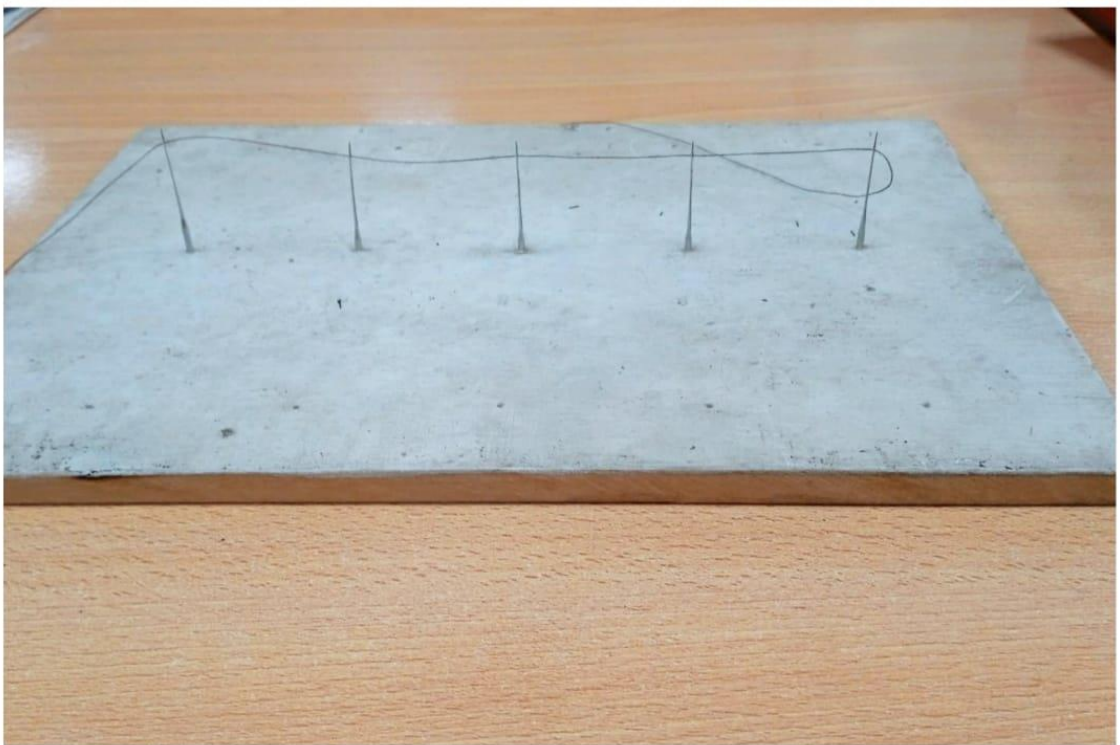
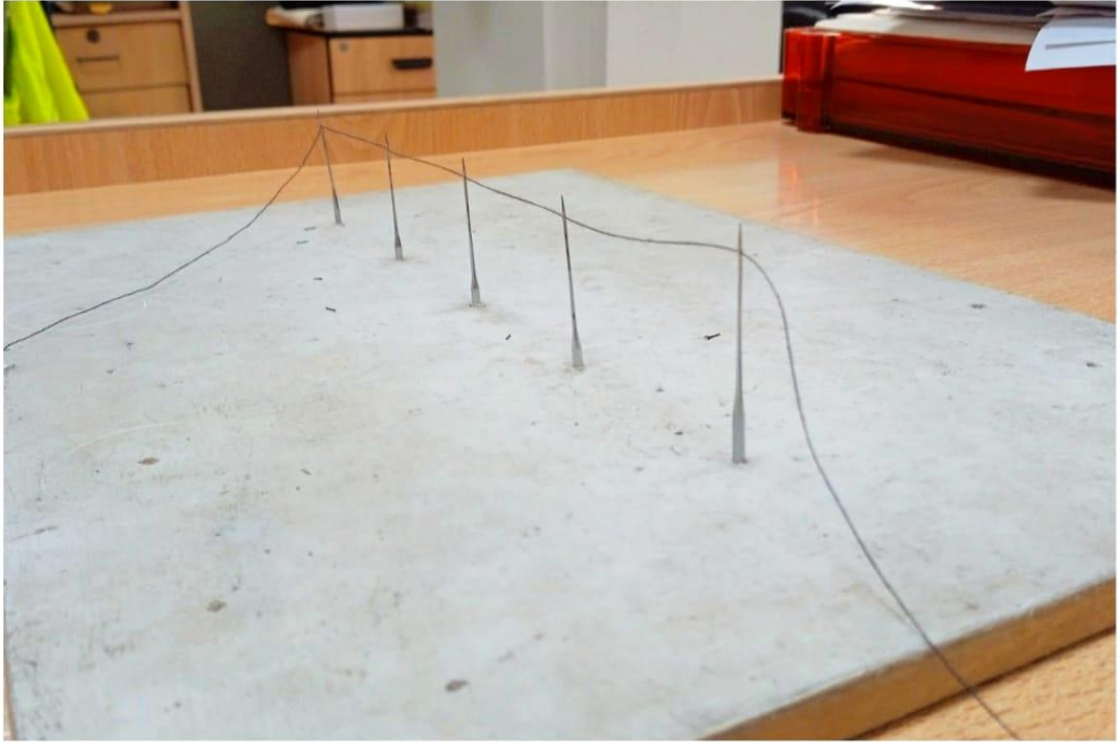
15)

The puzzle consists of a 3x3 grid of shapes. The first two rows are complete, and the third row has a missing shape. Below the grid are eight numbered options (1-8) to choose from.

Options below the grid:

- 1: Square with a circle in the center and a dot at the top-left corner.
- 2: Square with a diamond inside.
- 3: Square with a circle in the center and four dots at the corners.
- 4: Square with a diamond inside, a circle in the center, and four lines extending from the center to the corners of the diamond.
- 5: Square with a diamond inside, a circle in the center, and four lines extending from the center to the corners of the diamond.
- 6: Square with a diamond inside, a circle in the center, and four lines extending from the center to the corners of the diamond.
- 7: Square with a diamond inside, a circle in the center, and four lines extending from the center to the corners of the diamond.
- 8: Square with a diamond inside, a circle in the center, and four lines extending from the center to the corners of the diamond.

Anexo 2: Test de agujas



Anexo 3: Test de clavijas



Anexo 5: Cartilla de instrucciones

CARTILLA DE INSTRUCCIONES

PRUEBA 1:

- Coge la piqueta y cortar punta de hilo.
- Insertar el hilo por los agujeros de las 5 agujas del tablero.

PRUEBA 2:

- Trasladar las clavijas que se encuentran en el **TABLERO A** al **TABLERO B**.

PRUEBA 3:

- Separar los naipes por símbolo.
- Ordenar de **mayor a menor**, los naipes que contengan los símbolos de **corazones y diamantes (POR SEPARADO)**.
- Ordenar de **menos a mayor**, los naipes que contengan los símbolos del **trébol y espadas. (POR SEPARADO)**.

PRUEBA 4:

- Encontrar las 5 diferencias.



Anexo 6: Ficha médica ocupacional

FICHA MEDICA OCUPACIONAL		version 2017 -1 PAGINA 1
		Fecha / / 202

Ap. Paterno	Ap. Materno	Nombres

En cumplimiento de la ley 29783 " ley de seguridad y salud en el trabajo" ACCEDO Libremente a la evaluación medica y DECLARO BAJO JURAMENTO que todos los datos proporcionados son correctos, asumiendo plena responsabilidad por las consecuencias que pudiesen ocasionar cualquier error u omisión cometido en el llenado de esta ficha.

en cumplimiento a la ley 29733 "Ley de proteccion de datos", AUTORIZO a la empresa HIALPESA S.A. (o a quien ésta designe) a emplear los datos proporcionado para la evaluación de selección y a las actividades estadísticas necesarias

Firma:

DNI :

DATOS DEL TRABAJADOR					
Edad	Fecha Nac.	Departamento de Nacimiento	Distrito donde vive actualmente		
Sexo (M/F)	estado civil	Nº hijos	Teléfono de contacto de emergencia		
HISTORIA LABORAL		Tiempo de experiencia laboral			
Nombre de la empresa	Puesto laboral	inicio laboral Mes - Año	fin de contrato Mes - Año	Peligro (*)	EPP (**)

(*) 1.Ruido; 2.Polvo, 3.Gases; 4.Sust Química; 5.Sust Biológica; 6.Ergonomicos; 7.Otros (detallar)
 (**) C.Casco; TA.Tampon Auditivo; O.Orejera; L.Lentes; R.Respirador; Ch. Chaleco; G.Guantes; B.Botas; Z.Zapato punta de acero.

ANTECEDENTE DE SALUD DEL POSTULANTE Marque con una "X" si tiene antecedente de:

1 Alergia medicamento	<input type="checkbox"/>	6 Diabetes	<input type="checkbox"/>	11 Cirugia	<input type="checkbox"/>
2 Asma	<input type="checkbox"/>	7 Hipertensión	<input type="checkbox"/>	12 Accidentes de trabajo	<input type="checkbox"/>
3 Tuberculosis	<input type="checkbox"/>	8 Problema cardiaco	<input type="checkbox"/>	13 Cáncer o Neoplásica	<input type="checkbox"/>
4 Gastritis	<input type="checkbox"/>	9 Problema de Audición	<input type="checkbox"/>	14 Prob. Psicológico o Psiq.	<input type="checkbox"/>
5 Hepatitis B	<input type="checkbox"/>	10 problema oftalmológico	<input type="checkbox"/>	15 Portador de prótesis	<input type="checkbox"/>

NO DECLARA NINGUN ANTECEDENTE DE IMPORTANCIA

tros:.....

.....

.....

.....

Habito Nocivo:

	Consumo	Frecuencia
1 Alcohol	si () No ()	
2 Tabaco	si () No ()	
3 Drogas	si () No ()	
4 Medicamentos	si () No ()	

Vacunas ¿TIENE TARJETA DE VACUNACION? si () No ()

	Antec. Aplicació	Dosis	Año
Antitetanica	si () No ()		
Hepatitis B	si () No ()		
Influenza	si () No ()		
Otros	si () No ()		

Datos Ginecologicos:

Evaluacion Médica:

Anamnesis: ASINTOMATICO LOTEP

Talla: Peso: IM C: Fr. Rp Fr. Cd PA:

Examen Fisico:

Aparato o sistema		Hallazgos
-------------------	--	-----------

Color de piel: Marque con una (X) cicatrices y (o) tatuajes

Icteric () Palida () Cianotica ()

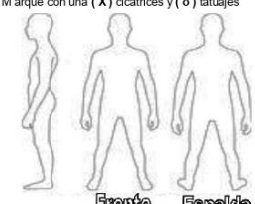
Lesiones dermaticas:

Comedones () Papulas () Pustulas ()

Ubicado

otras lesiones

.....



 Frente Espalda

Examen Físico: **Hallazgos**

Aparato o sistema

Ojos

Marque según patología:
 pterigion (X) Chalazion (o) Orzuelo (V)



Describe otras observaciones:

Oídos

Nariz

Boca

Ap. Respiratorio

Ap. Cardiovascular

Ap. Digestivo

Ap. Genitourinario

Sist. Nervioso

Especificación de la observación:

Evaluación Musculo Esqueletica:

Traza una línea o ángulo si existiera alguna alteración en postura o compromiso de curvatura fisiológica

Especifique otras alteraciones de ap. Locomotor

Ap. Locomotor

.....



Aptitud Espinal					Rangos Articulares					
	Excelente 1	Promedio 2	Regular 3	Pobre 4	Flojo 5	Óptimo 1	Limitado 2	Muy Limitado 3	Piso 4	Dolor contra resistencia **
Flexibilidad / Postura Anterior										
Cadera										
Muñeca										
Abducción Lateral										
TOTAL						TOTAL				

Observación de evaluación médica:

Aparentemente normal al momento de la evaluación ()

1
 2
 3
 4
 5

- CODIGO**
- NAP
 - OG
 - OPS
 - ODS
 - OAG
 - OES
 - NCO
 - NMI
 - NMS
 - NRE
 - NNU
 - NNN
 - DAU
 - DSM
 - DFI
 - DVI

Recomendación

1
 2
 3
 4
 5

Restricción:

1 No manipulación manual de carga 3 Uso obligatorio de lentes correctivos.

2 Uso obligatorio de protector auditivo 4 otros:


Firmo dejando constancia de haberseme informado de las observaciones de la evaluación médica realizada

Huella de índice

Firma

 DNI

Anexo 7: Ficha de evaluación del postulante


FICHA DE EVALUACIÓN DEL POSTULANTE

FECHA: ___/___/___

I.- INFORMACION DEL POSTULANTE

NOMBRES Y APELLIDOS: DNI:

PUESTO Ó AREA: N° TELEF/CEL:

E-MAIL: N° TELEF. DE EMERGENCIA:

DEPARTAMENTO DONDE NACIO: FECHA DE NACIMIENTO: DIA MES AÑO

DISTRITO DONDE VIVE ACTUALMENTE: / /

DIRECCION EXACTA: HIJOS: SI ¿cuantos? NO

Av. / Jr. / Ca. N° Mz Lt Nombre de Zona

¿Dónde trabajo anteriormente? ¿Qué operaciones o actividades realizaba?

1.-

2.-

3.-

LABORO ANTERIORMENTE EN HIALPESA: ¿Cómo contacto a HIALPESA?

SI Entonces indicar mes y año en el que trabajó . desde ___/___/___ hasta ___/___/___

NO

ESTUDIOS: SECUNDARIA COMPLETA SI → AÑO O TERMINO: ___ NO → GRADO: ___

TECNICO / UNIVERSITARIO SI Especialidad: ___ NO

1 AVISO PERIODICO

2 PUESTO DE PERIODICO

3 AFICHE DE EMPRESA

4 CEO/SERV.

5 AMIGO/FAMILIAR

6 INTERNET/COMPUTRABAJO

7 VOLANTE

8 AGENCIA DE EMPLEO

II.- EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS

TEST DE CI:

TEST DE DIBUJO:

EVALUADOR:

III.- EVALUACION DE INGENIERIA EVALUADOR:

1 EVALUACION DE LAS HABILIDADES

PRUEBAS	T1	T2	T3	T. Obs.	T. Std.	%	Pond.	Total
P1 Naipes					1.5			
P2 Buscar diferencias					0.83			
P3 Clavijas					0.4			
P4 Enhebrado					0.5			

2 PONDERACIÓN x ÁREA

	Costura	Acabado	Inspección
P1	0.2	0.33	0.27
P2	0.33	0.27	0.33
P3	0.27	0.33	0.33
P4	0.2	0.07	0.07

3 RESULTADOS

APROBADO	>=60%
DESAPROBADO	-60%

IV. EVALUACION DE CAMPO

OPERACIÓN: EFICIENCIA: %

EVALUADOR:

HORARIO:

OCUPACION: CODIGO: DESCRIPCION:

CENTRO COSTO:

REMUNERACION BASICA CATEGORIA:

DIARIO: MENSUAL:

FECHA INGRESO: / /

APROBADO DESAPROBADO

V°B° JEFE DE INGENIERIA V°B° JEFE AREA SOLICITANTE V°B° GERENCIA

Anexo 8: Lista de registro de inducción

	REGISTRO DE ASISTENCIA A INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	FOR 001 V: 01 18/10/2019			
DATOS DEL EMPLEADOR:					
RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	RUC	DOMICILIO (Dirección, distrito, provincia, departamento)	ACTIVIDAD ECONÓMICA	N° DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA	
HILANDERÍA DE ALGODÓN PERUANO S.A.	20418108151	AV. LAS LOMAS 801 - ZÁRATE - S.JL - LIMA	PREPARACIÓN Y TEJIDOS DE FIBRAS TEXTILES		
TEMA:	INDUCCIÓN DE DERECHOS, OBLIGACIONES Y BENEFICIOS LABORALES (AREA DE REMUNERACIÓN, ADM. DE PERSONAL, BENEFICIOS SOCIALES Y LEGAL) DE LOS TRABAJADORES.				
	19/06/2022				
NOMBRE DEL INSTRUCTOR(A):			FIRMA		
IT	APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO	DNI	AREA	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Anexo 9: Seguimiento de aprendizaje del trabajador



SEGUIMIENTO DE APRENDIZAJE DEL TRABAJADOR	
Nombre	
Código	
Fecha de ingreso	
Puesto	

	Grado de dominio									
Semana 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Operación 1										
Operación 2										
Operación 3										
Operación 4										
Operación 5										

Observaciones:

	Grado de dominio									
Semana 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Operación 1										
Operación 2										
Operación 3										
Operación 4										
Operación 5										

Observaciones:

	Grado de dominio									
Semana 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Operación 1										
Operación 2										
Operación 3										
Operación 4										
Operación 5										

Observaciones:

Anexo 10: Encuesta de salida

ENCUESTA DE SALIDA

1. Mediante la siguiente encuesta buscamos conocer su experiencia y su opinión acerca de nuestra Empresa. Nos interesa mucho tu punto de vista, ya que por medio de ello podemos mejorar aspectos importantes de nuestro quehacer.

NOMBRE	
PUESTO	
ÁREA	
TIEMPO EN EL PUESTO	

FECHA DE ENCUESTA	
-------------------	--

- Agradeceríamos nos indicara el **motivo principal** de su salida marcando con una **X**

<input type="checkbox"/>	Mejor ingreso
<input type="checkbox"/>	Relaciones con sus compañeros/jefatura
<input type="checkbox"/>	Motivos familiares
<input type="checkbox"/>	Estudios
<input type="checkbox"/>	Horario
<input type="checkbox"/>	Busca realizar labores diferentes

¿Ya consiguió un nuevo trabajo?

2. A continuación se enumeran distintos aspectos relevantes para la satisfacción laboral. Por favor, escoja la que más se acerque a su experiencia en Hialpesa y marque la alternativa seleccionada.

1) Satisfacción con el trabajo realizado	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
2) Relación con sus compañeros de trabajo	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
3) Relación con su jefatura	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
4) Satisfacción con respecto a su remuneración	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala

3. Si pudiera mejorar algo en un aspecto, ¿qué sería y por qué?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración. ¡Su opinión es muy importante para nosotros!

WhatsApp x Google Calendar x Centro de Espiritualidad x traductor de idiomas x Recibidos (4.884) x Liderazgo: Una Voz x Turnitin x

https://www.turnitin.com/t_inbox.asp?r=49.772957330168&svr=37&lang=es&aid=132112606

Mirko Ruben Asencios Bao | Información del usuario | Mensajes | Instructor | Español | Comunidad | Ayuda | Cerrar sesión

turnitin

Ejercicios | Estudiantes | Boletín de notas | Bibliotecas | Calendario | Discusión | Preferencias

ESTÁS VIENDO: INICIO > REVISIÓN DE TESIS Y PROYECTOS PROFESIONALES 2023 > PROYECTO PROFESIONAL DE RENZO MORENO

Acerca de esta página
 Esta es la bandeja de entrada de ejercicios. Para ver un trabajo, haga clic en el título del trabajo. Para ver un Reporte de Similitud, seleccione el icono de Reporte de Similitud del trabajo en la columna de similitud. Un icono atenuado indicará que el Reporte de Similitud no se ha generado todavía.

Proyecto Profesional de Renzo Moreno
 BANDEJA DE ENTRADA | ESTÁS VIENDO: TRABAJOS NUEVOS

Entregar archivo Informe de calificación en línea | Editar la configuración del ejercicio | Correo electrónico sin remitentes

<input type="checkbox"/>	AUTOR	TÍTULO	SIMILITUD	NOTA	RESPUESTA	ARCHIVO	Nº DEL TRABAJO	FECHA
<input type="checkbox"/>	Renzo Moreno	Proyecto Profesional Febrero 2023	6%	--	--		2019327838	20-feb.-2023

Derechos de autor © 1998 – 2023 Turnitin, LLC. Todos los derechos reservados.

Política de privacidad | Acuerdo de Privacidad | Términos de servicio | Cumplimiento de la protección de datos de la UE | Protección de Copyright | Preguntas legales más frecuentes | Centro de Ayuda

Windows | Buscar | Dirección | 23:19 | 20/02/2023



Proyecto Profesional Febrero 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
2	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
3	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
5	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	Submitted to Escuela Superior Politécnica del Litoral Trabajo del estudiante	<1 %
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
8	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
9	www.minem.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

<1 %

10

Submitted to Universidad Católica de Santa
María

Trabajo del estudiante

<1 %

11

repositorio.unheval.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

12

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

13

repository.javeriana.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

14

repobib.ubiobio.cl

Fuente de Internet

<1 %

15

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1 %

16

Katherine Vanessa Ordoñez-Erazo, María
Catalina Rodríguez-de los Ríos, Claudia
Carolina Cabrera-Gómez, Juan Pablo Herrera-
Santacruz et al. "Nivel de calidad de los
procesos de gestión humana en la
Universidad Mariana de Pasto", Aibi revista de
investigación, administración e ingeniería,
2019

Publicación

<1 %

17

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

18	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
19	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	www.incolplas.com.co Fuente de Internet	<1 %
23	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	www.revistaanfibios.org Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1 %
26	estudiantesuniversitarias.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.unglobalcompact.org Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
29	go.gale.com Fuente de Internet	<1 %

30	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	1library.co Fuente de Internet	<1 %
32	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	repositorioinstitucional.uabc.mx Fuente de Internet	<1 %
35	imconsultores.com Fuente de Internet	<1 %
36	www.publicasonline.com Fuente de Internet	<1 %
37	creativecommons.org Fuente de Internet	<1 %
38	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
40	repositorio.untels.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
41	repository.unab.edu.co Fuente de Internet	<1 %

42	www.linguee.com Fuente de Internet	<1 %
43	www.prnewswire.com Fuente de Internet	<1 %
44	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
45	anyflip.com Fuente de Internet	<1 %
46	gio.uniovi.es Fuente de Internet	<1 %
47	rei.iteso.mx Fuente de Internet	<1 %
48	www.ine.gub.uy Fuente de Internet	<1 %
49	www.wipo.int Fuente de Internet	<1 %
50	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
51	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
52	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %

53	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
54	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
55	repositorioinstitucional.buap.mx Fuente de Internet	<1 %
56	ri.uaemex.mx Fuente de Internet	<1 %
57	www.cuidatudinero.com Fuente de Internet	<1 %
58	www.freelancer.com.au Fuente de Internet	<1 %
59	www.ministeriopublico.cl Fuente de Internet	<1 %
60	www.mujertotal.com Fuente de Internet	<1 %
61	www.odhe.cat Fuente de Internet	<1 %
62	baixardoc.com Fuente de Internet	<1 %
63	biblioteca2.ucab.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
64	bibliotecaunapec.blob.core.windows.net Fuente de Internet	<1 %

65

capitel.humanitas.edu.mx

Fuente de Internet

<1 %

66

co.jooble.org

Fuente de Internet

<1 %

67

core.ac.uk

Fuente de Internet

<1 %

68

doku.pub

Fuente de Internet

<1 %

69

dokumen.pub

Fuente de Internet

<1 %

70

intra.uigv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

71

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

72

repository.upb.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

73

vsip.info

Fuente de Internet

<1 %

74

www.corpocesar.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

75

www.inap.gov.ar

Fuente de Internet

<1 %

76

www.kerwa.ucr.ac.cr

Fuente de Internet

<1 %

77 Magdalena Soledad Cifuentes Cabezas. <1 %
"Recuperación de polifenoles de efluentes de
almazara mediante procesos de membrana y
tratamiento biológico de las corrientes de
rechazo", Universitat Politecnica de Valencia,
2022
Publicación

78 elempleodehoy.blogspot.com <1 %
Fuente de Internet

79 Submitted to Fundación Universitaria del Area <1 %
Andina
Trabajo del estudiante

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Activo