



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

**MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
OPERARIO A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA
CONSORCIO PERUANO MODA DE LA CIUDAD DE LIMA**



**PRESENTADO POR
LAURA ANGELICA MEZA ZAVALA**

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

**LIMA – PERÚ
2015**



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/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS
HUMANOS**

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
OPERARIO A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA
CONSORCIO PERUANO MODA DE LA CIUDAD DE LIMA**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

**PRESENTADO POR:
LAURA ANGELICA MEZA ZAVALA**

LIMA – PERÚ

2015

Contenido

Resumen ejecutivo.....	3
I. Organización y aspectos relevantes de la entidad.....	5
II. Marco teórico	12
III. Situación problemática.....	18
IV. Finalidad del plan.....	33
V. Estrategia para la implementación.....	36
VI. Aspectos operativos para la implementación.....	38
VII. Resultados de la mejora o cambio esperado.....	40
VIII. Conclusiones y recomendaciones	42
IX. Fuentes de información	43

Índice de cuadros

Cuadro 1: Organigrama.....	8
Cuadro 2: Estadístico de personal	8
Cuadro 3: Producción 2014	20
Cuadro 4: Ventas anuales 2010-2014.....	21
Cuadro 5: Ordenes de Pedido 2015.....	22
Cuadro 6: Índice de Rotación de Personal 2015	23

Índice de gráficos

Gráfico 1: Producción 2014	20
Gráfico 2: Ventas anuales 2010-2014.....	21
Gráfico 3: Ordenes de Pedido 2015.....	22
Gráfico 4: Índice de Rotación de Personal 2015	23
Gráfico 5: Condiciones Personales.....	26
Gráfico 6: Conocimientos de Tareas.....	26
Gráfico 7: Relación empleado-jefe	27
Gráfico 8: Remuneración	27
Gráfico 9: Formación e Información.....	28
Gráfico 10: Cantidad y Calidad de las Tareas	28

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de mejora consiste en implementar un programa de capacitación orientado a mejorar del desempeño laboral del personal operario.

Con la crecida de las exportaciones chinas, en estos últimos años la empresa Consorcio Peruano Moda ha tenido que replantear sus estrategias para ser más competitivas.

En estos momentos la empresa está atravesando por cambios en sus procesos de producción para obtener un producto de calidad con miras a la exportación y poder cumplir con la demanda de pedidos de sus clientes actuales y potenciales.

La situación problemática que presenta la empresa es un inadecuado desempeño laboral del personal operario, que es originado por una sobrecarga de tareas a realizar, la falta de capacitación que no se brinda en la medida en que se necesita y un personal desmotivado por la falta de incentivos de su producción y a esto le añadimos la jornada laboral extensa.

Las consecuencias más saltantes de este problema son la baja producción, que conlleva a la falta de cumplimiento con las fechas de las órdenes de pedido, la disminución de las ventas, pérdidas de clientes, pérdidas económicas, alto nivel de rotación del personal y sobrecostos laborales.

El objetivo que se desea alcanzar es mejorar el del desempeño laboral para el personal operario para alcanzar los estándares de calidad y los niveles de producción con los que se han venido trabajando.

El tiempo para implementar el programa de capacitación es de 3 meses a un costo de S/ 2000.00 Este programa tendrá éxito porque se ajustará en gran medida a las necesidades de la empresa

RESUMEN DE REPORTE TURNITÍN

ESTUDIANTE: LAURA ANGÉLICA MEZA ZAVALA (11, JUNIO 2024)

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

TRABAJO DE SUFICIENCIA LAURA ANGE
LICA MEZA ZAVALA.docx

RECuento DE PALABRAS

6726 Words

RECuento DE CARACTERES

35916 Characters

RECuento DE PÁGINAS

43 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

780.8KB

FECHA DE ENTREGA

Jun 11, 2024 7:35 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jun 11, 2024 7:36 AM GMT-5

● 17% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

REVISADO POR: DRA. BARBARA ISABEL PONCE PONCE



I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD

1.1 Datos básicos de la entidad

1.1.1 Nombre de la empresa

La empresa se denomina CONSORCIO PERUANO MODA SAC.

1.1.2 Antecedentes Históricos relevantes

La empresa Consorcio, Peruano Moda S.A.C., fue fundada en el año 2007 tiene mucha experiencia en el rubro de la confección. Empezó como una micro empresa, ahora es una pequeña empresa familiar, con mucho sacrificio y perseverancia ha conseguido mantenerse en el mercado.

En sus comienzos la empresa brindaba solo servicios de confecciones, con el pasar de los años, la empresa fue diversificando sus productos y fueron adquiriendo todos los conocimientos necesarios para la elaboración de las prendas, desde su diseño, corte y confección hasta su venta al consumidor.

El mercado al que se dirigen es al sector masculino y niños, sus prendas han logrado obtener una gran aceptación por el público, por su amplia gama de colores, calidad y servicio.

En la actualidad, cuenta con un taller en La Victoria y cuatro locales de venta directa en el emporio de Gamarra.

1.1.3 Ruc de la empresa

Consortio Peruano Moda SAC-RUC: 20536834011

1.1.4 Ubicación de la Empresa

La empresa se encuentra en el distrito de La Victoria.

1.1.5 Tipo de empresa

Sociedad Anónima Cerrada

1.1.6 Actividad económica

Fabricación y distribución de prendas de vestir

1.1.7 Sector al que pertenece

Textil-Confección

1.1.8 Campo de acción

Se centra en la ciudad de Lima

1.1.9 Régimen tributario

Pertenece al Régimen General del Impuesto a la Renta

1.1.10 Régimen laboral y modalidad de contratación

D. Leg. 728. Ley de Productividad y Competitividad Laboral y los contratos están bajo la modalidad Plazo Fijo y Necesidades de Mercado.

1.2 Organización y administración de la entidad

1.2.1 Estructura organizacional

La empresa, por el número de personas que la conforman está catalogada como una pequeña empresa, y cuenta con los siguientes órganos en su estructura:

a) Gerencia General

Es la encargada de hacer el planeamiento de la empresa y de ejecutar los objetivos y tiene a cargo la dirección de administrar el negocio, celebrar y firmar los contratos, dirigir y controlar los procesos de abastecimiento

b) Jefatura de Administración y Finanzas

Es la encargada de coordinar, dirigir todos los procesos del personal, de llevar un control de todo el pago de los proveedores, el manejo de las cuentas, el manejo de los cheques, cobranzas y de las cuentas de los acreedores.

c) Jefatura de Compras

Es la encargada de abastecer todos los materiales a utilizar en los procesos de producción, llevar una relación de todos los costos de los materiales

d) Jefatura de Ventas

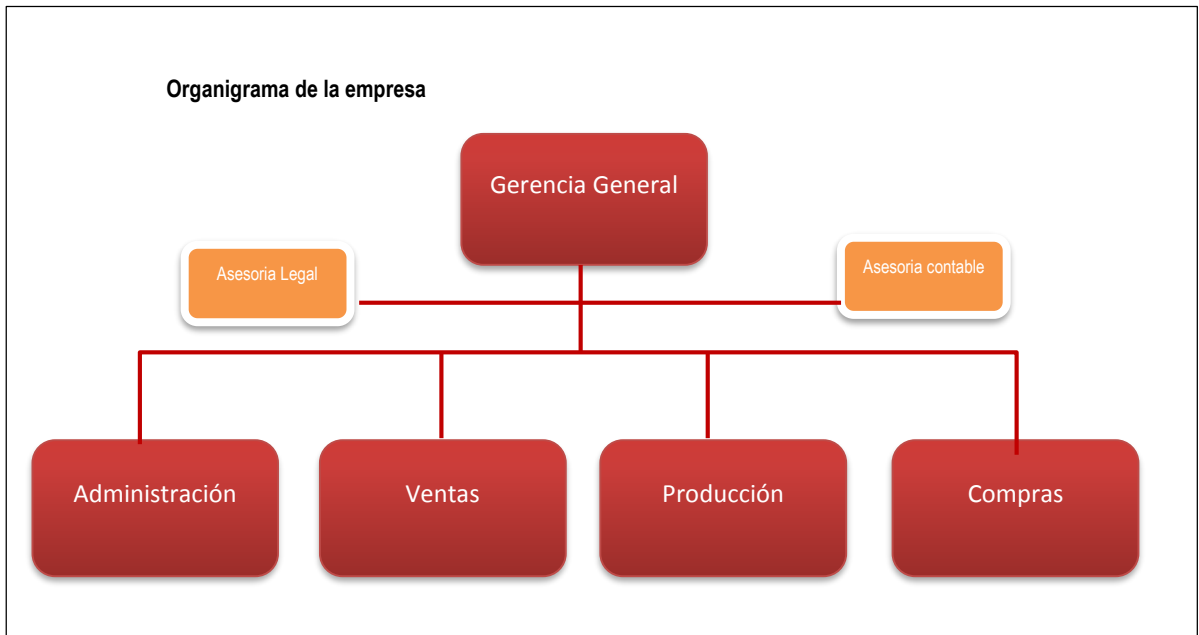
Es la encargada de dirigir la gestión de ventas, de cumplir con las metas de ventas trazados por la empresa de planear estrategias de venta

e) Jefatura de Producción

Es la encargada de dirigir, coordinar, verificar los procesos de la producción, de cumplir con las metas de producción,

1.2.2 Organigrama

Cuadro 1: Organigrama



1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal:

Cuadro 2: Estadístico de personal

Tipo	N° de servidores
Gerencias	3
Administración	2
Ventas	9
Producción	16
Total	30

1.2.4 Principales Políticas y Procedimientos de Personal

a) Política de Reclutamiento y Selección

Es política de la empresa en primer lugar buscar personal con los mismos trabajadores o se coloca avisos. Cuando se tiene a los candidatos se les pide los documentos de identidad, recibo de agua o luz y se les toma una prueba de diez minutos para evaluar sus conocimientos del puesto que está requiriendo, una vez seleccionados, se realiza una entrevista con el jefe del área.

b) Política de Inducción

Es política de la empresa que cada personal nuevo se le explique brevemente las reglas de la empresa en el cual puede ser motivo de despido.

c) Política de Contratación

Es política de la empresa que pasado el tiempo de prueba se contrate al personal.

1.3 Líneas Estratégicas de la Empresa

1.3.1 Misión

"Desarrollar, producir y comercializar prendas de óptima calidad obteniendo una alta rentabilidad del negocio."

1.3.2 Visión

"Ser reconocidos como una empresa líder en la confección de prendas de vestir para adulto y niño, con calidad a nivel nacional e internacional".

1.3.3 Valores institucionales

Los valores que promueve la entidad entre sus colaboradores son:

- **Responsabilidad:** un valor importante en la entrega de los pedidos de la mercadería.

- **Cumplimiento:** en el tiempo preciso las entregas de la mercadería sin demora
- **Honestidad:** claridad y transparencia en los precios de sus productos
- **Respeto:** tomando en cuenta las opiniones de nuestros clientes

1.3.4 Ventajas competitivas

- a) **Variedad del Producto:** Los productos están dirigidos a diferentes mercados: moda masculina, uniformes de ejecutivos de empresas, uniformes de operarios, etc.
- b) **Variedades de Telas:** Tienen la ventaja de ser distribuidores de telas mandadas a desarrollar a partir de diseños que la competencia no los tiene y que el costo de éstas es mucho menor para que puedan competir con el mercado.

1.3.5 Objetivos Estratégicos

El objetivo principal de Consorcio Peruano Moda S.A.C. es ofrecer a los clientes mejores prendas de vestir de calidad. De esta forma lo que se quiere lograr en el mercado de confecciones, es que estas prendas de calidad puedan satisfacer las expectativas de los clientes.

- a) Ser una empresa exitosa y competitiva
- b) Obtener y mantener un número importante de clientes cautivos.
- c) Cumplir y satisfacer la máxima demanda de nuestros clientes
- d) Posicionamos en el mercado

1.3.6 Principales estrategias competitivas

- **Diferenciación:** Los diseños proponen un estilo diferente frente a los demás que están en el mercado
- **Liderazgo de costos:** La empresa tiene una relación directa con los proveedores en la compra de insumos
- **Concentración:** La empresa está dirigida al mercado para adultos y niños, las prendas están confeccionadas de algodón y con diseños novedosos.

1.3.7 Análisis FODA

1.3.7.1 Fortalezas

- ✓ Experiencia de más de 30 años en el rubro de la confección.
- ✓ Alto nivel de competitividad para enfrentar a la competencia.
- ✓ Productos confeccionados con telas de algodón.
- ✓ Empresa con recursos financieros para atender pedidos.
- ✓ Cumplimiento de entregas de mercadería oportunamente.
- ✓ Diseños exclusivos.

1.3.7.2 Debilidades

- ✓ Déficit de formación de operarios.
- ✓ Es baja la producción de algodón nacional.
- ✓ Mercado limitado.
- ✓ Limitación en la cantidad de toma de pedidos.
- ✓ Falta de personal para cubrir la demanda en ciertas temporadas.

1.3.7.3 Oportunidades

- ✓ Materia prima de alta calidad disponible en el mercado (algodón).
- ✓ Existencia de distribuidores de las telas de algodón.
- ✓ Fácil acceso al sistema financiero (préstamos bancarios al alcance).
- ✓ Tratados de libre comercio que facilitan la exportación.

1.3.7.4 Amenazas

- ✓ Gran cantidad de competencia nacional.
- ✓ Incremento de importaciones chinas.
- ✓ Rápida variabilidad de la moda por nuevas tendencias.
- ✓ Cambios drásticos e inesperados en el clima.

II Marco Teórico

2.1 Marco teórico

Según Chiavenato, (2011), las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, concluye que: "Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

Coincidiendo con él, la argentina Martha Alles (2009), manifiesta que, en efecto, la capacitación es un proceso previamente organizado y dirigido a la transmisión de conocimientos el cual se tiene que diagnosticar y planificar, ejecutar y evaluar.

Cualquier experiencia de aprendizaje, ya sea una actividad educativa o un programa organizacional para el desarrollo de personas, tiene como mínimo dos partes involucradas y cada una de ellas debe asumir su rol. No se puede pensar en implantar un programa, por ejemplo, de mentoring sin contar con la participación activa de su receptor y tampoco será posible adjudicar la responsabilidad del éxito o del fracaso solamente al mentor.

La capacitación de los empleados es una experiencia de aprendizaje, porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados, de modo que mejore su capacidad para desempeñar su

trabajo Por ello la capacitación implica cambiar las habilidades, los conocimientos, las actitudes o el comportamiento.

Chiavenato. (2000) nos dice que el recurso más importante dejó de ser el capital financiero: ahora es el capital intelectual, basado en el conocimiento, lo que significa que hoy en día el recurso más importante ya no es el dinero sino el conocimiento. Desde este punto de vista las organizaciones exitosas son aquellas que saben conquistar y motivar a las personas para que aprendan y apliquen sus conocimientos para resolver problemas y para buscar la innovación que lleve a la excelencia.

Para Dessler. (2001), la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo.

Guiñazu. (2004), dice que, en la actualidad, el factor crítico, la clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial. Las empresas han pasado de un gerenciamiento orientado a optimizar su capital, a optimizar al personal.

En este contexto la capacitación deja de ser una actividad secundaria para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. Hoy el rol de la capacitación es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimientos.

Robbins. (2010), manifiesta que la capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de recursos humanos. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar.

Adecco. (2015), plantea que una buena gestión de Recursos Humanos apuesta siempre por la capacitación constante de sus colaboradores, señala siempre una relación laboral debe ser siempre bilateral ambos

deben crecer en conjunto tanto el colaborador como la empresa empleadora.

Por tanto, se debe asegurar la mejora continua de las capacidades y competencias a fin de que el crecimiento de las operaciones de la compañía se refleje en el éxito de su personal. Un colaborador con un buen perfil buscara siempre una organización que permita desarrollar sus potencialidades a través de programas de capacitación y entrenamiento.

Villasante. (2005), el ministro de Trabajo señala que, según estudios realizados en nuestro país, el 25% de los sectores textil y confecciones poseen trabajadores sin estudio o que no tienen como acreditar las competencias adquiridas en las actividades donde se desempeñan lo que repercute sus ingresos, informó el ministro de trabajo. "Así se comprometen en un proceso productivo que les permita afrontar las nuevas exigencias del mercado y reconocer que la mejor preparación del personal permite elevar la rentabilidad y competitividad empresarial El ministro invocó a las empresas a invertir en capacitación de sus trabajadores para elevar la rentabilidad.

Frente a la caída de las exportaciones de la industria de las confecciones, exhorta al sector empresarial de invertir en el capital humano que les permitirá mejorar los niveles de productividad, elevar su rentabilidad y proteger el empleo destacó.

2.2 Marco Normativo

De acuerdo con nuestro marco legal el Decreto Supremo 003-97-TR Texto Único Ordenado del D. Leg N° 728. Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Capítulo 1. Principios Fundamentales:

Artículo 1.- Son objetivos de la presente ley:

Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo.

TÍTULO III, CAPACITACIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

Artículo 84 Capacitación obligatoria, el empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo a fin de que éste pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

Artículo 85°- Programas de capacitación y productividad, el empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias.

Artículo 86°- Finalidades de la capacitación, las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades:

- Incrementar la productividad;
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza,
- Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña:
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- Prevenir riesgos de trabajo

2.3 Nuevas Tendencias en la Gestión de Personas

La gestión por competencias según Young, (1998), empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano cuanto mayor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es gestión por competencias.

En la actualidad se va dando nuevas tendencias dentro de la gestión de recursos humanos como el Codesarrollo de (ALLES, 2009).

El Codesarrollo es una nueva forma de aprendizaje se refiere a un método de aprendizaje eficaz y efectivo tanto para la adquisición de conocimientos como para el desarrollo de competencias.

La formación bajo el método de codesarrollo como sugiere en esta obra o bajo cualquier otra debe ser un camino para alcanzar la estrategia. Con estas perspectivas, la formación será una inversión y no un gasto. La formación será un tema de negocios, la formación en conocimientos y competencias en función de la estrategia organizacional.

Otra tendencia es el Coaching que es una forma de aprendizaje y entrenamiento. Proviene de la palabra inglesa coach, que se refiere al director o técnico de un equipo deportivo.

El Coaching, es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, que son necesarias para generar el cambio.

Es una técnica, a través de la cual un líder ayuda a un colaborador a darse cuenta de la situación real en la que está y aprender de lo que sucede. La función del coach se centra en remover los obstáculos generalmente internos que impiden hacer las cosas.

2.4 Fundamento de la estrategia de mejora

La capacitación de personal es un proceso de aprendizaje y su objetivo es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades, así también proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología que permitirá un mejor desempeño en sus labores.

La empresa actualmente para ser competitivas y rentables, tienen que capacitar a sus colaboradores para elevar sus niveles de conocimientos y habilidades.

La capacitación de los colaboradores tiene que verse como una inversión y no como un gasto según Chiavenato. (2011), los propósitos de un programa efectivo y eficiente de entrenamiento del personal, comprenden 4 tipos de cambios

- La transmisión de información: la transmisión de conocimientos, información de la organización.
- Desarrollo de habilidades: aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desarrollo del cargo o funciones futuras
- Desarrollo o modificación de actitudes se enfoca en el cambio de actitudes negativas por actitudes más favorable, el aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal
- Desarrollo conceptual el entrenamiento puede ser llevado a cabo para desarrollar entre los trabajadores a que puedan pensar en términos globales y estratégicos.

Es importante que la empresa capacite a su personal para poder evitarse los altos sobrecostos laborales y pérdidas económicas que puede ocasionar al no tener un personal competitivo

III. SITUACION PROBLEMÁTICA

3.1 Planteamiento del problema

El presente problema que se identificó en la empresa Consorcio Peruano Moda SAC es el bajo nivel de desempeño laboral del personal del área de producción.

3.2 Análisis y descripción del problema principal

La empresa Consorcio Peruano Moda SAC, es una empresa familiar con mucha experiencia en el rubro de la confección, ha sabido mantenerse en este mercado gracias a su experiencia y versatilidad en innovar sus productos, pero en estos últimos años, con la crecida de las importaciones chinas, tuvieron que replantear sus estrategias para ser más competitivos, ya que su objetivo es la exportación, así que se avocaron en comprar más maquinarias para poder cumplir con los retos que se habían trazado.

Sin embargo, en el último año se ha venido observando una disminución en el desempeño laboral del personal de la planta de producción. Este deficiente desempeño laboral ha traído como consecuencia una baja producción y el no poder cumplir con las fechas de entrega de los pedidos y ha ocasionado pérdidas económicas por la fuga de clientes y los sobrecostos laborales.

Esto se debe en gran medida a una falta de interés de la gerencia general y del administrador para implementar programas estratégicos motivacionales, capacitaciones y mejorar las condiciones laborales.

A esto se adiciona y de hecho ha contribuido el conflicto que ha ido surgiendo entre el Gerente General, el Gerente de Producción y el Gerente de Administración, (que son el padre y sus dos hijos), por la falta de comunicación entre ellos y por un inadecuado nivel de coordinación por un exceso de confianza.

La gravedad del problema es que, si no se solucionan estas deficiencias encontradas y se incrementa el nivel de productividad, la empresa corre el riesgo de cerrar por estar en la imposibilidad de asumir los costos fijos operativos que no llegan a cubrirse en algunas oportunidades.

3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema

Con la finalidad de corroborar la existencia del problema y su repercusión en la productividad y rentabilidad de la empresa, se analizaron diferentes cuadros estadísticos de la entidad, en los cuales se ve reflejado el problema, tales como:

- Cuadro Estadístico de Producción -Año 2014,
- Cuadro Estadístico de Ventas Anuales -Últimos 5 años
- Cuadro Estadístico Descenso de Órdenes de Pedido de Clientes 2015
- Cuadro Estadísticos de Rotación de Personal

La otra herramienta utilizada en el diagnóstico, fue la aplicación de una encuesta a los operarios del área de Producción para identificar qué factores no permiten que eleven su nivel de desempeño.

A continuación, se muestran los cuadros estadísticos de las repercusiones en la rentabilidad en la empresa:

3.3.1 Revisión de cuadros estadísticos

- a) En el siguiente cuadro se puede apreciar la baja producción del año 2014, como aumenta o disminuye durante todo el año, su producción mensual debe alcanzar a 1700 prendas confeccionadas para cubrir sus costos operativos.

Cuadro 3: Producción 2014

MES	PRODUCCIÓN EN N° DE PRENDAS
Enero	1300
Febrero	1572
Marzo	1300
Abril	1391
Mayo	1500
Junio	1456
Julio	1346
Agosto	1279
Septiembre	1378
Octubre	1472
Noviembre	1400
Diciembre	1557
TOTAL	16960

Fuente: Elaboración propia.

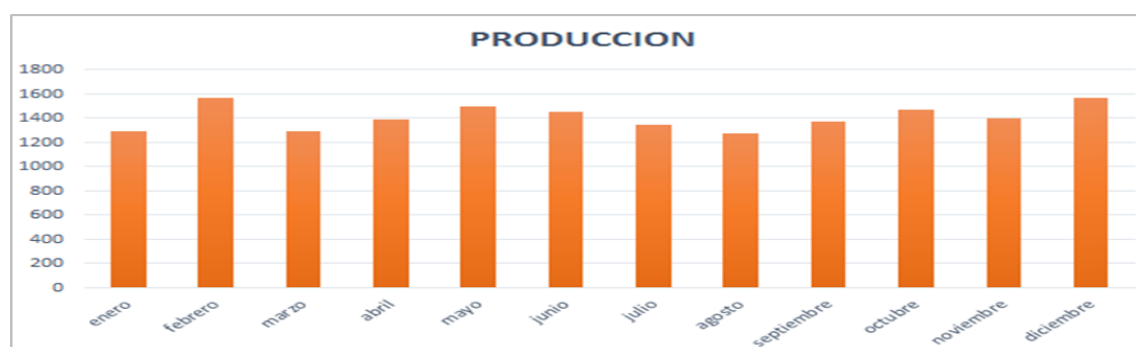


Gráfico 1: Producción 2014

Fuente: Elaboración propia.

- b) El siguiente cuadro muestra Cómo la empresa en los últimos cinco años fue aumentando sus ventas y luego se registra un decremento en las ventas en los dos últimos años.

Cuadro 4: Ventas anuales 2010-2014

AÑO	VENTAS ANUALES NUEVOS SOLES
2010	837,893
2011	888,576
2012	904,322
2013	702,185
2014	616,933

Fuente: Elaboración propia

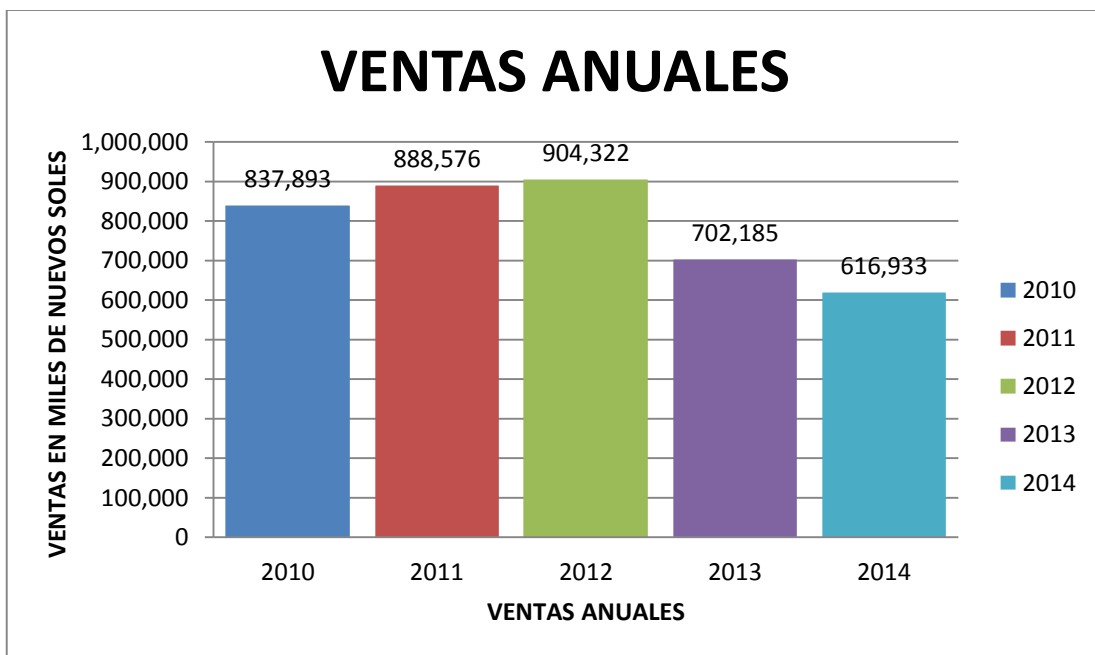


Gráfico 2: Ventas anuales 2010-2014

Fuente: Elaboración propia.

- c) La disminución de las órdenes de pedido de los clientes, hasta la mitad del año 2015. Como se puede apreciar las ordenes han bajado considerablemente, la fuga de clientes se ve reflejada en este cuadro

Cuadro 5: Órdenes de Pedido 2015

MES	# ORDENES
ENERO	50
FEBRERO	30
MARZO	26
ABRIL	13
MAYO	9
JUNIO	22
JULIO	29
AGOSTO	20

Fuente: Elaboración propia.

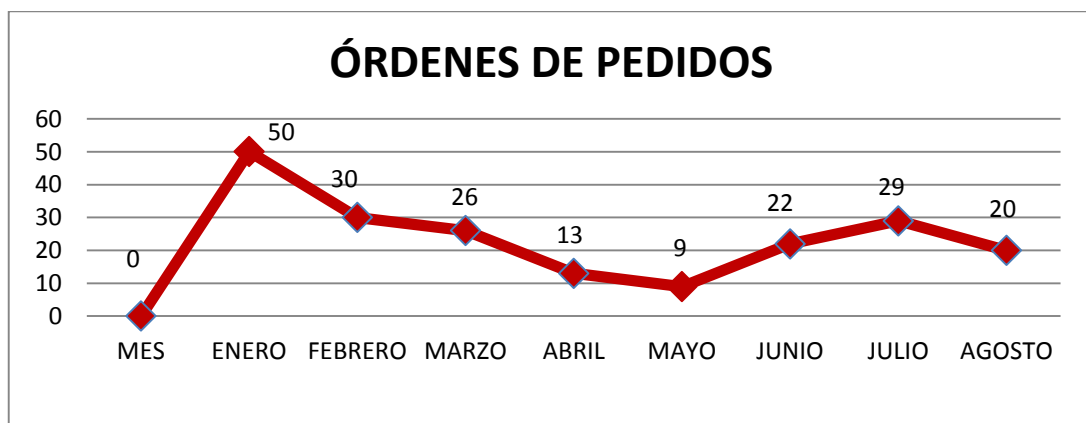


Gráfico 3: Órdenes de Pedido 2015

Fuente: Elaboración propia.

d) La alta rotación de personal, se puede apreciar en el cuadro estadístico los resultados hasta el medio año.

Cuadro 6: Índice de Rotación de Personal 2015

AÑO 2015	N° DESVINCULADOS
ENERO	3
FEBRERO	2
MARZO	1
ABRIL	2
MAYO	1
JUNIO	3
JULIO	6

Fuente: Elaboración propia.

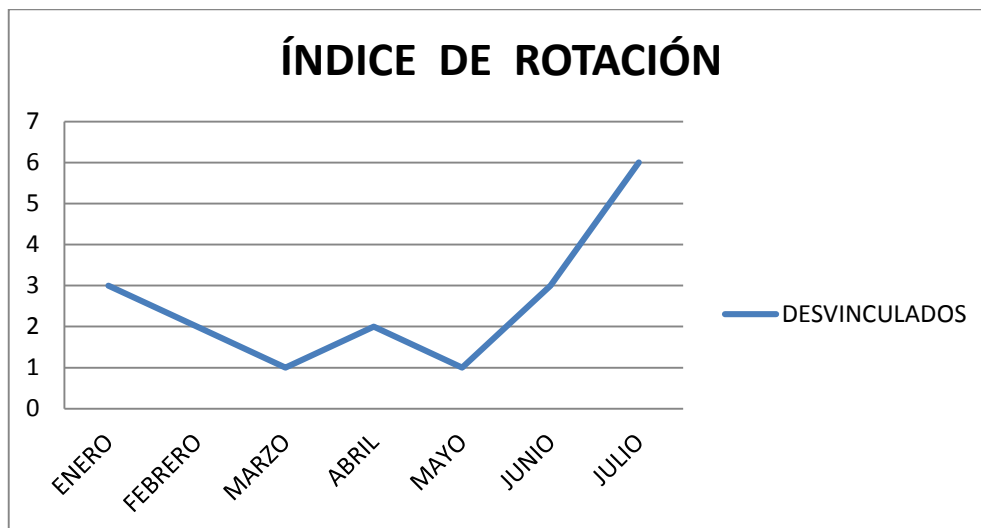


Gráfico 4: Índice de Rotación de Personal 2015

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Aplicación del cuestionario

La otra parte del diagnóstico consistió en la aplicación de una encuesta, la misma que estuvo dirigida a una muestra del 100% del personal operario de producción, que equivale a 16 personas. Y fue aplicada entre el 1 y el 20 de abril de 2015.

Para ello, se diseñó un formulario conteniendo 16 preguntas agrupadas en 6 dimensiones que inciden en el desempeño laboral a nivel operario.

Las dimensiones consideradas en el estudio que inciden directamente en el desempeño laboral son:

1. Condiciones personales - asistencia y puntualidad
2. Conocimiento del trabajo
3. Relaciones interpersonales y empleado - jefe
4. Remuneración.
5. Formación e información.
6. Cantidad y calidad de las tareas a realizar.

El objetivo del cuestionario es identificar cuáles son las causas que originan el problema que se ha identificado.

A continuación, se presenta el modelo de cuestionario aplicado:

ENCUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PERSONAS

Por favor, la información que nos proporciones nos ayudará a mejorar, por lo que le pedimos que al momento de contestar sea lo más honesto/a posible. Uno es "Totalmente en desacuerdo" y 3 es "Totalmente de acuerdo" El N° 2 es intermedio.

Marque con una **x** las opciones según el Motivo de su salida de la Institución:

Nombres y Apellidos:		
Puesto:	Sede:	Fecha:

CUESTIONARIO				
INDICADORES	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		1	2	3
Condiciones Personales	¿Falta mucho a su trabajo?			
	¿Es puntual en su trabajo?			
Conocimiento del Trabajo	¿La falta de conocimiento hace que tenga dificultades para realizar su trabajo?			
	¿Usted se considera que tiene los conocimientos necesarios para realizar su trabajo?			
	¿Se considera responsable de sus tareas asignadas?			
	¿tiene dificultad al realizar nuevas operaciones?			
Relaciones Interpersonales Relacion empleado y jefe	¿Cómo es la relación con sus compañeros?			
	¿Cómo es la relación con su jefe?			
	¿Le llaman la atención con frecuencia?			
	¿Cómo es su jefe?			
Remuneración	¿Su trabajo está bien remunerado?			
	¿Considera necesario alguna recompensa económica por su trabajo?			
Formación e información	¿Considera que debería tener la oportunidad de capacitarse para hacer mejor su trabajo?			
	¿Considera que le brindan la información en relación al mercado para realizar su trabajo?			
	¿Qué consideras que necesitas para mejorar tu desempeño laboral?			
Cantidad y Calidad de las tareas	¿Tiene sobre carga de tareas o responsabilidades a realizar?			
	¿Comete muchos errores?			
	¿Lleva demasiado tiempo realizar sus tareas?			

Comentarios:

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ITEM 1 - Condiciones Personales

Se puede apreciar un alto índice de puntualidad que alcanza el 86% de los operarios. Por tanto, este factor no resulta impactante en los resultados del nivel de productividad.

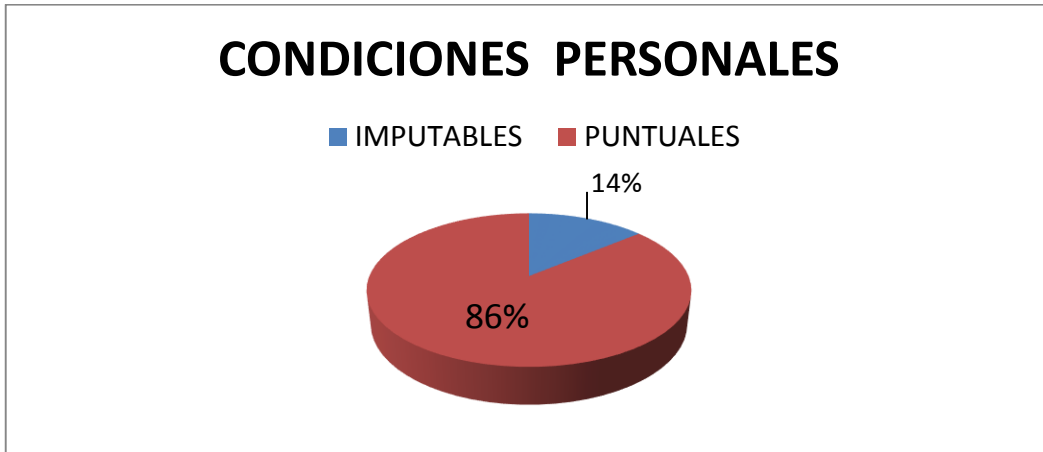


Gráfico 5: Condiciones Personales

Fuente: Elaboración propia

ITEM 2 -Conocimiento de las tareas

Se registra que un 80% del personal operario tiene dificultades al realizar nuevas operaciones, mientras que el 20% mencionó que a veces tiene dificultades al realizar nuevas tareas, debido a que no se le explica con claridad qué es lo que deben realizar.

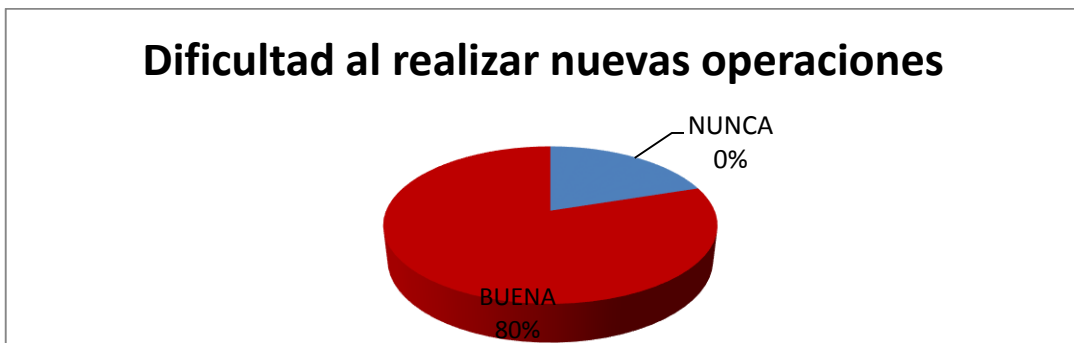


Gráfico 6: Conocimientos de Tareas

Fuente: Elaboración propia

ITEM 3- Relación Empleado-Jefe

Se registra que un 80% de los operarios guardan una Muy buena o Buena relación con su jefe, lo que permite descartar como un probable factor que interviene en su productividad.



Gráfico 7: Relación empleado-jefe

Fuente: Elaboración propia

ITEM 4-Remuneración

Respecto a este rubro, si bien es cierto el personal considera que su remuneración es baja, es consciente que ese es el nivel remunerativo a nivel de mercado, y eso se refleja en el nivel de rotación, ya que el motivo para que un operario renuncie a su empresa es principalmente por el trato, incentivos, etc. por tanto, según el análisis, el motivo de remuneración baja no corresponde a uno de los factores que afectan su productividad.



Gráfico 8: Remuneración

Fuente: Elaboración propia

ITEM 5 - Formación e Información

Se registra que un 78% del personal opina que la falta de capacitación incide directamente sobre su productividad y el 22% menciona que a veces la falta de capacitación afecta su productividad, siendo este el factor, según el análisis realizado, el que más impacta en la productividad de los operarios



Gráfico 9: Formación e Información.

Fuente: Elaboración propia

ITEM 6-Cantidad y Calidad de las Tareas

Se registra un 70% de que existe una sobrecarga de tareas y la baja calidad en la realización de estas, lo que se ve reflejada en el cuadro estadístico

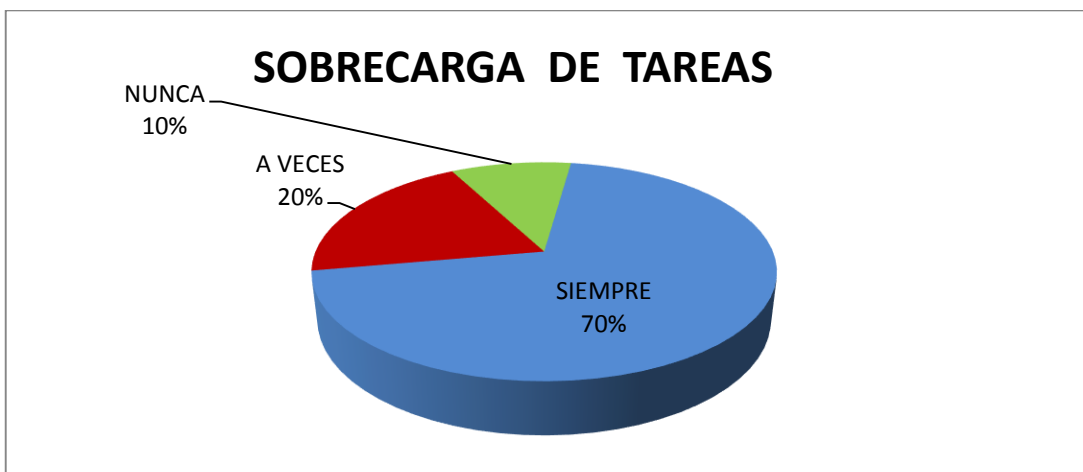


Gráfico 10: Cantidad y Calidad de las Tareas

Fuente: Elaboración propia

De los resultados de la encuesta aplicada en el diagnóstico, se desprende lo siguiente:

- a) El factor que más incide en la productividad de los operarios es la falta de capacitación.
- b) El otro factor importante que también afecta la productividad es el bajo conocimiento de las tareas debido a que los supervisores directos no explican bien qué es lo que quieren que logre el trabajador.
- c) El tercer factor identificado es la sobrecarga de tareas que no les permite realizar un adecuado trabajo y sobre todo no poder cumplir con sus cuotas, esto debido a que no se organizan y se les acumula e trabajo, lo que supone que por la falta de capacitación no realizan las tareas en los plazos previstos.

Según este análisis se concluye que no se viene aplicando un programa de capacitación que les permita a los operarios ser más eficientes y cumplir con las tareas oportunamente.

3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema

El problema identificación es el deficiente desempeño laboral del nivel operario y tal como se na observado en el diagnóstico, así como en el análisis realizado a través de la metodología del Árbol de Problemas sus causas están relacionadas a:

3.4.1 Falta de implementación de programas de capacitación

La carencia de capacitación o entrenamiento hace que el personal este en desventaja con el resto de empresas de la competencia, el personal necesita de educarse para mejorar su desempeño laboral con eficiencia El éxito de una empresa depende de lo bien que el personal se desempeña, la falta de capacitación del personal significa problemas para cualquier empresa porque impacta de manera desfavorable interna y externa.

Esta falta de capacitación se debe en gran medida a la falta de interés de la gerencia por invertir en este rubro. Para ello, la gerencia tiene que mentalizarse que para ser competitivos tienen que capacitar a su personal, la mejor manera de tener un personal eficiente es a través de la capacitación.

3.4.2 Sobrecarga de tareas

Esta una de las causas que está generando que el personal no realice sus tareas en el tiempo adecuado y origine muchas fallas en la producción por tratar de realizar todas las tareas de manera apresurada, solo por cumplir con la cuota. En estos momentos en que es importante cuidar la calidad de la confección y de los acabados, no podemos correr el riesgo de tener rechazo de prendas por detalles de una mala confección.

Esta sobrecarga, como se desprende del análisis del diagnóstico se debe en gran medida a la falta de capacitación y a la desorganización del trabajo Sin embargo la gerencia general ha tomado la decisión de no contratar mayor número de personal por no aumentar sus costos laborales, por lo que solamente queda mejorar el desempeño del personal existente.

3.4.3 Desmotivación del personal

La desmotivación proviene que el personal no se siente satisfecho en relación a una falta de incentivos de su producción, y la jornada laboral extensa.

a) Falta de aplicación de incentivos por producción

A la empresa le interesa motivar a su personal para que realicen un mayor esfuerzo cuando puedan obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados de los mismos.

b) Jornada laboral extensa

Como una política la empresa lo mantiene, tienen la idea errónea mientras más horas trabajen mayor beneficio tendrá la empresa.

3.5 Efectos o consecuencias del problema

Los efectos que está generando el problema son

3.5.1 Baja producción

Desde el año pasado la producción ha disminuido en gran proporción y esto conlleva

- a) **No se cumple con las fechas de entrega de las ordenes de pedido.** - Los retrasos en las entregas han ido incrementando, y ha generado el descontento de los clientes.
- b) **Malestar de los clientes.**- A raíz de los retrasos los clientes han dejado de hacer pedidos.
- c) **Pérdida de clientes.**- La pérdida de clientes solo significa perdida de dinero.
- d) **Pérdida de la imagen de la empresa.**- La empresa se ha desprestigiado por no tener responsabilidad, puntualidad y seriedad con sus clientes.

3.5.2 Pérdidas económicas

Este es uno de los efectos del problema que refleja con claridad cómo está la empresa, la empresa está presentando problemas con los bancos por los préstamos financieros que la empresa ha adquirido

3.5.3 Fin de la relación laboral.- El personal precipita en muchos casos su renuncia la empresa por los problemas presentados, esto trae como consecuencia:

- a) **Alta rotación de personal.**- La rotación de personal es un indicador de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar los problemas de insatisfacción laboral.
- b) **Sobre costos laborales.**- Esto genera a que se realice todo el proceso de reclutamiento y selección y tenga que emplear dinero y tiempo.

3.6 ÁRBOL DE PROBLEMAS



IV. FINALIDAD DEL PLAN

4.1 Planteamiento del plan

El plan consiste en la implementación de un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal operativo de la empresa, el cual ha venido presentando serias deficiencias en su desempeño, lo que no ha permitido cumplir con los pedidos de algunos clientes y el reclamo por la baja calidad de las prendas entregadas.

Los cursos a dictarse estarán en función a la organización del tiempo para que hagan más efectiva su jornada laboral ya que no saben administrar bien su tiempo y se les acumula el trabajo por lo que tiene que quedarse en sobretiempo muchas veces, lo que genera también un sobrecosto laboral. Asimismo, se les capacitará sobre el uso adecuada de la maquinaria que manejan, ya que se cuenta entre la persona con algunos expertos quienes se encargarán de brindar estos cursos. Otro aspecto importante es la impartición de cursos que se ha previsto sobre acabados, ya que, si se desea ingresar al mercado europeo y americano, se deben cumplir con estándares internacionales que debe cumplir el personal, de lo contrario la mercadería puede ser rechazada o peor aún perder a los clientes y dañar la imagen institucional.

Con esta capacitación se espera lograr oportunidades de desarrollo para el personal, cambiar actitudes para contribuir e incrementar la motivación del personal, optimizar y mejorar al personal en la realización de sus responsabilidades y conducir a la empresa una mayor rentabilidad.

Los beneficios que obtiene la empresa con la capacitación es que mejora sus conocimientos y desarrollan habilidades y al mismo tiempo se sienten motivados. El beneficio es para ambas partes, el programa de capacitación bien estructurado con los objetivos claros y las necesidades detectadas, dará como resultado a una capacitación exitosa.

4.2 Alcances de la aplicación del plan

El alcance de la aplicación del plan de la implementación del programa de capacitación es para el nivel operativo en el área de producción y pretende mejorar el proceso de gestión de recursos humanos.

4.3 Objetivos

4.3.4 Objetivo principal

Mejorar el Desempeño Laboral al personal operativo.

4.3.5 Objetivos específicos

- a) Implementar un programa de capacitación.
- b) Implementar programas de motivación.
- c) Mejorar la política de las condiciones laborales.

4.4 ÁRBOL DE OBJETIVOS



V. ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

5.1 Factores clave para la implementación del plan

5.1.1 Involucramiento de las personas

El plan se presentará a la Gerencia General, para demostrar los beneficios de la implementación del plan de mejora. Con esto se pretende conseguir el apoyo de la Gerencia General para que se involucren las gerencias de Administración y Finanzas y de Producción.

5.1.2 Elección de los mensajes

La difusión de la implementación del plan será coordinada por la jefatura de administración y finanzas y la jefatura de producción. El mensaje elegido para que sea interiorizado por los trabajadores es: "Quiero aprender más para poder competir."

5.1.3 Comunicación

Informar a la gerencia de los avances del plan y las reuniones de coordinación entre las jefaturas dando cumplimiento al cronograma de actividades para la implementación del plan de mejora.

5.1.4 Plan de implantación

- Una vez que el plan de mejora sea presentado a la Gerencia General se presentará a las dos gerencias involucradas con un cronograma de actividades de trabajo.
- Una vez aprobado la jefatura de Administración se llevará a cabo el cronograma de actividades a cargo de la responsable de Recursos Humanos.
- La jefatura de administración informará periódicamente a la Gerencia General sobre los avances del plan.

5.1.5 Gestión del cambio

El manejo de la gestión de cambio que se efectuará en la empresa estará a cargo de la Jefatura de Administración, en coordinación con la Jefatura de Producción. Los supervisores estarán acompañando a los operarios para que apliquen los conocimientos adquiridos.

5.1.6 Incentivos

La implementación del programa de capacitación para el personal operario tendrá resultados favorables tanto para la empresa y el personal, el crecimiento será para ambos. A los operarios que resulten con el menor índice de mermas, de prendas rechazadas y con mayor productividad se le otorgarán premios que pueden ser de prendas de vestir de saldos y un día libre pagado en el semestre.

5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos

5.1.7.1 Involucrados

- **El jefe de Administración y Finanzas.-** Es la encargada de dirigir, promover, coordinar y evaluar el plan y que se ejecute de acuerdo al cronograma de actividades.
- **El Jefe de Producción.-** Ayudará a canalizar y a difundir el objetivo del plan a todo el personal operativo.

5.1.7.2 Interesados

- La Gerencia General. Es necesario que el plan alcance los objetivos establecidos y los resultados sean positivos

5.1.7.3 Aliados estratégicos

- La Jefatura de Producción.- Donde nos ayudará a sensibilizar al personal a involucrar de una manera participativa al personal operario y será el nexo entre la gerencia general

VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1 Recursos y costos de la implementación por rubros

Recursos humanos:

Un consultor externo dictará la capacitación. Costo: S/ 1500.00 Nuevos soles

Materiales

- Una computadora: propia de la empresa
- Entrega de lapiceros y folletos 300 nuevos soles.
- Entrega de certificados: 200 nuevos soles
- Sala de reunión en la empresa

El total de recursos económicos para la implementación del plan asciende a S/2000.00 Nuevos soles.

6.2 Indicadores de gestión para la implementación.

Se evaluarán los resultados con los siguientes indicadores.

- ✓ Inversión en capacitación por trabajador.
- ✓ Número de personal capacitado.
- ✓ Número de personas con necesidad de capacitarse.
- ✓ Índice de productividad.
- ✓ Índice de rotación.
- ✓ Índice de rechazos.

6.3 Planteamiento y presentación de la propuesta

Se realizarán 2 reuniones con el personal para explicar que con el presente plan se pretende mejorar el desempeño laboral a través de la implementación del programa de capacitación, ya que implementando la

capacitación se pueden evitar los sobre costos laborales, perdidas económicas para la empresa.

La primera reunión será organizando alguna actividad de confraternidad y la segunda, una reunión donde se fijarán las metas y se presentará el cronograma.

6.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt

Estrategias	Actividades	ENCARGADO	mar-16				mar-16				mar-16						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Reunión de las jefaturas involucradas	Coordinación de los jefes de las Jefaturas de Administración y Producción.	Jefe de Administración	█														
Diagnóstico de las necesidades	Se analizarán los problemas críticos de la empresa.	Administración / Jefe de Producción	█	█													
	Resultados de la evaluación de desempeño.	Jefe de Administración			█												
	Informes de los avances a la Gerencia	Jefe de Administración			█												
Diseño de la capacitación	Determinar el números de participantes.	Jefe de Administración				█											
	Los cursos a tratar y objetivos de cada curso.	Jefe de administración / Jefe de Producción					█										
	Determinar en donde se desarrollará	Jefe de Administración.				█											
	El instructor que dará la capacitación.						█										
	Informes de los avances a la Gerencia.	Jefe de Administración.						█									
Ejecución o implementación del programa.	Aplicación del desarrollo de la capacitación	Jefe de Administración.								█	█	█	█				
Evaluación de los Resultados.	Seguimiento y medición de la situación actual con la de antes.	Jefe de Administración.														█	█

VII. Resultados de la mejora o cambio esperado

7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos.

Con la implementación del plan se esperan alcanzar los siguientes resultados.

Disminución de la rotación de personal

- ✓ Reducción de los sobrecostos laborales
- ✓ Personal motivado.

Incremento de la producción

- ✓ Cumplimiento de fechas de entrega de mercadería
- ✓ Clientes satisfechos.

Reducción de fallas y mermas

- ✓ Productos con calidad.

Incremento de pedidos

- ✓ Aumento de las ganancias por nuevos pedidos.
- ✓ Aceptación de la marca.
- ✓ Prestigio de la organización.

Crecimiento de la organización

- ✓ Nuevas plantas en Perú (Lima y provincias).
- ✓ Apertura de tiendas comercializadoras de los productos en Miami u otra ciudad en el exterior.
- ✓ Ser un referente de la industria de la moda en el Perú.

7.2 Mecanismos de control y medición del cambio

Dentro del programa de capacitación se evaluará al participante con un formulario de evaluación sobre el curso que se está impartiendo para ver el avance del mismo.

Al finalizar el curso también se evaluará al operario mediante un formulario de evaluación al personal capacitado. A través de este formulario se llevará a cabo la evaluación de lo aplicado:

- Evaluación del curso
- Evaluación del instructor
- Evaluación de la metodología

La evaluación del aprendizaje la realizará el jefe inmediato, ya que es la persona más indicada para poder evaluar el cambio en el desempeño del operario, y si este ha mejorado en la calidad y cantidad de su producción.

VIII. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

Se ha determinado que las causas principales que generan un bajo desempeño laboral es la falta de programas de capacitación, las sobrecargas de tareas y la desmotivación del personal.

Esto se ha visto reflejado en la baja producción, pérdidas económicas, en la alta rotación laboral y los sobrecostos laborales.

Se ha tomado como estrategia la implementación de un programa de capacitación que llevará a tener al personal más preparado para realizar sus labores, el aumento de la producción, personal más motivado y el aumento de los ingresos económicos

Para que la administración de los recursos humanos pueda lograr la participación efectiva, en las estrategias de gestión, es con el apoyo de las gerencias de cada área a tratar

8.2 Recomendaciones

Se recomienda la realización de un plan de capacitación anual acorde con los objetivos de la empresa, que genere motivación en el personal, para poder competir y mantenerse en el mercado.

La evaluación del personal debe ser permanente para poder detectar a tiempo las necesidades de capacitación del personal al hacer el diagnóstico de las necesidades.

Evaluar los indicadores de costo - beneficio para conocer el avance y éxito del programa de capacitación.

IX. FUENTES DE INFORMACIÓN

9.1 Bibliografía

ALLES, M. (2009). Codesarrollo: Una Nueva Forma de Aprendizaje para Alcanzar la Estrategia Organizacional. Buenos Aires: Granica.

CHIAVENATO, I (2000). Administración de Recursos Humanos Quinta Edición F Mc Graw-Hill / Interamericana.

CHIAVENATO, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las organizaciones. México: Mc Graw/ Hill/ Interamericana Editores.

DESSLER, G. (2001). Administración de Personal, octava edición. México: Pearson Educación.

GUIÑAZU, G. (2004). Revista de Investigación Académica ISSN-e 0329, N12. Invenio, 103.

MAZABEL GALARZA, C. (2011). Indicadores de Gestión en Recursos Humanos y su impacto Económico en la Organización. San Borja: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

ROBBINS, S. Y (2010). Administración 10 edición México: Pearson.

YOUNG, E. (1998). Manual de Director de Recursos Humanos. Madrid: Cinco días

9.2 Hemerográficas

ADECCO, (23 de septiembre 2015) Buenas Prácticas Laborales. Gestión.

VILLASANTE, J (23 de septiembre 2015), Estándares Laborales del Sector de Confecciones. Gestión.

CETRUM CATOLICA (2010) Factores que Limitan el Crecimiento de las Pymes.