



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

**LA REMUNERACIÓN EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA EN LA  
DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN MAQUINISTAS  
DE COSTURA DE UNA EMPRESA TEXTIL Y MANUFACTURA**

**PRESENTADO POR  
MIGUEL ÁNGEL SUYO PALACIOS**

**ASESORA  
MARTHA MARLENE KEVANS ESPINOZA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
RELACIONES INDUSTRIALES**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-ND**

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

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

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



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**LA REMUNERACIÓN EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA EN LA DISMINUCIÓN  
DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN MAQUINISTAS DE COSTURA DE UNA  
EMPRESA TEXTIL Y MANUFACTURA**

**PRESENTADO POR:**

**MIGUEL ANGEL SUYO PALACIOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL LICENCIADO EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**ASESORA**

**DRA. MARTHA KEVANS ESPINOZA**

**LIMA-PERÚ**

**2020**

**DEDICATORIA:**

**Este trabajo está dedicado a mis hijos por forjar, en mí, fortaleza, perseverancia y superación, con la finalidad de cerrar una etapa más de mi vida profesional.**

#### **AGRADECIMIENTOS:**

**A mi USMP que me brindó la oportunidad de poder ostentar mi Licenciatura.**

**A mi profesora, asesora Dra. Martha Kevans Espinoza, por la paciencia y virtud en sus enseñanzas.**

**A mis compañeros de aula que entre todos nos forjamos cumplir con el objetivo trazado.**

**A mi organización textil que gracias a la actividad permanente visualice los problemas a resolver.**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>02</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>03</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>04</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>06</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>08</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I – ASPECTOS GENERALES</b>	<b>15</b>
<b>Contexto Laboral</b>	<b>15</b>
- Descripción de la empresa	17
- Actividad de la empresa	20
- Organización de la empresa	21
<b>Descripción general de la experiencia</b>	<b>29</b>
- Puesto desempeñado	29
- Propósito del puesto	30
<b>CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO</b>	<b>33</b>
- Antecedentes y Marco Teórico	33
- Marco legal	51
- Definición de conceptos básicos	52
<b>CAPÍTULO III – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>56</b>
- Diagnostico	58
- Resultados del diagnóstico	60
- Formulación del problema	61
- Objetivo	61
- Justificación	62
<b>CAPITULO IV – METODOLOGIA</b>	<b>63</b>

- Metodología	63
- Diseño muestral	71
- Análisis de datos obtenidos	73
- Análisis de las posibles causas del problema	73
- Análisis FODA	74
- Diagrama de Ishikawa	75
- Propuesta de valor	75
- Planeación de la propuesta	75
<b>CAPÍTULO V – IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS</b>	<b>77</b>
- Análisis y estrategias de los procesos	77
- Barreras o dificultades	82
- Resultados	83
- Indicadores	84
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>98</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>100</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>101</b>

## RESUMEN

La medición de la rotación de personal es uno de los cálculos más importantes dentro de la gestión de recursos humanos. El índice de rotación de personal es el porcentaje total de colaboradores que abandonan una organización dentro de un marco de tiempo específico. Uno de los principales desafíos de la administración de recursos humanos es controlar y disminuir la tasa de rotación.

Un índice de rotación de personal muy elevado puede convertirse en un gasto exorbitante para cualquier organización debido a que las vacantes que quedan sin cubrir eventualmente tendrán que llenarse con reemplazos nuevos. Las empresas hoy prestan especial atención para determinar la tasa de rotación antes de tiempo.

Esto se debe a que ocupar puestos vacantes puede ser una tarea extremadamente desalentadora y lenta para los directivos de la organización. Asimismo, las vacantes que permanecen abiertas durante mucho tiempo pueden tener un efecto adverso en la empresa en su conjunto.

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

El Plan de Mejora pretende eliminar o disminuir en proporciones considerables los índices de rotación de la empresa. Para desarrollar el plan se realizó una investigación exhaustiva de todas las posibles causas que podrían estar provocando la rotación de los colaboradores de la empresa, para luego realizar acciones que permitió visualizar cual era la realidad actual de las plantas de producción y que era la causa que generaba insatisfacción a los trabajadores.

Los resultados demostraron que, con la elaboración de un conjunto de acciones, entre mejora de procesos, mejora de métodos, mejora de beneficios y sobre todo la comunicación asertiva y directa con los trabajadores era un indicador saludable para generar fidelización, productividad y retribución económica razonable al mercado laboral, donde se percibía que trabajar en la empresa era satisfactorio y generaba valor para las partes. En consecuencia, se invirtió en el factor humano, se redefinió el perfil del puesto de trabajo, Se fomentó el desarrollo de nuevas competencias y se retuvo el talento.

## **ABSTRACT**

The measure of the employee turnover is one of the most important calculations in the human resource management. The Employee Turnover Rate is the total percentage of collaborators who leave an organization in a certain period of time.

One of the main challenges of the human resource management is to control and reduce the employee turnover rate.

A very high Employee Turnover rate can become a huge expense for any organization due to the fact that still available vacancies will eventually have to be filled with new substitutes. Today companies pay special attention to determine the employee turnover rate beforehand.

This is owing to the fact that taking on vacancies can turn out to be an extremely discouraging and slow task for the organization board of directors. In addition, the vacancies that remain available for a long time can have a negative effect on the whole company.

Employee turnover is not a cause, but it is an effect of certain circumstances produced in or out of the organization that condition the motivation and the behaviour of the workers. Therefore, it is a variable dependent on the internal and external circumstances of the organization.

The presented Improvement Plan intends to eliminate or reduce the company's turnover rates dramatically. In order to develop the plan, a thorough research was done about all the possible causes that could be provoking the company's collaborators turnover to then carry out actions that allowed to see what the production plants current reality was and what the cause of workers' dissatisfaction was. The results demonstrated that with the carrying out of a set of actions like the improvement of procedures, methods, benefits and above all the assertive and direct communication with workers was a healthy indicator in order to generate gaining loyalty, productivity and reasonable earnings for the labor market where working for the company was seen as something satisfactory and generated value for the parties. As a consequence, there was an investment in the workforce, the position profile was redefined, the development of new competencies was encouraged and talent was retained.

## INTRODUCCION

Los cambios acelerados que se dan a lo largo de los años, obligan a las organizaciones a reinventarse en función a sus distintos requerimientos que el sector o la actividad manufacturera necesitan. Los comportamientos de las empresas son dinámicas, veloces y sobre todo cambiantes por la misma necesidad del mercado. Esto obliga a realizar reingeniería como un proceso constante para encontrarse a la altura del sector; En tal sentido, una de las áreas que más afectación tiene a lo largo de todo el proceso de cambio constante es Recursos Humanos; Toda vez que tiene como objetivo principal el manejo del activo más valioso de la organización, “el capital humano”, pieza clave y fundamental para el desarrollo de la organización.

Según Chiavenato (2005), el capital humano dinamiza la organización y es el principal activo, por ende, se debe buscar la cooperación de los colaboradores para lograr los objetivos organizacionales. Las personas tienen que mantenerse satisfechas y a su vez motivadas con las tareas que desempeñan para maximizar la productividad, esta es la principal tarea de la gestión de talento humano.

Actualmente, las empresas que solo se enfocan en lograr mayores ingresos y no son capaces de analizar todos sus costos y los beneficios que traerán los mismos, terminan afectando principalmente al personal. Esto conlleva al descuido en la inversión en capacitación, clima laboral y fidelización de personal, lo que genera que la relación entre empleador-empleado no sea directa y que el personal no se sienta identificado y en la mayoría de casos renuncie o sea despedido. No se debe olvidar que el éxito de una empresa son los empleados que la conforman.

Por años, las palabras desvinculación, despidos y reestructuración han sido términos que han causado gran impacto en la gestión de recursos humanos y que todas las empresas deberán enfrentar. En la actualidad la búsqueda de talentos requiere nuevas estrategias en liderazgo, atracción, reclutamiento y retención. La Gestión de Recursos Humanos, no solo ayudan al desarrollo de nuevos talentos, sino que también logra que lleguen a su máximo potencial.

La propuesta de mejora se enfoca precisamente en todos los ratios que provocan un solo análisis, y obliga a las gerencias a manifestar un adjetivo común: “...*en el tiempo algo se está haciendo mal...*”, Es decir; la productividad decreció, la rotación se elevó, la insatisfacción laboral se incrementó, las pérdidas en facturación se registró porcentajes menores en comparación a los años anteriores; Sin embargo, las proyecciones de ventas futuras eran favorables.

En tal sentido, la empresa decide abordar el problema de diferentes ángulos con la finalidad de encontrar la raíz de las situaciones críticas que estarían registrando distorsiones serías en los procesos de producción textil y de manufactura.

En el mercado manufacturero de prendas de vestir de tejido de punto, uno de los puestos como columna vertebral es el maquinista de costura; La empresa decide enfocar y desarrollar el análisis al sector manufacturero; Tal es así que se hace necesario establecer el indicador de minutos producidos por trabajador y minutos producidos por planta con el fin de analizar las causas que determinarían desmotivación, insatisfacción y baja productividad.

Mediante estos indicadores es posible ver el desempeño de cada uno de los maquinistas de costura en su zona de trabajo, su desenvolvimiento como oportunidad de tomar decisiones adecuadas para el crecimiento de la empresa, a su vez es posible medir rotación de personal, Rentabilidad por línea o área de producción, identificando los puntos críticos de la organización en planta. En lo que respecta al área de recursos humanos la rotación y la cantidad de reclamos de los trabajadores, serán indicadores dirigidos a los resultados eficientes del área.

De esta forma, la rotación se convierte en el principal ratio de recursos humanos; En lo referente a medir la eficiencia del proceso de “contratación” de un nuevo personal. Cabe señalar que este proceso consiste en las siguientes etapas: selección, inducción y capacitación de todo nuevo valor. Este proceso debe de ser realizado de manera minuciosa, toda vez que debe evitar la “fuga de talentos”, la cual se puede dar porque la expectativa no fue cumplida (trabajo), la que se genera por desmotivación laboral.

Sin embargo, si bien es cierto es válida la medición de la rotación a través del proceso de eficiencia en la contratación de nuevos trabajadores; La esencia de la propuesta de mejora se basa específicamente en “la remuneración emocional”, concepto poco difundido y poco analizado; Que para el autor del presente trabajo es de gran trascendencia en la optimización de los recursos humanos y sobre todo en la fidelización con la organización.

Los expertos lo definen como “las retribuciones de carácter no económico que se entregan a un trabajador, que tienen como objetivo cubrir sus necesidades y aspiraciones en el ámbito profesional, personal y familiar, y que contribuyen a mejorar su calidad de vida y el ambiente laboral”. La buena noticia es que es una política que pueden

aplicar empresas de todo tamaño, toda vez que no impacta de manera directa en los costos. Sí requiere compromiso por parte de los empleadores, imaginación y sobre todo, tiempo para entender qué es lo que realmente quieren los empleados.

En ese sentido, la propuesta de valor está enfocada al desarrollo en su conjunto de propuestas técnicas cuantificables u objetivas y propuestas cualitativas de orden subjetivo con medición únicamente en la satisfacción de las competencias blandas, pero con resultados potencialmente sólidos.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado dada su estructura) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de la Gestión de la Calidad ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente.

La empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la

organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Por lo tanto, al utilizar las tres herramientas antes descritas se determinó que era necesario tener una propuesta de mejora como objetivo empresarial el cual fue unánime en la decisión estratégica de la empresa “eliminar el índice de rotación de los maquinistas de costura y como consecuencia elevar la productividad de planta”; En tal sentido, se definieron nueve (09) acciones importantes para el cumplimiento del objetivo trazado; Se desarrolló el Diagnostico, el resultado del diagnóstico, se formuló el problema, se aplicó la metodología, se desarrolló los diseños y muestras, se analizó las causas e impactos, la propuesta de valor como el planeamiento de la propuesta.

Finalmente, la propuesta de valor desarrolla un análisis y conclusiones de los logros obtenidos, presenta cuadros comparativos y recomendaciones específicas sobre el factor humano y la fidelización sobre la base cualitativa del salario emocional como principio básico de integración y retención del capital humano.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Contexto Laboral

El presente Trabajo de Suficiencia profesional, se puso en práctica en una gran empresa del mundo Textil y Manufactura que se mantendrá su nombre en reserva. Sus inicios fueron hace 37 años aproximadamente como un gran proyecto familiar, que empezó con uno de los hermanos que puso en marcha su primer taller de confecciones en la ciudad de Lima, en menos de un año los hermanos fueron incorporándose al taller de confecciones, en los quehaceres de un pequeño taller.

Al transcurrir el tiempo, forjan la primera tienda de ropa en el centro de Lima, siempre con su taller de confecciones en los altos de la tienda; El esfuerzo desplegado por los hermanos y con la estrategia de venta al por mayor de prendas de vestir a comerciantes que llegaban a Lima de todas las provincias del Perú, logran abrir su segunda tienda de ropa igualmente en el cercado de Lima.

El gran espíritu de venta, comercialización y olfato de empresario visionario, se asoció inicialmente con amigos italianos, los mismos que instalan en las afueras de Lima una Planta de Tintorería el cual les permitió abrir las primeras ventas de teñido, de tela teñida y de prototipos de prendas teñidos en su propia planta de tintorería.

La reducción de costos fue considerable; Estando en Lima, los hermanos conocen a sus esposas, las mismas que eran expertas en la costura; Entre todas previas conversaciones de hermanos y esposas deciden abrir talleres de confecciones en las afueras de Lima. Es así, que en poco tiempo los empresarios visionarios se encuentran

con cinco talleres de costura, una planta de tintorería y la historia nos registra que con el producto de la comercialización, invierten en extensiones de tierras, las mismas que construyen las primeras plantas textiles de confecciones de prendas de vestir de tejido de punto. El negocio textil en aquellos años era un auge a nivel Latinoamérica, se tenía a través de maquila la confección de prendas en centro américa.

Al Perú llega el auge del Tratado de Libre Comercio (TLC), el cual encuentra a la planta textil con procesos de manufactura para el mercado local y extranjero, cinco (05) talleres externos de pertenencia de las esposas, una planta de tintorería y una planta de tejeduría; Para estos tiempos, la empresa textil era conocida en el mercado nacional y pronto llegaría sus primeras Órdenes de Producción (OP), de importantes firmas americanas, como GAP, Tommy Hilfiger, Old Navy, NIKE, entre otros.

La empresa textil en estudio se convirtió en una organización de gran prestigio, reconocida en el exterior, reconocida como una empresa familiar, orgullosamente peruana, constituida en el año 1983, dedicada a la fabricación de prendas de vestir en tejido de punto 100% algodón. Exporta el 80% de la producción, a los mercados internacionales, siendo sus principales destinos: EEUU y Europa.

El 20% restante se distribuye a través de la cadena de tiendas en Lima y provincias como también países latinoamericanos. Su proyección es expandirse a otros mercados con sus propias marcas diseñadas y producidas en todas sus plantas. Hoy, luego de casi tres décadas de aprendizaje competitivo y mejora continua, es una empresa con gran experiencia de innovación en manufactura, que se refleja en una marcada preferencia del consumidor final del Perú y del exterior. Hoy Cuenta con un moderno complejo industrial, con seis plantas textiles equipadas con maquinaria de última generación y con

personal altamente capacitado que permite asegurar la entrega oportuna de sus productos a precios competitivos y con calidad.

### **1.1.1 Descripción de la empresa**

LA EMPRESA TEXTIL, se creó en el año 1983, fundada por uno de los hermanos pionero en este rubro, pertenece al grupo textil conformado por diversas empresas creadas para mercados diferentes, tanto para el mercado local como para el mercado exportación

Asimismo, cuenta con una planta textil de teñido y de tejido de algodón de punto solido o listado. La marca, se posiciona en el mercado local en los segmentos D, C y B bajo; Marca considerada como la referencia del conglomerado textil; Asimismo, decide la creación de una planta específicamente creada para la producción de telas DENIM; Esta característica debe su nombre a que estas prendas eran confeccionadas con “tela de Nimes” (de Nimes, Denim), ciudad del sur de Francia que se convirtió luego en centro industrial textil basado en el algodón. Los Jeans, viene del francés Jean Fustian y se refería a un tejido de algodón de Génova (Genes). Son los pantalones de Denim. Diseña sus productos en Jeans de moda, de calidad y de aceptación popular.

La empresa textil en estudio, asienta sus bases en la construcción de su MISION; La misma que lo expresa de la siguiente manera “...**Misión:** *Somos una organización comprometida con la satisfacción de gustos muy*

*exigentes, en el sector de prendas de vestir. Nuestro fin es satisfacer a nuestro público consumidor, mediante un producto diseñado a su medida y gusto personal. Vestir al mundo con prendas de moda casual de alta calidad...”.*

Asimismo, fortalece sus bases antes descritas con la descripción de una VISION acorde al tiempo de desarrollo y auge, “...**Visión:** *Ser la empresa peruana líder en la industria textil, tanto en la fabricación como en la comercialización de prendas de vestir para el mercado local y extranjero. Empresa reconocida en el mercado nacional e internacional por su calidad, buen servicio y atención personalizada a nuestros clientes...”.*

Desarrolla sus pilares fundamentalmente bajo los **Principios**, según el enunciado siguiente:

- *Lograr un crecimiento sostenido en la venta de prendas de vestir con altos niveles de rentabilidad.*
- *Orientar eficientemente la innovación, el desarrollo de diseños y acabados hacia lograr productos de mayor agregado.*
- *Desarrollar a sus recursos humano como pieza fundamental del éxito de su negocio.*
- *Mejoramiento continuo de sus procesos de producción y administrativos para mejorar la productividad de costos.*
- *Incrementar su especialización en la confección de estilos de alto valor agregado para la producción de exportación con altos estándares de calidad.*

Desarrolla sus estándares manteniendo los **Valores Organizacionales**, tales como: ***Transparencia, Responsabilidad, Pasión e Integridad.***

Entre los años 2004 y 2015 logra mantener sus sistemas de calidad, a solicitud y exigencia del mercado exportador, tales como:

**Sistema de Calidad; Certificaciones SGS - ISO 9001:** La norma ISO 9001 es el sistema de gestión de primera línea mundial para el tratamiento de la calidad en los procesos productivos que busca la satisfacción del consumidor. Se acoge a la más reciente versión, ISO 9001:2012, adaptándola como un modelo a seguir y brindándonos la confianza y seguridad ante sus clientes. El modelo de sistema de Gestión ISO contribuye al funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Los pilares de su éxito son las acciones de mejora continua y el cumplimiento de una política interna apropiada con la participación de los colaboradores.

**BASC:** Alianza Empresarial para un Comercio Seguro La certificación BASC es una norma de prevención a nivel internacional, basada en la alianza empresarial internacional más importante del mundo para la promoción de un comercio seguro, en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. BASC está en nuestra compañía desde el 2009, y nos ha brindado una excelente carta de presentación en los mercados europeos y norteamericanos, incrementando el nivel de

confianza y calidad empresarial. BASC certifica que cumplimos con todos los procedimientos orientados a garantizar medidas de seguridad y prevención efectivas en nuestra cadena productiva; asegurando la NO existencia, en los despachos, de tráfico de Armas y Narcotráfico.

**ABE:** La Asociación de Buenos empleadores (ABE) es una entidad integrada por empresas reconocidas en el medio peruano por el buen trato y respeto hacia su personal, su alta productividad y la búsqueda de tener colaboradores motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Se sienten orgullosos de contar con esta certificación, que cuenta con el respaldo de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM), una organización que representa a empresas peruanas, estadounidenses y extranjeras, promotora del comercio e inversión entre el Perú y los Estados Unidos, dentro de un marco de Responsabilidad Social, valores y ética empresarial.

### **1.1.2 Actividad de la Empresa**

La empresa pertenece al grupo empresarial de origen textil y manufactura del sector privado; Consta de cinco (05) razones sociales distintas bajo el régimen societario de sociedad anónima, su actividad está enmarcado en el Régimen General, cuenta con más de 8,000 trabajadores, entre obreros y empleados en las diferentes plantas de Lima y provincias; Importante resaltar que los grupos ocupacionales en el grupo textil en estudio son dos

(02): Atención y servicio al cliente (ventas de consumo final) y Procesos de producción de manufactura (operarios y empleados de planta).

### 1.1.3 Organización de la Empresa

La empresa tiene una organización estructurada donde se establecen de manera clara cada área de la organización

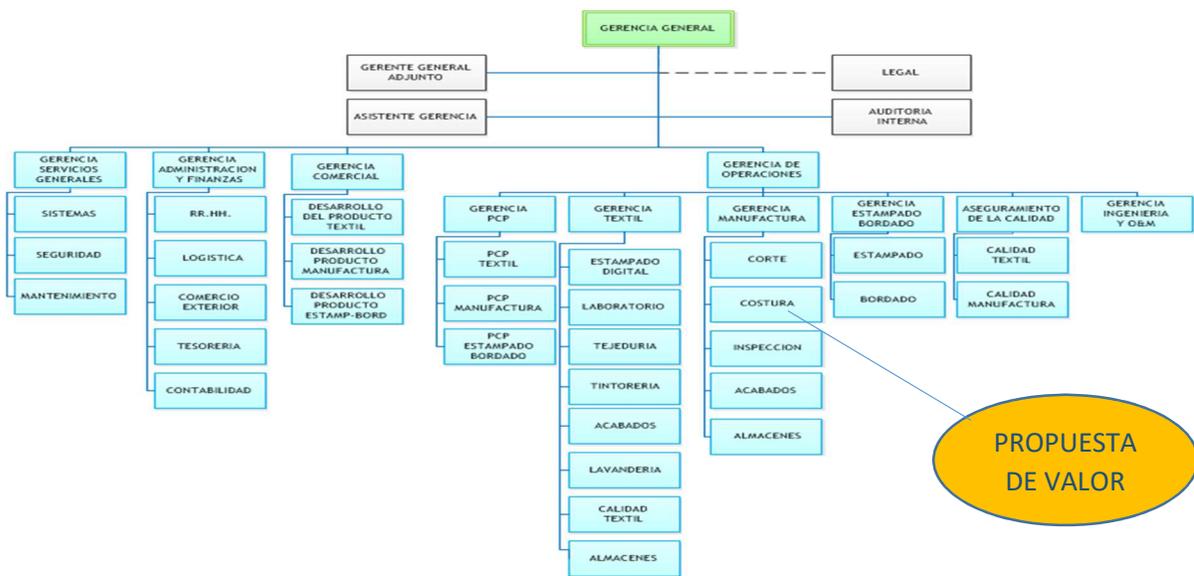


Figura 1: Organigrama Gerencial de la empresa

### Proceso de producción

La empresa textil tiene sus procesos de mejora en todas sus áreas, a manera de ejemplo enunciare los grandes procesos y los subsistemas que esto conlleva. El mundo textil se divide en dos grandes procesos; Textil y manufactura, la columna vertebral de cada sector está definida como Hilado, Tejido y Teñido en la rama textil y Corte, Costura y Acabados en la manufactura de prenda. Sus áreas técnicas como apoyo a la gestión del

proceso de producción están constituidas por Comercial, Unidad de Desarrollo de Producto (UDP), Planeamiento y Control de la Producción (PCP), Ingeniería Textil y Manufactura, Aseguramiento de la Calidad, Laboratorio Textil, Desarrollo de Tela, Laboratorio de Tintorería, Auditoría Interna y O&M. Las áreas de servicios comunes son las conocidas en todas las organizaciones: RR.HH., Sistemas, Logística, Contabilidad, Administración, Almacenes, Servicios Generales, entre otros de orden administrativo y de servicios.

A nivel de detalle la organización de la empresa en sus pilares y niveles de importancia como columna vertebral del proceso tenemos:

## **Textil**

El área textil tiene las siguientes áreas operativas como procesos:

- **Hilandería:** se inicia desde el fardo de algodón, Es nuestra área encargada de la elaboración del hilo. Contamos con la más moderna planta de Hilandería en un área de 60, 000 m<sup>2</sup>, ubicada en Lurín, con procesos totalmente automatizados. Tenemos proyectada una producción mensual de 600T. de hilo algodón peinado en títulos de 20/1 hasta 30/1, en tejido de punto.

Tipos de hilados que fabricamos: Cardado, Peinado, Slub yam, Core Spun, Efectos fantasía y Multitorsiión.

- **Tejeduría:** Nuestra Planta de Tejido cuenta con la más alta tecnología en máquinas de tejido circular, en diámetros de 30” y 38”, lo que nos

permite ofrecer a nuestros clientes telas con un mayor aprovechamiento de insumos. Contamos con máquinas Galga 14, Jumberca, Terrot y Mayer, para obtener una diversidad de tejidos con algodón peruano de reconocida calidad. Desarrollamos los más variados tejidos, Maquinaria Rectilínea sea en crudo, listado o sólido, en diversos anchos y gramajes, de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes más exigentes. Contamos con una capacidad de producción de 510,000 Kgs. Por Mes.

- **Tintorería: Tintorería de Hilos:** Contamos con moderna maquinaria textil de las marcas Loris Bellini y Cetex, que nos permite obtener resultados óptimos de igualación y reproductibilidad, con procesos de teñido y un sistema de alimentación de químicos y colorantes automatizados, controlados y monitoreados por un sistema de gestión centralizado, lo cual consolida la oferta de calidad y capacidad profesional para la producción de los hilos. Capacidad de Producción: 100,000 Kgs. Por Mes. **Tintorería de Telas:** Nuestro parque de máquinas de última generación marca Brazzoli, de fabricación europea y totalmente automatizadas, nos permite tener un sistema de alimentación de químicos y colorantes dosificado por equipos de última generación, de tecnología Lawer, y gobernado mediante un sistema de control en tope de línea con tecnología de punta. Sus capacidades van de 20 a 1200 kg. por cada carga. Esto permite un teñido con bajas relaciones de baño (1/6. 1/7), obteniendo una reproducción fiel al

modelo, mínimos residuos de agua y bajos consumos de energía. **Tipos de teñido:** Reactivo, Disperso, Blanqueo óptico, Blanqueo químico, Lavado y Disperso/ Reactivo.

- **Acabado de tela:** Ofrecemos variedad de acabados en telas de tejido abierto o tubular, con maquinaria de última generación y de acuerdo a las exigencias de nuestros clientes. Nuestras telas son suavizadas con baños de foulard, con o sin el uso de resinas en niveles permisibles de forma de hilo para mejorar la variedad de los tactos. Las telas abiertas son procesadas en modernas ramas que, junto a los procesos de compactado de filtro o compactado de jebe, garantizan una perfecta estabilidad dimensional; con valores muy bajos de encogimiento y revirado. **Tipos de acabado:** Siliconado, Acabados Especiales, Wicking finish, Resinados, Estampados (discharge, devoré, corrosivo, al agua), Lijados, Perchados y Termofijados (lycra, polycotton).
- **Laboratorio:** Cuenta con un laboratorio que desarrolla los colores requeridos por nuestros clientes, con equipos de alta tecnología. El pipeteado es realizado por un equipo robotizado de alta precisión. Los ensayos de teñido se realizan con sofisticados equipos de teñido infrarrojo, de alta correlación con el proceso de teñido real. La verificación de nuestros colores se hace en base al sistema DATACOLOR, que nos garantiza la reproductibilidad de los colores más variados, utilizando colorantes e insumos de la mejor calidad con

características técnicas de acuerdo a los estándares de calidad internacionales.

- **Control de Calidad textil:** La prioridad de nuestra empresa es cumplir con los estándares de calidad solicitados por nuestros clientes, para ello contamos, dentro de cada proceso de producción, el control previo, concurrente y posterior, asegurando la calidad final de nuestros productos. Las rigurosas pruebas de calidad se inician desde la compra de materia prima, donde se analiza la calidad de la fibra, torsión, contaminación, irregularidades, lotes y títulos entre otros.

## **Manufactura**

El área de manufactura está distribuida de la siguiente manera:

- **Corte:** En el proceso de Corte utilizamos tizados y patrones generados en equipos Lectra, tecnología que nos garantiza consumos óptimos de tela. Con esta información procesamos los moldes que se utilizan para el sistema de corte automático, que es ejecutado por profesionales altamente capacitados, optimizando resultados en eficiencia y exactitud.
- **Bordados:** Tenemos la capacidad de ofrecer toda clase de técnicas de bordados, tales como bordados aplicados con filtro, bordados sobre estampados, bordados con hilos lurex, burmilana, y bordados manuales. Contamos con máquinas computarizadas marca Melco, Amaya y Tajima, que nos permiten una producción en serie con la máxima eficiencia y calidad. Nuestro personal fue entrenado

minuciosamente en la administración y mantenimiento de las mismas, dando como resultado alta producción a costos competitivos y con óptima calidad.

- **Estampado de Prenda:** El área de estampado cuenta con 15 pulpos estampadores, diez (10) de 6 brazos de apoyo y cinco (05) de cuatro. Esta máquina es utilizada para ubicar la prenda a estampar en el brazo de apoyo. Se procede pasar la tinta sobre la malla (rasquetear) para lo cual se usa un escobillón, haciendo que la imagen quede estampada y poder seguir con la otra prenda en el siguiente brazo de apoyo. En la sección de estampado hay un horno de secado por cada pulpo, es decir, quince (15) y son idénticos cumpliendo la misma función. Este es utilizado para secar la tinta fresca que queda en la prenda, a medida que se van estampando las otras prendas, el horno de secado actúa sobre las prendas. El horno funciona con una temperatura de 240° C, aproximadamente y la prenda dura alrededor de 8 segundos debajo de la máquina.
- **Pistola Secadora industrial:** Se cuenta con una por cada pulpo, se utilizan como secadoras auxiliares de pre secado, antes que la prenda llegue al horno de secado. Esta pistola funciona a una temperatura de 180° C, aproximadamente y actúa sobre una prenda sobre los 8 segundos. Su uso no es constante el en proceso.
- **Termofijadora:** Se cuenta con diez (10) termo fijadoras, que se utilizan para darle un fijado final al estampado que se realizó en los pulpos.

Estas máquinas trabajan a 165° C y el tiempo de fijación depende del tipo de tinta utilizado en la estampación de la prenda, de la siguiente manera: Para tinta textil: fijación de 18 segundos Para tinta plastisol: fijación de 16 segundos.

- **Costura:** En el proceso de confección de tejido de punto contamos con personal de gran experiencia en el sector textil y con maquinarias de última generación, que nos permiten cumplir con las demandas de nuestros clientes más exigentes en tiempo óptimo. Nuestro personal es la base del éxito y su logro de objetivos. Para mantener este crecimiento sostenible en el tiempo, tenemos un programa de entrenamiento constante que permite actualizar a nuestro personal y mantenerlo acorde a nuestros niveles de producción.
- **Acabados:** Esta área es el punto medular y final del proceso de manufactura. En acabados, nos aseguramos de obtener una prenda finalizada 100%, sin márgenes de error. La prenda pasa por los procesos de hangteado (colocación de etiquetas), vaporizada, doblada, embolsada, encajada, y un riguroso control de calidad final, antes de ser entregada a nuestros clientes.
- **Control de calidad de manufactura:** La manufactura cuenta con un área especializada en el control y aseguramiento de la calidad que apoya en cada parte del proceso productivo, revisando minuciosamente la prenda desde el corte, costura, lavado hasta el proceso de acabado; logrando así, el cumplimiento óptimo de las especificaciones técnicas

de cada estilo y asegurando calidad de manufactura textil de primer nivel. La organización confía en sus parámetros de control para poder proyectarse año a año y tener el crecimiento justo que le permita competir en el mercado internacional con menores costos y mejores procesos.

- **Departamento comercial:** Cuenta con ejecutivos especializados en la atención y seguimiento personalizado de las cuentas de nuestros clientes, proporcionando la información que requieren para sus proyecciones de compra, seguimiento de sus órdenes colocadas, así como proponiendo los beneficios de obtener productos de buena calidad a precios competitivos. Los especialistas están en la capacidad de orientar a los clientes, según las tendencias del mercado.
- **Desarrollo de Producto:** La Unidad de Desarrollo de Producto es el área donde se diseña el proto tipo de la confección de una prenda. Recibe las especificaciones técnicas de nuestros clientes y realiza los desarrollos de tela, colores, estampados, bordados y todos los requerimientos del cliente, asegurando la reproducibilidad de los artículos solicitados, combinando el profesionalismo de nuestro personal con tecnología avanzada.
- **Planeamiento y Control de la Producción textil y manufactura:** El Planeamiento y Control de la Producción (PCP) es una función específica y de mucha importancia dentro del proceso productivo. Si bien existe siempre un Gerente de Producción, también debe existir un

PCP o Planner de Producción: el indicado de cumplir con los planes de entrega de productos para la venta.

- **Ingeniería Textil y de manufactura:** La ingeniería textil y confecciones, se ocupa de planificar, organizar, elaborar proyectos, gestionar e innovar las pequeñas, medianas y grandes procesos destinadas a la industrialización y procesamiento de fibras, hilados, tejidos y no tejidos en todas sus ramas. Aporta soluciones a la problemática de la industrialización y el impacto en el medio ambiente. Asimismo, su aporte en la manufactura responde al diseño, creación e implementación de tablas de incentivos, tarifas de pago, análisis y revisión de las eficiencias de manufactura, manejo de los tiempos estándares de manufactura, minutos de producción de planta y control de los procesos de producción de eficiencias del operario.

## **1.2 Descripción general de la experiencia**

### **1.2.1 Puesto Desempeñado**

Jefe de Gestión y Desarrollo Humano

### **1.2.2 Propósito del puesto**

aportar estratégicamente al logro de los objetivos y de gestión de la organización a través de la administración de los recursos humanos, potenciando el crecimiento de las personas y el desarrollo de los talentos; responsable en la definición de perfiles de competencia para los cargos y la formalización de estructuras, funciones y responsabilidades; diseñar e

implementar en conjunto con las jefaturas estrategias de atracción de talentos y gestionar su ingreso a través de procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal; mantener registros actualizados de datos personales y de vida empresarial de los colaboradores; gestionar el proceso de contratación y pago de remuneración de manera correcta y oportuna;

Desarrollar los procesos de evaluación de desempeño y promoción de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a la regulación legal vigente; construir a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación el plan anual de capacitación de los trabajadores para su efectiva ejecución; diseñar e implementar un plan de desarrollo de talentos para el establecimiento que permita el crecimiento y acreditación profesional de sus trabajadores; administrar en lo que corresponda el sistema de beneficios del personal; elaborar e implementar un programa de salud integral del personal tanto la prevención de accidentes y enfermedades profesionales como la promoción de ámbitos de vida saludables y la prevención de enfermedad común; contar con un programa de mejoramiento de entorno laboral, elaborado con la participación de los líderes de la empresa, debidamente valorado y con asignación presupuestaria.

Definir estudios de clima organizacional de acuerdo al Plan Estratégico y velar por la implementación de las medidas que de éstos deriven; Implementar sistemas de reconocimiento social y estímulos al personal; Generar las

condiciones para el desarrollo de las personas que laboran en la empresa y las mejores condiciones de trabajo y su entorno, para obtener el mayor potencial de cada persona al servicio de los objetivos estratégicos de la organización textil; Elaborar el manual de organización del área de recursos Humanos, que contenga la estructura interna, funciones, descripción de cargos del personal del departamento de RR.HH.

En consecuencia, La misión del puesto al ingresar a prestar mis servicios a la empresa textil en estudio, determinó necesariamente en conocerla de manera rápida, analítica y con diagnostico empírico por las circunstancias y dinamismo en los procesos críticos encontrados; para entender las necesidades críticas de los trabajadores tuve que empezar a conocerla desde los procesos de producción, donde se encontraba involucrado el capital humano; De esta manera se identificó las áreas críticas, que hacían que los procesos considerados normales, tenían alteraciones visibles en su estructura y su modalidad.

La planta textil tiene procesos desde la hilandería hasta el proceso final de acabados de prendas en manufactura una serie de etapas que involucran personas, que la falla en alguno de estos procesos generaba un problema laboral.

Mi función principal en la empresa fue administrar y gestionar bienestar en el capital humano, desde su ingreso a laborar hasta su retiro efectivo de la empresa.

Se analizó cada área para realizar un diagnóstico, se identificaron los problemas críticos y se visualizó en el área de costura que los problemas críticos sobrepasaban los estándares aceptables; Por ello, identifique al área de costura como puesto clave en la cadena de valor de los resultados en manufactura y se determinó plantear la propuesta de mejora a la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente Informe de Trabajo de Suficiencia Profesional, se sustenta en distintos trabajos ya realizados que tratan de explicar el índice de rotación laboral dentro de las organizaciones. Tal es así, que basado en estos proyectos se ha buscado alternativas de solución para minimizar estas estadísticas que merman la producción y obviamente se ve reflejado en cumplimiento de la empresa con sus objetivos.

#### **2.1 Antecedentes y Marco Teórico**

Chávez Rodríguez, Erika Leticia (2010) Tesis: Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico “La Huerta” Morelia, realizada en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Día a día las grandes empresas evolucionan haciéndose cada vez más competitivas dentro de su ramo, adaptando nuevas tecnologías, pero sin dejar atrás el factor más importante; el humano.

La dirección de estas empresas está en manos de sus empleados, y de las habilidades que posee cada uno; constituyendo el recurso más valioso que tienen las empresas por lo que hay que potenciarlo al máximo, haciéndose como reto conocer que tan motivada y satisfecha están las personas, reflejándose en estabilidad y compromiso.

Al surgir problemas en la estabilidad laboral que afecten el buen funcionamiento de la empresa y por consecuencia las bajas de estos, hay que buscar las causas que han dado origen a una excesiva rotación de personal y los efectos que esta trae.

Ovalle Gatica, Mercedes Anabella (1991) Tesis: Rotación de personal y productividad. Universidad Francisco Marroquín – Guatemala.

Existen tres factores que afectan la productividad cuando existen cambios en el personal de una planta de los cuales vamos a tomar dos que se aplican en nuestra investigación.

### **Eficiencias alcanzadas por trabajadores antiguos Vs. Trabajadores nuevos:**

Las eficiencias alcanzadas por los trabajadores antiguos siempre están por encima de las eficiencias alcanzadas por los trabajadores nuevos. Según los entrevistados los trabajadores antiguos en promedio alcanzan eficiencias entre los rangos de 50% y 120%, tienen entre todos, un promedio de 83%.

Mientras tanto los trabajadores nuevos alcanzan eficiencias entre los rangos del 15% y el 90%, con un promedio general del 51%. Las diferencias de eficiencias entre los trabajadores antiguos y nuevos varían entre 10% y 70% en las diferentes fábricas, siendo el promedio de los entrevistados del 32%. Esta diferencia dura aproximadamente un mes, que es el tiempo promedio que se considera que un trabajador aún es nuevo en una empresa. Algunas empresas extienden este lapso

de tiempo hasta a tres meses. Por lo tanto, es claro que hay una baja en la eficiencia que repercute directamente sobre la productividad por un lapso de tiempo determinado.

**Calidad aceptable producida por trabajadores antiguos Vs. La producida por**

**trabajadores nuevos:** Cuando se habla de calidad aceptable, se refiere a un estándar de calidad establecida por cada fábrica. Este estándar es muy importante ya que el producto producido por los operarios debe llenar ciertos requisitos para que este pueda ser terminado. Por lo general parte de la producción no llena los requisitos de calidad necesarios, por lo que es devuelta para compostura. Las composturas son realizadas en tiempo del trabajador después que acaba la jornada de trabajo.

Sin embargo, esto repercute en la productividad de la empresa. Un trabajador que únicamente produzca un 40% de producto con calidad aceptable afecta la línea de producción, ya que, si el siguiente operario solo recibe esto para seguir ensamblando, es claro que frena la producción de la siguiente operación.

**Estas son algunas conclusiones extraídas de dicha tesis:**

1. En maquila el recurso clave es la mano de obra, si este recurso no es productivo, el negocio no es rentable.
2. En maquila la productividad debe medirse en relación a la capacidad instalada de las fábricas.
3. La alta rotación de personal afecta a la productividad en cuanto a:
  - a) Pago por trabajos improductivos.

- b) Disminución de eficiencias.
- c) Calidades aceptables entregadas.
- d) Tener un sistema adecuado de administración de personal implica profundizar en áreas de:
  - Reclutamiento
  - Selección
  - Entrenamiento y
  - Motivación

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 1994).

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Existe un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir, (Chiavenato, 1990).

El ambiente actual refleja que las relaciones entre empresarios y empleados están constantemente sujetas a los cambios del entorno globalizado. Anteriormente, las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados.

Se observa que antes de los noventa y principios del dos mil, aumento el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que los empleados buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral más estrecho.

La problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente; queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro Administración de personal y recursos humanos de los autores (Wherter y Davis, 2000).

“Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado”.

Con respecto al tema de lealtad a la organización se compara al mundo occidental con el oriental (Werther-Davis, 2000) en donde se afirma que el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la organización, que representan una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental; sin identificarse las razones precisas se menciona que ya sea por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación ha aumentado mucho, aparentemente esta situación en el pasado al ser señalado no se le atribuía importancia; sin embargo actualmente las empresas occidentales muestran más interés por lo que se están generando cada vez más estudios.

Los autores anteriormente citados hacen alusión al nivel de satisfacción considerando que éste puede ubicarse en un grado bajo cuando los puestos muestran la característica de ser altamente especializados; por ello son percibidos como fáciles de aprender y pueden conducir a altas tasas de rotación de personal.

En la actualidad, las organizaciones se involucran en el desarrollo del área de Recursos Humanos con el fin de incrementar la productividad de los colaboradores, ya que ellos son los generadores de ingresos económicos. Casi un tercio del día las personas pasan el tiempo cumpliendo sus funciones dentro de las organizaciones, lo cual desencadena en una relación redituable entre empresa y colaborador.

Chiavenato en su libro "Administración de recursos humanos", afirma que los colaboradores son el activo más importante dentro de la organización, asimismo indica lo siguiente:

"Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa. (CHIAVENATO, 2014)".

Mediante esta cita se puede observar el cambio cultural que las organizaciones vienen teniendo en la actualidad, pues ya no se considera a un empleado como una parte más dentro de una empresa. La visión del aporte de un empleado va más allá del simple cumplimiento de sus obligaciones, y que termina fijando como objetivo la colaboración eficaz entre ambas partes.

## **La Cultura Organizacional**

De acuerdo a Robbins, la cultura organizacional es “un sistema de significados compartidos por lo miembros de una organización que la distinguen de otra”. Con significados podemos entender como hábitos, creencias o experiencias que caracteriza a un grupo determinado. En este caso al referirnos a cultura organizacional se hace referencia a conceptos empresariales que definen a instituciones o corporaciones.

La cultura organizacional está conformada por una serie de normas que determinan y distinguen a una empresa, estas definen conductas y procedimientos ante situaciones que se puedan presentar.

Hoy en día resulta sumamente importante que las empresas hagan conocer a su personal cual es la cultura organizacional que los define, así como también que los empleados sepan adaptarse y no la vean como una barrera dentro de su crecimiento profesional.

Se tienen 2 tipos de cultura organizacional:

Débil: aquella cultura en que los empleados no tienen una identificación directa con la misma, los valores son impuestos y no existe reconocimiento.

Fuerte: todos los integrantes de la empresa comparten y practican la cultura organizacional, la misma que es más dinámica y permite su cumplimiento.

### **La Rotación de Personal**

La rotación de personal, nos permite medir las fluctuaciones que existen entre el personal de una organización y su ambiente laboral, es decir se mide mediante la cantidad de personas que ingresan a la organización entre las personas que salen de ellas. Por ello, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre los ingresos y las salidas, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Se determinaron los factores que originan la rotación de personal en las empresas. Se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. En adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal.

Palabras claves. Rotación de personal, insatisfacción laboral, la baja remuneración, selección incorrecta, motivación, bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales.

## **Medición del índice de rotación de personal**

Analizar el índice de rotación de personal en la empresa es un enfoque que debe administrarse de manera correcta, no solo implica al área de Recursos Humanos, sino también al área de Finanzas, puesto que cada ingreso y/o salida de trabajadores genera un costo para la organización, el cual administrado de manera correcta ayudará a que los estados financieros no se vean afectados por este hecho.

Para poder tener claro el índice mencionado podemos aplicar la siguiente fórmula en un determinado período de tiempo:

$$\frac{(\text{NUEVOS INGRESOS} - \text{BAJAS DE PERSONAL}) \times 100}{\text{CANTIDAD TOTAL DE EMPLEADOS}}$$

Para poder realizar un correcto análisis no sirve solo con obtener un dato suelto, se debe realizar la medición por 3 o 4 períodos como mínimo y comparar resultados. El índice ideal lo define cada empresa en base al trabajo que realizan y lineamientos internos, pero en base a ello, si el índice está muy por debajo del ideal nos indicaría que existe un estancamiento de personal dentro de la empresa; sin embargo, si es muy alto esto nos indica que existe demasiada fluidez de personal y todo esto se verá reflejado negativamente en la estabilidad de la empresa.

## **Causas de la rotación de personal**

Para fines de toda organización, las ventas y la producción son el eje principal para su supervivencia. Sin embargo, encontrar personal idóneo para el desarrollo y crecimiento de la empresa se ha hecho cada día más complicado, la búsqueda como la “fuga” de talentos es más constante hoy en las empresas.

Las principales causas identificadas en el mercado que generan la rotación de personal, son las siguientes:

- » Inadecuada supervisión
- » Clima laboral desfavorable
- » Falta de crecimiento laboral
- » Mejores salarios
- » Trabajo no satisfactorio para el empleado
- » Proceso de selección inadecuado

La prioridad para toda organización es el logro de los objetivos planteados en el periodo, en tal sentido se busca maximizar la eficiencia y eficacia de los colaboradores. Sin embargo, esta ceguera por lograr objetivos, incrementa la disconformidad del colaborador hacia la organización, se merma la estabilidad laboral, incrementando así la rotación de personal. En diversas organizaciones, la preocupación por el cumplimiento de los objetivos económicos rompe el lazo entre empleador y empleado. Termina resultando común que la empresa requiera tener

más ingresos pero con los mismos recursos con los que cuenta (empleados), generando así insatisfacción por salarios no justos o por falta de reconocimiento a la labor desempeñada. Se debe tener en cuenta todo lo que abarca la rotación de personal:

- » Costos que representa la excesiva rotación.
- » Para la empresa es muy importante que su personal mantenga estabilidad, pues esto garantiza eficiencia.
- » Cuando un recurso se retira lleva consigo toda la experiencia y conocimiento adquirido.

La pérdida de un colaborador para toda organización tiene un costo elevado, este se lleva consigo el “Know How” de la organización. Por ello, las variables a identificar para evitar la fuga de los talentos son:

1. Intereses del colaborador
2. Expectativa vs realidad
3. Cultura organizacional.

Ante tal situación las organizaciones buscan involucrar a las personas a la cultura organizacional, con el fin de adaptarlas de manera más rápido y lograr un vínculo más estrecho, lo cual generaría a la larga una reducción en el ratio de rotación y beneficios a la empresa.

## **Productividad laboral en las empresas**

La importancia de la productividad es de suma importancia para toda organización, es una herramienta para medir el desempeño de los colaboradores de las distintas áreas, así mismo sirve como indicador para alcanzar mayor competitividad, son parte de los Kpi's de gestión de todo colaborador.

La productividad laboral, tiene relación estrecha con la satisfacción laboral, es “(...) el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo (...)” (Reyes, 2005, pág. 171). Es decir, a mayor placer para con su labor, la eficiencia en el cumplimiento de objetivos será mayor, por ende, el Kpi de productividad se verá incrementado.

De esta manera, las áreas de toda organización deben preocuparse, por establecer una estrategia de RRHH que satisfaga las necesidades de los trabajadores de la organización. La variable más importante para ellos, radica en el beneficio económico que perciban.

Es conveniente aclarar que la relación entre satisfacción laboral y productividad no radica, necesariamente entre el colaborador y el cargo que tiene. Podemos dividir a los colaboradores en dos grupos, siendo los del primer grupo los que tienen arraigado la consistencia afectivo-cognoscitiva, es decir crean un lazo afectivo para con su labor, lo cual genera autosatisfacción para ellos. Por otro

lado, el segundo grupo se ve marcado por no tener desarrollado un nivel de satisfacción propio.

En conclusión, todo colaborador es la pieza clave para el objetivo de toda empresa, por ende, si una organización desea mejorar su desempeño, se debe focalizar en potenciar a sus colaboradores, con lo cual se incrementaría la eficiencia.

### **Retención de talento**

En el ámbito de las empresas peruanas, no todas se encuentran enfocadas en la retención o el desarrollo del talento humano, con lo cual queremos decir que no todas tienen incluido en el plan de negocios la motivación o la generación de valor dentro de la organización para cada trabajador, siendo esta la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar tanto objetivos institucionales y personales, con esto queremos decir que el área de Recursos Humanos es la encargada de crear la relación entre la generación de beneficios tanto para la organización como beneficios a nivel personal y de crecimiento para cada empleado. El talento en los profesionales es un factor escaso, que hay que saber buscar, captar y sin duda, retener.

La carencia de lo mencionado genera índices de rotación altos básicamente por renuncias voluntarias, generando un alto impacto dentro de los costos de la empresa y a la vez dentro de su rentabilidad. Las áreas de recursos humanos se

convierten en piezas centrales, a la hora de mantener entre sus filas, a los mejores.

Con todo lo mencionado, podemos indicar que una de las funciones principales de Recursos Humanos es conocer las debilidades y fortalezas del componente humano dentro de la organización, para que de esa manera se pueda plantear y llevar a cabo el plan de acción en cuanto a las debilidades encontradas y el potenciamiento de las fortalezas.

Es decir, el área de RR.HH. es el principal gestor al momento de retener y promover el talento de cada trabajador, para lo cual podemos mencionar los siguientes puntos como parte del plan del área:

Generar y promover el buen clima laboral es de suma importancia, el colaborador debe sentirse en su centro de labores cómodo y a gusto, lo cual no solo genera satisfacción personal, sino que un mejor desarrollo de sus labores de manera eficiente. Un buen clima laboral puede traer de la mano mejoras de procesos, aumento de valor en cada función u optimización de tiempos de trabajo. Como podemos mencionar todo accionar de la empresa para con el empleado genera una reacción que encadena toda la cadena de valor. Dentro del clima laboral se puede también tomar en cuenta la relación interpersonal entre diferentes rangos jerárquicos de la empresa, con esto nos referimos al trato de puestos hacia abajo.

La constante promoción de planes en la búsqueda de poder alcanzar o lograr una línea de carrera hace que el trabajador sienta la importancia de su trabajo, y tenga en consideración que de acuerdo al esfuerzo puesto en sus labores podrá ser reflejado en el futuro cuando se abran nuevos puestos o ascensos profesionales.

Esto no solo se realiza pensando en el crecimiento interno de cada persona, la empresa toman en cuenta la táctica de la línea de carrera para poder fidelizar al cliente interno de cierta manera, buscando la retención del personal ofreciendo beneficios de crecimiento a nivel empresa, siempre teniendo en cuenta que los requisitos deben ser accesibles y medibles para el trabajador, puesto que de lo contrario se generaría desmotivación a nivel de colaboradores malinterpretándose el verdadero fin del incentivo.

Las capacitaciones constantes en los diferentes niveles o áreas de la empresa son un incentivo de suma importancia que genera beneficios mutuos, el empleado obtiene crecimiento a nivel personal y académico y la empresa invierte en la mejora y optimización de procesos.

Si bien es cierto, ofrecer estos incentivos no aseguran del todo la retención del personal es un riesgo que la empresa adquiere hacia el personal de confianza en diferentes niveles. Las organizaciones están pasando a un contrato que pone énfasis en la responsabilidad del empleado de mantener su compromiso,

motivación y resultados, a cambio de la oportunidad de fortalecer sus habilidades, talentos y competitividad en el mercado.

El empoderamiento va de la mano con nuevos proyectos, dentro de la empresa es necesario poder comprometer a cada empleado a proyectos que ellos mismos han planteado o formulado, para que los dirijan. De esta manera se aumenta el poder de decisión sobre las labores y funciones de cada miembro del personal y a la vez se genera la consciencia en cada uno de ellos y llegue a convertirse en emprendedores corporativos, teniendo en cuenta que la organización les brinda las herramientas necesarias para poder alcanzar cada una de las metas fijadas.

Cultivar la comunicación no solo genera que los empleados colaboren activamente con las metas de la empresa, puesto que, también genera el sentimiento de pertenencia para con la organización, lo cual llegará a traducirse en lealtad con el puesto de trabajo, las funciones, los superiores y la empresa en general.

Se puede asegurar que el tema de retención de talento a nivel Perú es el recurso menos implementado contra la selección y reclutamiento de personal, el cual de acuerdo a las cifras es el que cuenta con una mayor implementación constante.

Para que dentro de una empresa se pueda gestionar la retención del talento, es necesario que el empleador trate a sus empleados como un elemento básico de la eficiencia organizacional, cuando se está enfocado en el personal, todos los

resultados se ven reflejados tanto en la cultura organizacional como en los resultados y desempeño.

Yessica Abad, Úrsula Bermúdez (2010) Tesis: Diseño de un modelo de Retención del Talento: "Conociendo a mi gente en Henkel Perú"; realizado por la Escuela de Postgrado de la Universidad de Ciencias Aplicadas, para optar por el grado de Master en Dirección estratégica del factor humano.

No hay ninguna fórmula secreta para atraer y retener el Talento, sin embargo es necesario conocer las necesidades de los colaboradores para construir planes personalizados, que logren generar un vínculo emocional con la empresa, creando así un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.

Las emociones finalmente son el catalizador que permitirá obtener grandes resultados en la organización, es ahí donde radica la importancia de conservar y crear vínculos emocionales en el Talento Humano. Está comprobado, a través de diversos estudios efectuados en la materia, que los empleados emocionalmente involucrados logran conexiones emocionales con el cliente, lo cual permitirá generar resultados exitosos y contribuir al fortalecimiento de la marca.

Un modelo de retención requiere invertir tiempo para conocer a las personas y lograr crear el vínculo emocional entre los colaboradores y la empresa, para crear el sentido de pertenencia que permita fidelizar al Talento Humano. Sin embargo,

no nos garantiza que se pueda retener a todos los Talentos, porque finalmente la decisión dependerá de los colaboradores. La empresa sólo puede crear las condiciones adecuadas para que los colaboradores se sientan motivados según sus estilos, objetivos, inclinaciones, fortalezas y debilidades.

El rol que juegan los líderes en su intento por conocer a su gente y escucharlos, comprender sus fortalezas, talentos y habilidades; y a su vez conocer el tipo de reconocimiento que necesitan; sobretodo conocer sus aspiraciones, resulta ser clave para conservar y desarrollar al máximo el Talento Humano, las metas de la compañía y las necesidades del cliente. Si los gerentes representan bien este papel, la compañía se fortalece y asegura su continuidad creando ventajas diferenciales. Así mismo, se fortalecen las relaciones entre los miembros de la organización generando camaradería y confianza.

Es necesario construir planes personalizados, en base al conocimiento de nuestros colaboradores, identificando que es lo que motiva a cada persona, nuestra propuesta plantea elaborar planes de retención considerando los factores identificados en nuestro modelo.

## **2.2 Marco Legal**

Decreto Ley 22342, Ley de Promoción de Exportaciones No tradicionales.

Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

### 2.3 Definición de conceptos básicos

**Capacitación:** Es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

**Clima Laboral:** Se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina. La calidad del clima laboral influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad.

Siguiendo esta lógica mientras que un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, un mal clima destruye el ambiente del trabajo ocasionando situaciones de conflicto o malestar de los empleados y esto genera bajo rendimiento, de ahí la importancia de aplicar encuestas para empleados que nos ayuden a medir el nivel de satisfacción del empleado.

**Desvinculación:** Es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

**Gestión del talento:** Es un proceso continuado en el tiempo, es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. La gestión del talento, además, debe procurar ser lo más individualizada posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también (Castillo, 2009). También implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo (Borrás, 2007).

**Índice de Rotación de Personal:** Es el porcentaje total de empleados que abandonan una organización dentro de un marco de tiempo específico.

**Manufactura:** Un producto industrial, es decir, es la transformación de las materias primas en un producto totalmente terminado que ya está en condiciones de ser destinado a la venta en algún mercado, o sea cotiza en el mercado correspondiente.

**Motivación:** Es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa.

**Plan de Mejora:** Es como el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización. No se centra en los problemas esporádicos de una organización. En su lugar, se dirige hacia los problemas crónicos. Son estos los responsables de un insuficiente rendimiento que se manifiesta en un nivel estable de resultados, aunque insatisfactorio. A su vez, los planes de mejora pueden ser proactivos. Es decir, dirigirse a mejorar un área de gestión, un servicio o un proceso. En todo caso, su planificación y desarrollo requiere de acciones determinadas, de forma que asegure su éxito.

**Programa de retención del talento:** es un conjunto de instrucciones para que las organizaciones puedan administrar mejor las reservas de su capital humano, identificar los factores claves de la retención y actuar sobre ellos de manera profesional, que sirva para dar el verdadero soporte que requiera una organización a largo plazo (MBS Consulting).

**Productividad:** Es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos. (Rodríguez, 1999), Es hacer más con menos. (Rodríguez,

1999). Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles. (Rodríguez, 1999).

**Rentabilidad:** Es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo. (Faga y Ramos, 2001). Es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido. (De Camino y Müller, 1991).

**Rotación de personal:** Es la proporción de personas que salen de una organización –descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos)- sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo (habitualmente se consideran periodos anuales) (Álvarez, 2013).

**Satisfacción Laboral:** la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

**Sistema de Calidad:** Es el resultado de las acciones conjuntas que una empresa u organización pone en marcha para la mejora de sus procesos. No es algo aislado o que se implemente desde el exterior, sino que obedece a un modelo estratégico e integrado en todas sus etapas.

**El Talento:** Es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa. (Castillo, 2009).

**Indicador Clave (Kpi):** Un KPI, conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, el nivel de rotación de las empresas en el Perú es en promedio de 13%, que debe reducirse a 10%. Lo ideal es entre 4% Y 6%. Para lograrlo, las organizaciones invierten en los mejores puestos o interés por su personal en general. Y es que solo dos de cada cinco empresas nacionales cuentan con un sistema de retención de talento. Es decir, tres de ellas no lo tienen, lo cual significa un 60%, según el último sondeo realizado por Ipsos para American Chamber of Commerce of Peru (AmCham, 2013).

Juan Carlos Pacheco, profesor del área de Gobierno de Personas del PAD, Escuela de Dirección sostiene lo siguiente: ¿Cuál sería el ideal de rotación? Un 5%, ya que actualmente están rotando a un orden de dos personas por cada diez. “Lo ideal es bajar a uno.

Todo dependerá del sector y del nivel de ejecutivos”, agregó Pacheco, quien dijo que la excepción se da en sectores de servicios o call center.

La investigación se enfoca en la relación entre la rotación de personal y la productividad de la planta de manufactura o confecciones. La cual desarrolla su actividad en el sector textil en el que se manejan procesos integrados desde el desmotado de algodón, hasta la fabricación y acabado de telas, a los que se suman los procesos de

confección de prendas de vestir que realiza a través de sus plantas para el mercado local y el mercado exportador.

En el año 2017 la empresa textil sufrió la rotación más elevada de su historia manufacturera, el nivel rotación más alto (78.9%) en comparación con los años 2010, 2011 y 2012, en los que el nivel de rotación fue del 5.48%, 5.17% y 4.37% respectivamente. La falta de motivación del personal, carencia de seguridad y condiciones laborales, estrés laboral, el escaso suministro de implementos producto de una burocracia existente y las trabas para la creatividad son algunos de los factores que hacen que el talento humano opte por otra empresa.

La empresa textil ocupó una posición de liderazgo entre las empresas del sector, al ubicarse en el 2004 y el 2009 en el tercero y quinto lugar en el ranking de exportadores textiles nacionales, en función a los valores FOB exportados en dólares americanos. Sin embargo, a inicios del año 2013 la productividad y rentabilidad de la empresa empieza a disminuir en gran medida. Los estados financieros, muestran una reducción de 17.60% con respecto al año precedente en nuevos soles, debido al efecto de la crisis mundial. La investigación confirma que los altos índices de rotación del talento humano afectaron negativamente a los niveles de productividad y rentabilidad en la empresa.

Por lo tanto, el problema consiste en un desmesurado descuido en el planeamiento de la retención del factor humano que determinó como un factor importante, no el único, pero importante entre la rotación de personal, la productividad de la empresa.

La propuesta pretende demostrar que la rotación de personal afecta en gran medida a la productividad de la empresa y para lograr que la organización textil pueda crecer sostenidamente, se plantea un plan de retención del talento humano. Donde sostengo que la importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial garantiza mayores índices de productividad.

### **3.1 Diagnóstico**

Se determinó la existencia de una relación entre la rotación de personal y la productividad en la empresa textil. Así como los factores que determinaron cada variable y el grado de relación existente en ellas.

Si la variable: Rotación de personal afecta negativamente a las variables de productividad, el análisis nos permite concluir en la elaboración de un plan de retención del talento humano. Este plan será incluido con el propósito de beneficiar laboralmente a los trabajadores y a la vez garantizar un desarrollo sostenible en el tiempo de la empresa textil.

Todos estos procesos que se detallan fueron analizados, tabulados y consensuados con las gerencias respectivas de la empresa; y se centraron específicamente en el área de **COSTURA**, se analizó información de nueve (09) meses de movimiento midiendo el índice de la rotación de esta área con respecto a las otras áreas; el índice era extremadamente elevado; La complejidad y polivalencia en el perfil de los

colaboradores en análisis era muy complejo de encontrar en el mercado laboral. Era necesaria la experiencia en el manejo de máquina según prenda básica, moda y semi moda. Se observó la necesidad de identificar los motivos de las salidas del personal de esta área y buscar la manera de mantener una fidelización de los trabajadores del área de costura con la empresa.

Por ello, se diagnosticó que el elevado índice de rotación de los maquinistas del área de costura se debió al manejo ineficiente del personal, falta de métodos de trabajo, falta de bienestar y desarrollo, manejo inadecuado en la contratación de los trabajadores, falta de desarrollo en sus competencias habilidades y escasos métodos de trabajo, determinaron la falta de fidelización con la empresa.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todas aquellas partes que integran una política de recursos humanos. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos

humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. Esta debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo de retiro
- Opinión acerca de la empresa
- Opinión acerca del cargo
- Opinión sobre su jefe directo
- Opinión sobre su horario de trabajo
- Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo
- Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
- Sobre su salario
- Sobre las relaciones humanas en su sección
- Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización
- Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo
- Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

En la entrevista de retiro, se pide información acerca de los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos pueden tabularse por sección para determinar problemas existentes.

### **3.2 Resultados del diagnóstico**

La empresa textil decide aplicar encuestas de retiro y programas de clima laboral con la finalidad de obtener información relevante que pudiera determinar las causas importantes que determinaron que la empresa se encuentre con una fuga de talentos, fatiga emocional y desinterés total en todas las áreas, encontrándose con las siguientes variables:

- Desmotivación en los colaboradores.
- Bajos ingresos remunerativos.
- Manejo inadecuado en la administración del personal por los supervisores.
- Horas de labor extrema entre el desayuno y el alimento principal.
- Reclamos por mejora de tiempos en las operaciones; Sobre todo, operaciones de moda y semi moda.
- Solicitud de implementación de métodos de balance de línea eficaz con la finalidad de desarrollar carga de producción efectiva como un resultado óptimo.
- Exigencia de Bienestar a los trabajadores.
- Reclamos de una oficina de relaciones laborales, tienen la necesidad de ser escuchados, de tener mejores mecanismos de comunicación con los trabajadores.

### **3.3 Formulación del Problema**

¿Cómo disminuir el índice de rotación de los maquinistas del área de costura de la empresa textil?

### **3.4 Objetivo General**

Aplicar la remuneración emocional como estrategia en la disminución del índice de rotación de maquinistas de costura en la empresa textil y manufactura.

#### **Acciones específicas**

1. Ejecutar los mecanismos para la reducción del índice de rotación.
2. Ejecutar los planes de mejora para la armonía laboral.
3. Ejecutar encuestas de salida de personal.
4. Organizar Planeamiento y control de la Producción (PCP).
5. Revisar e implementar métodos de trabajo.
6. Ejecutar mantenimiento preventivo de máquinas.
7. Implementar talleres de entrenamiento a maquinistas de costura y supervisores.
8. Ejecutar nuevas políticas de contratación de personal.
9. Implementar desarrollo en bienestar y recreación de trabajadores

### **3.5 Justificación**

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización es la política salarial de la empresa y como factor determinante LA POLITICA SALARIAL EMOCIONAL en la empresa.

Con la presente propuesta de valor pretendo encontrar las causas fundamentales de la rotación de personal en la planta de manufactura, específicamente COSTURA, motivadas por el hecho que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye una característica principal de las empresas textiles, lo que ha repercutido desfavorablemente en las plantas de manufactura.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGIA**

La elaboración de la propuesta “La Remuneración Emocional como estrategia en la disminución del índice de rotación en maquinistas de costura de una empresa textil y manufactura”, se realizó aplicando la técnica de la entrevista, la observación, la encuesta de salida, el cuestionario y el análisis documental de los reportes de asistencia, de satisfacción y rotación del personal.

Se convocó una reunión estratégica con todas las gerencias de la organización, donde se presentó la problemática y se revisó de manera conjunta el posible impacto de los resultados del índice de rotación y la causa-efecto en la productividad de planta y que ratios se verían afectados, principalmente por la insatisfacción laboral del personal; Así también, se presentó la acciones que se deberían realizar como estrategia en la disminución del índice de rotación de maquinistas de costura.

#### **4.1. Metodología:**

1. Estudio de la matriz FODA que permitió conocer a cabalidad los temas involucrados en el problema.
2. Estudio del área de recursos humanos: Administración de recursos humanos, rotación de personal, teorías motivacionales y productivas.
3. Estudio de investigación de mercado: Etapas cualitativas y cuantitativas.
4. Estudio de la causa-efecto a través de El Diagrama de Ishikawa con la finalidad de determinar las causas del problema.

5. Análisis de la rotación del personal de la empresa. Para esto se analizó los datos históricos que se tenía en la empresa en los últimos 2 años y se calculó la rotación en diferentes periodos de tiempo. Además, se calculó y analizó la duración y/o permanencia de los maquinistas de costura en la empresa.
6. Levantamiento de información interna actual: Se necesitaba conocer a cabalidad cómo funcionaba la empresa en la actualidad con respecto a los diferentes modelos de gestión propuestos en el tiempo por el área de recursos humanos.

Los modelos que se indagaron fueron de: remuneraciones, incentivos, beneficios, castigos, capacitaciones, puestos de trabajo, jerarquía y descripción de labores. Estos se levantaron mediante reuniones y entrevistas con el personal de administración, específicamente se solicitaron a las gerencias de recursos humanos, de producción y manufactura.

7. Se realizaron estudios de mercado para encontrar la(s) causa(s) crítica(s).
8. Se realizó una investigación preliminar para incrementar la comprensión sobre todos los conceptos que rodeaban a la rotación de maquinistas de costura e identificar las variables que se iban a estudiar en la investigación descriptiva. A lo largo de esta investigación se identificaron todos los factores relacionados con el problema; Es decir, se desarrolló una lista de todas las posibles causas que pudieron generar la rotación actual de los maquinistas de costura.

En tal sentido, se desarrolló las siguientes acciones como estructura estratégica para el cumplimiento de la propuesta de mejora:

- Revisión histórica de las posibles causas de rotación tanto en la industria textil, como en las empresas de diferentes actividades.
- Se consultó a expertos en manejo de los ratios en estudio.
- Se desarrolló encuestas de clima en el personal de costura.
- Se puntualizó preguntas dirigidas a saber sus interrogantes con relación a la permanencia en la empresa; la búsqueda estaba dirigida a detectar posibles causas que generaban la extremada rotación en los trabajadores de costura.
- Se recogió información a través de encuestas del personal maquinista de costura que ya no tenía vínculo con la empresa para identificar las causas de su retiro.
- Se implementó y ejecutó la aplicación de encuestas a todos los maquinistas de costura que se habían retirado de la empresa y de aquellos que mantenían vínculo laboral y se encontraban por retirarse.
- Se tabuló los resultados de las encuestas para la toma de decisiones.
- Se realizó análisis de los resultados.
- Se organizó un Planeamiento y Control de la Producción (PCP) con fechas específicas.
- Se analizó explosionar el planeamiento con fechas, estilos y moda específica.
- Se analizó tener la cadena de abastecimiento controlada con la finalidad de tener una producción con tiempos óptimos de ejecución.

- Se realizó comités de gerencia como acto preventivo antes que se convierta en puntos críticos.
- Se revisaron los métodos de trabajo.
- Se revaluó los tiempos de cada proceso, usando como base la experiencia polivalente de los mejores maquinistas de costura con la finalidad de establecer tiempos alcanzables en el factor humano.
- Se determinó tiempos-minuto de proceso de prenda básica y prenda de moda con la finalidad de diferenciar los tiempos en la confección de cada prenda.
- Se determinó los nuevos tiempos mínimos con la finalidad de sentar una base de inicio. Manejo de flujos, manejo de métodos, manejo de tiempos, confección de tabla de incentivos, determinación de categorías de maquinistas de costura.
- Se cuantificó los nuevos tiempos de cada proceso de elaboración de prenda con la finalidad de generar una retribución económica justa.
- Se analizó generar bonos al cumplimiento de porcentajes de eficiencia, de puntualidad y calidad /defecto < al 5%.
- Se ordenó desarrollar mantenimiento preventivo a las máquinas de costura.
- Se eliminó la reparación de las máquinas de costura en tiempo de proceso de producción para evitar paralización de carga de trabajo.
- Se asignó a los mecánicos de costura en forma proporcional a las líneas de costura con la finalidad de mantener en ejecución óptima y permanente las máquinas de costura.

- Se implementó talleres de entrenamiento de maquinistas y supervisores.
- Se entrevistó a maquinistas de costura con mucha experiencia que se encontraban en la planta, presumiblemente fidelizado; análisis de causa-efecto de tal situación.
- Se entrevistó a personal administrativo de la empresa como supervisores, jefes y gerentes.
- Se implementó políticas para la contratación de maquinistas de costura, aun así, tengan poca experiencia.
- Se implementó métodos de balance de línea eficaz con la finalidad de desarrollar carga de producción efectiva como un resultado en tiempos óptimos.
- Se decidió desarrollar entrenamiento en métodos de unión de prendas complejas con los mejores tiempos de ejecución y calidad.
- Se decidió entrenar a los maquinistas de costura con la técnica del método del reloj, con la finalidad de hacer la inspección preliminar de prenda para evitar calidad defectuosa de artículo de moda.
- Se revisó y ordenó que las normas legales laborales en contratación de personal se hagan estrictamente guardando las formas de uso adecuado y pertinente en el periodo de prueba y de exportación.
- Se estableció el procedimiento y las pautas para la aplicación de las normas legales para la separación y permanencia de un maquinista de costura.
- Se decidió generar bienestar y recreación en el trabajador.

- Se implementó las charlas motivacionales.
  - Se implementó el servicio de orientación individual, familiar y social al trabajador con la finalidad de mantener bienestar al maquinista de costura.
  - Se contrató un concesionario de alimentos.
  - Se Subvencionó al trabajador hasta con el 50% del costo del menú.
  - Se implementó LAS OLIMPIADAS TEXTILES ANUALES, (deportes), con inauguración del campeonato los primeros días de enero y clausura el 01 de mayo (Día del trabajador).
  - Se instauró como política de empresa realizar cada 1° de mayo, DIA DEL TRABAJO el CONCIERTO MUSICAL TEXTIL, donde se invitó a todos los dueños y gerentes amigos de empresas textiles, como a clientes y proveedores de la empresa; Organización con un desplazamiento de personal de seguridad estricta. Invitación para el espectáculo de las mejores orquestas, bandas y grupos de la época; Cualquiera sea el género, de aceptación popular (Cumbia, Salsa, Floklore), como también la invitación formal a artistas de renombre nacional. Esta decisión empresarial fue considerada como FIESTA TEXTIL.
  - Se implementó el desayuno navideño para los hijos de los trabajadores.
9. Además, se analizaron los datos históricos disponibles de la empresa, que fueron los resultados de las encuestas de salida realizadas en los últimos meses. De estos documentos se obtuvieron los primeros indicios de lo que

estaría ocurriendo dentro de la organización y sería parte integral del análisis para encontrar las principales causas.

10. Obtenido los datos recabados en los puntos anteriores se analizaron todas las causas posibles de rotación obtenidas y se hizo una primera separación teórica de cuáles fueron los principales grupos que describen de manera más eficiente y ordenada las causas de la rotación.

11. A partir de los grupos de causas que se obtuvieron del punto anterior y de los detalles técnicos obtenidos de las entrevistas con los diferentes expertos se confeccionó una encuesta que sería aplicada a los maquinistas de costura que trabajaban en la planta de manufactura de la empresa. El objetivo era ver en el campo cómo se encontraban en la actualidad en el trabajo los maquinistas de costura; Es decir, encontrar los niveles de satisfacción que tenían los maquinistas de costura con respecto a los diferentes grupos de causas de la rotación laboral.

Esta encuesta abarcó tanto preguntas de satisfacción laboral como preguntas de una encuesta de salida adaptada, con el propósito de rescatar tanto el nivel de satisfacción con el trabajo cómo el qué le gusta o disgusta más de este, entre otros.

12. Una vez realizadas las encuestas se hizo un análisis de los resultados y se evaluó conjuntamente toda la información recabada hasta ese entonces. Para

realizar el análisis de esos puntos; Para ello realizaron las siguientes actividades:

- Análisis de frecuencias mediante gráficos simples y base de datos, para visualizar la relación entre las diferentes variables y cómo están funcionando cada una por separado. Esto nos ayudó a conocer el tipo de perfil de maquinistas de costura que se contrataba, el grado de satisfacción con los diferentes grupos de causas y saber qué elementos podrían ayudar a retener a los maquinistas de costura y qué elementos los tenían más desmotivados.
- Análisis de los grupos teóricos propuestos para encontrar cuales eran los maquinistas de costura que representaban a la empresa según los resultados de la encuesta. Esto se realizó mediante una herramienta de análisis el cual permitió agrupar las diferentes causas en factores o componentes que expliquen los resultados obtenidos.
- Segmentación de maquinistas de costura con la finalidad de analizar si hay algún patrón de perfil (edad, hijos, experiencia, etc) que sigan las más insatisfechas versus el posible patrón que puedan seguir las que están más satisfechas.

13. Finalmente, con los resultados de la encuesta laboral, de la encuesta de salida, de las entrevistas y la asociación a la categoría de grupos de causas, se evaluó y desarrolló un plan de acciones a seguir para que la empresa en un mediano plazo logre disminuir la rotación de los maquinistas de costura. Este plan a seguir se hizo considerando una jerarquización analítica de las causas, los

costos asociados a la rotación y a cada una de las tareas a realizar para ejecutar el plan.

El tipo de investigación del presente trabajo corresponde al tipo aplicada, pues se encuentra orientada a la identificación y solución del problema de la rotación del personal dentro del área de manufactura que se encuentran designados en la planta.

Asimismo, presenta un enfoque cuantitativo – descriptivo y experimental, dirigido al análisis de la realidad y al establecimiento de los principales factores que afectan el incremento o la variación de los costos de rotación de personal del área de maquinistas de costura que se encuentran designados en las diferentes plantas de la empresa. Además, se analizó los resultados sobre las opiniones de los empleados, sus expectativas, actitudes y experiencias.

#### **4.2. Diseño Muestral**

El plan de trabajo se llevó a cabo en la dos plantas de manufactura donde confeccionaba prendas de algodón de tejido de punto para el mercado local y el mercado de exportación, fue realizado a nivel local donde se concentraba la mayor cantidad de maquinistas de costura, 900 operarios entre polivalentes de moda, semi moda y básicos, el proyecto en su evaluación profunda se hizo en un tiempo de seis (06) meses, con una población de muestra en manufactura de una (01) gerencia de manufactura, diez (10) analistas de ingeniería, cuatro (04) analistas de planeamiento y control de la producción, una (01) jefatura de aseguramiento de la calidad y tres (03) asistentes, treinta y seis (36) supervisores de costura y novecientos (900) maquinistas de costura; desarrollando a

través de instrucciones, entrenamiento, capacitación en metodología y desarrollo de gestión de procesos, los conocimientos teóricos y prácticos, así como habilidades y actitudes necesarias para lograr su empoderamiento y un desempeño exitoso.

### **Métodos e instrumentos para el estudio**

La investigación se realizó mediante la recolección de información de manera directa a los maquinistas de costura, partiendo por entrevistas personales, evaluación y observación de su desempeño en su puesto de trabajo. Asimismo, una constante comunicación con el área de Recursos Humanos y las jefaturas de manufactura de la empresa, para poder conocer sus procesos y nos permita un mejor entendimiento de la situación.

Con el objetivo de facilitar el estudio y obtener información detallada acerca de los costos, se dividió los procesos de la siguiente manera:

- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Desvinculación

Para el cálculo de los costos de rotación se tuvo en cuenta la cantidad de horas trabajadas, el sueldo mensual percibido de las personas involucradas en el proceso. Cabe señalar que los procesos se midieron de acuerdo a las horas hombre que se utilizó para cada una de estos procesos.

Asimismo, se realizó la medición del tiempo en que un nuevo maquinista de costura se adaptaba a sus nuevas funciones y aprendía las técnicas de manejo de operaciones complejas de moda; Para esto, se realizó una entrevista con los supervisores de línea. Además, se utilizó indicadores que permitieron medir la evolución de cada trabajador de costura versus los resultados reflejados en sus procesos de minutos producidos. Por otro lado, también se tomó en consideración los costos relacionados a la contratación, como avisos en las bolsas de trabajo de trabajo, materiales utilizados y pagos relacionados.

Con el objetivo de establecer las recomendaciones, se utilizaron encuestas sobre el impacto en la satisfacción en el trabajo de los maquinistas de costura. Se realizaron encuestas a los trabajadores, mediante las cuales permitieron establecer las variables potenciales para el resultado de la propuesta de mejora.

La aplicación de las encuestas y las entrevistas estuvieron enfocados en el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente, de manera que esto nos permitió establecer claramente cuáles fueron los principales temas para analizar y así poder comprobar los reales problemas críticos de la planta.

### 4.3. Análisis de Datos obtenidos

Una vez obtenida la información, se procedió a transferir los datos a un software de procesamiento de datos (Excel), de manera que se pudo realizar una tabulación, interpretación y comparación de los resultados de la propuesta de valor.

### 4.4. Análisis de las posibles causas del problema

Las principales causas del problema fueron la falta de fidelización del personal, y el elevado índice de rotación, debido problemas técnicos u operativos con relación a máquinas de coser; políticas de contratación; habilidades y competencias muy por debajo del estándar de un maquinista de costura y Métodos de trabajos inadecuados en la planta de manufactura.

Problemática expresada en la matriz FODA y el diagrama de Ishikawa.

### 4.5. Análisis FODA de la Empresa

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Líder en la Exportación</li><li>• Estandarización de Procesos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia Agresiva</li><li>• Manejo Inadecuado de la Ley De Exportación</li><li>• Falta de Entrenamiento al Maquinista</li><li>• Mejora de Métodos</li><li>• Mejora de la Tabla De Incentivos</li></ul>

EXTERNAS

- Falta de la Carga de Trabajo Continuo
  - Alineamiento
- | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento en la Productividad</li><li>• Fidelizar al Maquinista</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Perder la Mano De Obra Calificada</li><li>• Perder Clientes Exclusivos</li></ul> |

Figura 02: Análisis Foda

#### 4.6. Diagrama de Ichikawa



*Figura 03: Diagrama de Ishikawa*

#### **4.7. Propuesta de Valor**

La Remuneración Emocional como estrategia en la disminución del índice de rotación en maquinistas de costura de una empresa textil y manufactura.

#### **4.8. Planeación de la propuesta**

A través de la observación y análisis de los documentos y reportes de asistencia, de satisfacción y rotación, así como de encuestas, cuestionarios y entrevistas en un periodo de seis (06) meses se estableció cambiar la curva descendente en la fidelización de los maquinistas de costura.

Se involucró a todas las gerencias, jefaturas, supervisores y analistas del área de manufactura; Se estableció entrevistas claves a algunas personas implicadas en el proceso como las gerentes de planta, gerentes de soporte y supervisoras de línea de la planta de manufactura que permitieron que se prepare una propuesta general sobre La Remuneración Emocional, lo cual fue presentado y sustentado al gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa, quien aceptó la propuesta y brindó todo el apoyo para elevar el proyecto a los directores de la empresa para la autorización respectiva y su implementación.

La propuesta comprendía: Reducir el índice de rotación, al 5%, fidelizar al 80% del personal maquinista de costura, mejorar sus tiempos de producción, mejorar la remuneración variable aplicando mejores tiempos en las tablas de incentivos de

minutos producidos; revisar y eliminar los tiempos improductivos de máquina, Planificar la carga de trabajo en línea para evitar paralización de la producción, mejorar las políticas de contratación y generar valor al tiempo invertido en la empresa desarrollando programas de bienestar y desarrollo individual, familiar y social.

Todas estas acciones se desarrollaron con el apoyo total de la alta dirección y la participación de todos los ejecutivos de la organización.

## **CAPÍTULO V**

### **IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS**

#### **5.1. Análisis y Estrategias de los Procesos**

Cada punto de la metodología fue evaluado y aplicado para tener claro lo que obtendríamos:

- a) El índice de rotación en las diferentes áreas de la empresa se observó que era elevado; El área de RR.HH., tenía como problema crítico este indicador. En tal sentido, se realizaron reuniones con la finalidad de tener alternativas de solución para efectos de minimizar este ratio crítico. Se decidió elaborar encuestas donde se pudo obtener respuestas que brindaron información precisa de las razones que determinaban que los maquinistas de costura tenían una escasa permanencia en la empresa.
  
- b) El trabajo se realizó en coordinación con las áreas de Bienestar Social, Reclutamiento y Selección, Administración de Personal y en estrecha coordinación con Ingeniería de manufactura y Jefatura de Costura. Las reuniones que se llevaron en días previos se desarrolló con la finalidad de entender la problemática de cada área, determinar el tipo de encuestas a realizar, la dirección y orientación de las preguntas y sobre todo de la eficacia que debería obtenerse al cierre del proceso.

- c) Los criterios de evaluación para determinar que aportes tendría las jefaturas de Planeamiento y Control de la Producción en la cadena de producción, determinó reiteradas reuniones en coordinación con RR.HH., con las jefaturas Textil, Manufactura, Planeamiento de ambos procesos e Ingeniería; La finalidad fue contribuir en desarrollar procesos que determinaron que en coordinación con el área Comercial se desarrolle el proto (diseño o muestra), con todas las especificaciones que generaba la ficha técnica para cuantificar, analizar, comprar y ejecutar todos los insumos que se debía tener en orden con la finalidad de evitar que la cadena de valor se paralice.
- d) Una de las razones que concluyó que era parte de la rotación de maquinistas de costura fue la falta de identificación de los maquinistas denominados polivalentes; Es decir, maquinistas que tenían la habilidad de conocer y aplicar las diferentes operaciones en el proceso de costura; Generando una versatilidad y columna vertebral en cada línea de producción. Se optó en tomar muy en consideración sus habilidades y reconocer sus experiencias, generando acciones de evaluación para tomar como base sus habilidades y registrarlos en las tablas de incentivos. Este hecho determinó que se analicen y generen estudios para desarrollar tablas de incentivos para cada proceso; Es decir, Moda, Semi Moda y Prendas básicas; Asimismo, se realizó nuevos estudios de tiempos para cada proceso; se proyectó curvas de eficiencia con la finalidad de generar una retribución económica acorde al mercado textil. Los

involucrados en este estudio, análisis y conclusiones fueron las áreas de Ingeniería de manufactura y RR.HH.

- e) Las líneas de costura tenían como finalidad mantener un balance para evitar que exista “cuello de botella” o carga dispersa entre cada operación; los jefes y supervisores tenían la responsabilidad de generar carga homogénea en toda la cadena de producción de la línea de costura; Sin embargo, aun existiendo coherencia en este proceso, una razón que generaba falta de trabajo o paralización del proceso de producción era la máquina averiada o en reparación; En consecuencia, se determinó que el mantenimiento de las máquinas de costura se hicieran de manera preventiva y se asignó mecánicos de costura en líneas para evitar que alguna irregularidad de máquina genere retrasos en los procesos.
  
- f) Esta etapa responde a la sensibilidad de las competencias de la persona, se trabajó con capacitaciones, talleres, entrenamiento y todo tipo de adiestramiento que generaría valor a un aprendizaje sostenido del maquinista de costura. El compromiso era que, al tener un maquinista de costura entrenado, sus capacidades se multiplicarían y su desempeño sería eficiente; Así se hizo, se desarrolló diversas formas de entrenamiento, desde como colocar una aguja hasta los métodos de trabajo en una operación completa. Asimismo, se trabajó en la enseñanza del método del reloj con la finalidad que los maquinistas de costura tengan una idea clara y puedan ser parte del

proceso de calidad; Es decir, los talleres de capacitación que se hicieron fue para atacar dos frentes, capacidad de incrementar el índice de productividad y minimizar los re procesos y mermas por debajo del 5% de defecto en términos de calidad. El involucramiento fue de las áreas de Ingeniería de manufactura, Aseguramiento de la calidad y RR.HH.

- g) La empresa entre otros factores analizó las causas que generaba el uso inadecuado de las contrataciones y la evaluación estuvo orientada a observar que se utilizaba el periodo de prueba y los contratos de exportación como una herramienta para reducir personal, cambiar personal y manejo inadecuado de esta herramienta legal con la finalidad de generar temor con la errada idea de hacer que los maquinistas de costura trabajen de manera más regular. Se determinó que no se debería hacer uso de este dispositivo legal bajo esos términos de contratación. Se concluyó que los contratos de exportación y los contratos modales tienen un fin en la cadena de producción.

Es decir, la contratación responde a una Orden de Producción (OP) que genera la necesidad de contratar mano de obra calificada, aun inclusive no calificada o en proceso de aprendizaje; la única razón para que un maquinista de costura sea retirado de la empresa, sería por falta grave o rendimiento, de acuerdo al estricto cumplimiento de la ley. Los involucrados en esta directiva fueron las áreas de RR.HH., Legal y Gerencia General.

h) Todos los procesos, acciones, directivas y normas antes descritas en su mayoría tienen que ver con procesos de gestión técnica o relacionado a la productividad directa de la empresa; es decir, los lineamientos y cambios realizados estaban enfocados en las máquinas, materiales y equipos, obviamente con dirección de personas, pero con énfasis en activos de la empresa. El ser humano es un activo más en la organización y era necesario orientar los esfuerzos en las zonas blandas de cada trabajador; la empresa, a través de Bienestar Social, RR.HH., y todas las Jefaturas del proceso de manufactura deciden orientar esfuerzos en la persona.

En consecuencia, se logró entender que la calidez humana es un factor predominantemente y favorable para mantener al equipo de costura juntos, es así que se desarrolla atención personalizada en bienestar y servicio social, atención a los propios trabajadores y sus familias; se personalizó la atención médica, orientación nutricional, se decidió brindarles una concesión alimentaria para que puedan tener alimentación saludable, balanceada y con variedad de nutrientes; Se subvencionó el 50% del valor del costo del menú; Se fomentó el valor del deporte al desarrollar Olimpiadas Deportivas Anuales, donde se observó que era una fiesta deportiva que generó éxito al fomentar la competencia, se pudo visualizar compañerismo y apoyo al combinar deporte y producción. Se decidió como clausura del campeonato hacerlo cada 1° de mayo como fiesta del trabajador. Se instauró el concierto anual textil, donde la fiesta era para el trabajador, artistas del momento y de diferente género.

Todo un éxito en la fidelización y unión de los maquinistas de costura. Asimismo, se desarrolló la fiesta del niño navideño, orientado a todos los hijos de los trabajadores donde disfrutaban de una chocolatada y juegos temáticos y para diferentes edades. La intención fue integrar al maquinista de costura y se logró.

## **5.2. Barreras o dificultades**

Durante el levantamiento de información y el periodo de elaboración de la propuesta de valor de la remuneración emocional como estrategia en la disminución del índice de rotación en maquinistas de costura de una empresa textil y manufactura, increíblemente las barreras o dificultades fueron mínimas; Es decir, la planta había decaído en su total depresión laboral que cualquier incentivo por muy minúsculo que fuera, era bienvenido y con bastante tolerancia para su ejecución.

Sin embargo, naturalmente existieron algunas variables críticas que enunciaremos de acuerdo a lo siguiente:

- Algunos Líderes, jefes y supervisores no sumaban para el éxito del proyecto
- Algunos factores externos como proveedores de avíos no se encontraban alineados a las nuevas políticas de gestión implementadas.
- En maquinaria y equipos se tuvo que re inventar procesos, toda vez que los repuestos eran importados y generaba más tiempo de lo previsto en la cadena de valor para el éxito del proyecto.
- Selección de expositores de experiencia para la fidelización del proyecto.

- En algún momento pudo paralizarse el proyecto por financiamiento del programa.
- El factor externo en los años del proyecto 2017 se encontraba resentido en producción para la exportación.

### **5.3. Resultados**

A continuación, se enumeran los resultados en función de logros obtenidos:

1. Se demostró la importancia de la fidelización.
2. Se demostró que el factor humano responde a los incentivos propuesto.
3. Se logró eliminar las barreras u obstáculos antes descritos
4. Se logró una productividad importante en la primera fase del proyecto.
5. Se implementó el programa de bienestar hasta la actualidad.
6. Se ejecutaron diversos talleres motivacionales con la finalidad de concientizar y fidelizar al maquinista de costura.
7. Se capacitó a 1200 trabajadores entre gerentes, jefes, supervisores y operarios de manufactura.
8. El nivel de satisfacción de los supervisores motivó desarrollo de mejores prácticas de balance de línea.
9. El apoyo de la alta dirección fue total.
10. El porcentaje de rotación se minimizó considerablemente a los ratios previstos.
11. Se incrementó la productividad.
12. El modelo de gestión fue reconocido por los directores, gerencias y ejecutivos.

13.El plan fue replicado a toda la organización en sus diversas plantas descentralizadas.

#### 5.4. Indicadores

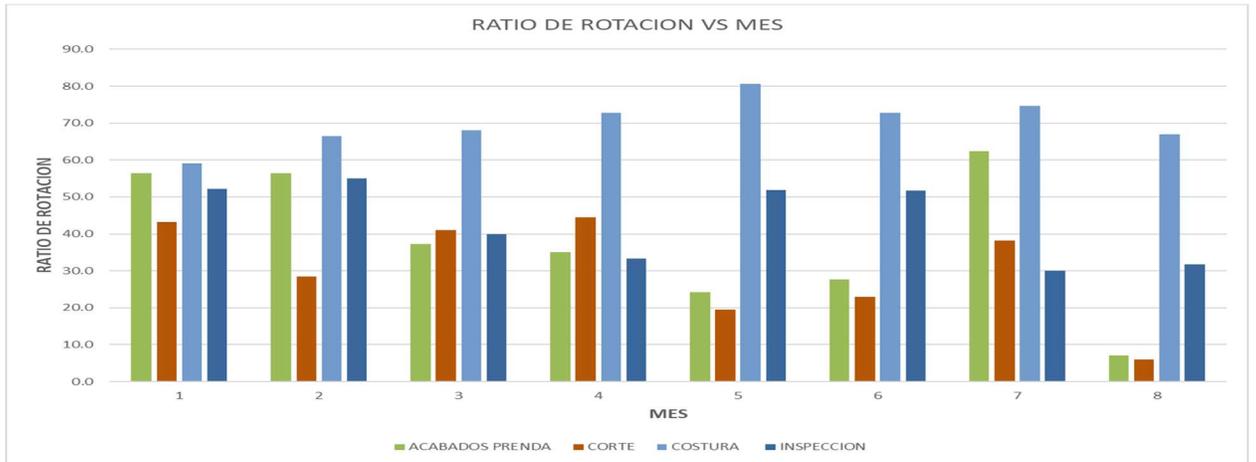


Figura4: Elevado índice de rotación en 8 meses de estudio

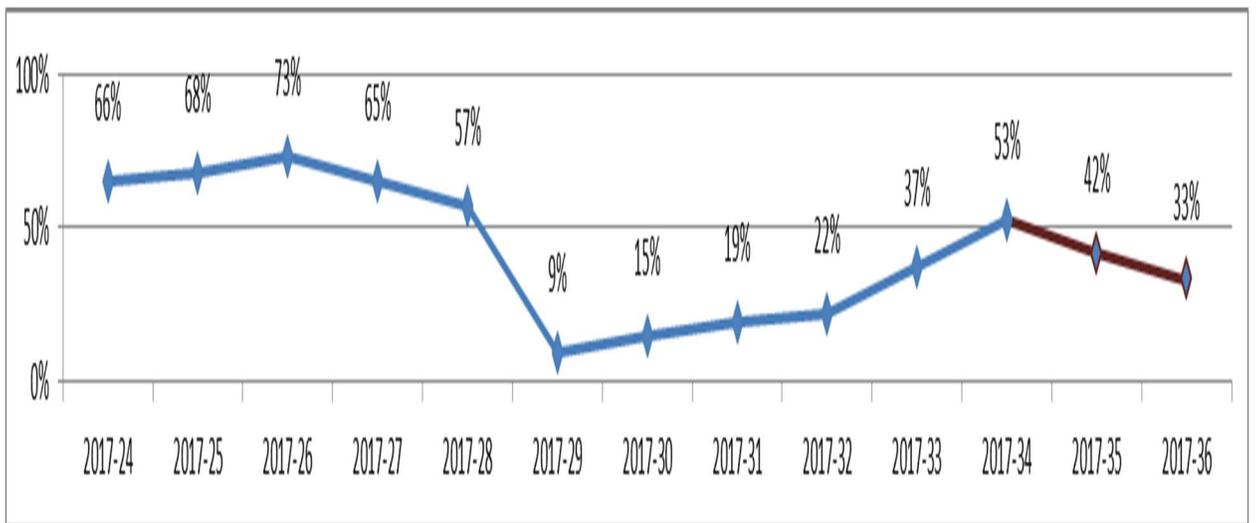
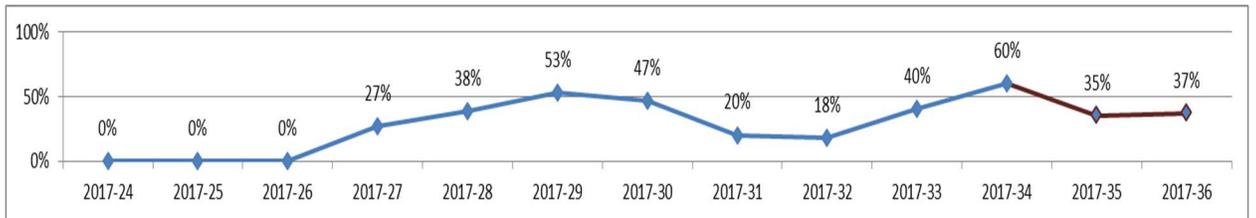


Figura 5: Fragmento de evaluación de la curva de eficiencia por operario

EFICIENCIAS AGRUPADAS POR SEMANA																
INICIO :	SEMANA 19															
FIN :	SEMANA 30															
				mayo				junio				julio				
CODIGO	NOMBRES DEL TRABAJADOR	Nº AÑOS EN LA EMPRESA	EDAD ACTUAL	SEM-19	SEM-20	SEM-21	SEM-22	SEM-23	SEM-24	SEM-25	SEM-26	SEM-27	SEM-28	SEM-29	SEM-30	EFICIENCIA ACUMULADA

EFICIENCIA REGULAR																
0-6935	ATAURIMA PUMACAHUA, ANA ISABEL	9.6	53		37%	49%	50%	37%	39%	51%	46%	81%	39%	66%	0%	49%
0-6925	ROQUE CASTAÑEDA, LILA MERCEDES	11.6	52	0%	53%	47%	26%	22%	6%	96%	56%	66%	51%	71%	0%	49%
0-6958	FELIPE LOPEZ, MERY SILVIA	5.6	25	0%	0%	0%	38%	32%	59%	68%	82%	55%	28%	38%	36%	48%
0-8715	FERREYRA TANGO, ELZA LILI	1.5	49	62%	31%	41%	52%	36%	37%	50%	45%	40%	0%	52%	0%	48%
0-8967	SOTO REYMUNDO, ALVARO RODRIGO	1.5	27	0%	61%	74%	71%	46%	40%	0%	35%	32%	38%	34%	46%	48%
0-6928	TAIPE CASTRO, SARA PATRICIA	12.0	36	0%	23%	0%	27%	34%	33%	64%	48%	42%	32%	41%	58%	48%
0-8596	MANTARI AYALA, OLGA LIDIA	1.6	44	0%	21%	32%	82%	51%	60%	56%	53%	50%	38%	30%	43%	47%
0-8744	HUAMAN BASILIO, ROMEL CRISTHIAN	1.5	31	0%	40%	35%	40%	44%	50%	53%	51%	43%	40%	42%	71%	46%
0-A536	LARICO BAUTISTA, JAVIER	0.2	38	0%	0%	0%	32%	50%	51%	54%	55%	58%	25%	41%	0%	46%
0-6956	CCACCAYCUCHO DE LA CRUZ, MELINA	6.0	27	79%	33%	40%	25%	22%	38%	47%	51%	51%	47%	44%	63%	45%

Figura 6: Matriz de eficiencias agrupadas por semana por tiempo de servicios y edad, antes de la aplicación del plan de mejora.

Supervisor : \_\_\_\_\_  
Puesto/Área/Línea : \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de y en la satisfacción de los integrantes. Le recordamos que la encuesta es totalmente confidencial. La información recogida será analizada de forma agregada y por área nunca de forma individual.

¿Recomendarías como lugar de trabajo a un amigo o familiar? (0=seguro que no recomendaría la compañía, 10=seguro que recomendaría la compañía)

¿Qué tendría que mejorar (Si puntúa del 0 al 6)

¿Qué debería hacer mejor para que tu puntuación fuera de 9 o 10? (Si puntúa del 0 al 6)

¿Qué destacarías de?(Si puntúa del 9 al 10)

AMBIENTE DE TRABAJO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Quando entré a la empresa me sentí bienvenido.					
Considero que existe un buen ambiente de trabajo.					

Figura 7: Fragmento de ficha de cuestionario de salida a operarios.

## ETAPAS DEL ESTUDIO DE TIEMPOS

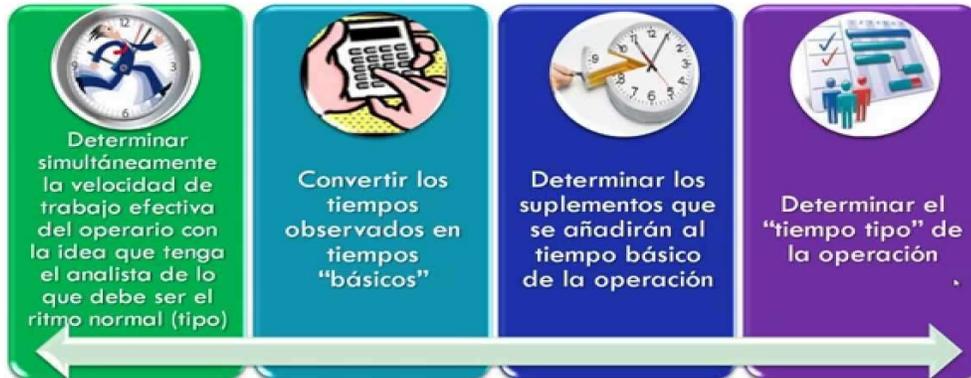


Figura 8: Etapas del estudio de tiempos para la elaboración de una operación o prenda de tejido de punto.

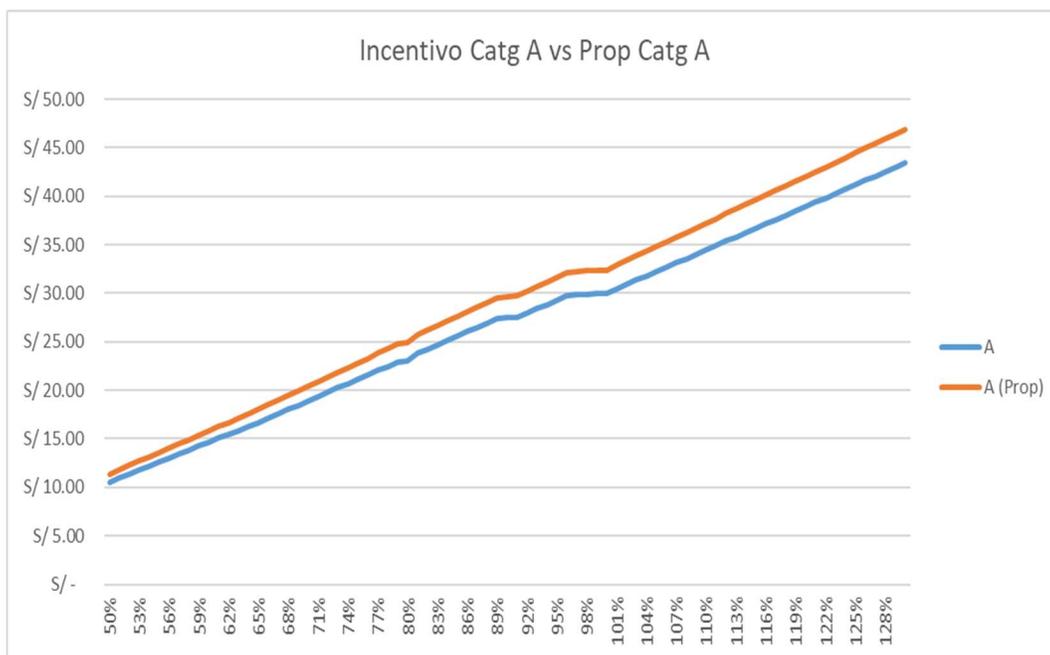


Figura 9: Proyección de curvas de eficiencia lineal (estudio de mejora) de salario.

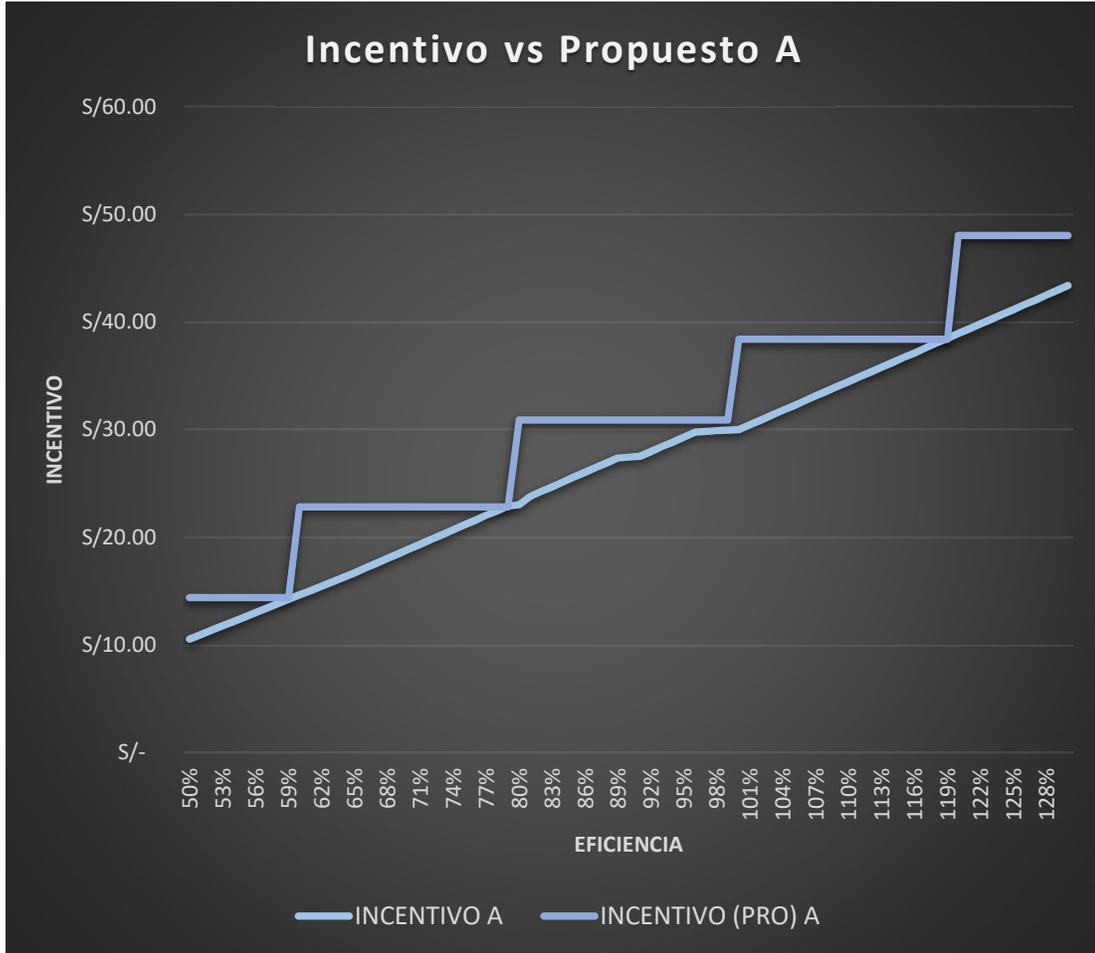


Figura 10: Proyección de curvas de eficiencia con incentivos por cumplimiento de metas (estudio de mejora) de salarios.

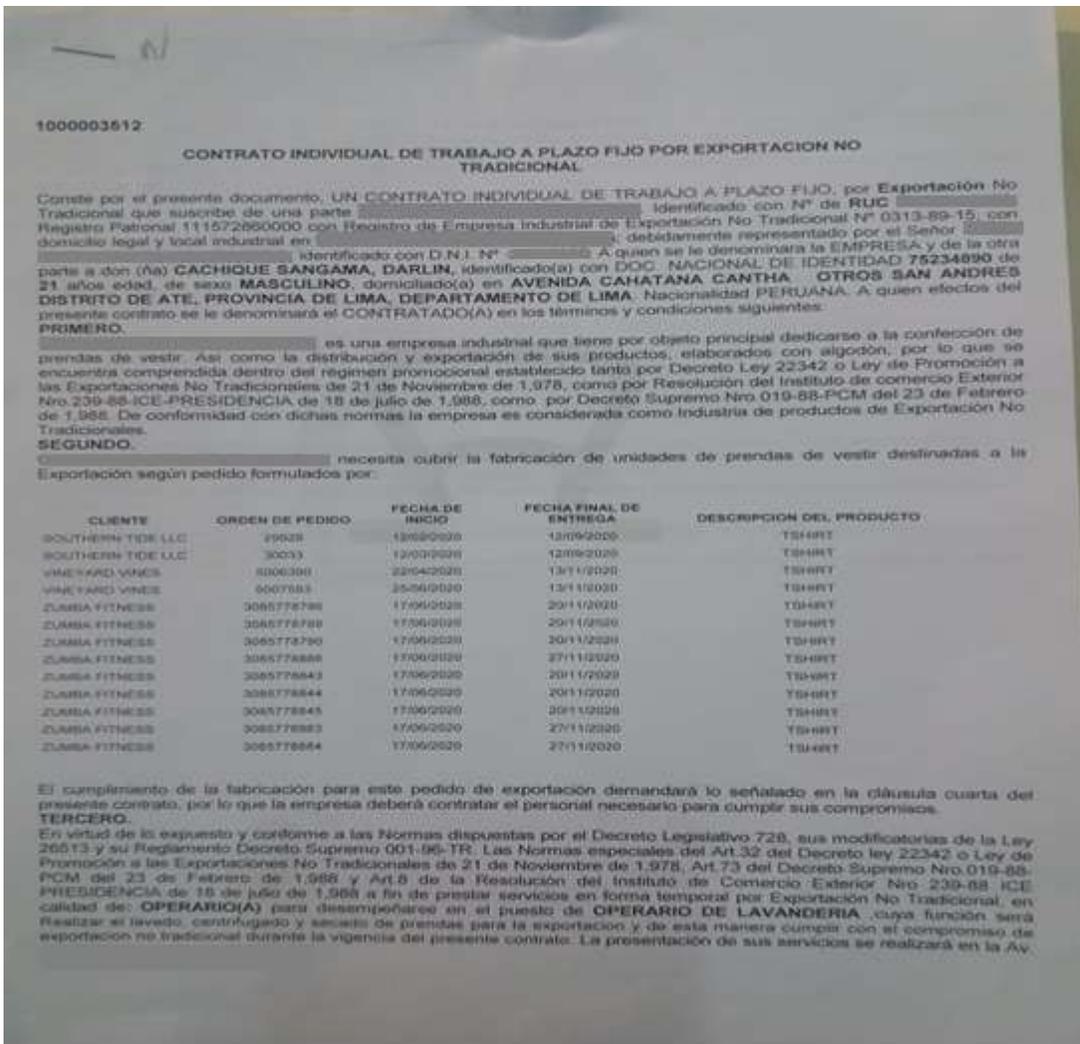


Figura 11: Fragmento de un contrato de exportación no tradicional, Ley 22342 donde se visualiza las Ordenes de Producción que origina el contrato en ejecución.

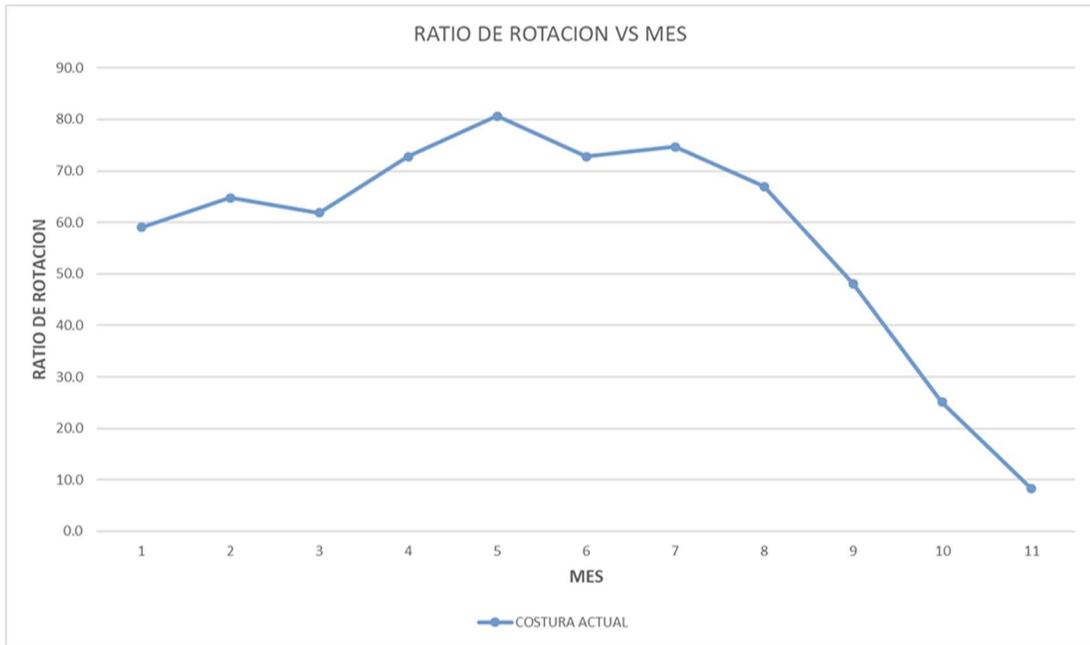


Figura 12: Curva descendente del ratio de rotación después de la aplicación de la propuesta de valor.

<b>MINUTOS PRODUCIDOS COSTURA ANTES DEL CAMBIO 2017</b>			
<b>MESES</b>	<b>PLANTA 1</b>	<b>PLANTA 2</b>	<b>TALLERES</b>
ENERO	947,624	1,150,328	2,258,632
FEBRERO	896,645	862,327	1,865,301
MARZO	367,461	343,738	683,330
ABRIL	42,073	14,757	426,236
MAYO	556,092	488,781	593,664
JUNIO	634,718	709,931	713,492
JULIO	696,231	807,921	1,042,896
AGOSTO	779,906	844,802	1,142,120
SEPTIEMBRE	741,279	963,903	686,321
<b>TOTAL</b>	<b>5,662,029</b>	<b>6,186,488</b>	<b>9,411,992</b>
<b>% PARTICIPACIÓN</b>	<b>26.63</b>	<b>29.10</b>	<b>44.27</b>

Figura 13: Cuadro matriz de minutos producidos antes de la ejecución del plan de mejora.

<b>MINUTOS PRODUCIDOS COSTURA DESPUES DEL CAMBIO 2018</b>			
<b>MESES</b>	<b>PLANTA 1</b>	<b>PLANTA 2</b>	<b>TALLERES</b>
ENERO	5,685,744	6,901,968	4,517,264
FEBRERO	5,379,870	5,173,962	3,730,602
MARZO	2,204,766	2,062,428	1,366,660
ABRIL	252,438	88,542	852,472
MAYO	3,336,552	2,932,686	1,187,328
JUNIO	3,808,308	4,259,586	1,426,984
JULIO	4,177,386	4,847,526	2,085,792
AGOSTO	4,679,436	5,068,812	2,284,240
SEPTIEMBRE	4,447,674	5,783,418	1,372,642
<b>TOTAL</b>	<b>33,972,174</b>	<b>37,118,928</b>	<b>18,823,984</b>
<b>% PARTICIPACIÓN</b>	<b>37.78</b>	<b>41.28</b>	<b>20.94</b>

Figura 14: Cuadro matriz de minutos producidos después de la ejecución del plan de mejora.

<b>EFICIENCIAS AGRUPADAS POR SEMANA</b>																
INICIO :	SEMANA 19															
FIN :	SEMANA 30				mayo			junio			julio					
CODIGO	NOMBRES DEL TRABAJADOR	Nº AÑOS EN LA EMPRESA	EDAD ACTUAL	SEM-19	SEM-20	SEM-21	SEM-22	SEM-23	SEM-24	SEM-25	SEM-26	SEM-27	SEM-28	SEM-29	SEM-30	EFICIENCIA ACUMULADA
<b>EFICIENCIA REGULAR</b>																

0-6967	PIMENTEL REYES, CESAR ALEJANDRO	5.0	40	93%	86%	93%	98%	72%	40%	77%	94%	54%	55%	80%	89%	78%
0-6972	BRAVO OCHUPE, NINFA PAMELA	4.5	26	44%	75%	76%	49%	60%	88%	99%	100%	74%	87%	77%	87%	76%
0-A562	VASQUEZ ARIAS, GISELLA	0.2	35	0%	0%	0%	0%	84%	99%	102%	108%	96%	33%	30%	51%	75%
0-0003	CHILON MAZA, ROCIO DEL MILAGRO	0.6	33	65%	91%	86%	74%	60%	86%	78%	62%	125%	41%	61%	76%	75%
0-A424	ZAPATA CHIROQUE, GUILLERMO	0.4	44	0%	85%	80%	66%	47%	43%	68%	51%	76%	87%	84%	96%	71%
0-6947	CARDENAS QUISPE, MADGA	7.7	27	77%	71%	92%	55%	48%	69%	77%	92%	72%	44%	73%	75%	70%
0-6977	MOTA ACUÑA, HIPOLITO SERGIO	4.4	32	0%	64%	92%	76%	0%	18%	99%	55%	56%	43%	51%	81%	70%

Figura 15: Matriz de eficiencias agrupadas por semana por tiempo de servicios y edad, después de la aplicación del plan de mejora.

		BENEFICIOS DE COSTURA		
COSTURA	FECHA DE PAGO	SEGÚN TIPO DE PRENDA	SE PAGA A PARTIR DE	MONTO
INCENTIVO SEMANAL MAQUINISTAS	SEMANAL	BASICO	65%	SEGÚN TABLA
		SEMIMODA	50%	SEGÚN TABLA
		MODA	50%	SEGÚN TABLA
BONO MAQUINISTAS	SEMANAL		100%	20.00
BONOS MAQUINISTAS	SEMANAL	BASICO	70%	15.00
			80%	25.00
			100%	45.00
		SEMIMODA	70%	15.00
			80%	30.00
			100%	50.00
		MODA	70%	25.00
			80%	40.00
			100%	60.00
BONO SUPERVISORES	MENSUAL	BASICOS	80%	240.00
		SEMIMODA/MODA	60%	120.00
BONO HABILITADORES	SEMANAL	BASICOS	70%	0.00
			80%	60.00
			90%	70.00
			100%	80.00
		SEMIMODA/MODA	70%	30.00
			80%	60.00
			90%	70.00
			100%	80.00
BONOS X CATEGORIA MAQUINISTAS	SEMANAL	MODA	0%	23.50

Figura 16: Cuadro de beneficios para el maquinista de costura (remuneración fija y remuneración variable).

SEMIMODA Y MODA

<b>Eficiencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
50%	S/ 10.55	S/ 6.62	S/ 2.55
51%	S/ 10.96	S/ 6.98	S/ 2.87
52%	S/ 11.37	S/ 7.34	S/ 3.19
53%	S/ 11.78	S/ 7.70	S/ 3.51
54%	S/ 12.19	S/ 8.06	S/ 3.83
55%	S/ 12.60	S/ 8.42	S/ 4.15
56%	S/ 13.01	S/ 8.78	S/ 4.47
57%	S/ 13.42	S/ 9.14	S/ 4.79
58%	S/ 13.83	S/ 9.50	S/ 5.11
59%	S/ 14.24	S/ 9.86	S/ 5.43
60%	S/ 14.65	S/ 10.22	S/ 5.75
61%	S/ 15.06	S/ 10.58	S/ 6.07
62%	S/ 15.47	S/ 10.94	S/ 6.39
63%	S/ 15.88	S/ 11.30	S/ 6.71
64%	S/ 16.29	S/ 11.66	S/ 7.03
65%	S/ 16.70	S/ 12.02	S/ 7.35
66%	S/ 17.15	S/ 12.41	S/ 7.67
67%	S/ 17.59	S/ 12.81	S/ 8.02
68%	S/ 18.04	S/ 13.20	S/ 8.36
69%	S/ 18.48	S/ 13.60	S/ 8.71
70%	S/ 18.93	S/ 13.99	S/ 9.05
71%	S/ 19.37	S/ 14.39	S/ 9.40
72%	S/ 19.81	S/ 14.78	S/ 9.74
73%	S/ 20.26	S/ 15.18	S/ 10.09
74%	S/ 20.70	S/ 15.57	S/ 10.44
75%	S/ 21.15	S/ 15.97	S/ 10.78
76%	S/ 21.59	S/ 16.36	S/ 11.13
77%	S/ 22.04	S/ 16.76	S/ 11.47
78%	S/ 22.48	S/ 17.15	S/ 11.82
79%	S/ 22.92	S/ 17.61	S/ 11.95
<b>80%</b>	<b>S/ 23.04</b>	<b>S/ 17.71</b>	<b>S/ 12.02</b>
81%	S/ 23.81	S/ 18.47	S/ 12.86
82%	S/ 24.26	S/ 18.73	S/ 13.20
83%	S/ 24.70	S/ 19.13	S/ 13.55
84%	S/ 25.15	S/ 19.52	S/ 13.89
85%	S/ 25.59	S/ 19.92	S/ 14.24
86%	S/ 26.04	S/ 20.31	S/ 14.58
87%	S/ 26.48	S/ 20.71	S/ 14.93

88%	S/	26.92	S/	21.10	S/	14.98
89%	S/	27.37	S/	21.21	S/	15.41
90%	S/	27.47	S/	21.31	S/	15.48
91%	S/	27.54	S/	21.57	S/	15.59
92%	S/	27.98	S/	21.96	S/	15.94
93%	S/	28.43	S/	22.35	S/	16.28
94%	S/	28.87	S/	22.75	S/	16.63
95%	S/	29.31	S/	22.87	S/	16.97
96%	S/	29.76	S/	23.08	S/	17.32
97%	S/	29.82	S/	23.40	S/	17.66
98%	S/	29.92	S/	23.48	S/	18.01
99%	S/	29.95	S/	23.51	S/	18.12
100%	S/	30.01	S/	23.59	S/	18.22
101%	S/	30.46	S/	24.00	S/	18.33
102%	S/	30.90	S/	24.39	S/	18.67
103%	S/	31.35	S/	24.79	S/	19.02
104%	S/	31.80	S/	25.18	S/	19.36
105%	S/	32.24	S/	25.58	S/	19.71
106%	S/	32.69	S/	25.97	S/	20.06
107%	S/	33.13	S/	26.37	S/	20.40
108%	S/	33.58	S/	26.76	S/	20.75
109%	S/	34.03	S/	27.16	S/	21.09
110%	S/	34.47	S/	27.55	S/	21.44
111%	S/	34.92	S/	27.96	S/	21.78
112%	S/	35.37	S/	28.35	S/	22.13
113%	S/	35.81	S/	28.75	S/	22.47
114%	S/	36.26	S/	29.14	S/	22.82
115%	S/	36.71	S/	29.54	S/	23.17
116%	S/	37.15	S/	29.93	S/	23.51
117%	S/	37.60	S/	30.33	S/	23.86
118%	S/	38.04	S/	30.72	S/	24.20
119%	S/	38.49	S/	31.12	S/	24.55
120%	S/	38.94	S/	31.51	S/	24.89
121%	S/	39.38	S/	31.92	S/	25.24
122%	S/	39.83	S/	32.31	S/	25.58
123%	S/	40.28	S/	32.71	S/	25.93
124%	S/	40.72	S/	33.10	S/	26.28
125%	S/	41.17	S/	33.50	S/	26.62
126%	S/	41.62	S/	33.89	S/	26.97

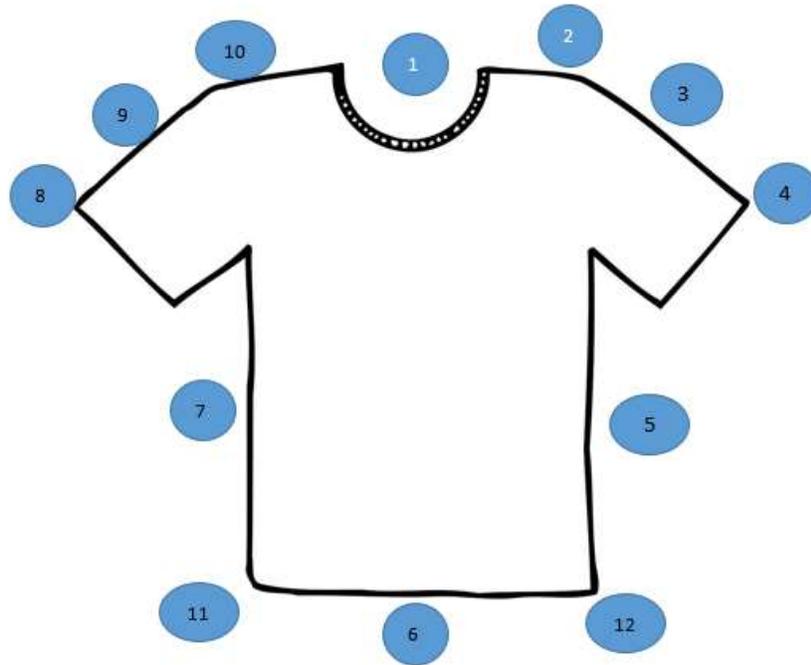
127%	S/	42.06	S/	34.29	S/	27.31
128%	S/	42.51	S/	34.68	S/	27.66
129%	S/	42.96	S/	35.08	S/	28.00
130%	S/	43.40	S/	35.47	S/	28.35

*Figura 17: Tabla de incentivos de maquinistas de costura de operaciones de Moda y Semi Moda*

Tabla "D" - Basico						
Eficiencia	A		B		C	
65%	S/	13.92	S/	10.01	S/	6.10
66%	S/	14.29	S/	10.34	S/	6.39
67%	S/	14.66	S/	10.67	S/	6.68
68%	S/	15.03	S/	11.00	S/	6.97
69%	S/	15.40	S/	11.33	S/	7.26
70%	S/	15.77	S/	11.66	S/	7.54
71%	S/	16.14	S/	11.99	S/	7.83
72%	S/	16.51	S/	12.32	S/	8.12
73%	S/	16.88	S/	12.65	S/	8.41
74%	S/	17.25	S/	12.98	S/	8.70
75%	S/	17.62	S/	13.30	S/	8.98
76%	S/	17.99	S/	13.63	S/	9.27
77%	S/	18.36	S/	13.96	S/	9.56
78%	S/	18.73	S/	14.29	S/	9.85
79%	S/	19.10	S/	14.67	S/	9.96
80%	S/	19.20	S/	14.76	S/	10.02
81%	S/	19.84	S/	15.39	S/	10.71
82%	S/	20.21	S/	15.61	S/	11.00
83%	S/	20.59	S/	15.94	S/	11.29
84%	S/	20.96	S/	16.27	S/	11.58
85%	S/	21.33	S/	16.60	S/	11.86
86%	S/	21.70	S/	16.93	S/	12.15
87%	S/	22.07	S/	17.25	S/	12.44
88%	S/	22.44	S/	17.58	S/	12.48
89%	S/	22.81	S/	17.67	S/	12.84
90%	S/	22.89	S/	17.76	S/	12.90
91%	S/	22.95	S/	17.97	S/	12.99
92%	S/	23.32	S/	18.30	S/	13.28
93%	S/	23.69	S/	18.63	S/	13.57
94%	S/	24.06	S/	18.96	S/	13.86
95%	S/	24.43	S/	19.05	S/	14.14
96%	S/	24.80	S/	19.23	S/	14.43

97%	S/	24.85	S/	19.50	S/	14.72
98%	S/	24.93	S/	19.57	S/	15.01
99%	S/	24.96	S/	19.59	S/	15.10
100%	S/	25.01	S/	19.66	S/	15.18
101%	S/	25.38	S/	20.00	S/	15.27
102%	S/	25.75	S/	20.32	S/	15.56
103%	S/	26.12	S/	20.66	S/	15.85
104%	S/	26.50	S/	20.98	S/	16.14
105%	S/	26.87	S/	21.32	S/	16.42
106%	S/	27.24	S/	21.64	S/	16.71
107%	S/	27.61	S/	21.98	S/	17.00
108%	S/	27.98	S/	22.30	S/	17.29
109%	S/	28.36	S/	22.64	S/	17.58
110%	S/	28.73	S/	22.96	S/	17.86
111%	S/	29.10	S/	23.30	S/	18.15
112%	S/	29.47	S/	23.62	S/	18.44
113%	S/	29.84	S/	23.96	S/	18.73
114%	S/	30.22	S/	24.28	S/	19.02
115%	S/	30.59	S/	24.62	S/	19.30
116%	S/	30.96	S/	24.94	S/	19.59
117%	S/	31.33	S/	25.28	S/	19.88
118%	S/	31.70	S/	25.60	S/	20.17
119%	S/	32.08	S/	25.94	S/	20.46
120%	S/	32.45	S/	26.26	S/	20.74
121%	S/	32.82	S/	26.60	S/	21.03
122%	S/	33.19	S/	26.92	S/	21.32
123%	S/	33.56	S/	27.26	S/	21.61
124%	S/	33.94	S/	27.58	S/	21.90
125%	S/	34.31	S/	27.92	S/	22.18
126%	S/	34.68	S/	28.24	S/	22.47
127%	S/	35.05	S/	28.58	S/	22.76
128%	S/	35.42	S/	28.90	S/	23.05
129%	S/	35.80	S/	29.24	S/	23.34
130%	S/	36.17	S/	29.56	S/	23.62

*Figura 18: Tabla de incentivos de maquinistas de costura de operaciones de Básicas*



*Figura 19: Método del reloj*

- El método del reloj se realiza de la siguiente manera
  1. Cuello: Se revisa parte exterior superior y apariencia.
  2. Hombro: Se revisa el interior viendo el remalle tumbado hacia la espalda, luego exterior.
  3. Manga: Se revisa y visualiza que el pegado esté correcto y formado.
  4. Puño: se revisa el interior y exterior del mismo.
  5. Costado derecho: De manga a faldón tensionándolo la sisa en cruz para verificar tensiones de hilo.
  6. Faldón: Se revisa el recubierto y abertura del faldón.
  7. Costado izquierdo: De manga a faldón tensionándolo la sisa en cruz para verificar tensiones de hilo.
  8. Puño: Se revisa el interior y exterior del mismo.

9. Manga: Se revisa y visualiza que el pegado de manga este correcto y formado.
10. Hombro: Se revisa el interior viendo que el remalle tumbe hacia la espalda, luego el exterior.
11. Apariencia total de la prenda delantera.
12. Apariencia total de la prenda espalda.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de mejora se hizo con la finalidad de generar valor en la administración de los recursos humanos de la empresa.

Se hizo partícipe a diferentes áreas de la empresa, obviamente con el respaldo de la Gerencia General; como se puede apreciar se tocaron diversas aristas o procesos, se puso mucho énfasis en procesos estrictamente de producción, en procesos de optimizar maquinarias y equipos como herramientas de trabajo, se enfatizó en desarrollar gestión de bienestar social y su entorno familiar, se flexibilizó las normas legales con la única finalidad de ser justos con la administración del factor humano, inclusive se trabajó los planes, los controles y las agendas de entrega de producción y calidad. Concluyendo en fiesta textil entre la combinación del deporte con la producción, como también la fiesta de navidad.

Todo este esfuerzo concluyó en una mejora notable en la **fidelización** del maquinista de costura; se pudo observar mayor entrega, mayor productividad, mejor armonía en el trabajo, ambiente cálido y festivo. El objetivo se cumplió, el logro fue rotundo, el índice de rotación en los maquinistas de costura llegó a 6%.

El indicador antes de esta estrategia era del 79% como índice de rotación más elevado de su historia textil desde su fundación, la satisfacción de la empresa fue contundente. El lograr la fidelización de los maquinistas de costura a través de la mejora

en todos los procesos determinó que la remuneración emocional tenga como fruto tangible una proyección en la fidelización y sostenibilidad en la reducción a cero del índice de rotación. La empresa, en base al logro observado, decidió replicar los métodos, procesos y estrategias a todas las áreas de la organización. Como resultado general en la empresa se logró mantener el índice de rotación como promedio general en la empresa entre el 3% y el 6% entre temporada alta y baja anual. En realidad, todo un éxito considerando que el mundo textil óptimo mantiene en la actualidad un índice de rotación entre el 7% y 12% acumulado, inclusive se llega a tener hasta el 18% de rotación considerado crítico en el mundo textil formal.

En resumen se logró:

- Generación de valor
- Generación de fidelización
- Generación de participación total
- Fusionó productividad y deporte
- Generó bienestar
- Genero familia empresarial
- Minimizó exponencialmente el índice de rotación
- Incrementó la productividad
- Concretó mejora económica al maquinista de costura en función a su capacidad de producción
- Se replicó en toda la organización.

## RECOMENDACIONES

la experiencia obtenida en todo este tiempo de desarrollo de gestión en recursos humanos, más aún, con los resultados obtenidos en el plan de mejora materia del presente proyecto, me obliga a redefinir algunos conceptos base de obligatoria aplicación; la fidelización está estrictamente relacionada a la remuneración emocional en un porcentaje considerable de la gestión de recursos humanos, si bien es importante la aplicación de otros factores válidos científicamente para la administración de personas; el factor humano y su entendimiento de todos y cada uno de los que conforman una familia empresarial es sumamente importante el entendimiento y comunicación asertiva para el cumplimiento de los objetivos como gestores en gestión humana; en consecuencia puedo afirmar y recomendar lo siguiente:

- Valorar el potencial humano.
- Entender que la familia, la comunidad y la sociedad está reflejada en el interior del trabajador.
- Medir constantemente los ratios de producción y de gestión humana.
- Entender que el trabajador no es un recurso, es un potencial.
- El trabajador, piensa, siente, expresa valores en función a su entorno.

## REFERENCIAS

- Accinelli, Francisco José ( 0000-0002-0638-301X ) ; Echevarría, G. ( 0000-0001-6270-4175 ). (2017). Plan de gestión de RRHH dirigido a la reducción de rotación del personal de tiendas para las campañas escolar y navideña de la empresa Tai Loy S.A. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://doi.org/10.1787/9789264043695-3-es>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones. Parte V Subsistemas de retención de los Recursos Humanos.
- Juan López, (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. Disponible en Revista Vinculando. Recuperado el 10 de Oct de 2020.Url: [http://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html)
- Raymundo Westfalia, (2020). La Relación entre la Rotación de Personal y el Clima Laboral del personal operativo en una Empresa Retail (Tesis de Titulación) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima – Perú. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/10412>
- Renzo Domínguez, Freddy Sanchez (2013). Relación entre la Rotación De Personal y la Productividad y Rentabilidad De La Empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo – Perú.
- Werther William B.; Davis, Keith (2008) Administración de recursos humanos, El Capital Humano de las Empresas. Edición en español por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.