

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIO DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL

**Mejoras en la captación de personal y su influencia en la disminución de
costos en cosecha de espárrago blanco en Tal SA.**

Área de Investigación:
Gestión Empresarial

Autores:
Matute Avila, Luis Alberto
Torres Salazar, Leandro Andre

Jurado Evaluador:

Presidente: Landeras Pilco, María

Secretario: De La Rosa Anhuaman, Filiberto

Vocal: Sánchez Salcedo, María Mercedes

Asesor:
Urcia Cruz, Manuel

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8286-0597>

Trujillo – Perú

2022

Fecha de sustentación: 2022/10/27

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIO DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL

**Mejoras en la captación de personal y su influencia en la disminución de
costos en cosecha de espárrago blanco en Tal SA.**

Área de Investigación:
Gestión Empresarial

Autores:
Matute Avila, Luis Alberto
Torres Salazar, Leandro Andre

Jurado Evaluador:

Presidente: Landeras Pilco, María
Secretario: De La Rosa Anhuaman, Filiberto
Vocal: Sánchez Salcedo María Mercedes

Asesor:
Urcia Cruz, Manuel

Código Orcid: <http://orcid.org/0000000182860597>

Trujillo – Perú

2022

Fecha de sustentación: 2022/10/27

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE ESTUDIO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

**“MEJORAS EN LA CAPTACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
DISMINUCIÓN DE COSTOS EN COSECHA DE ESPARRAGO BLANCO EN TAL
SA.”**

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR

PRESIDENTE

**Dra. Landeras Pilco Maria
N ° CIP: 44282**

SECRETARIO

**Ms. De La Rosa Anhuaman Filiberto
N ° CIP: 90991**

VOCAL

**Ms. Sanchez Salcedo Maria Mercedes
N ° CIP: 126062**

ASESOR

**Dr. Ing. Urcia Cruz Manuel
N ° CIP: 27703**

DEDICATORIA

A mis padres Víctor y Azucena, porque estuvieron siempre día a día con su apoyo incondicional y su paciencia, para llegar a ser hoy la persona quien soy.

A mis hermanos por acompañarme siempre en cada momento de mi vida, en las buenas y malas.

A mi doobby que es un miembro más de mi familia, una motivación más por la cual siempre salir adelante.

Matute Avila Luis Alberto

A dios por guiarme día a día; a mis padres que desde el primer día en la universidad siempre confiaron en mí, hermano, Luis Joel y toda mi familia que desde un principio me dieron su apoyo incondicional, siempre estaré agradecido con cada uno de ellos.

En especial a mis abuelos, Litita, Manuela, Pablo y Leandro, cada momento y recuerdo de ustedes es único, se que se sienten orgullosos de lo que estoy logrando.

Torres Salazar Leandro Andre

AGRADECIMIENTO

A dios porque siempre estuvo en cada paso de mi vida cuidando siempre de mí.

A mi madre que a pesar de la distancia confió siempre en mis capacidades y me dio la oportunidad de ser una persona profesional para la vida y me enseñó que los sueños se cumplen día a día.

A mi padre que siempre estuvo a mi lado en todo momento apoyándome, con su comprensión, su confianza y su cariño.

A cada uno de mis hermanos que fueron parte fundamental de mi formación profesional, por darme esa motivación día a día de llegar a ser alguien en la vida.

Al ingeniero Urcia por su constante apoyo y paciencia en realización de esta tesis, sin el nada habría sido posible.

Matute Avila Luis Alberto

AGRADECIMIENTO

A dios por ser mi guía en todo momento.

A mi madre, por estar siempre ahí a mi lado, decirme sigue adelante que tanto yo como tu padre te apoyaremos en todo para que tu seas un profesional.

A mi padre, a pesar de la distancia, siempre me protegía y me brindaba su apoyo para lograr ser un profesional.

A mi hermano, eres y serás siempre mi motivación para lograr lo mejor en esta vida.

A mi asesor, el Ingeniero Urcia, gracias por sus enseñanzas en la universidad y el constante apoyo para lograr la realización de esta tesis.

Torres Salazar Leandro Andre

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo reducir los costos en la cosecha de esparrago blanco en la empresa TAL SA en su sede de fundos Virú, mediante mejoras en el método de captación de personal, para evitar la contratación de gente sin experiencia y que no sea de zonas aledañas a los fundos de cosecha, provocando altos costos de manos de obra y menor productividad, e incentivando a personas cercanas a zona a postular a nuestra empresa llegando a evitar la deserción y el ausentismo.

Ante esto se desarrollaron alternativas de mejoras en el proceso de captación, como mejorar incentivos económicos como es el caso de los bonos por avance y/o bono por productividad, se llegó a formar nuevos cosechadores para mejorar la productividad y evitar la rotación de personal en nuestros fundos en la sede de Virú-TAL SA.

Cumplido la implementación de estas mejoras, se concluye que hubo una disminución de costos y/o el incremento de la productividad, se evidencio que para la presenta campaña de cosecha esparrago blanco, se tendrá un ahorro de un 22%, lo que equivale a S/168,405.91; y una mejora en la productividad de un 20% más a comparación de la última campaña que era de 102 kg/día y con la mejora propuesta se llegaría a tener 122 kg/día.

Palabras claves: Captación de personal, Costos en cosecha, esparrago blanco.

ABSTRACT

The objective of this research is to reduce costs in the harvest of white asparagus in the company TAL SA at its Virú estate headquarters, through improvements in the method of recruiting personnel, to avoid hiring people without experience and who are not areas surrounding the harvest farms, causing high labor costs and lower productivity, and encouraging people close to the area to apply for our company, avoiding desertion and absenteeism.

Given this, alternatives were developed for improvements in the recruitment process, such as better economic incentives such as advance bonuses and/or productivity bonuses, new harvesters were trained to improve productivity and avoid staff turnover in our farms at the headquarters of Virú-TAL SA.

Once the implementation of these improvements has been completed, it is concluded that there was a decrease in costs and/or an increase in productivity, it was evidenced that for the present white asparagus harvest campaign, there will be a saving of 22%, which is equivalent to S /168,405.91; and an improvement in productivity of 20% more compared to the last campaign, which was 102 kg/day and with the proposed improvement it would reach 122 kg/day.

Keywords: Recruitment of personnel, Harvest costs, white asparagus.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Problema de Investigación	1
1.2.	Justificación.....	4
1.3.	Objetivos:	4
II.	MARCO DE REFERENCIA	5
2.1.	Antecedentes.....	5
2.2.	Marco Teórico:.....	9
2.3.	Marco Conceptual:.....	35
2.4.	Hipótesis:.....	36
III.	METODOLOGIA EMPLEADA:.....	39
3.1.	Tipo y nivel de investigación	39
3.2.	Población y muestra de estudio	39
3.3.	Diseño de Investigación.....	39
3.4.	Técnicas e Instrumentos de investigación:.....	40
3.5.	Procesamiento y análisis de datos:.....	40
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	41
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	70
VI.	CONCLUSIONES	71
VII.	RECOMENDACIONES.....	72
	REFERENCIAS	73
	ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de los fundos de cosecha de la empresa TAL SA.	2
Figura 2: Producción de Esparrago Blanco en Fundo Virú – Chao.	3
Figura 3:Proceso de Reclutamiento	10
Figura 4 :Característica Seleccionada	14
Figura 5: Diagrama de Ishikawa	14
Figura 6: Diagrama Ishikawa de Costos Elevados	47
Figura 7: Diagrama de Pareto – Elevados Costos	49
Figura 8: N° de Cosechadores - % Deserción campaña Esparrago Blanco 2021- 2022	51
Figura 9: Paradas de campo en cosecha de esparrago blanco.....	74
Figura 10: Fundos sede Virú – TAL SA.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Costo total por mes en la cosecha de esparrago blanco	42
Tabla 2:Cantidad de trabajadores en la cosecha de esparrago blanco	43
Tabla 3:Costo por kilo cosechado en esparrago blanco.....	43
Tabla 4:Productividad y kilos cosechados campaña 2021-2022	45
Tabla 5:Calificaciones de las distintas causas	48
Tabla 6:Causas criticas – Alternativas de solución	49
Tabla 7:Costos involucrados en el proceso de contratación	51
Tabla 8:Costo de deserción en cosecha esparrago blanco 2021 – 2022	52
Tabla 9:Rango de kilos de personal desertor	53
Tabla 10:Kilos y Remuneración Diaria de cosechadores desertores	53
Tabla 11:Costo Total Desertor vs Costo Contratación Personal Nuevo	54
Tabla 12:Costo Adicional de Personal a contratar por falta de kilos cosechados	55
Tabla 13:Incentivos y kilos producidos.....	56
Tabla 14:Remuneración total con incentivo	56
Tabla 15:Comparativa Costos Personal Desertor, Nuevo y Nuevo con Incentivos... 57	
Tabla 16:Clasificación de cosechadores en esparrago blanco.....	58
Tabla 17:Kilos y Cosechadores requeridos en Fundo Semillero	60
Tabla 18:Costo Servicio Transporte Chao – Fundo Semillero.....	61
Tabla 19:Costo Servicio Transporte Viru – Fundo Semillero	61
Tabla 20:Costo Mensual Chao – Fundo Semillero	62
Tabla 21:Costo Mensual Viru – Fundo Semillero	62
Tabla 22:Programación de los cursos de capacitación por Zonas	65
Tabla 23:Beneficios de la escuela de cosechadores.....	66
Tabla 24:Costos de cosecha según rangos de kilos	67
Tabla 25:Instructivo ante ocurrencias por lluvia en campo.....	68
Tabla 26:Comparación de costos pre y post mejoras	69

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de Investigación:

1.1.1. Realidad Problemática

Actualmente debido a la pandemia, el mundo atraviesa por un periodo de crisis económico que afecta a la gran mayoría de países exportadoras como lo es el Perú. Además, existe una preferencia creciente a nivel mundial por el consumo de productos con excelente calidad y un bienestar nutricional, es decir, que todos los protocolos de una cadena de producción sean sostenibles.

Dado esto se proyecta que para finales del 2022 las agroexportaciones lleguen a tener un crecimiento del 3% y opten por seguir protocolos sanitarios, lo que ha producido en generar costos adicionales con respecto al cuidado de los trabajadores, como es el caso de brindarles los EPPs sanitarios como mascarillas y caretas, también en la ocupación de personal dentro de las movilidades que transportan estas a los campos respectivos, llegando a respetar las distancias sociales brindadas por la OMS.

TAL SA inicia su temporada de esparrago blanco los primeros días de junio hasta la primera semana de abril del siguiente año (aproximadamente una duración de 10 meses), la cual inicia su cosecha en sus fundos de la provincia de Virú, pero como toda empresa dentro de sus operaciones hay problemáticas que afectan directamente a los costos en la cosecha de esparrago como el incremento en la mano de obra y en el transporte. Esto surge debido a la constante rotación y deserción de personal que es provocada ante el reclutamiento simultáneo de otras empresas y/o cosechas como es el caso del arándano, que tiene una mejor aceptación, facilidad al cosechar y mejores ingresos para el personal de zonas aledañas a la provincia de Virú. Por ende, esto conlleva a contratar personal que no radiquen cerca a los fundos, generando rutas largas con un costo mayor, también de personas sin experiencia lo que produce un elevado costo en la mano de obra y menor productividad para la empresa.

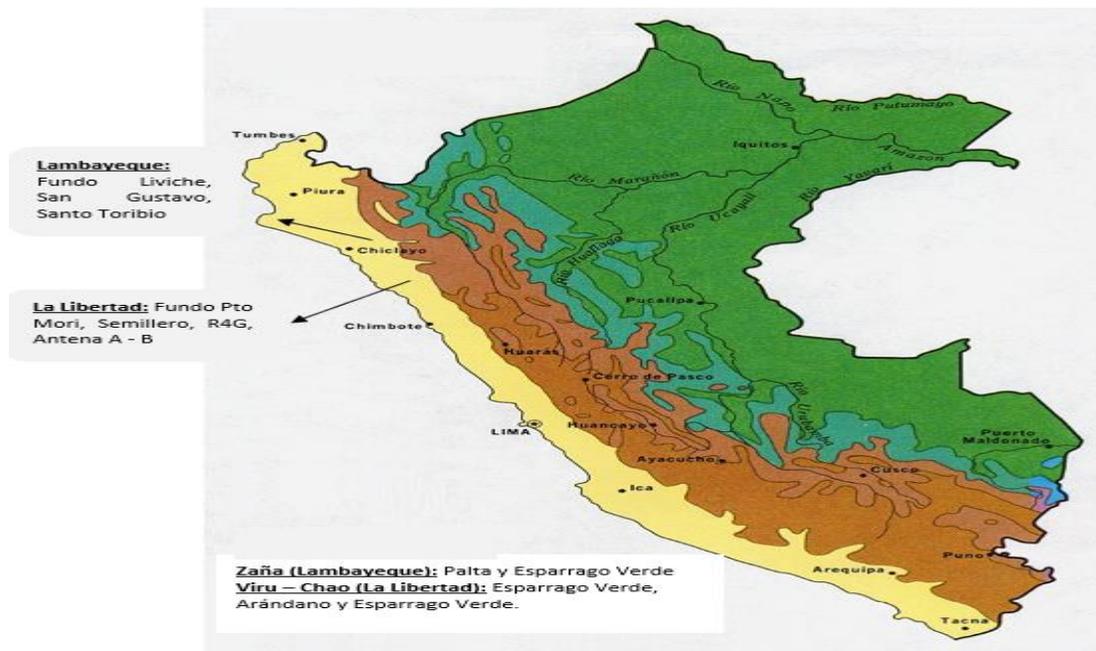
1.1.2. Descripción del Problema

La empresa TAL S.A perteneciente al Grupo Roció dio inicios en 1989 teniendo como principales cultivos arándano, palta y esparrago, siendo esta ultima su principal producto a exportar con una producción promedio de 64 TN.

El crecimiento de la empresa se debe a una larga relación con sus principales clientes en varios continentes, a su compromiso en la excelencia de productos innovadores y por brindar trabajo a más de 2500 personas.

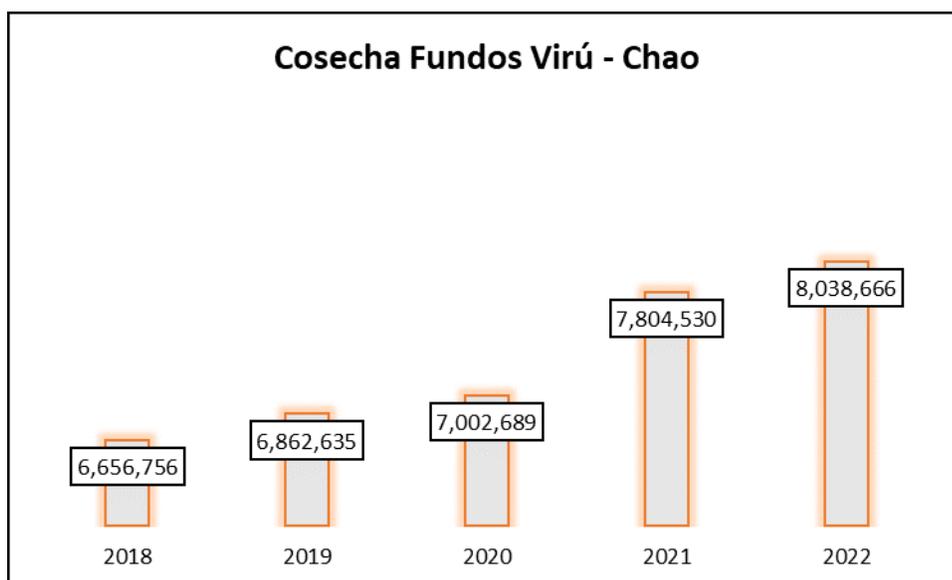
Sus sedes de cosecha se encuentran en Virú - Chao (La Libertad) siendo esta en los meses de junio a marzo, en Zaña (Lambayeque) durante los meses de julio a diciembre y sus procesos de empaque en planta están dirigidos en la sede de Salaverry (La Libertad).

Figura 1: Ubicación de los fundos de cosecha de la empresa TAL SA.



La empresa TAL SA en lo que respecta a la campaña 2022-2023 se proyecta para su sede en Viru-Chao cosechar 8K de tn, un crecimiento del 3% a comparación de la campaña anterior en la que se culminó con una producción aproximada de 7.8k de tonelada a lo que corresponde a sus distintos fundos ubicados en el departamento de La Libertad. (Ver anexo 2)

Figura 2: Producción de Esparrago Blanco en Fundo Virú – Chao.



NOTA: *Elaboración propia*

Al tener este incremento anual de producción, el área de recursos humano que se encarga de la captación de personal, ante la constante rotación de cosechadores debido a la deserción y ausentismo, también a la competencia de otras empresas por contratar, surge la necesidad que se contrate personal sin experiencia y de zonas alejadas a los fundos en viru y chao, provocando un incremento en las tarifas de las distintas rutas de transportes y en el incremento de mano de obra.

En la última campaña se captó personal de zonas alejadas como Alto Trujillo, Porvenir, Buenos Aires, Laredo y Chimbote con el fin de satisfacer la cantidad de cosechadores solicitada por el área de producción, la productividad de estos trabajadores fue por muy debajo de lo normal, haciendo que no lleguen a la meta en los campos de esparrago que es de 70 kg para poder generar bono. Todo lo anterior impone la necesidad de desarrollar la presente investigación para generar mejoras en el proceso de captación y en cuanto esto llega influir en los costos de transporte.

1.1.3. Formulación del Problema:

¿Cómo influye las mejoras de la captación de personal en la disminución de costos en la cosecha de esparrago blanco en la empresa TAL SA?

1.2. Justificación:

JUSTIFICACION TECNICA

La presente investigación busca reducir los costos en la cosecha de esparrago blanco en la empresa TAL SA en su sede de fundos Virú, mediante mejoras en el método de captación de personal, para evitar la contratación de gente sin experiencia y que no sea de zonas aledañas a los fundos de cosecha, provocando altos costos de manos de obra y menor productividad, e incentivando a personas cercanas a zona a postular a nuestra empresa llegando a evitar la deserción y el ausentismo.

JUSTIFICACION ECONOMICA

Los resultados del presente trabajo de investigación harán que los costos en la cosecha de esparrago blanco en la sede de Virú de la empresa TAL SA, sean reducidos los costos de mano de obra, mejorar la productividad de la cosecha, y disminuir los costos del área de recursos humanos debido a la constante rotación de personal.

JUSTIFICACION ACADEMICA

Esta investigación brinda la oportunidad de aplicar distintas herramientas de la carrera de ingeniería industrial aprendidas en los distintos cursos durante la etapa universitaria. Por consiguiente, podrá generar un antecedente para investigaciones posteriores, debido a que es una técnica de ingeniería que se aplica en un área respectiva pero que llega a influir en distintos sectores dentro de una empresa.

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo General

Determinar el nivel de influencia de las mejoras en la captación de personal en los costos en cosecha de esparrago blanco en TAL SA.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los costos actuales de la mano de obra directa en la cosecha de esparrago blanco y la productividad en la empresa TAL SA - Fondos Virú
- Identificar las causas que generan los elevados costos en la mano de obra directa en la cosecha de esparrago blanco en la empresa TAL SA - Fondos Virú
- Desarrollar alternativas de mejoras en la captación de personal para cosecha de esparrago blanco en la empresa TAL SA - Fondos Virú.
- Determinar la disminución de costos y/o el incremento de la productividad en las alternativas de mejoras propuestas.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

Según (Benites, 2018), en su tesis titulada “PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA REDUCIR LOS COSTOS EN LA EMPRESA WORLD GROUP SAC”, tuvo como principales objetivos realizar un diagnóstico y desarrollo de herramientas dentro del área de reclutamiento - selección de personal, para poder llegar a obtener un incremento en la rentabilidad de la empresa y su disminución de sus costos operacionales.

Para la realización del trabajo se crearon distintos modelos en los procesos actuales, encontrando problemas en los distintos sucesos del área, la solución que se plantea es un plan para mejorar las competencias laborales para una mejora continua en la institución. Además, se diseñaron capacitaciones constantes al personal involucrado con la finalidad de anticipar fallas, permitiendo una mejora permanente en sus procesos.

Este estudio es relevante porque nos orienta a una correcta manera de aplicar mejoras, con el fin de obtener resultados positivos de como un buen clima laboral

influye en su correcto proceso de reclutamiento de personal, originando una disminución de costos dentro de la empresa.

APORTE: Esta investigación nos permite conocer que la mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal son muy importantes para la reducción de costos en las empresas.

Andrea María Cancinos Kestler, (2015) en su tesis de grado titulada “Selección del personal y desempeño laboral”, de la Universidad Rafael Landívar - Guatemala. En dicha investigación tuvo como objetivo responder la pregunta ¿De qué manera se relaciona la selección del personal con el desempeño laboral?, donde analiza el grado de efectividad del proceso técnico de selección y nivel de desempeño de los colaboradores, realizando un análisis estableciendo la relación entre ambas variables.

Por ende, los autores a investigar llegaron a ser el personal administrativo de una empresa azucarera ubicada en San Andrés, teniendo como muestra en dicho estudio un aproximado de 36 colaboradores, mayormente del género masculino, entre edades de 20 a 40 años y con carreras universitarias culminadas.

Para medir los indicadores se utilizó el cuestionario, empleando la escala de Likert y gráfica de calificaciones, siendo una investigación cuasi experimental.

Las conclusiones de dicha investigación determino que existe relación estrecha entre el método de selección de personal y su desempeño laboral de cada uno.

Los resultados de la investigación determinaron que, si existe relación estrecha entre el proceso de selección del personal y el desempeño laboral de 25 los mismos, debido a que el proceso de selección se considera efectivo en un 71.15% y el desempeño laboral de los colaboradores se encuentra dentro del rango aceptable.

APORTE: Esta tesis nos permite conocer que el desempeño laboral es muy importante para las empresas y poder determinar la efectividad del proceso de selección

Según (Benzanquen, 2012), realizó una investigación para obtener el grado de Maestría en la universidad de Simón Bolívar de Sartenejas en Venezuela titulada: “Sistema de Incentivos y la Productividad en el Área de Producción” con la idea de preparar un procedimiento de estímulos dirigido al personal adquisiciones del área de extracción para incrementar la abundancia de la planta. Para ello, la indagación inicio con la recolección de lista relacionada al asunto de tratado y con el establecimiento de asesoría de los números actuales de la organización. Con esa proclamación, se realizó una equiparación de los géneros por familias considerando aquellos que siguen los mismos artículos y en intervalos similares. La local que usó fue 10 familias para explorar los enjuiciamientos de fabricación. Después de ello se pudo implantar el procedimiento de estímulos monetarios en dos tipos, efectivos de fabricación y cupones de asistencia.

El procedimiento llego a motivar al personal, obteniendo una mejor productividad y un 50% mayor a sus ingresos promedios mensuales, también se llegó a aumentar el 21% en la producción de la planta y todo lo referido a un costo 58% menor al estimado.

APORTE:

Esta investigación nos permite conocer distintos tipos de estrategias motivadoras, para aumentar la productividad de cada uno de sus operarios en dicha empresa y así reducir costos, por lo tanto, tendremos en cuenta en nuestra investigación.

Kelly Vera Pérez, (2015) en su tesis de grado titulada “Relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la fábrica de pantalones BIONIC – Huancayo”, de la Universidad Continental – Perú. En dicha investigación tuvo como objetivo responder la interrogante ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la fábrica de pantalones BIONIC?, por lo cual pretende

establecer la relación que tendrá el proceso de gestión del talento humano en la empresa y analizar si tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores en la fábrica de pantalones BIONIC.

La investigación es de tipo sustantiva, con método descriptivo – correlacional. La población de estudio estuvo compuesta por los colaboradores que laboran en la fábrica de pantalones BIONIC. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario para la recolección de información.

Los resultados brindados en su investigación según su hipótesis demuestran con un 95% confianza que la gestión del talento humano tiene un impacto directo en los colaboradores para su desempeño de sus labores en la fábrica.

Asimismo, que el análisis de puestos, el proceso de selección de personal, el proceso de reclutamiento y la administración de sueldos se relacionan de manera directa en el desempeño laboral de los colaboradores de la fábrica de pantalones BIONIC.

APORTE: Esta investigación nos permite ver dicha relación entre el desempeño laboral y la gestión de talento humano, en el cual aplicaron la técnica de encuesta y el instrumento del cuestionario, de tal manera que estas herramientas serán de mucho aporte

Auqui Silvera, M. A. (2019). Propuesta de mejora del sistema de reclutamiento y selección del personal agrario para la empresa agrícola La Venta S.A. La presente investigación tuvo por objetivo principal mejorar la eficiencia del proceso del sistema actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa Agrícola La Venta SA, disminuyendo la alta rotación e inestabilidad laboral del personal, y reduciendo los altos gastos de capacitación que genera el actual sistema que usa el área de recursos humanos.

El tipo de estudio fue descriptivo – exploratorio, de diseño no experimental de corte transversal. La muestra fue extraída del área del personal de la empresa agrícola La Venta SA y estuvo conformada por 33 trabajadores ordinales más 1 trabajador del área de administración de recursos humanos (RRHH), sumando en total 34 personas.

Se usaron como instrumentos: guía de observación, cuestionarios y guía de entrevista. Entre los resultados destacan que el 65% de la muestra fue reclutado como personal mediante recomendaciones mientras que el 35% a través de medios de comunicación.

Asimismo, el 29% afirmaron haber pasado por proceso de selección de personal, mientras que el 71% afirmó lo contrario. Por otro lado, encontró que el área agrícola de la empresa es la que requiere de mayor mano de obra (85%) frente a los operarios de planta y personal administrativo, por lo que finalmente se plantea una propuesta de mejora en cuanto a sistema de reclutamiento y selección de personal dirigido al área de recursos humanos de la empresa ya mencionada.

APORTE: Esta investigación nos permite conocer la manera en cómo gestionar un proceso de reclutamiento más eficiente, para así reducir de manera considerable la rotación y deserción del personal, por lo tanto, se tendrá en cuenta para nuestra investigación.

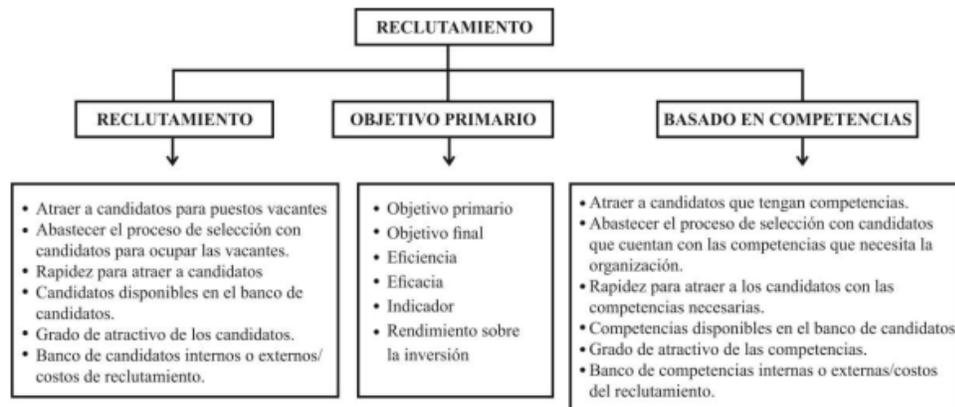
2.2. Marco Teórico:

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento es el primer proceso que consiste en investigar a los mejores aspirantes para las vacantes a cubrir. La organización publicara ofertas a través de los distintos medios de comunicación con el objetivo de convocar la mayor cantidad de talento humano que encaje según el requerimiento.

En la figura se muestran las fases de reclutamiento donde se estructura la fluides y un adecuado orden según cada proceso.

Figura 3:Proceso de Reclutamiento



NOTA: Grados (2013)

Según Grados (2013), el fenómeno que crea un reparo de falta de personal en las filiales son las equivocaciones provenientes de recopilación y reemplazo. La persecución de personal tiene como elemento limitante la falta de inversión en el área, lo que lleva a afanarse con delegaciones externas o por internet; en entre ambas ubicaciones no tiene decano cortejo, resultando con personal no calificado. Además, el inconveniente no radica tanto en la falta de personal sino más correctamente en la falta de personal calificado para puestos específicos. Es así como se entiende que es exigido descubrir personal calificado para los puestos, lo cual exigencia desvelos en el área de elección y reclutamiento. Ello tiene directa analogía con las surgencias que se usen del mercado de medios humanos y hace notoria la trascendencia de las surgencias de selección de personal.

IMPORTANCIA DE RECLUTAMIENTO

Para que un proceso selectivo sea correcto, el reclutamiento debe llegar a obtener a los mejores candidatos para las diferentes bacantes brindadas.

Para una empresa, llegar a obtener buenos candidatos dependerá de la reputación de ellos mismos, los ingresos económicos que ofrecen, la ubicación laboral y el

tipo de trabajo que brindan. Todo lo mencionado anteriormente va a permitir tener una reserva de candidatos según las vacantes disponibles.

COSTOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Según Mazabel (2011), el fenómeno que crea un inconveniente de falta de personal en las tareas son las equivocaciones los costos predominantes a la selección y alistamiento de personal tienen gran consideración en la estipulación del área, dado que son índices sobre la capacidad y los costos involucrados.

Al dirigir y controlar estos exponentes se pueden descargar rebajas de productividad, disminución de la vuelta y del periodo de contratación.

De primera mano, se destaca el costo en el proceso de elección del trabajador, el cual es ojeado como el costo del juicio de elección entre el insinuado por el grado del trabajador en base a su retribución mensual, la fórmula está representada de la siguiente manera:

$$CS = \frac{\text{Costo del proceso}}{\text{Remuneración mensual}} \times 100 = \%$$

Esta formalidad es en extremo importante, pues nos da un índice sobre cómo se está gestionando la operatividad en el recurso global de obtener a los empleados. Por ende, existe el indicador que evalúa el momento de selección. Este se valoriza según el efecto económico (IE) iniciado del curso de contratación por la extracción del trabajador en dicho plazo. Por tanto, la formula se representa de la siguiente manera:

$$IE = \text{Producción Día S/} \times \text{Días de selección} = \text{S/}$$

De esta manera, se puede firmar con libertad el efecto del cambio de selección en el periodo que el reproche no está laborando. Este costo es importante dado que

nos da finalidad con respecto a la ocupación y los plazos involucrados.

SELECCIÓN DE PERSONAL:

(Chiavenato, 2009) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo correcto para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

(Mondy & Noé, 2005) Es la elección de una o varias personas según el puesto o vacante solicitada a cubrir. El exitoso reclutamiento en una compañía ejerce una buena calidad en la toma de decisiones según las exigencias de cada área o puesto laboral.

(Bonache, 2002), define como el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos. De esta definición se desprenden tres aspectos:

- que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que, si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección del personal.
- que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto.
- que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Estos diagramas reciben asimismo el renombre de su generador, Ishikawa, y en algunos acontecimientos incluso el de “espina de pescado” por la circunstancia que adquieren. Son una manera gráfica de personificar el conjunto de querellas potenciales que podrían estar provocando el atolladero bajo apartamiento o influyendo en una determinada característica de dimensión. Se utilizan para formular las meditaciones que resultan de un recurso de “lluvia de ideas” al alcanzar respuesta a alguna pregunta de partida que se plantea el hatajo que realiza el estudio.

Por ejemplo, un muestrario de quehacer podría ásperos la subsiguiente pregunta: ¿cuáles son las razones de que se hayan incrementado ampliamente los defectos de exterioridad en el sumario de lacado y deshidratado? Las respuestas que un equipo de expertos pudiera alcanzar a esta pregunta seguramente serán moderados y de diversa índole. Si estas idealizaciones se clasifican o estratifican, para luego representarse en guisa gráfica en un diagrama de Ishikawa, se tendrá una mejor meditación del conjunto de razones potenciales que se cree provocan dicha respuesta.

Ishikawa recomienda que las razones potenciales se clasifiquen en seis consideraciones, comúnmente renombradas como las 6 M: materiales, máquina, métodos de trabajo, medición, mano de obra y medio ambiente.

De la siguiente manera se aplica para elaborar un diagrama “espina de pescado” son:

Paso 1. Decidir cuál es el compromiso para investigar o la característica de condición a estudiar, lo cual se hace normalmente por medio del sistema del diagrama de Pareto.

Paso 2. Describir las características estimadas en un recuadro en el lado derecho de una hoja, posteriormente hacer una flecha que comienza en el lado izquierdo y direcciona hacia el recuadro.

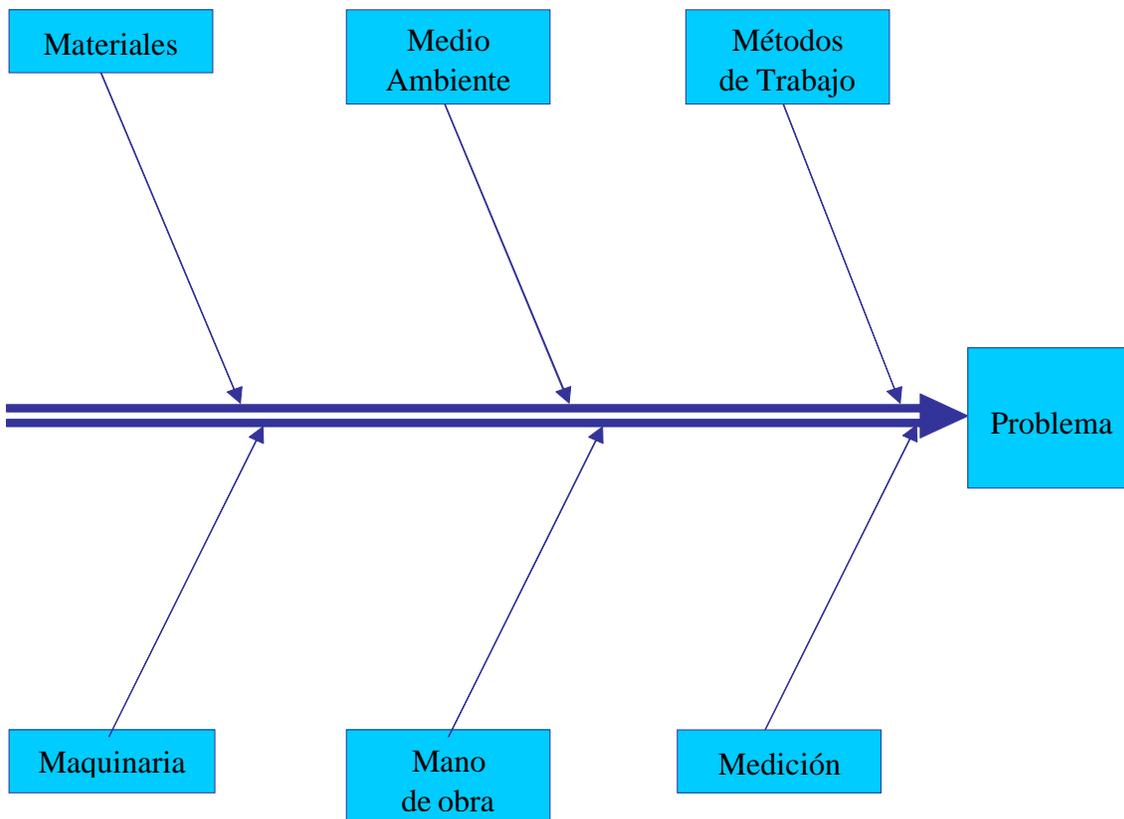
Figura 4 :Característica Seleccionada



NOTA: *Elaboración propia.*

Paso 3. Escribir los multiplicadores importantes que se creen podrían estar causando el conflicto en cuestión de acuerdo con la calidad ahora aludida de las 6 M; puede cubrir cualquier otra condición que considere ayude a un mejor convenio del conflicto.

Figura 5: Diagrama de Ishikawa



NOTA: *Elaboración propia*

Paso 4. En cada clase, según la altura de que se trate, debe datar con maduro grado de detalles las causas que se considere podrían estar provocando el conflicto. Cabe explicar que las clases se pueden subdividir todavía más si se

piensa que ello puede proteger a etiquetar el comienzo del conflicto. Como se puede enunciar, la asociación que existe entre los factores causales y el agobio se expresa mediante una representación integrada por dos dependencias.

De primera instancia está constituida por el conjunto de instrucciones potenciales apoderado por una flecha principal hacia la que convergen las otras flechas consideradas como clases del tronco principal, y sobre las que inciden incluso flechas más reducidas. En la otra ración, se encuentra el renombre de la característica de condición que está siendo analizada. La flecha principal de la primera unidad apunta justamente hacia este renombre, lo cual indica que la certificación que existe entre el conjunto de factores causa el inconveniente.

La principal superioridad de usar los dichos diagramas de “espina de pescado” es que éstos exhiben las relaciones entre un conflicto y sus posibles razones, unánimemente que permiten que el muestrario desarrolle, examine y analice gráficamente dichas series, lo que lleva a que sea más realizable identificar la causa de ese conflicto, y así poder hallar su solución. (Cantú Delgado, Humberto, 2000)

TRANSPORTE

Según Rezk Martín I. referido al transporte, es el medio para trasladar bienes o personas de un punto inicial hasta otro. Actualmente el transporte comercial esta ha enfocado al interés público que implica el traslado de servicios de entrega, recepción y manipulación de tales bienes.

Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

COSTOS

C. Ferguson y J. Gould, hace concepto al costo como “un aspecto de la actividad económica, para el empresario individual esto implica sus obligaciones de hacer pagos en efectivo, para el conjunto de la sociedad, el costo representa los recursos que deben sacrificarse para obtener un bien dado”.

La definición utiliza el término "sacrificio" para referirse a costos que no están directamente relacionados con el efectivo, como la depreciación de activos fijos, pero involucran costos en el proceso de producción, negocio o servicio. Harry Howe, define el costo como al “precio pagado o la retribución para adquirir un activo. Aplicando a los inventarios, el costo significa en principio la suma de los desembolsos aplicables y cargos incurridos directa o indirectamente al traer un artículo a su condición y localización existente”.

Una definición basada en la estructura de Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de fabricación es la de Edward Menesby, “el costo se define como la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción. Los recursos emplean materia prima, materiales de empaque. Horas de mano de obra trabajada, prestaciones, personal salariado de apoyo, suministros y servicios comprados y capital atado en inventario, terrenos edificios y equipo”.

CARACTERISTICAS DE LOS COSTOS:

COSTO ACTIVO. - Cuando la empresa incurre en posibles costes obteniendo ingresos durante un cierto período de tiempo. Ejemplo: Mercancías.

COSTO GASTO. - Aquellos egresos de efectivo que generan ingresos para la empresa y por ende utilidades por un determinado período de tiempo. Por ejemplo: salarios administrativos, publicidad, depreciación de máquinas, etc.

COSTO PÉRDIDA. – Son las salidas de efectivo que no generan ingresos estimados y por lo tanto no tienen ingresos comparables a las inversiones. Ejemplos: incendios de vehículos de empresa sin seguro, mercancías antiguas, etc.

PRODUCTIVIDAD:

Según Sumanth [1990], el término "productividad" en el sentido formal se mencionó por primera vez en un ensayo de 1766 de Quesnay. Un siglo después, en 1883, Littré definió la productividad como "la capacidad de producir". Pero no fue hasta principios del siglo XX que el término adquirió un significado más preciso, la relación entre un producto producido y el medio por el cual se hizo.

Con frecuencia se confunde el término "productividad" con el término "producción"; pensando así mucha gente que a mayor producción se obtendrá mayor productividad, lo cual no es necesariamente cierto.

La producción se refiere a la actividad de producir bienes y/o servicios, y la productividad se refiere al uso eficiente de los recursos (insumos) en la producción de bienes y/o servicios (productos). Asimismo, los tres términos productividad, eficiencia y eficacia se confunden entre sí. La eficiencia es la relación entre el rendimiento real obtenido y el rendimiento estándar esperado, y la efectividad es el grado en que se logra la meta.

Sumanth [1990] se refiere a tres tipos básicos de productividad:

- **Productividad parcial:** Es la cantidad producida entre un solo tipo de insumo, que puede ser mano de obra, capital, materia prima, etc.

- **Productividad de factor total:** Es la relación entre la producción neta y la suma relacionada de los factores trabajo y capital. La "producción neta" se refiere a la producción bruta menos los servicios adquiridos y los bienes intermedios.

- **Productividad total:** Es la relación entre la producción total y la suma de todos los factores de entrada.

Los valores de productividad parcial, de factor total y total se calculan como sigue:

Productividades Parciales:

$$\text{Productividad humana} \equiv \frac{\text{Producción}}{\text{insumo humano}}$$

$$\text{Productividad materiales} \equiv \frac{\text{Producción}}{\text{insumos materiales}}$$

$$\text{Productividad capital} \equiv \frac{\text{producción}}{\text{Insumo de capital}}$$

$$\text{Productividad energía} \equiv \frac{\text{producción}}{\text{insumo de energía}}$$

$$\text{Productividad otros gastos} \equiv \frac{\text{producción}}{\text{insumos de otros gastos}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD TOTAL} = \frac{\text{producción total}}{\text{insumo total}}$$

$$\equiv \frac{\text{producción total}}{\text{insumos (humanos + materiales + capital + energía + otros gastos)}}$$



PRODUCTIVIDAD LABORAL

En cuanto a la productividad laboral, Robbins (2009) afirma que una organización es productiva si logra sus objetivos trasladando los insumos a la producción al menor costo. La productividad de los empleados se ha medido de varias maneras. La métrica más simple es el ingreso por empleado, que representa la cantidad de ganancias que cada empleado puede generar. Los ingresos por empleado deberían aumentar a medida que los empleados de una organización se vuelvan más efectivos en la venta de una gran cantidad de productos y servicios de alto valor agregado.

Es decir, la productividad es el cociente de los productos obtenidos y los insumos aplicados para obtener esos productos, y se basa no solo en lograr las metas identificadas en la organización, sino también en lograr esas metas al menor costo posible, y es seguro que cuando los Empleados son productivos cuando son capaces de completar todas las actividades asignadas en el menor tiempo posible y los resultados son de buena calidad.

Por su parte, Belcher (1999) hace referencia a la productividad como el enlace de los distintos recursos que la compañía necesita y los que lo promueven, se puede cuantificar dividiendo la producción de los recursos. Aumentar la productividad aumentando la relación producción/recurso, es decir, produciendo más o mejores productos con un nivel de recursos determinado. Koontz y Wehrich (2004) adoptaron la misma línea de pensamiento, argumentando que la productividad es la relación aritmética de producción a insumo, con la debida atención a la calidad en un período determinado. Nuevamente, no se trata solo de números, se trata de la calidad del producto o servicio final, y si la calidad del producto final no es la mejor, de nada sirve tener un tiempo récord para desarrollar el producto, después de todo, afecta la empresa. inversión. Para que una empresa se beneficie, debe invertir en capacitación para tener trabajadores eficientes y eficaces, para que su trabajo sea de alta calidad.



FACTORES INFLUYENTES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL:

Al respecto, Gómez y otros (2000) le dan como concepto al valor agregado como una medida de la cantidad brindada por el empleado a los servicios y/o bienes realizados por la compañía; lo que refiere ante un creciente rendimiento en lo individual, provocara una mayor productividad para la empresa.

Existen dos factores que influyen y afectan principalmente en la productividad individual:

- a) la capacidad
- b) la motivación

Para Siliceo (2003), plantea que, para involucrar al empleado como elemento de productividad, debe relacionarse con los valores propios, individuales, grupales, organizacionales y nacionales, la misión, el trabajo mismo y la cultura organizacional que filosóficamente o implica obligaciones morales.

Esto refleja un compromiso con las metas de la organización y la voluntad de trabajar para alcanzarlas.

Gibson, Ivancevich y Donelly (2003) afirmaron que la cultura organizacional depende de los empleados porque define comportamientos adecuados, los motiva y los orienta en la forma en que la empresa maneja la información disponible, las relaciones internas, sus valores, es decir, permite que las personas que trabajar en ella compartir pensamientos, sentimientos u opiniones. Además, cuando la cultura organizacional es positiva y solidaria, aumenta la productividad porque es menos probable que se obstaculice el compromiso de los empleados.

A) CAPACIDAD:

Según Gómez y otros (2000), la competencia de un empleado es su capacidad para realizar sus actividades, la cual se puede potenciar a través de un proceso de reclutamiento y asignación, en el que se selecciona a la persona más



calificada para el puesto, y también a través de la planificación vocacional. capacitación El programa está diseñado para mejorar las habilidades de los trabajadores y prepararlos para asumir responsabilidades adicionales.

De acuerdo con Chiavenato (2007), las competencias de una persona surgen a través de posibles comportamientos que son absorbidos por los trabajadores y puestos en práctica para alcanzar las metas identificadas en la organización. Las empresas pueden guiar de forma proactiva a sus empleados para alcanzar los objetivos de la organización.

B) MOTIVACION:

Respecto a la motivación, Gómez y otros (2000) señalaron que se refiere al deseo de las personas de hacer su trabajo lo mejor que puedan o de esforzarse al máximo para completar la tarea asignada. La motivación, la dirección y el mantenimiento del comportamiento humano, a menudo está influenciado por varios factores, como el diseño del trabajo, la idoneidad del empleado para los requisitos del trabajo, las recompensas y los procesos de la ley en las acciones disciplinarias. Sentirse motivado significa identificarse con una meta, de lo contrario sentirse desmotivado representa una pérdida de interés en un sentido de propósito; no puede lograrlo.

Cooper (2003), presenta la motivación desde un punto de vista individual y colectivo, que debe permitir más que cualquier otra actividad desarrollar todas las capacidades humanas, incluidas las de imaginación y creatividad. Sin ella no puede existir el ser humano, ni ninguna forma de sociedad, ni la producción de bienes, servicios e ideas para satisfacer determinadas necesidades humanas.

ELEMENTOS IMPLICITOS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL:

En cuanto a los factores latentes de la productividad, y como señaló Carvallal (2001), como lo son:

- a) la eficiencia
- b) la efectividad
- c) la eficacia



Aunque sus nombres parezcan significar lo mismo, estos factores son muy importantes para el éxito de la productividad, pero no deben ser tratados como individualista; esto mostrará solo efectos aislados. Existe la necesidad de un modelo de desarrollo organizacional que permita crear estrategias de manera planificada, de manera que contribuya a las transformaciones necesarias para alcanzar altos niveles de productividad de los empleados.

A) Eficiencia

En línea con lo dicho con Cleghorh (2005), éste definió la eficiencia como la visión y evaluación de mejorar los métodos implementados en la organización para lograr la efectividad del grupo de trabajo. Por lo tanto, aunque la organización sea más eficaz frente a las necesidades de los accionistas, empleados, clientes y proveedores, ayudará a alcanzar las metas planteadas en la organización.

Por su parte, Suárez (2000) destaca que la eficiencia se refiere a la asignación de los recursos dentro de las organizaciones y al aprovechamiento pleno, correcto y adecuado que se genera tanto de los recursos humanos como de los equipos empleados en las diferentes organizaciones. De esta manera Chiavenato (2007), los individuos y las organizaciones tienen metas a alcanzar, esto a través del reclutamiento y selección de recursos humanos para lograr con ellos, a través de metas, aun cuando los individuos reclutados tienen metas personales que deben esforzarse por alcanzar.

B) Efectividad

Sobre la eficacia, Hellriegel (2009) afirma que un empleado eficaz, antes de intentar influir en el comportamiento de sus compañeros, comprende las circunstancias que pueden influir en su propio comportamiento. Para incrementar la efectividad de las personas, los equipos, los líderes y de la organización es trascendental entender el individuo. Cada individuo es un sistema integrado por varios subsistemas (digestivo, nervioso, circulatorio y



reproductivo) y un sistema psicológico integrado por varios subsistemas (actitudes, percepciones, capacidad de aprender, personalidad, necesidades, sentimientos y valores).

Según Kosacoff (2002) plantea que, la efectividad es la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos.

Por lo tanto, la eficacia no se puede medir sin definir claramente los criterios de evaluación por adelantado. La capacidad de evaluar de acuerdo con criterios definidos se mide en función de la tasa de logro de los criterios de acción correspondientes.

Además, Gonzales (2007) agrega que el efecto es una cuantificación del logro de la meta, ya sea eficiente o eficaz. En algunos casos, la efectividad se acepta como el logro de una meta bien seleccionada en el proceso de planificación, la hipótesis que produjo la solución ideal a un problema o necesidad existente.

C) Eficacia

En términos de eficacia, Robbins (2009) sostiene que hacer las cosas bien, es decir, trabajar las actividades para ayudar a una organización a lograr sus objetivos. La eficiencia está relacionada con el propósito y logra las metas. En las empresas inteligentes, la eficiencia y la eficacia están indisolublemente unidas. La eficacia es el grado en que se logra un objetivo particular y es una medida del resultado del sistema.

Gibson, Ivancevich y Donnely (2003), la validez se define como la relación entre la salida y la entrada. Este criterio de corto plazo se enfoca en todo el ciclo de insumo-proceso-producto, pero enfatiza la importancia de estos dos factores. Entre otras cosas, la tasa de utilidad de capital o activos, el precio unitario y el porcentaje de materias primas se utilizan para evaluar la eficacia.



Chiavenato (2007), la eficacia puede ser evaluada. Esta es una forma normativa de lograr resultados utilizando herramientas que pueden evaluar el logro de resultados y ver si lo que realmente se necesita para lograr lo óptimo.

FORMAS DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD:

- a) Asignar una prioridad a cada trabajo: nos permite determinar las prioridades para cada área para tratar de evitar multitareas y poder separar lo urgente de la prioridad.
- b) Planificar el día en bloques: ayuda a organizarse con anticipación para las labores del día siguiente y durante, con la intención de mejorar la gestión y reducir las interrupciones.
- c) Aprender a ser organizado: facilita el tiempo empleado en cada actividad y poder desempeñarla con mejor rendimiento y eficiencia.
- d) Actitud y enfoque en el trabajo: la automotivación es muy importante para generar un ambiente productivo y desempeñar mejor los deberes.
- e) El Mobile Learning: el aprendizaje a través del móvil es la acción de mejorar el conocimiento de manera continua, con la intención de aumentar sus habilidades y aptitudes para poder mejor su desempeño en la organización.

AUSENTISMO LABORAL:

Entre las definiciones existentes del ausentismo laboral citan entre otras las siguientes:

Al respecto, Chiavenato (2000, p.203), señala que el ausentismo es el término para referirse según las faltas o inasistencias según cada trabajador. Lo que corresponde a la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retrasan o tienen inasistencia de trabajo en la organización.



Igualmente, Arias (1999, p.112), lo define como aquellas faltas de asistencias que ocurren cuando el trabajador debe presentarse a laborar durante su jornada. Se puede observar en las definiciones anteriormente dadas que el ausentismo es la no asistencia del empleado a su trabajo cuando está en la obligación de hacerlo, ya sea por razones justificadas o injustificadas.

TIPOS DE AUSENTISMO:

Jorge Hintze, Lawson y Lawson (2002) los clasifican de la siguiente manera:

A) AUSENTISMO HISTÓRICO:

Este tipo de ausentismo se considera como aquel que ha permanecido en forma más o menos constante en muchos años; en una sociedad, una industria, un país o en una sociedad determinada; es decir que no ha presentado oscilaciones notables en un tiempo bastante largo.

El ausentismo histórico, en general tiene valores que oscilan entre un 2% y un 6% del tiempo de trabajo según la rama y la clasificación del personal.

B) AUSENTISMO ESTRUCTURAL:

Este tipo de ausentismo depende del grado de industrialización de la sociedad cuando ocurre la industrialización por lo general el ausentismo aumenta progresivamente hasta alcanzar un techo, un máximo que representará los niveles de estabilidad en los que permanecerá.

Cuando esto ocurre y pasa un tiempo más o menos considerables, el ausentismo estructural se convierte en ausentismo histórico para este nuevo nivel de industrialización. Además, es importante aclarar que el ausentismo estructural se caracteriza por aumento constante sin variaciones bruscas mientras dure el proceso de transición o cambio.



C) AUSENTISMO CUYUNTURAL:

Este tipo de ausentismo se da cuando existen periodos de rápido cambio social, político y económico. En líneas generales puede presentar magnitudes mayores que el ausentismo estructural. Mientras el ausentismo estructural puede definirse como el aumento en la tasa de ausentismo a largo plazo; el ausentismo coyuntural puede definirse como el aumento del ausentismo a corto plazo, o bien de pocos años o meses.

Además, el ausentismo coyuntural puede aumentar o disminuir según múltiples factores en tanto que el ausentismo estructural tiende a aumentar siempre. Un prolongado y agudo ausentismo coyuntural puede poner en situación crítica la economía de la empresa.

CLASIFICACION DEL AUSENTISMO LABORAL:

Según la Sociedad Venezolana de Psiquiatría (2002), el ausentismo laboral se clasifica en:

A) AUSENCIAS JUSTIFICADAS:

Se le conoce como descanso o reposo medico debido a distintas enfermedades que impiden que el trabajador no realice su labor diaria.

B) AUSENCIAS POR PATOLOGÍAS:

Se refiere a las enfermedades comunes y constantes que un colaborador va seguir teniendo y que ya curadas, llegan a seguir un tratamiento y ameritan reposo con frecuencia.

C) AUSENCIAS CIRCUNSTANCIALES:

Son los colaboradores que, debido a situaciones no comunes, deben ausentarse de sus labores, tales son los casos como cuidado de familiar directo o sociales.



D) AUSENCIAS POR DESUBICACIÓN:

Son personas que integradas a su profesión y que llegan a laborar en un ambiente negativo, lo que provoca su ausencia en sus respectivas labores.

E) AUSENCIAS POR RAZONES POLÍTICAS:

Corresponde a aquellos militantes de partidos políticos, colegios profesionales, sindicatos y otros, que tienen un sueldo por algún organismo pero que solamente se dedican a labores de índole partidista o simplemente cobran sin trabajar como un premio a sus esfuerzos en las labores políticas o relacionadas con ellas.

F) AUSENTISTAS PATOLÓGICOS:

Corresponde simplemente a aquellas personas que patológicamente rehúsan al trabajo.

G) AUSENTISTAS SIMULADORES:

Son personalidades psicopáticas que frecuentemente y en forma consciente, presentan síntomas patológicos en busca de reposo para diversos fines.

H) AUSENTISTAS TEMPORALES O SELECTIVOS:

Básicamente hace referencia a aquellos que no asisten a la labor un día a la semana, generalmente iniciando con los lunes o posteriormente de un día festivo, debido a consumo desmedido de bebidas embriagadas.



CAUSAS DEL AUSENTISMO LABORAL:

Estas causas ya sean fácilmente apreciables u ocultas, señalan la ruta a seguir para la acción correctiva del ausentismo (Morena, 1992).

Entre las cuales están:

1. La lejanía de la empresa
2. El trabajo no representa un incentivo
3. Presiones fuera del trabajo ofrecen incentivos más fuertes que el propio trabajo
4. Presiones fuera del empleo debilitan la resolución del individuo a presentarse en el trabajo
5. El individuo es un imitador y puede ser convencido fácilmente (sin rumbo)
6. El empleado puede faltar por venganza para trastornar los programas de producción de la organización
7. El trabajo es monótono y poco desafiante.
8. Las relaciones en el trabajo pueden parecer desagradables
9. El ausentismo es un hábito
10. El empleado se encuentra realmente enfermo
11. El empleado debe atender asuntos no relacionados con el trabajo pero que en ese momento son prioritarios para el
12. La organización tolera el ausentismo, sin sanción directa o indirecta
13. Accidentes personales bien sea en el trabajo o en el recorrido hogar trabajo
14. Alcoholismo
15. Supervisión deficiente
16. Condiciones de trabajo, herramientas equipos y maquinarias
17. Enfermedad no comprobada

CONSECUENCIAS DEL AUSENTISMO LABORAL:

La conducta ausentista deriva según Lawson y Lawson (1993) de la insatisfacción y descontento del trabajador y repercuten directamente en la productividad de la empresa que presenta este problema (ausentismo laboral).

Los efectos negativos que trae consigo el ausentismo, son:



- Empleo de más personal que el necesario para contar con reserva de mano de obra.
- Aumento de sobretiempo para cumplir con la producción, horas extras que ocasionan costos más elevados, entre otros.
- Problemas de redistribución de personal.
- Pago de sueldos de personal en reposo o enfermo, ya que por ley la empresa paga los tres primeros días de ausencias completas y después paga el seguro.
- Gastos administrativos de gerencia y departamento de personal.
- Aumento de los materiales en proceso de producción y a veces incumplimiento con los clientes.
- Incremento en desperdicios, rechazo de productos terminados, rotura o descomposición de maquinarias, quejas y reclamos del personal, amonestaciones al personal, reclamaciones sindicales y accidentes.

DESERCION LABORAL:

Según EGAS, D, (2009), p. 23 nos dice que: La Deserción Laboral básicamente hace referencia a que los empleados abandonan voluntariamente la gestión en la cual laboran. Esta Deserción provoca que una compañía experimente una pérdida de su intensidad laboral y, por lo tanto, que el éxito de sus objetivos organizacionales pueda hallarse afectado.

Tratar acerca de la Deserción Laboral en una compañía es muy relevante para el rendimiento y así facilitar los compromisos que existen como por ejemplo la rotación de personal, si algún miembro abandona el trabajo, lo que se debe proceder es reemplazar el puesto con alguien más, calificado de la misma



manera, verificar un despacho acerca del estrés en la Deserción Laboral mejorara la productividad de la compañía y la salubridad de los trabajadores.

Este fenómeno de la deserción laboral es un grave agobio que hoy en día enfrentan las compañías puesto que no solo pierden personal, sino que a partir de esto la capital de la entidad decae.

El conflicto de la Deserción Laboral en las empresas es confiarse el lado de trabajo ahora sea por cualquier problema como el estrés, falta de motivación, sucesión de personal etc. Se deben tomar desiguales medidas de atención ante este conflicto tomando en cuenta acierto el desarrollo de la entidad como el de los trabajadores.

CARACTERISTICAS:

El liderazgo que se desarrolle en una entidad intervendrá en todos los participantes de esta, en asentar y obedecer los objetivos; implementar tácticas y toma de resoluciones debidas. En el suceso que no exista un liderazgo positivo del dignatario hacia el trabajador ante esto existirá la Deserción Laboral.

La presencia de un representante en una entidad le afirma a esta que habrá una persona que trabajará cada trayecto para respetar y hacer valer sus objetivos sin quebrantar a los demás participantes(trabajadores) de la entidad, por el contrario, involucrará a cada miembro y lo hará participe de los triunfos o fracasos de la entidad.

Básicamente se dice que, para obtener este incremento es importante que los empleados sientan la presencia de un representante en quien puede encomendar y quien sea un ejemplo para respetar. Cuando esto falle, los empleados no se sentirán precisos y bajarán su nivel de desempeño inclusive originar conflictos, entre empleados o compromisos personales. Esto quiere afirmar que el empleado empezara a observar estrés ante diferentes problemas lo cual hará que la Deserción Laboral aparezca en la compañía.



Es muy importante que en la entidad exista un gerente con un liderazgo positivo que sepa impactar, gobernar a sus trabajadores y avezar con el modelo. Sobre todo, creando un medio ambiente de confianza en el lugar de laburo.

Si bien es cierto, un buen liderazgo llevará a la entidad a respetar con sus objetivos y a conservar empleados dichosos con su participación internamente de la estructuración. Mientras se logra respetar con los objetivos de la entidad los empleados se sentirán benditos puesto que uno de sus objetivos personales debe ser efectuar acertadamente su quehacer y al respetar con esto los trabajadores están empoderados con los objetivos de la entidad así no se sentirán decepcionados como para percibir decisiones de dejarse llevar su lugar de trabajo.

RELACION CON EL AUSENTISMO:

Según Chiavenato, I, (2009), p. 124 manifiesta que:

Este es un lapso utilizado para hacer referencia a la carencia o inasistencia improcedente de un empleado. En un sentido más grande, es la cifra total de lapso durante el cual, por alguna razón, los empleados llegan tarde o no se presentan a agobiar en la organización.

Faltas o desapariciones de los empleados al trabajo. El ausentismo es la adición total de momento que los trabajadores de la entidad están ausentes del deber, por desaparición, retraso o por la intervención de cualquier razón, en otras palabras, todo el lapso de periodo que el trabajador está ausente del trabajo. de un determinado lugar de trabajo, reglamentario o no.

CAUSAS DE LA DESERCIÓN:

Para obtener restringir el índice de Deserción Laboral es muy importante saber las principales razones, la Deserción Laboral se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente su local de deber lo que origina problemas al poder lograr los objetivos empresariales planteados.



Esta investigación realizada acerca de la Deserción Laboral se ha tomado algunos aspectos importantes:

- **Calidad del entorno laboral:**

La Deserción Laboral la gran totalidad de las oportunidades es producida cuando no hay un buen ambiente laboral en las estructuras. Esto se debe a que un medio ambiente sindical inapropiado puede iniciar, insatisfacción y Estrés, lo que conlleva a la Deserción Laboral del trabajador.

- **Mala relación entre el empleado y el jefe directo:**

Los empleados toman la valentía de desertar de un quehacer debido a que no eran tratados con respeto o porque sus apoderados demostraban poco gusto en estos, para que funcione una intendencia se debe ingerir en escala al tipo de liderazgo que existe puesto que esto influye hacia los empleados.

- **Injusticia en la retribución salarial:**

Este es un conflicto que lamentablemente es común en muchas empresas. La exageración en la retribución laboral se da cuando el método de sueldo actual en las empresas no corresponde con el valor realizado por los trabajadores.

El despacho de los métodos salariales o la manera en la que son distribuidos pueden estar al principio de ese tipo de injusticia. Esto se da cuando no se toma en cuenta los derechos y desplante que tiene el trabajador al verificar su esfuerzo.

- **Cuestiones de salud:**

Varias exploraciones indican que cuando el quehacer está afectando peligrosamente la sanidad de los empleados o generando grados de Estrés que se vuelven insostenibles para los empleados, éstos prefieren dejarse llevar su compromiso antes que juntarse deteriorando su vitalidad.



- **Desajuste entre los valores organizacionales y los valores del empleado:**

Se dice que, en muchas ocasiones los trabajadores renuncian a un puesto de trabajo inmediatamente sea porque no están de acuerdo con los alcances que se comparten en la entidad como por ejemplo cuando existe individualismo, exteriorización inapropiada, enemistad, entre otras o porque en ella se realizan prácticas sin ética o ilegales.

La Deserción Laboral puede generar una problemática no esperada para la entidad puesto que la fabricación bajará y a más de todos los costos existirá una disminución en la producción de la empresa.

Una clara comprensión de las razones por las cuales los trabajadores dejan sus puestos de trabajo puede ayudar a las empresas a desarrollar estrategias más correctas y así prevenir la Deserción de los empleados.

CONSECUENCIAS DE LA DESERCION:

A inicios de este fenómeno de la Deserción Laboral se generarán dichas consecuencias de las cuales perjudicarán a la entidad como a los empleados. Dichas consecuencias que se ha planteado son a continuación:

- **Rotación de personal:**

Consiste en el traslado de un empleado que se direcciona de un departamento a otro para sumar su actividad profesional y saber los sesos delicados o sus mejores desempeños, se considera que es un conflicto para la gestión y el medio ambiente laboral.



- **Baja productividad:**

Es la composición de factores productivos en un determinado ambiente que no logran potencializarse y aprovechar eficientemente los recursos humanos

- **Ausentismo laboral:**

Es la falta o inasistencia de los trabajadores al empleo, ahora sea por diferentes motivos como pueden ser indisposición, desgracia doméstica etc.

- **Desvinculación del trabajo:**

La separación oficial es el proceso a través del cual se procede a desprender o terminar un convenio, independientemente sea de uno o más trabajadores que cumplen alguna labor adentro de una empresa.



2.3. Marco Conceptual:

Productividad: Corresponde a un índice que define cuántos artículos o empleos se han montado a suscitar por cada uno de los medios aprovechados en su realización (mano de obra, plazo y capital, entre otros) internamente de un plazo determinado.

La deserción: Se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran.

Costos: Es la cantidad de dinero que una empresa ha invertido en la elaboración de un bien o de un servicio en particular, para luego poder comercializarlo.

Transporte: Es un conjunto de procesos que tienen como finalidad el desplazamiento y comunicación.

Operario: Persona que tiene un oficio de tipo manual o que requiere esfuerzo físico, en especial si maneja una máquina en una fábrica o taller.

Reclutamiento: Es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ausentismo: Es la inasistencia de un trabajador en relación de dependencia de por lo menos una jornada de trabajo durante un período determinado.

Reclutar: Reunir a un grupo de gente para una actividad o un fin determinados.

Eficiencia: Es la capacidad de realizar un efecto deseado, esperado o anhelado.

Eficacia: Es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

Mano de obra: Es el esfuerzo humano requerido para realizar operaciones específicas de la producción.



2.4. Hipótesis:

Las mejoras en la captación de personal influyen de manera significativa en la disminución de costos en la cosecha de esparrago blanco de la empresa TAL SA – Fundo Virú.

VARIABLES:

Variable Dependiente

- Costos en la cosecha de Esparrago Blanco

Indicadores:

Costo del Transporte por persona

Índice de ocupación en una unidad de transporte

Costo por Kg Cosechado

Costo de Reclutamiento Personal

Productividad de cosecha en fundo

Variable Independiente

- Mejoras en la Captación de Personal

Indicadores:

-Selección de alternativas de mejoras

Índice de deserción

% Participantes en escuela de cosechadores

% Trabajadores que llegan a la meta

% Trabajadores beneficiarios de bono



Operacionalización de Variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
DEPENDIENTE: Costo en la cosecha de esparrago blanco	Está representado por los diferentes componentes que intervienen en el proceso de producción de un bien o un servicio. En este caso esta referido a los costos asociados a la cosecha de esparrago blanco.	La determinación de los costos asociados a la cosecha de esparrago blanco en la empresa TAL SA están representados por: Costo del Transporte por persona, Ocupación en una unidad de transporte, Costo por Kg Cosechado, Costo de Reclutamiento Personal y los efectos en la Productividad de cosecha en esparrago blanco.	Costo de Transporte por Persona	Costo por Ruta Transporte/#personas asistidas por Ruta	Razón Continua
			Costo de la mano de obra en cosecha de esparrago blanco	Costo de Mano Obra Directa Esparrago Blanco + Costo de Transporte	Numérica
				Costo de Transporte/Kilos Cosechados	Razón Continua
				Costo Mano Obra Directa Esparrago Blanco/Kilos Cosechados	Razón Continua
			Costo de Reclutamiento	Costos Internos de Reclutamiento + Costos Externos de Reclutamiento	Numérica
			Productividad de la Mano de Obra directa	#Cosechadores Meta/ #Total Cosechadores	Razón Continua



<p>INDEPENDIENTE:</p> <p>Mejoras en la captación de personal</p>	<p>Es un conjunto de acciones, actividades, decisiones y tareas que se orientan para conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos del cliente</p>	<p>Son alternativas que se analizan para una eficiente Gestión en la captación del personal orientado a la cosecha de esparrago blanco, buscando disminuir la deserción, involucrarse en la escuela de cosechadores, mejorar resultados de cumplimiento de metas e incrementar el número trabajadores que se benefician de bonos por mayor productividad.</p>	<p>Índice de deserción</p>	<p>(#Cosechadores Desertores/#Cosechadores Total) *100</p>	<p>Razón Continua</p>
			<p>Participantes en escuela de cosechadores</p>	<p>#Cosechadores nuevos permanentes</p>	<p>Numérica</p>
			<p>Trabajadores que llegan a la meta</p>	<p>#Cosechadores Meta</p>	<p>Numérica</p>
			<p>Trabajadores beneficiarios de bono</p>	<p>/#Cosechadores Bono</p>	<p>Numérica</p>



III. METODOLOGIA EMPLEADA:

3.1. Tipo y nivel de investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación de acuerdo con lo que se busca es Aplicada, puesto que se orienta a la solución de una problemática en un contexto definido.

Nivel de Investigación

Es explicativa observacional.

3.2. Población y muestra de estudio

Población

Está conformada por todo el personal del área de cosecha de espárrago blanco de la empresa TAL SA - sede Virú.

Muestra:

Está representada por personal nuevo de la zona de Virú que ingresa a la cosecha de espárrago blanco en TAL SA – sede Virú.

3.3. Diseño de Investigación

El diseño es No Experimental Observacional

C1 → MCP → C2

donde:

C1: costos actuales en la cosecha de espárrago blanco

MCP: mejoras en captación de personal

C2: Costos en la cosecha de espárrago blanco con las mejoras propuestas.



3.4. Técnicas e Instrumentos de investigación:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTE
Entrevista	- Guía de Entrevista	Jefe de Recursos Humanos
Observación de campo	- Guía de Observación	Unidades de Transporte y fundos de esparrago blanco.
Análisis Documentario	- Hoja Registro de Datos	Registro de datos históricos, contabilidad.

Procedimientos:

La presente investigación tiene como objetivo realizar alternativas de mejoras en el proceso de captación y que tanto influyen en los costos de mano de obra dentro del proceso de cosecha de esparrago blanco.

Como primer objetivo es tener que identificar el motivo de los elevados costos en la mano de obra directa, ante esto, mediante nuestro histórico de nuestra base de datos haremos una comparación en cuanto fue el aumento de dichos costos y que nuevas situaciones se presentaron para que esto se haya generado.

Ante esto se desarrollarán alternativas de mejoras en el proceso de captación, como mejorar los incentivos económicos como es el caso de los bonos por avance y/o bono por asistencia, llegar a formar nuevos cosechadores para mejorar la productividad y evitar la rotación de personal en nuestros fundos en la sede de Virú- TAL SA.

Posteriormente se tiene que hacer las comparaciones si es más rentable incentivar con más bonos al personal ya trabajando o seguir contratando personal nuevo con los mismos beneficios económicos actuales.

3.5. Procesamiento y análisis de datos:

La recolección de información se realizará seleccionando los siguiente: a) Resumir los datos e información relacionada con el tema de contratación de personal para la cosecha de esparrago blanco. b) Verificar las posibles mejoras y su efecto de cada uno en la disminución de costos de mano de obra en la cosecha de esparrago blanco.

Se usará Excel, estadísticas, histogramas.



IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultado del Objetivo 1: Determinar los costos actuales de la mano de obra directa en la cosecha de esparrago blanco y la productividad en la empresa TAL SA - Fondos Virú

El procedimiento que se realizó para llegar al resultado del objetivo específico 1 fue el siguiente:

- Se delimito el periodo de procesamiento (junio-abril 2022) de la información para la obtención de los costos relacionados a la cosecha de esparrago blanco en los fundos Virú de la empresa TAL S.A.
- Los ítems para considerar en la estructura de costos fueron:
 - a) Número de trabajadores destinados a la cosecha de esparrago blanco.
 - b) La remuneración básica por trabajador
 - c) Bonos por Cantidad cosechada por Trabajador
 - d) Los Descansos Remunerados
 - e) Pagos de Gratificaciones y CTS
 - f) Descansos Médicos
 - g) Licencia con Goce de Haber
 - h) Horas extras
 - i) Feriados trabajados
 - j) Costos Relacionados al Transporte del Personal de cosecha de esparrago blanco en fundos Viru TAL SA.
 - k) Otros

El costo total por mes desde junio 2021 hasta abril 2022 y considerando los diferentes ítems descritos anteriormente se muestra en la tabla siguiente:



TABLA 1:

Costo total por mes en la cosecha de esparrago blanco

Items	2021								2022			
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	
ASIG. FAMILIAR	S/ 10,385	S/ 21,956	S/ 16,363	S/ 18,194	S/ 15,444	S/ 16,416	S/ 21,454	S/ 21,609	S/ 27,148	S/ 24,648	S/ 5,275	
ASIG. CARGO	S/ 93	S/ 383	S/ 480	S/ 1,699	S/ 3,007	S/ 4,550	S/ 6,446	S/ 7,268	S/ 10,354	S/ 10,494	S/ 1,795	
BONO	S/ 15,302	S/ 61,092	S/ 55,877	S/ 65,901	S/ 76,359	S/ 96,352	S/ 96,319	S/ 148,946	S/ 189,800	S/ 131,360	S/ 13,031	
BONO BETA	S/ 44,156	S/ 97,780	S/ 73,675	S/ 78,804	S/ 69,648	S/ 73,721	S/ 93,321	S/ 98,241	S/ 135,166	S/ 124,155	S/ 24,008	
CTS	S/ 11,880	S/ 23,986	S/ 19,714	S/ 20,244	S/ 18,058	S/ 19,161	S/ 21,978	S/ 26,687	S/ 37,276	S/ 33,665	S/ 6,324	
DESCANSO MEDICO	S/ 4,623	S/ 15,043	S/ 13,933	S/ 13,514	S/ 10,795	S/ 10,334	S/ 13,027	S/ 20,700	S/ 20,174	S/ 20,614	S/ 3,138	
DESCANSO REMUNERADO	S/ 26,476	S/ 59,399	S/ 44,874	S/ 47,568	S/ 42,468	S/ 44,934	S/ 57,146	S/ 60,266	S/ 83,004	S/ 75,746	S/ 14,057	
DESCANSO TRABAJADO	S/ 89	S/ 392	S/ 2,741	S/ 232	S/ 116	S/ 131	S/ 6,696	S/ 6,281	S/ 16,775	S/ 9,096		
FERIADO TRABAJADO		S/ 36,277		S/ 7,532	S/ 12,710	S/ 11,518	S/ 44,668					
FERIADOS		S/ 30,409		S/ 9,192	S/ 9,789	S/ 10,148	S/ 44,142					
GRATIFICACION	S/ 20,266	S/ 40,918	S/ 33,630	S/ 34,534	S/ 30,805	S/ 32,687	S/ 37,492	S/ 45,525	S/ 63,589	S/ 57,429	S/ 10,788	
HORAS EXTRAS 25%	S/ 8,912	S/ 13,475	S/ 10,591	S/ 11,081	S/ 7,583	S/ 6,869	S/ 6,371	S/ 5,432	S/ 6,166	S/ 6,884	S/ 2,013	
LICENCIA GOCE	S/ 11,778	S/ 15,544	S/ 11,977	S/ 14,738	S/ 11,945	S/ 11,977	S/ 7,730	S/ 10,962	S/ 12,583	S/ 13,995	S/ 6,809	
OTROS	S/ 5,344	S/ 10,757	S/ 6,736	S/ 7,068	S/ 5,849	S/ 14,808	S/ 40,733	S/ 9,043	S/ 13,485	S/ 33,290	S/ 2,570	
REMUNERACION BASICA	S/ 121,744	S/ 245,802	S/ 202,022	S/ 207,454	S/ 185,052	S/ 196,361	S/ 225,226	S/ 273,480	S/ 381,996	S/ 344,990	S/ 64,804	
SUBSIDIO	S/ 3,522	S/ 5,191	S/ 4,462	S/ 5,434	S/ 4,425	S/ 3,685	S/ 3,990	S/ 678	S/ 1,585	S/ 1,559	S/ 966	
Total general	S/ 284,571	S/ 678,404	S/ 497,075	S/ 543,189	S/ 504,054	S/ 553,652	S/ 726,739	S/ 735,119	S/ 999,102	S/ 887,925	S/ 155,577	

Nota: Elaboración propia

Lo mostrado en la tabla es la suma de las distintas remuneraciones que percibe cada trabajador que está involucrado directamente en la cosecha de esparrago blanco, ya sean cosechadores, pesadores, jabereros, afiladores, supervisor de cosecha.

La cantidad de personas se muestra en la siguiente tabla.



TABLA 2:
Cantidad de trabajadores en la cosecha de esparrago blanco

	<i>Meses</i>	<i>#Trabajadores</i>
2021	JUNIO	282
	JULIO	604
	AGOSTO	555
	SETIEMBRE	474
	OCTUBRE	483
	NOVIEMBRE	516
	DICIEMBRE	573
2022	ENERO	795
	FEBRERO	1218
	MARZO	1012
	ABRIL	409

Nota: Elaboración propia

En la presente tabla incluye todos los trabajadores que están directamente involucrados en la cosecha de esparrago blanco, como se muestra en la tabla hay una alta demanda de producción en la campaña de verano (enero, febrero y marzo).

Para el cálculo de la productividad en función de la mano de obra de cosecha de esparrago blanco en fundos Virú TAL SA, se determinó tomando en cuenta la producción en toneladas de esparrago cosechado.

TABLA 3:
Costo por kilo cosechado en esparrago blanco

Mes	Kg Cosechados	Costo Total	Costo por Kg Cosechado
Junio	125,427.6	S/ 284,570.95	S/ 2.27
Julio	613,455.5	S/ 678,403.87	S/ 1.11
Agosto	557,942.1	S/ 497,075.26	S/ 0.89
Setiembre	459,253.6	S/ 543,189.13	S/ 1.18
Octubre	656,782.7	S/ 504,054.28	S/ 0.77
Noviembre	720,535.7	S/ 553,651.62	S/ 0.77
Diciembre	605,333.1	S/ 726,739.37	S/ 1.20
Enero	1,230,675.5	S/ 735,118.51	S/ 0.60
Febrero	1,598,766.9	S/ 999,102.49	S/ 0.62
Marzo	1,223,483.2	S/ 887,925.09	S/ 0.73
Abril	12,873.9	S/ 155,576.79	S/ 12.08

Nota: Elaboración propia



Para el cálculo del costo por kg cosechado se a tenido que dividir el costo total / los kg cosechados, la tabla demuestra cuánto le cuesta a la empresa cosechar cada kilogramo según cada mes. Como se ve en la tabla en los meses de julio, setiembre, diciembre aumenta esta ratio debido a la deserción y ausentismo del personal en la cosecha de esparrago blanco, lo que provoca contratar personal sin experiencia y/o con bajo rendimiento. Cabe recordar que en la campaña de invierno los picos altos de cosecha se dan en los meses de julio y setiembre, y en verano en los meses de enero a marzo.

- A continuación, se muestra los siguientes resultados con respecto al costo promedio mensual y el costo promedio en los meses de alta demanda de cosecha.

$$\begin{aligned}\text{Costo Promedio Total} &= \sum \text{Costo por mes} / \# \text{Meses} \\ &= S/ 6,565,407.37 / 11 \\ &= S/ 596,855.22\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Costo Promedio Picos Cosecha} &= \sum \text{Costo mes (Picos Cosecha)} / \# \text{ meses} \\ &= S/ 3,843,739.10 / 5 \\ &= S/ 768,747.82\end{aligned}$$

- También se detalla la cantidad referida a la mano de obra promedio mensual y en los meses de alta demanda de cosecha.

$$\begin{aligned}\text{MO Promedio} &= \sum \text{cosechadores por mes} / \# \text{ meses} \\ &= 6921/11 \\ &= 629 \text{ cosechadores}\end{aligned}$$



$$\begin{aligned} \text{MO Picos Cosecha} &= \sum \text{Cosechadores mes (Picos)} / \# \text{ meses} \\ &= 4103 / 5 \\ &= 820 \text{ cosechadores} \end{aligned}$$

- Otro indicador es el de productividad promedio mensual y en los meses de alta demanda en cosecha.

$$\begin{aligned} \text{Productividad Promedio Mensual} &= \text{TN promedio} / \# \text{ Cosechadores prom.} \\ &= 709.5 \text{ tn} / 629 \text{ cosechadores} \\ &= 1.13 \text{ tn por cosechador} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Productividad Promedio Picos mes} &= \text{TN prom. Picos} / \# \text{ Cos.prom. Picos} \\ &= 1025.1 \text{ tn} / 820 \text{ cosechadores} \\ &= 1.25 \text{ tn por cosechador} \end{aligned}$$

Por concepto a la productividad de la cosecha de esparrago se tiene otro resultado semanalmente, ignorando la deserción del personal que labora como máximo 3 días, esta productividad en promedio por cosechador es de 102 kg/día.

TABLA 4:
Productividad y kilos cosechados campaña 2021-2022

SEMANAS	TOTAL KILOS COSECHADOS (2021-2022)	Kilos Promedio por cosechador (2021-2022)	% Cosechadores cumplieron meta (2021-2022)
24	2,565	32	0%
25	67,058	73	47%
26	137,901	86	70%
27	154,569	95	80%
28	114,024	80	62%
29	115,517	88	68%
30	169,557	104	86%
31	174,617	107	84%



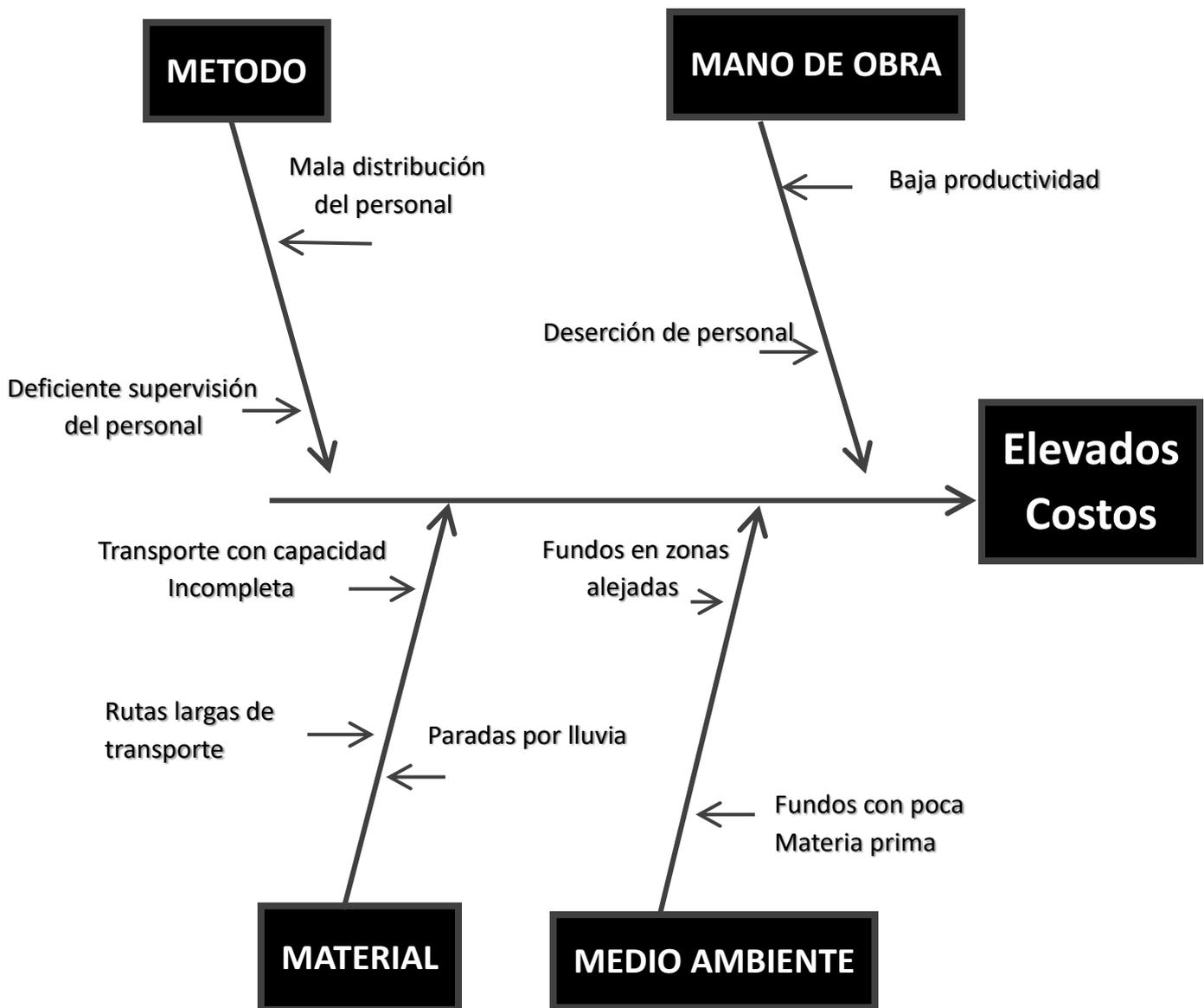
32	124,766	98	82%
33	130,142	95	74%
34	85,547	76	56%
35	85,979	75	55%
36	75,495	75	59%
37	105,965	86	65%
38	138,984	110	89%
39	139,625	104	84%
40	159,554	111	93%
41	170,740	113	93%
42	113,976	89	74%
43	146,281	103	88%
44	166,819	119	94%
45	168,385	112	85%
46	184,440	112	90%
47	162,087	105	89%
48	124,644	109	93%
49	103,305	100	80%
50	184,503	127	92%
51	128,165	103	84%
52	153,642	125	93%
1	229,987	134	96%
2	267,436	135	92%
3	320,788	135	91%
4	322,113	130	88%
5	318,480	121	85%
6	380,524	122	80%
7	438,094	111	74%
8	445,641	107	72%
9	390,312	93	66%
10	362,758	110	79%
11	299,015	102	73%
12	181,157	86	60%
13	59,376	89	68%

Nota: Elaboración propia

4.2. Resultado del Objetivo 2: Identificar las causas que generan los elevados costos en la mano de obra directa en la cosecha de espárrago blanco en la empresa TAL SA - Fondos Virú

Para la identificación que genera los elevados costos en la mano de obra en la cosecha de espárrago se procedió a realizar un diagrama de Ishikawa.

Figura 6: Diagrama Ishikawa de Costos Elevados



Nota: Elaboración propia



Por consiguiente, al tener las causas que generar estos elevados costos se procedió a preguntar a los jefes de las áreas de producción, recursos humanos y transportes. Dándole las siguientes calificaciones:

<i>Escala valorativa (Nivel de Impacto)</i>	
Muy fuerte	5
Fuerte	4
Moderado	3
Bajo	2
Muy bajo	1

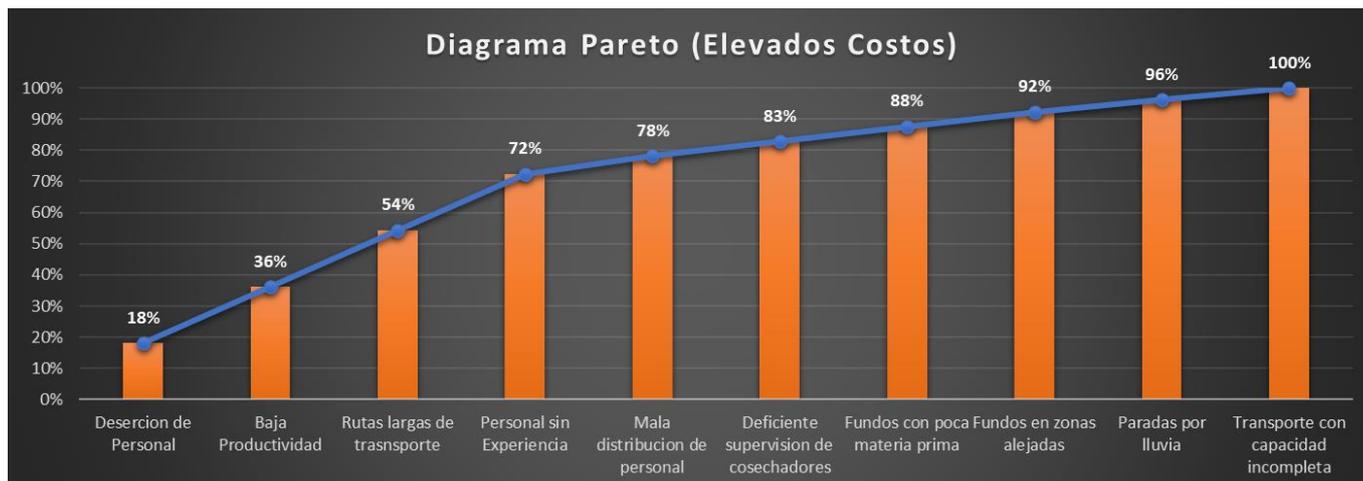
Dado estas calificaciones se dieron los siguientes resultados:

TABLA 5:
Calificaciones de las distintas causas

N°	Causas	Ing. RRHH (Armando Cabrera)	Ing. Producción (Oreste Huaman)	Ing. Transporte(Wilder Salazar)	Ing. Calidad (Handi Paredes)	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
1	Deserción de Personal	5	5	5	4	18%	18%
2	Baja Productividad	4	5	5	5	18%	36%
3	Rutas largas de transporte	5	4	5	5	18%	54%
4	Personal sin Experiencia	5	5	4	5	18%	72%
5	Mala distribución de personal	2	2	1	1	6%	78%
6	Deficiente supervisión de cosechadores	1	1	2	1	5%	83%
7	Fundos con poca materia prima	1	1	1	2	5%	88%
8	Fundos en zonas alejadas	1	2	1	1	5%	92%
9	Paradas por lluvia	1	1	1	1	4%	96%
10	Transporte con capacidad incompleta	1	1	1	1	4%	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 7: Diagrama de Pareto – Elevados Costos



Nota: Elaboración propia

4.3. Resultado del Objetivo 3: Desarrollar alternativas de mejoras en la captación de personal para cosecha de espárrago blanco en la empresa TAL SA - Fundos Virú.

Para el desarrollo de alternativas de mejoras en la captación de personal, se ha priorizado como causas críticas según lo que nos indica el diagrama de Pareto las 6 primeras causas que se muestran en la siguiente tabla y también se dará a conocer las alternativas de solución para estas mismas.

TABLA 6:
Causas críticas – Alternativas de solución

N°	Causas Críticas	Alternativas de solución
1	Deserción de Personal	Dar un mayor incentivo al personal y a los mejores cosechadores, evitando la rotación de personal, llegando a reducir los costos de contratación y deserción.
2	Baja Productividad	Establecer una ratio promedio que permita evaluar la productividad diaria a los cosechadores y que nos permita calificar al trabajador, y según esto poder comparar el impacto económico en los costos de cosecha de espárrago blanco.
3	Rutas largas de transporte	Hacer una matriz origen – destino, verificando el costo por servicio de transporte, %ocupación, costo por persona y el costo por kilo cosechado.
4	Personal sin Experiencia	Realizar un plan de capacitación para el personal nuevo sin experiencia (Escuela de Cosechadores), dar a conocer el costo y beneficio de hacer el seguimiento a estos cosechadores y en cuanto llega impactar en mi productividad diaria.
5	Mala distribución de personal	Hacer el seguimiento a la proyección en base a los kilos en campos y al rendimiento de cada cosechador, para una correcta distribución de cosechadores en los fundos. Al personal que no tiene una evolución favorable después de una semana, distribuirlos en áreas y/o actividades que faciliten su labor diaria, llegando a evitar su abandono de trabajo.



6	Deficiente supervisión de cosechadores	Realizar un plan de capacitación e incentivación a los supervisores de cada grupo para que ellos demuestren a los cosechadores que tienen en su cargo un compromiso con la empresa.
7	Fundos con poca materia prima	Determinar un plan de cosecha por tarea donde me permita determinar el número de cosechadores según los kilos que me brinda cada parcela, evitando el exceso de cosechadores y pudiendo programar al personal sobrante a otras actividades.
8	Fundos en zonas alejadas	Contratar personal de las zonas aledañas a dichos fundos, evitando largas rutas y altos costos de transporte.
9	Paradas por lluvia	Hacer un plan de contingencia que nos permita derivar a los cosechadores en otras actividades en caso suceda paradas o tiempos muertos en campo.
10	Transporte con capacidad incompleta	Realizar una de programación de personal en transporte donde permita tener una mayor distribución y total capacidad de trabajadores en los buses de cosecha, ya sean que los campos estén en zonas alejadas, distribuirlas con personal cercano a dichos fundos.

- Desarrollo de la alternativa de solución para la Causa Crítica 1:
Deserción de Personal

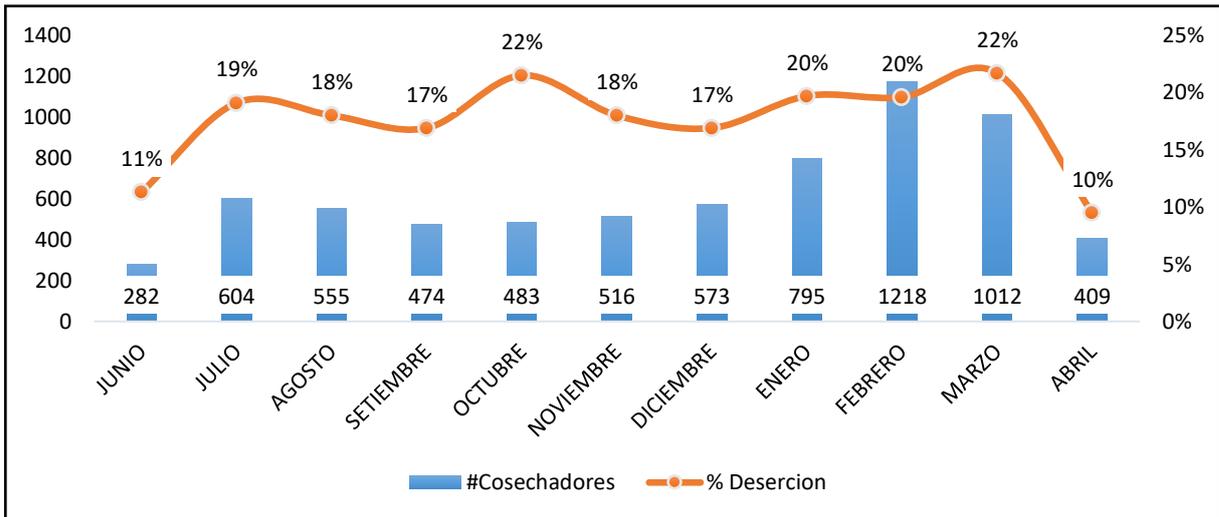
Plan de incentivos para el personal con mayor rendimiento en la cosecha de esparrago blanco.

La problemática de la deserción de los trabajadores en el proceso de cosecha en esparrago blanco es compleja, sin embargo; en esta investigación se plantea como alternativa de solución el desarrollo de un plan de incentivos. Este plan, tendrá como objetivo principal estimular vía incremento de la remuneración en función a la productividad.

El desarrollo de esta alternativa debe tomar en cuenta la disminución de los costos asociados a la deserción. Por tanto, estos costos se identificarán y determinarán previamente.

A continuación, se ha procedido a obtener el % de deserción según cada mes y sea referido a la cantidad exacta de cosechadores desertores en la última campaña 2021 – 2022 de cosecha de esparrago blanco.

Figura 8: N° de Cosechadores - % Deserción campaña Esparrago Blanco 2021- 2022



Lo mostrado en la figura, da comprender que durante la campaña de cosecha de esparrago blanco los índices de deserción de cosechadores en promedio no baja del 15%, provocando la búsqueda de nuevos cosechadores en meses críticos donde otras empresas están en constante contratación de personal. También este indicador nos va a ayudar a conocer cuánto es el costo de deserción por cada trabajador que ya no regresa a sus labores en la cosecha de esparrago blanco. Esto se muestra en las siguientes tablas:

TABLA 7:
Costos involucrados en el proceso de contratación

COSTO DE CONTRATACIÓN POR PERSONA		
Costos asociados al reclutamiento y selección de personal	Firma Contrato	S/ 11.40
	INDUMENTARIA	
	Gorro	S/ 10.80
	Polo	S/ 9.60
	Zapatilla	S/ 12.30
	Mascarilla	S/ 2.50
TOTAL		S/ 46.60

NOTA: Esta tabla nos muestra los costos asociados al reclutamiento y selección de personal, desde la difusión hasta la firma de contrato, además de otros costos como la entrega de indumentaria.



A continuación, se detalla los costos asociados a la deserción en el proceso de cosecha. En efecto cuando un trabajador es contratado además de los costos asociados a este proceso, se dan otros cuando el trabajador abandona su puesto de trabajo en la cosecha y los días perdidos que el área de recursos humanos demora en contratar la misma cantidad de personal. Esta información se muestra en la tabla siguiente:

TABLA 8:
Costo de deserción en cosecha esparrago blanco 2021 - 2022

Meses	#Cosechadores	% Deserción	#Desertores	Costo Deserción	Días Perdidos
JUNIO	282	11.30%	31	S/ 1,444.60	2
JULIO	604	19.10%	115	S/ 5,359.00	4
AGOSTO	555	18.00%	99	S/ 4,613.40	3
SETIEMBRE	474	16.90%	80	S/ 3,728.00	4
OCTUBRE	483	21.50%	103	S/ 4,799.80	6
NOVIEMBRE	516	18.00%	92	S/ 4,287.20	6
DICIEMBRE	573	16.90%	96	S/ 4,473.60	4
ENERO	795	19.70%	156	S/ 7,269.60	3
FEBRERO	1218	19.60%	238	S/ 11,090.80	3
MARZO	1012	21.70%	219	S/ 10,205.40	2
ABRIL	409	9.50%	38	S/ 1,770.80	1

NOTA: Lo referido a la figura 10 y tabla 5, da como referencia el costo total de deserción por mes de todos los cosechadores que abandonan la empresa, esto se obtiene multiplicando el número de desertores por mi costo de contratación por persona.

A continuación, se detalla la distribución en porcentajes referido a los rangos de kilos en la cosecha de esparrago blanco del personal que deserto.



TABLA 9:
Rango de kilos de personal desertor

Rangos	Menor 70 kg	70 - <90	90 - <110	110 - <140	140 kg a +
Junio	48%	15%	17%	9%	11%
Julio	47%	10%	10%	16%	16%
Agosto	48%	15%	18%	12%	7%
Setiembre	41%	16%	17%	19%	7%
Octubre	26%	14%	22%	12%	26%
Noviembre	32%	21%	17%	17%	12%
Diciembre	46%	14%	15%	20%	6%
Enero	43%	20%	18%	14%	15%
Febrero	40%	15%	23%	11%	10%
Marzo	34%	14%	25%	16%	11%
Abril	36%	16%	30%	12%	7%

NOTA: La presente tabla nos muestra los rangos en base a los kilos producidos de los cosechadores que desertaron en la campaña de espárrago blanco 2021 – 2022.

A continuación, se detalla los kilos producidos según los porcentajes mencionadas en la tabla 7, también muestra el total de kilos perdidos que es la multiplicación de kilos producidos*días perdidos y la remuneración perdida es la multiplicación de la remuneración básica * Numero desertores * días perdidos.

TABLA 10:
Kilos y Remuneración Diaria de cosechadores desertores

Rangos	Desertores	Kilos Producidos según rango					Total Kilos/día Perdidos	Remuneración Desertores
		Menor 70 kg	70 - <90	90 - <110	110 - <140	140 kg a +		
Junio	31	893	379	528	348	463	5,223	S/ 3,584.8
Julio	115	3,247	958	1,198	2,322	2,567	41,174	S/ 26,597.2
Agosto	99	2,880	1,167	1,734	1,463	1,031	24,826	S/ 17,172.5
Setiembre	80	1,949	1,017	1,377	1,940	771	28,220	S/ 18,502.4
Octubre	103	1,627	1,159	2,245	1,579	3,684	61,764	S/ 35,732.8
Noviembre	92	1,774	1,574	1,570	2,011	1,535	50,790	S/ 31,916.6
Diciembre	96	2,662	1,054	1,399	2,350	795	33,037	S/ 22,202.9
Enero	156	4,064	2,493	2,785	2,773	3,174	45,866	S/ 27,059.8
Febrero	238	5,767	2,911	5,543	3,162	3,467	62,551	S/ 41,283.5
Marzo	219	4,430	2,452	5,496	4,381	3,431	40,380	S/ 25,325.2
Abril	38	819	473	1,131	569	359	3,352	S/ 2,197.2
							397,182	S/ 251,574.8



NOTA: Esta tabla nos permite identificar los kilos que se dejan de producir por día de los cosechadores desertores y también el total de su sueldo diario que es de S/.57.82 por persona

A continuación, se detalla el comparativo según los costos por remuneración, costos de deserción y/o contratación y los kilos cosechados que puede llegar a tener un personal desertor y el personal nuevo sin experiencia.

TABLA 11:
Costo Total Desertor vs Costo Contratación Personal Nuevo

Mes	Costo Total Personal Desertor				Costo Contratación y kg producidos Personal Nuevo Sin Experiencia		
	Desertores	Total Kilos/día	Remuneración Desertores	Costo Deserción	Costo Contratación	Remuneración Diaria	Kilos Cosechados
Junio	31	2,612	S/ 3,584.8	S/ 1,444.6	S/ 1,444.60	S/ 3,584.8	2,170
Julio	115	10,293	S/ 26,597.2	S/ 5,359.0	S/ 5,359.00	S/ 26,597.2	8,050
Agosto	99	8,275	S/ 17,172.5	S/ 4,613.4	S/ 4,613.40	S/ 17,172.5	6,930
Setiembre	80	7,055	S/ 18,502.4	S/ 3,728.0	S/ 3,728.00	S/ 18,502.4	5,600
Octubre	103	10,294	S/ 35,732.8	S/ 4,799.8	S/ 4,799.80	S/ 35,732.8	7,210
Noviembre	92	8,465	S/ 31,916.6	S/ 4,287.2	S/ 4,287.20	S/ 31,916.6	6,440
Diciembre	96	8,259	S/ 22,202.9	S/ 4,473.6	S/ 4,473.60	S/ 22,202.9	6,720
Enero	156	15,289	S/ 27,059.8	S/ 7,269.6	S/ 7,269.60	S/ 27,059.8	10,920
Febrero	238	20,850	S/ 41,283.5	S/ 11,090.8	S/ 11,090.80	S/ 41,283.5	16,660
Marzo	219	20,190	S/ 25,325.2	S/ 10,205.4	S/ 10,205.40	S/ 25,325.2	15,330
Abril	38	3,352	S/ 2,197.2	S/ 1,770.8	S/ 1,770.80	S/ 2,197.2	2,660
		114,934	S/ 251,574.8	S/ 59,042.2	S/ 59,042.2	S/ 251,574.8	88,690

NOTA: La presente tabla nos muestra que, al tener una cantidad de desertores, estas mismas vacantes deben ser cubiertas según la demanda en campo, lo que indicaría contratar personal nuevo y lo más seguro es que estos nuevos cosechadores sean con y/o sin experiencia, se hizo un rango promedio a base de 70 kg y se procedió a multiplicar con la cantidad de desertores, llegando a obtener una disminución en base a kilos producidos lo que provocara contratar más personal para cubrir dicha producción.



A continuación, se detalla el cálculo del costo adicional al tener que contratar más personal por motivos que no llegan a cubrir los kilos en cosecha debido a la deserción del personal.

La Remuneración adicional es la multiplicación del personal adicional a contratar * remuneración básica diaria * días perdidos.

TABLA 12:
Costo Adicional de Personal a contratar por falta de kilos cosechados

Mes	Diferencia Kg	Personal Adicional a contratar	Remuneración Adicional	Costo Indumentaria	Costo Total
Junio	442	7	S/ 809.48	S/ 326.20	S/ 1,135.68
Julio	2,243	33	S/ 7,632.24	S/ 1,537.80	S/ 9,170.04
Agosto	1,345	20	S/ 3,469.20	S/ 932.00	S/ 4,401.20
Setiembre	1,455	21	S/ 4,856.88	S/ 978.60	S/ 5,835.48
Octubre	3,084	45	S/ 15,611.40	S/ 2,097.00	S/ 17,708.40
Noviembre	2,025	29	S/ 10,060.68	S/ 1,351.40	S/ 11,412.08
Diciembre	1,539	22	S/ 5,088.16	S/ 1,025.20	S/ 6,113.36
Enero	4,369	63	S/ 10,927.98	S/ 2,935.80	S/ 13,863.78
Febrero	4,190	60	S/ 10,407.60	S/ 2,796.00	S/ 13,203.60
Marzo	4,860	70	S/ 8,094.80	S/ 3,262.00	S/ 11,356.80
Abril	692	10	S/ 578.20	S/ 466.00	S/ 1,044.20
	26,244		S/ 77,536.62	S/ 17,708.00	S/ 95,244.62

NOTA: Según lo referido para cubrir la demanda de kilos producidos debemos de contratar más personal adicional a la cantidad de cosechadores desertores por motivos que estos al no tener experiencia y no superar la meta de 70kg nos obliga a contratar más personas para satisfacer la demanda.

En la siguiente tabla nos muestra el número de desertores por cada mes, según el % de los rangos, obtenemos el número de trabajadores que pertenecen a estos rangos con mayores kilos, a ellos también se les brinda un incentivo de 10 soles diarios, con la condición de que lleguen a superar su promedio de kilos en un 50% adicional.



TABLA 13:
Incentivos y kilos producidos

Mes	Desertores	110 - <140	140 kg a +	Incentivo S/10	kilos producidos	Total Kilos/día
Junio	31	2	3	S/ 50	880	2,612
Julio	115	18	18	S/ 360	6,030	10,293
Agosto	99	11	7	S/ 180	2,845	8,275
Setiembre	80	15	5	S/ 200	2,925	7,055
Octubre	103	12	26	S/ 380	6,960	10,294
Noviembre	92	16	10	S/ 260	4,100	8,465
Diciembre	96	18	5	S/ 230	3,300	8,259
Enero	156	22	22	S/ 440	7,370	15,289
Febrero	238	25	24	S/ 490	8,165	20,850
Marzo	219	35	24	S/ 590	9,415	20,190
Abril	38	4	2	S/ 60	920	3,352

En la siguiente tabla nos muestra los kilos restantes que se debe de cosechar para cubrir la demanda, entonces, se obtiene que la contratación de un personal nuevo en promedio es de 70 kilos, dividimos los kilos restantes entre 70 y obtenemos el personal a contratar. El personal remunerativo total con incentivo es igual a: sueldo básico por día * suma de mi personal a contratar + el incentivo por día.

TABLA 14:
Remuneración total con incentivo

Mes	Kilos Restantes	Personal por Contratar	Días Perdidos	Remuneración Total con Incentivo	Costo Indumentaria
Junio	1,732	24	2	S/ 3,454	S/ 1,118.40
Julio	4,263	60	4	S/ 23,643	S/ 2,796.00
Agosto	5,430	77	3	S/ 17,019	S/ 3,588.20
Setiembre	4,130	59	4	S/ 19,071	S/ 2,749.40
Octubre	3,334	47	6	S/ 31,768	S/ 2,190.20
Noviembre	4,365	62	6	S/ 32,089	S/ 2,889.20
Diciembre	4,959	70	4	S/ 22,429	S/ 3,262.00
Enero	7,919	113	3	S/ 28,553	S/ 5,265.80
Febrero	12,685	181	3	S/ 41,366	S/ 8,434.60
Marzo	10,775	153	2	S/ 25,696	S/ 7,129.80
Abril	2,432	34	1	S/ 2,373	S/ 1,584.40
				S/ 247,460	S/ 41,008



En la siguiente tabla, se demuestra la comparativa en base a costos de personal desertor, al contratar personal solamente nuevo y brindar un incentivo para el personal nuevo y/o recuperar a los desertores.

Se debe tomar en cuenta el costo de deserción, y la remuneración por cada trabajador y/o algún incentivo en función a buen rendimiento.

TABLA 15:

Comparativa Costos Personal Desertor, Nuevo y Nuevo con Incentivos

PERSONAL DESERTOR		PERSONAL NUEVO		PERSONAL NUEVO CON INCENTIVO	
COSTO DESERCION	REMUNERACION PERDIDA	REMUNERACION PERSONAL NUEVO	COSTO DESERCION	REMUNERACION PERSONAL NUEVO	COSTO DESERCION
S/ 1,444.60	S/ 3,584.80	S/ 4,394.32	S/ 1,770.80	S/ 3,453.56	S/ 1,118.40
S/ 5,359.00	S/ 26,597.20	S/ 34,229.44	S/ 6,896.80	S/ 23,642.88	S/ 2,796.00
S/ 4,613.40	S/ 17,172.50	S/ 20,641.74	S/ 5,545.40	S/ 17,018.70	S/ 3,588.20
S/ 3,728.00	S/ 18,502.40	S/ 23,359.28	S/ 4,706.60	S/ 19,071.12	S/ 2,749.40
S/ 4,799.80	S/ 35,732.80	S/ 51,344.16	S/ 6,896.80	S/ 31,768.20	S/ 2,190.20
S/ 4,287.20	S/ 31,916.60	S/ 41,977.32	S/ 5,638.60	S/ 32,088.96	S/ 2,889.20
S/ 4,473.60	S/ 22,202.90	S/ 27,291.04	S/ 5,498.80	S/ 22,429.04	S/ 3,262.00
S/ 7,269.60	S/ 27,059.80	S/ 37,987.74	S/ 10,205.40	S/ 28,553.22	S/ 5,265.80
S/ 11,090.80	S/ 41,283.50	S/ 51,691.08	S/ 13,886.80	S/ 41,365.80	S/ 8,434.60
S/ 10,205.40	S/ 25,325.20	S/ 33,419.96	S/ 13,467.40	S/ 25,695.68	S/ 7,129.80
S/ 1,770.80	S/ 2,197.20	S/ 2,775.36	S/ 2,236.80	S/ 2,372.80	S/ 1,584.40
SUB TOTAL	S/ 59,042.20	S/ 329,111.44	S/ 76,750.20	S/ 247,459.96	S/ 41,008.00
TOTAL GENERAL	S/ 310,617.10	S/ 405,861.64		S/ 288,467.96	

NOTA: En la presente investigación, al tener los resultados generales de cada comparativa, se plantea como alternativa de solución la tercera opción, que es la de brindar un incentivo al personal nuevo y/o al personal que ya se encuentra trabajando para que este no deserte, por lo que provocaría que las personas que están en los más altos rangos de kilos cosechados de esparrago blanco lleguen a producir más y al obtener este resultado dejaría de renovar o contratar a un personal nuevo con poca experiencia o que me produzca un menor rango de kilos, lo que significaría un ahorro en el costo de mano de obra y un aumento en la productividad.



- Desarrollo de la alternativa de solución para la Causa Crítica 2: **Baja Productividad**

Plan para establecer una ratio promedio que nos permita categorizar, evaluar e incentivar a los cosechadores.

La problemática por la baja productividad en el proceso de cosecha en esparrago blanco es compleja, ya sea por falta de incentivos, deserción de personal, personal con poca experiencia, etc., sin embargo, en la presente investigación se plantea como alternativa de solución el desarrollo de un plan para categorizar, evaluar e incentivar a los cosechadores de esparrago blanco. Este plan, tendrá como objetivo principal categorizar, posteriormente evaluar al personal de cosecha y ante eso brindarle un incentivo económico en función a su avance en la categoría de productividad.

El desarrollo de esta alternativa se debe tomar en cuenta la demanda de la producción, el rango según cada cosechador y los distintos costos asociados.

A continuación, se detalla los rangos en kilos, y según estos rangos se han clasificado para que tengan un factor donde si es cumplido o mejorado cada quincena, esta persona va a recibir un incentivo según su clasificación.

TABLA 16:
Clasificación de cosechadores en esparrago blanco

CLASIFICACION	Rangos	Incentivos	Factor	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
CLASE A	140 kg a +	S/ 10	50%	11 %	16 %	7%	7%	26%	12%	6%	15%	10%	11%	7%
CLASE B	110 - <140	S/ 8	35%	9%	16 %	12%	19%	12%	17%	20%	14%	11%	16%	12 %
CLASE C	90 - <110	S/ 6	25%	17 %	10 %	18%	17%	22%	17%	15%	18%	23%	25%	30 %
CLASE D	70 - <90	S/ 4	15%	15 %	10 %	15%	16%	14%	21%	14%	20%	15%	14%	16 %
CLASE E	Menor 70 kg	S/ -	0%	48 %	47 %	48%	41%	26%	32%	46%	43%	40%	34%	36 %

NOTA: Estas referencias por rango son de la última campaña 2021-2022 y la cantidad de cosechadores se ve reflejada en la TABLA N 2, esto nos va a servir de ayuda para hacer un proyectado para cubrir la demanda de producción y si con este incentivo se puede llegar a mejorar la productividad, evitar la deserción de personal y evitar contratar personal sin experiencia.



- Desarrollo de la alternativa de solución para la Causa Crítica 3, 8 y 10:
Rutas largas de Transporte, Fondos en zonas alejadas y transporte con capacidad incompleta

Realizar una matriz origen – destino, verificando el costo por servicio de transporte, %ocupación, costo por persona y el costo por kilo cosechado, donde permita tener una mayor contratación o distribución de personal en zonas cercanas a los fundos, evitando largas rutas y altos costos de transportes.

La problemática con respecto a la cosecha en fundos alejados (Fundo Semillero) a la zona de Virú provoca que los costos de transporte incrementen al tener una mayor distancia en las rutas, haciendo también que en muchos casos la capacidad del bus este incompleto (deserción no prevista y muchas veces simultanea) lo que causa un costo por persona mayor al no tener el número exacto de trabajadores disponibles, tanto en la zona de Viru como de las zonas cercanas a los fundos.

En esta investigación se plantea como alternativa de solución el desarrollo de una matriz origen – destino, que tiene como objetivo determinar los costos actuales de transportes y proponer alternativas de solución como contratar personal de zona cercana a los fundos.

Luego, se procedió a obtener el proyectado en kilos para los fundos en zonas alejadas, su costo de transporte y cuanto personal se requiere para cubrir la demanda.

A continuación, en la tabla 15, se detallan la proyección de kilos mensuales en función al número de cosechadores asumiendo que no deserten. Esto nos permite determinar cuál es el número de cosechadores promedios que se requiere por mes. En función de esta cantidad promedia, podemos estimar el número de cosechadores requeridos en el fundo semillero (Chao), lo que representa para nuestra investigación el fundo destino.



TABLA 17:
Kilos y Cosechadores requeridos en Fundo Semillero

MES	PROYECTADO	Proyec. X día	# Cosechadores diarios	FUNDO SEMILLERO(Chao)		
				KILOS	Proyec. X día	# Cosechadores requeridos
JUNIO	377,978	12,599	157	264,585	8,819	110
JULIO	784,652	26,155	327	588,489	19,616	245
AGOSTO	670,972	22,366	280	416,003	13,867	173
SETIEMBRE	595,344	19,845	248	327,439	10,915	136
OCTUBRE	681,970	22,732	284	272,788	9,093	114
NOVIEMBRE	873,489	29,116	364	262,047	8,735	109
DICIEMBRE	643,482	21,449	268	289,567	9,652	121
ENERO	1,632,019	54,401	680			
FEBRERO	2,134,317	71,144	889			
MARZO	1,877,453	62,582	782			
ABRIL	769,397	25,647	321			

NOTA: La producción en fundo semillero solo se da en los meses de junio a diciembre, dado esto hay una demanda tanto de kilos como de cosechadores para esta zona, por lo que según la cantidad de cosechadores requerido nos va a ayudar posteriormente a determinar la cantidad de buses que se requiere para llevar al personal a este fundo.

A continuación, se detalla los costos de servicio, capacidad de bus y el costo por persona según su origen – destino de cada proveedor de transporte para el recojo del personal hasta el fundo Semillero ubicado en Chao.

También se detalla la diferencia de traer un personal de Viru y su comparación al traer un personal de la misma zona de Chao, y tener como conclusión que ruta te brinda un mayor ahorro en el costo de transporte y un menor costo por persona.

La siguiente tabla señala los costos asociados de acuerdo con la capacidad del bus en la ruta origen – destino (Chao – Fundo Semillero) de cada empresa de servicio.



TABLA 18:
Costo Servicio Transporte Chao – Fundo Semillero

EMPRESA SERVICIO	ORIGEN - DESTINO	COSTO SERVICIO	Capacidad	Costo por Persona
HORIZONTE SAC	CHAO - FUNDO SEMILLERO	250	50	S/ 5.00
TRANSPORTES CARDENAS	CHAO - FUNDO SEMILLERO	265	65	S/ 4.08
TRANSPORTE AVALOS	CHAO - FUNDO SEMILLERO	260	55	S/ 4.73
TRANSPORTE GALARZA	CHAO - FUNDO SEMILLERO	255	60	S/ 4.25

Nota: La ruta de origen-destino (Chao – Fundo Semillero) más recomendable por tener un costo por persona menor es la del proveedor Transportes Cardenas.

La siguiente tabla señala los costos asociados de acuerdo con la capacidad del bus en la ruta origen – destino (Viru – Fundo Semillero) de cada empresa de servicio.

TABLA 19:
Costo Servicio Transporte Viru – Fundo Semillero

EMPRESA SERVICIO	ORIGEN - DESTINO	COSTO SERVICIO	Capacidad	Costo por Persona
HORIZONTE SAC	VIRU - FUNDO SEMILLERO	335	50	S/ 6.70
TRANSPORTES CARDENAS	VIRU - FUNDO SEMILLERO	365	65	S/ 5.62
TRANSPORTE AVALOS	VIRU - FUNDO SEMILLERO	350	55	S/ 6.36
TRANSPORTE GALARZA	VIRU - FUNDO SEMILLERO	360	60	S/ 6.00

NOTA: se muestran los costos de servicio según el origen – destino y capacidad de cada bus por cada empresa, por lo que, si mi capacidad de bus va al 100%, al dividir mi Costo Servicio/Capacidad, obtendré que mi costo por persona en la empresa TRANSPORTES CARDENAS es la más recomendable debido a que me brinda un menor costo por persona por llevar cosechadores desde un origen ya sea Viru o Chao hasta Fundo Semillero.

Ahora al tener una producción en zona alejada como lo es Fundo Semillero, hay la posibilidad de cubrir la demanda con personal de la zona de Chao o también solamente llevar personal de la zona de Viru, por lo que a continuación se procederá a brindar los costos de transporte según cada



ruta de origen – destino, también cuantos buses por día debo de programar para que el personal de cosecha sea llevado a este fundo, este cálculo se da con la siguiente formula:

Numero Buses Requeridos= Cosechadores Requeridos / Capacidad de Bus.

La tabla siguiente, muestra los resultados de la mejor alternativa según la empresa de transporte en la ruta origen – destino.

TABLA 20:
Costo Mensual Chao – Fundo Semillero

MES	ORIGEN - DESTINO		
	CHAO - FUNDO SEMILLERO		
	COSTO SERVICIO	# BUSES	TOTAL
JUNIO	265	2	S/ 13,483.64
JULIO	265	4	S/ 29,990.32
AGOSTO	265	3	S/ 21,200.15
SETIEMBRE	265	2	S/ 16,686.81
OCTUBRE	265	2	S/ 13,901.70
NOVIEMBRE	265	2	S/ 13,354.30
DICIEMBRE	265	2	S/ 14,756.78
COSTO TOTAL			S/ 123,373.68

TABLA 21:
Costo Mensual Viru – Fundo Semillero

MES	ORIGEN - DESTINO		
	VIRU - FUNDO SEMILLERO		
	COSTO SERVICIO	# BUSES	TOTAL
JUNIO	365	2	S/ 18,571.80
JULIO	365	4	S/ 41,307.42
AGOSTO	365	3	S/ 29,200.20
SETIEMBRE	365	2	S/ 22,983.72
OCTUBRE	365	2	S/ 19,147.62
NOVIEMBRE	365	2	S/ 18,393.66
DICIEMBRE	365	2	S/ 20,325.37
COSTO TOTAL			S/ 169,929.79

NOTA: Al hacer la comparación entre estos 2 distintas rutas de transporte según ya sea el personal se traiga de Chao o Viru, me indica que para la empresa en cuestión de costo de transporte debería contratar personal solo de la zona de chao ya que me origina un ahorro de S/ 46,556.11.



- Desarrollo de la alternativa de solución para la Causa Crítica 4 y 6:
Personal sin experiencia y Deficiente supervisión de cosechadores

La problemática con respecto al personal sin experiencia es muy común debido a que tenemos una deserción en promedio de un 20% por cada mes, esto ya sea porque la cosecha de esparrago blanco es muy exigente, también debido a que no hay un seguimiento, incentivos y/o compromiso de los supervisores de cosecha hacia este personal nuevo y sin experiencia, por lo que genera que ellos mismos deserten y vayan a otras empresas donde la cosecha de otros frutos es menos exigente y hasta con un mejor incentivo posiblemente.

En la presente investigación se propone como alternativa de solución el desarrollo de un plan de capacitación de personal nuevo sin experiencia a la que denominamos (**Escuela de cosechadores**) y para los supervisores de cosecha de esparrago blanco también se le brindara un plan de capacitación e incentivo para que ellos al ser los encargados de los grupos en la cosecha de esparrago blanco den a demostrar el compromiso y motivación que un trabajador debe tener con su empleador.

A continuación, se detalla el plan de capacitación para el personal nuevo y para los supervisores, dando a demostrar el costo, beneficio e impacto de brindar estas instrucciones.



Plan de capacitación para personal nuevo y supervisores en la cosecha de Esparrago Blanco

1. Capacitación laboral

1.1. Objetivo

Los cursos de capacitación serán desarrollados y se recurrirá a instruir al personal en las salas de capacitaciones que dispone el área de recursos humanos, ubicados en la zona de Viru, los cuales serán de fácil acceso para los participantes debido a que la mayoría provienen de zonas cercanas a estas. Las aulas se encontrarán equipadas con mobiliario para 20 personas, sillas y pizarra.

- Luego de la selección de cosechadores, se elaborará la relación de participantes de cada grupo de capacitación.

Los participantes se registrarán en la “Ficha de Registro de cosechadores”

Para las evaluaciones, se ingresará previamente en el sistema los parámetros de evaluación establecidos, el cual tiene el siguiente procedimiento:

1.2. Procedimiento

- 1) Al inicio de cada curso de capacitación, los alumnos se registran llenando los siguientes datos en una ficha (apellidos y nombres completos, de acuerdo con el DNI, domicilio, teléfonos de contacto, email, estado civil, etc.).
- 2) Con las fichas de cada participante, el área de Recursos Humanos procederá a elaborar la lista para uso de cada instructor y también un contrato por una semana lapso por lo que la persona estará a prueba.
- 3) Al finalizar cada capacitación, los instructores emitirán el informe el cual contiene la lista de asistencia y rangos según la evolución con respecto a los kilos en la cosecha de esparrago blanco.



- 4) El área de Recursos Humanos emite un listado en el que indica los alumnos aptos o no aptos para una contratación mínima de 3 meses para los aptos y para los no aptos una incorporación a otra área siempre y cuando haya requerimiento de personal o la no contratación de este personal

1.3. Programa de capacitación laboral

El programa de capacitación en “Cosecha de Esparrago Blanco” busca desarrollar competencias laborales en los participantes, que les permita conocer las Buenas Prácticas Agrícolas, normas de higiene y normas de seguridad agrícola, conocer el manejo agronómico del cultivo de esparrago blanco, aplicar los procedimientos de cosecha de esparrago blanco, maneja los cuidados que se debe de tener en la post- cosecha del cultivo de esparrago blanco.

La parte práctica de cosecha y post-cosecha de esparrago blanco (7 días). Estas se realizarán en los campos de cultivo de nuestra empresa, las que cuentan con las plantaciones suficientes para realizar esta labor, además de las facilidades de seguridad, infraestructura e implementos de trabajo para garantizar que el aprendizaje sea idóneo.

TABLA 22:
Programación de los cursos de capacitación por Zonas

Curso	Ubicación Personal	n°Grupos	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cosechador de esparrago blanco	Viru	5	40	40	20			
	Trujillo	1				20		
	La Esperanza	2					20	20
	Alto Moche	2		20		20		
	Buenos Aires	1						20

Nota: Antes de proponer este plan de capacitación, se tiene como información que un 30% del personal nuevo sin experiencia, solo trabaja como máximo una semana y otro 20% adicional espera a terminar su quincena, esto nos da un margen de un 50% en total de personal nuevo llegar a desertar desde el inicio de su contrato, provocando nuevos procesos para contratación de personal y aumentando dichos costos.



Ante esta problemática, en la presente investigación se propone realizar este plan de capacitaciones para obtener los siguientes beneficios.

Obteniendo que el 50% de personal nuevo sin experiencia deserta, con la escuela de cosechadores, en una misma campaña, obtendremos que el % de deserción se disminuya a un 20%, provocando ahorro en los costos de contratación, que se evite la rotación constante de personal nuevo y poder llegar a tener una mayor cantidad de cosechadores en nuestro backup para presentes o futuras cosechas de esparrago blanco.

TABLA 23:
Beneficios de la escuela de cosechadores

	%Deserción	Grupos	Personas	Costo Contratación	Costo Total	Costo Deserción
(Sin escuela de cosechadores)	50%	11	220	S/ 46.60	S/ 10,252.00	S/ 5,126.00
(Escuela de Cosechadores)	20%	11	220	S/ 46.60	S/ 10,252.00	S/ 2,050.40

- Desarrollo de la alternativa de solución para la Causa Crítica 5 y 7:
Mala distribución de personal y Fondos con poca materia prima.

Realizar un plan de cosecha por tarea donde me permita determinar el número de cosechadores según los kilos que me brinda cada parcela, evitando el exceso de cosechadores y logrando programar al personal sobrante a otras actividades.

A continuación, detallamos los fondos con menor cantidad a producir, se guiará según la productividad de cada cosechador y determinaremos que cantidad de cosechadores según su rango se necesita para cubrir dichos requerimientos. La cantidad requerida de cosechadores se calcula con la siguiente fórmula:

$$(\text{kg por día}) / \text{rango kilos}$$

Y el costo se calcula de la siguiente manera:

$$\# \text{ cosechadores requeridos} * \text{Remuneración básica diaria} * \text{días a cosechar.}$$



TABLA 24:
Costos de cosecha según rangos de kilos

Fundo	Modulo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Costo
Pto Mori 3	PM03-MOD1	320	8,812	25,450	35,263	23,673	22,691	
Pto Mori 1	PM01-MOD5	2,665	27,078	35,066	32,154	33,231	31,331	
Terrazas	TE01-MOD4	4,090	26,228	37,079	27,871	29,475	28,437	
Total a cosechar		7,074	62,118	97,595	95,289	86,379	82,459	
días a cosechar		30	30	30	30	30	30	
kg / día		236	2,071	3,253	3,176	2,879	2,749	
140 a +		2	15	23	23	21	20	S/ 180,398
110 - <140		2	17	26	25	23	22	S/ 199,479
90 - <110		2	21	33	32	29	27	S/ 249,782
70 - <90		3	26	41	40	36	34	S/ 312,228
Menor 70 kg		3	30	46	45	41	39	S/ 353,858

NOTA: Debemos tener en cuenta que, en la última campaña, sin contar los desertores el promedio de kilos cosechados es de 102, estando en el rango de 90 - <110, por lo que el costo de cosechar en estos fundos sin la propuesta de mejora es de S/249,782. Con la mejora propuesta se estaría optando por solamente cosechar con trabajadores dentro del rango 140 a + kilos cosechados, obteniendo un costo de S/ 180,398, y una reducción de S/ 69,384.

- Desarrollo de la alternativa de solución para la Causa Crítica 9:
Paradas por lluvia

Realizar un plan de contingencia que permita derivar a los cosechadores en otras actividades en caso sucedan paradas en la producción por motivos de lluvias.

A continuación, se detalla el instructivo donde se dan los pasos a seguir ante la ocurrencia de haber lluvia en los distintos campos de cosecha de esparrago blanco.



TABLA 25:
Instructivo ante ocurrencias por lluvia en campo

N°	Actividad	Actor(es)
1	Iniciado el evento se debe cumplir con el “Plan de contingencia por lluvias en campo”	-
2	Una vez que se haya recibido la comunicación sobre el inicio de lluvia en los distintos campos de cosecha de esparrago blanco, se procede a activar el Plan Gestión de cosecha por lluvias, realizando las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none">- Coordinación con las distintas áreas en la producción agrícola para el traslado momentáneo de personal de cosecha a otras actividades.- Coordinación con el Supervisor de transportes para el soporte de unidades vehiculares para la acción de llevar cosechadores a otras zonas.- Coordinación con el área de Recursos Humanos y SIGMA para brindar capacitaciones.	Gerente Producción Jefe de Producción Jefe de Recursos Humanos Jefe de SIGMA Supervisor de Transportes
3	Comunicación a las diferentes áreas de fundo y en planta.	Gerente Producción Gerente de Planta

NOTA: Durante la última campaña esparrago blanco 2021-2022 las paradas por lluvia fueron 11 veces (Ver Anexo 1), con un promedio de 1 hora y 343 personas en total, por lo que la multiplicación de todo lo anterior incluido el costo hora hombre que es de S/. 7.22, da como resultado el costo total por parada en fundo de S/. 27,241.06.



4.4. Resultado del Objetivo 4: Determinar la disminución de costos y/o el incremento de la productividad en las alternativas de mejoras propuestas.

De acuerdo con el objetivo específico 4, donde se plantea determinar la disminución de los costos y/o el incremento de la productividad según cada alternativa propuesta, en la siguiente tabla se da como resumen las alternativas desarrolladas y su reflejo en la reducción de costos y/o mejora en la productividad en la cosecha de espárrago blanco.

TABLA 26:
Comparación de costos pre y post mejoras

CAUSA CRITICA	COSTO ACTUAL	ALTERNATIVA IMPLEMENTADA	NUEVO COSTO	AHORRO
Deserción de Personal	S/ 310,617.10	Incentivo personal mayor rendimiento	S/ 288,467.96	S/ 22,149.14
Rutas Largas de Transporte, Fondos en zonas alejadas, y transporte de capacidad incompleta	S/ 169,929.79	Matriz origen - destino	S/ 123,373.68	S/ 46,556.11
Personal sin Experiencia y Deficiente supervisión de cosechadores	S/ 5,126.00	Escuela de cosechadores	S/ 2,050.40	S/ 3,075.60
Mala Distribución de Personal y Fondos con poca materia prima	S/ 249,782	Plan de Cosecha	S/ 180,398	S/ 69,384.00
Parada por lluvia	S/ 27,241	Plan de Contingencia	S/ 0.00	S/ 27,241.06

NOTA: El % de ahorro se obtiene de la siguiente formula: (Total Ahorro/Costo Actual) *100

$$\% \text{ Ahorro} = (168,405.91 / 762,695.95) * 100 = 22\% \text{ ahorro}$$

Con respecto al problema de baja productividad, la mejora propuesta en la investigación da como resultado lo siguiente: Al tener una productividad de solamente cosechadores fijos y no teniendo en cuenta a los desertores por semana, con este incentivo se estima que el kilo promedio por día trabajado sea de 122 kg /día, un 20% más a comparación de los 102 de la última campaña de espárrago blanco 2021 - 2022.



V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Se creó un plan de capacitaciones para el personal nuevo sin experiencia, donde se redujo en un 30% la deserción de personal recién contratada, obteniendo disminución en costos de contratación de S/ 3,125.60 y teniendo mayor cantidad de cosechadores en nuestro backup para futuras convocatorias; en el caso de la tesis “Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir los costos en la empresa WORLD GROUP SAC” de Benites, realizo un diagnóstico y desarrollo herramientas en el área de reclutamiento, encontrando problemas en los distintos sucesos del área, la solución que aplicaron fue crear modelos para la mejora de competencias laborales.
- Se procedió a mejorar la productividad en un 20% más a comparación de la última campaña, de estar en un promedio de 102 kg por cosechador a tener 122 kg para la presente campaña; en otra investigación como la tesis “Selección de personal y desempeño laboral” de Cancinos, se realizó un análisis de los procesos técnicos, permitiendo conocer modelos de desempeño laboral para una efectividad mínima de 70% en los colaboradores.
- Con nuestras alternativas implementadas obtenemos un ahorro en base a los costos en un 22% , a lo que equivale la suma de S/ 168,405.91; para la investigación “Sistema de incentivos y la productividad en el Área de Producción” de Benzanquen, realizo procedimientos de estímulos dirigidos al personal para incrementar la productividad en planta, donde su solución fue mediante efectivo económico por fabricación y/o cupones por asistencia, mejorando la producción en un 21% y reduciendo costos en un 58%.
- Para la problemática de deserción de personal, se implementó incentivos a nuestros mejores cosechadores, disminuyendo los costos de deserción en una suma total de S/ 22,149.14 ;en la tesis “Propuesta de mejora del sistema de reclutamiento y selección del personal agrario para la empresa agrícola La Venta S.A” de Silvera, realizo herramientas metodológicas para una mejor gestión y eficiencia en el proceso de reclutamiento, donde disminuyo la deserción de personal y redujo gastos involucrados en el proceso de captación.



VI. CONCLUSIONES

- Al empezar la investigación, se procedió a evaluar el estado actual de los costos y la productividad, se determinó que en la última campaña de cosecha en esparrago blanco 2021 – 2022, el promedio de deserción por mes era de un 20%, lo que equivale en costos a S/ 310,617.10, buscando las causas se evidencio que los procesos relacionados a que surjan esta deserción es por falta de incentivos, la dificultad de cosechar y la constante competencia de otras empresas que brindan mejores atracciones económicas, y a pesar que la empresa brinda estímulos similares, siguen surgiendo esta constante rotación de personal, por lo que un factor principal para mantener fidelizado a un trabajador es tener una constante capacitación , estimular económicamente y seguir diariamente la mejora en cada cosechador.
- En nuestro objetivo desarrollar un plan de capacitación de personal nuevo sin experiencia a la que denominamos (**Escuela de cosechadores**), se caracteriza por que el mayor % de deserción surge de las nuevas contrataciones, debido a que el 50% deserta, dado esto, se genera un costo por deserción de S/ 5,126.00, con la propuesta que se plantea esto se debe reducir a un costo de S/ 2,050.40, también , se determinó en cuanto es la productividad de estos cosechadores retenidos y en cómo es su evolución diaria, esto permanece en observación con la finalidad de seguir mejorando la productividad y reducir dichos costos.
- En cuanto al plan de disminución de costos y/o el incremento de la productividad al implementar las alternativas propuestas, se evidencio que para la presenta campaña de cosecha esparrago blanco, se tendrá un ahorro de un 22%, lo que equivale a S/168,405.91; y una mejora en la productividad de un 20% más a comparación de la última campaña que era de 102 kg/día y con la mejora propuesta se llegaría a tener 122 kg/día.



VII. RECOMENDACIONES

- Por los resultados obtenidos, la empresa debe seguir el proceso de incentivo a los mejores cosechadores y la capacitación para personal nuevo sin experiencia, creando de esa manera una mejora en el proceso de selección y contratación de personal que asegure la fidelidad de los trabajadores.
- Se sugiere tener presente la clasificación por rango de cosechadores de esparrago blanco, para poder medir y tener un plan de cosecha con el cual poder llegar a satisfacer la demanda de producción en los distintos fundos.
- Se aconseja tener un plan de contingencia por paradas en campo y/o implementar protectores de lluvia para los cosechadores sea por factores climáticos, poca materia prima y/o otras adversidades que pueden llegar a surgir, evitando pagar personal que no labora y promoviendo una producción continua.
- Los campos alejados deben ser cosechados por personal de las zonas cercanas, llegando a contratar personal con buen rendimiento, y así lograr reducir los costos por transporte y evitar servicios de movilidad de personal incompleta.



REFERENCIAS

- Grados. J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (4^a ed.). México D.F.: El Manual Moderno.
- Chiavenato. I (2009). Gestión de Talento Humano (3^aed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Mondy. W & Noé. R (2005). Administración de Recursos Humanos (9^aed.). México D.F.: Pearson Educación
- Cantú. H. (2000). Desarrollo de una cultura de calidad (4^aed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Robbins. S. (2009). Comportamiento Organizacional (13^aed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Gibson. J, Ivancevich. J & Donelly. J (2003) (10^aed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Benites, A. (2018). Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir los costos en la empresa Word Group SAC (Tesis para Título Profesional). Universidad Privada del Norte, Lima.
- Cancino, A. (2015). Selección del personal y desempeño laboral (Tesis para Título Profesional). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Pérez, K. (2015). Relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la fábrica de pantalones BIONIC – Huancayo. (Tesis para Título Profesional). Universidad Continental, Huancayo.
- Auqui, M. (2019). Propuesta de mejora del sistema de reclutamiento y selección del personal agrario para la empresa agrícola La Venta S.A. (Tesis para Título Profesional). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima.
- Benzanquen, S. (2012), realizó una investigación para obtener el grado de Maestría en la universidad de Simón Bolívar de Sartenejas en Venezuela titulada: “Sistema de Incentivos y la Productividad en el Área de Producción”.
- Mazabel, C. (2011), Indicadores de gestión en recursos humanos y su impacto económico en la organización, Perú.: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- Sumanth, D. (1990), Ingeniería y Administración de la Productividad. Mexico D.F.: McGraw-Hill.



ANEXOS

ANEXO 1: DETALLE DE PARADAS POR COSECHA EN FUNDO

Figura 9: Paradas de campo en cosecha de esparrago blanco

PARADAS EN CAMPO		FECHA: <u>11/08/21</u>	Código: TAL-F-PRO-PLA-11.12		
			Fecha de Actualización: 17/08/2021		
			Versión: 01		
FUNDO: <u>Pto. Mar. 2</u>			INICIO DE PROCESO: <u>06:08</u>		
			TERMINO DE PROCESO: <u>16:01</u>		
N° PERSONAS: <u>44</u>			MODULO: <u>PM2-Mod3</u>		
DESCRIPCIÓN DE PARADA					
ITEM	HORA INICIO	HORA DE TÉRMINO	MOTIVO	AREA	OBSERVACIÓN
1	<u>07:23 am</u>	<u>08:11 am</u>	<u>Huvia campo</u>	<u>Producción cosecha</u>	<u>Personal fue a comedores</u>
2	<u>10:13 am</u>	<u>10:44 am</u>	<u>Huvia campo</u>	<u>Producción cosecha</u>	<u>Personal fue a comedores</u>
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
JEFE PRODUCCION:			SUPERVISOR PRODUCCION:		

PARADAS EN CAMPO		FECHA: <u>16/08/21</u>	Código: TAL-F-PRO-PLA-11.12		
			Fecha de Actualización: 17/08/2021		
			Versión: 01		
FUNDO: <u>Pto. Mar. 4</u>			INICIO DE PROCESO: <u>06:03</u>		
			TERMINO DE PROCESO: <u>16:07</u>		
N° PERSONAS: <u>28</u>			MODULO: <u>PM4-Mod2</u>		
DESCRIPCIÓN DE PARADA					
ITEM	HORA INICIO	HORA DE TÉRMINO	MOTIVO	AREA	OBSERVACIÓN
1	<u>08:31 am</u>	<u>09:44 am</u>	<u>Huvia campo</u>	<u>Cosecha</u>	<u>personal fue a comedores</u>
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
JEFE PRODUCCION:			SUPERVISOR PRODUCCION:		



PARADAS EN CAMPO		FECHA: <u>13/07/22</u>		Código: TAL-F-PRO-PLA-11.12	
				Fecha de Actualización: 17/08/2021	
				Versión: 01	
FUNDO... <u>Pto. No. 4</u>					
INICIO DE PROCESO: <u>06:21 am</u>			TERMINO DE PROCESO: <u>15:48</u>		
N° PERSONAS: <u>33</u>			MODULO: <u>PM4 - Mod 2</u>		
DESCRIPCIÓN DE PARADA					
ITEM	HORA INICIO	HORA DE TÉRMINO	MOTIVO	AREA	OBSERVACIÓN
1	<u>09:09 am</u>	<u>09:47 am</u>	<u>Lluvia campo</u>	<u>Producción/cosecha</u>	<u>Personal fue a comedores</u>
2	<u>11:03 am</u>	<u>11:56 am</u>	<u>Humo otra empresa</u>	<u>Producción/cosecha</u>	<u>Personal fue a deshierbo</u>
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

JEFE PRODUCCION: SUPERVISOR PRODUCCION: TAL S.A.
Prohibida su reproducción

PARADAS EN CAMPO		FECHA: <u>07/07/21</u>		Código: TAL-F-PRO-PLA-11.12	
				Fecha de Actualización: 17/08/2021	
				Versión: 01	
FUNDO... <u>Pto. No. 1</u>					
INICIO DE PROCESO: <u>06:03 am</u>			TERMINO DE PROCESO: <u>16:10</u>		
N° PERSONAS: <u>27</u>			MODULO: <u>PM1 - Mod 4</u>		
DESCRIPCIÓN DE PARADA					
ITEM	HORA INICIO	HORA DE TÉRMINO	MOTIVO	AREA	OBSERVACIÓN
1	<u>07:01 am</u>	<u>08:21 am</u>	<u>Lluvia campo</u>	<u>Producción/cosecha</u>	<u>Personal fue a comedores</u>
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

JEFE PRODUCCION: SUPERVISOR PRODUCCION: 

ANEXO 2: FUNDOS DE ESPARRAGO BLANCO – SEDE VIRU

Figura 10: Fondos sede Virú – TAL SA

