

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA
PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COTTON
TEXTIL S.A.A. – PLANTA TRUJILLO 2013**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Renzo Herbert Domínguez Paulini

Br. Freddy Manuel Sánchez Llerena

ASESOR: Mg. Hugo Antonio Alpaca Salvador

Trujillo, Octubre del 2013

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COTTON TEXTIL S.A.A. – PLANTA TRUJILLO 2013”, luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudios, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación ardua y constante que pretende determinar la existencia de la relación inversa entre la rotación de personal y productividad y rentabilidad en la Empresa Cotton Textil S.A.A., con la finalidad de obtener las variables que influyen en ella.

Trujillo, Octubre 2013

Br. Renzo Herbert Domínguez Paulini

Br. Freddy Manuel Sánchez Llerena

DEDICATORIA

A Dios, porque sin él no sería posible la culminación exitosa de esta meta.

A mis padres, Elver y Sara, por ser el móvil que me impulsa a dar lo mejor de mí. GRACIAS por su apoyo y comprensión incondicional.

A mis hermanos, Romy y Randy, por estar siempre allí.

A Geri, quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

Br. Domínguez Paulini Renzo Herbert

A Dios, gracias por permitir este logro.

A mi padre, Rubén que desde el cielo me guía y fortalece. Eres quién me motivo para lograr esta meta.

A mi madre, Dina gracias por la paciencia y por el apoyo incondicional.

A mis hermanos, gracias por su apoyo incondicional. A mis sobrinos, para ser en ellos un ejemplo de superación y un modelo a seguir.

Br. Sánchez Llerena Freddy Manuel

AGRADECIMIENTO

- ✓ A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional.

- ✓ Al cuerpo docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.

- ✓ A nuestro asesor por el apoyo brindado en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran partícipe de este resultado.

Br. Renzo Herbert Domínguez Paulini

Br. Freddy Manuel Sánchez Llerena

RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de conocer la relación existente entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de Cotton Textil S.A.A – Planta Trujillo en el año 2013.

En base a este estudio se determinó, a través de la confirmación de nuestra hipótesis, que existe una relación inversa entre la rotación de personal y la productividad; sin embargo, con la rentabilidad existe una relación directa.

También se determinó que el mayor problema que tiene la empresa es la rotación del personal obrero; este ha sido el principal motivo por el cuál los factores como la rentabilidad y productividad tengan problemas en su manejo a lo largo de los últimos años en la empresa.

Finalmente en base a ello se buscaron soluciones a esta problemática, presentando como propuesta un programa de retención del talento, que minimizará el problema de alta rotación con el personal obrero y fidelizará a los operarios para que no se genere un fenómeno de pérdida de valor rentable y productivo en la empresa.

ABSTRACT

This study was conducted in order to know the relationship between employee turnover and productivity and profitability of Cotton Textile S.A.A - Plant Trujillo in 2013.

Based on this study, was determined through confirmation of our hypothesis, that there is an inverse relationship between staff turnover and productivity, profitability; however, with a positive relationship.

It was also found that the biggest problem that the company has is staff turnover worker on what was the main reason by which factors such as profitability and productivity have problems in handling over the last years with the company.

Finally on this basis, solutions to this problem were sought, presenting as proposal a talent retaining program which will minimize the problem of high turnover with the workers and will convert into loyal operators in order to not generate a loss phenomenon profitable and productive value in the company.

ÍNDICE

CARÁTULA.....	I
PRESENTACIÓN.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema	11
1.1.1 Realidad Problemática	11
1.1.2 Enunciado del Problema	13
1.1.3 Antecedentes del Problema	13
1.1.4 Justificación	17
1.2 Hipótesis	17
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Marco Teórico	18
1.4.1 Rotación de personal	18
1.4.2 Productividad en las empresas	20
1.4.3 Rentabilidad en las empresas	22
1.4.4 Retención del talento	24
1.5 Marco Conceptual	30

CAPÍTULO II

MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Materiales y Procedimientos	34
2.1.1 Material	34
2.1.2 Población	34
2.1.3 Marco de muestreo	34
2.1.4 Muestra	34
2.1.5 Técnicas e Instrumentos	35
2.2 Procedimientos	35
2.2.1 Diseño de contrastación	35
2.2.2 Operacionalización de variables	37
2.2.3 Procesamiento y análisis de datos	38

CAPÍTULO III

SITUACION ACTUAL DEL SECTOR TEXTIL

3.1 Sector Industrial	40
3.2 Situación actual del Sector Textil	40
3.3 Situación actual de Cotton Textil	42
3.4 Datos sobre Rotación de personal	48

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados	65
4.2 Discusión de Resultados	88

CAPÍTULO V

ANÁLISIS CORRELACIONAL DE ROTACIÓN DE PERSONAL, PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

5.1 Correlación de variables	92
------------------------------	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	104
--------------	-----

RECOMENDACIONES	106
-----------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
----------------------------	-----

ANEXOS	114
--------	-----

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Realidad Problemática:

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

Juan Carlos Pacheco, profesor del área de Gobierno de Personas del PAD, Escuela de Dirección sostiene lo siguiente: ¿Cuál sería el ideal de rotación? Un 5%, ya que actualmente están rotando a un orden de dos personas por cada diez. “Lo ideal es bajar a uno. Todo dependerá del sector y del nivel de ejecutivos”, agregó Pacheco, quien dijo que la excepción se da en sectores de servicios o call center.

Nuestra investigación se enfoca en la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo. La cual desarrolla su actividad en el sector textil algodonero en el que se manejan procesos integrados desde el desmotado de algodón, hasta la fabricación y acabado de telas, a los que se suman los procesos de confección de prendas de vestir que realiza a través de su subsidiaria Cottongroup S.A.

Este año 2013 la empresa Cotton Textil S.A.A. ha sufrido el nivel rotación más alto (17.13%) en comparación con los años 2010, 2011 y 2012, en los que el nivel de rotación fue del 5.48%, 5.17% y 4.37% respectivamente. La falta de motivación del personal,

carencia de seguridad y condiciones laborales, estrés laboral, el escaso suministro de implementos producto de una burocracia existente y las trabas para la creatividad son algunos de los factores que hacen que el talento humano opte por otra empresa.

Cotton Textil ocupó una posición de liderazgo entre las empresas del sector, al ubicarse en el 2012, en el décimo segundo lugar en el ranking de exportadores textiles nacionales, en función a los valores FOB exportados en dólares americanos. Sin embargo, a inicios del año 2013 la productividad y rentabilidad de la empresa han disminuido en gran medida. La empresa produjo durante el año 2012 un promedio de 1 750 000 kilos de hilado por trimestre, mientras que el promedio trimestral durante este año 2013 es de 985 000 kilos. Lo mismo sucede con la rentabilidad; en el año 2012 el promedio trimestral del resultado neto fue de S/. 9 700 000 y en el primer trimestre del ejercicio 2013, los estados financieros, muestran una reducción de 17,60% con respecto al año precedente en nuevos soles, debido al efecto de la crisis mundial. Además los investigadores creemos que los altos índices de rotación del talento humano afectan negativamente a los niveles de productividad y rentabilidad en la empresa.

Es por esto que el problema consiste en que no se ha determinado la existencia de una relación inversa entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad. De comprobar que la rotación de personal afecta en gran medida a la productividad y rentabilidad de la empresa y para lograr que Cotton Textil pueda crecer sostenidamente, presentaremos un programa de retención del talento humano. Los investigadores consideramos que la importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial garantiza mayores índices de productividad y rentabilidad.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿Existe una relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo?

1.1.3. Antecedentes

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

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

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

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

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

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

1. Eficiencias alcanzadas por trabajadores antiguos Vs. trabajadores nuevos:

Las eficiencias alcanzadas por los trabajadores antiguos siempre están por encima de las eficiencias alcanzadas por los trabajadores nuevos. Según los entrevistados los trabajadores antiguos en promedio alcanzan eficiencias entre los rangos de 50% y 120%, tienen entre todos un promedio de 83%. Mientras tanto los trabajadores nuevos alcanzan eficiencias entre los rangos del 15% y el 90%, con un promedio general del 51%. Las diferencias de eficiencias entre los trabajadores antiguos y nuevos varían entre 10% y 70% en las diferentes fábricas, siendo el promedio de los entrevistados del 32%.

Esta diferencia dura aproximadamente un mes, que es el tiempo promedio que se considera que un trabajador aún es nuevo en una empresa. Algunas empresas extienden este lapso de tiempo hasta a tres meses. Por tanto es claro que hay una baja en la eficiencia que repercute directamente sobre la productividad por un lapso de tiempo determinado.

2. Calidad aceptable producida por trabajadores antiguos Vs. la producida por trabajadores nuevos:

Cuando se habla de calidad aceptable, se refiere a un estándar de calidad establecida por cada fábrica. Este estándar es muy importante ya que el producto producido por los operarios debe llenar ciertos requisitos para que este pueda ser terminado. Por lo general parte de la producción no llena los requisitos de calidad necesarios, por lo que es devuelta para compostura. Las

composturas son realizadas en tiempo del trabajador después que acaba la jornada de trabajo.

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

Estas son algunas conclusiones extraídas de dicha tesis:

- En maquila el recurso clave es la mano de obra, si este recurso no es productivo, el negocio no es rentable.
- En maquila la productividad debe medirse en relación a la capacidad instalada de las fábricas.
- La alta rotación de personal afecta a la productividad en cuanto a:
 - ✓ Pago por trabajos improductivos.
 - ✓ Disminución de eficiencias.
 - ✓ Calidades aceptables entregadas.
- Tener un sistema adecuado de administración de personal implica profundizar en áreas de:
 - ✓ Reclutamiento
 - ✓ Selección
 - ✓ Entrenamiento y
 - ✓ Motivación

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

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

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

Un modelo de retención requiere invertir tiempo para conocer a las personas y lograr crear el vínculo emocional entre los colaboradores y la empresa, para crear el sentido de pertenencia que permita fidelizar al Talento Humano, sin embargo no nos garantiza que se pueda retener a todos los Talentos, porque finalmente la decisión dependerá de los colaboradores. La empresa sólo puede crear las condiciones adecuadas para que los colaboradores se sientan motivados según sus estilos, objetivos, inclinaciones, fortalezas y debilidades.

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

las relaciones entre los miembros de la organización generando camaradería y confianza.

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

1.1.4. Justificación

Mediante el presente trabajo de investigación se determinará si existe una relación inversa entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad en la empresa Cotton Textil S.A.A. Así como los factores que determinan cada variable y el grado de relación existente en ellas.

Si la variable: Rotación de personal afecta negativamente a las variables de productividad y rentabilidad, el estudio nos permitirá proponer un programa de retención del talento humano. Este programa será incluido con el propósito beneficiar laboralmente a los trabajadores y a la vez garantizar un desarrollo sostenible en el tiempo de la empresa Cotton Textil S.A.A.

1.2 HIPÓTESIS

Existe una relación inversa entre la rotación de personal y la producción y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Establecer la relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Medir el grado de rotación de personal de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo.
- Determinar los factores que originan la rotación de personal de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo.
- Medir el nivel de productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo.
- Determinar los factores que influyen en la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Trujillo.

1.4. MARCO TEÓRICO

1.4.1. Rotación del personal

El término "Rotación de Recursos humanos" se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "Importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte la organización "exporta" al ambiente los resultados de sus

operaciones.

Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados.

1.4.1.1. Diagnóstico de las causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos aquellas partes que integran una política de recursos humanos. La Permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

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

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

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

1.4.2. Productividad en las empresas

1.4.2.1. Fortaleza competitiva mediante el mejoramiento de la productividad

El nivel de vida de una sociedad depende, en cierta medida,

de su productividad, la eficiencia con que los insumos se transforman en productos. De modo similar, la fortaleza competitiva de una empresa particular depende de su productividad. Para seguir siendo competitiva, una empresa debe tratar de mejorar de manera constante su productividad. Los esfuerzos de mejora varían mucho. Algunos se orientan a grandes reorganizaciones o a cambios de tecnología; otros se limitan a mejorar las operaciones existentes.

La productividad de una empresa de negocios se puede expresar como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{productos}}{\text{insumos}} = \frac{\text{productos y/o servicios}}{\text{mano de obra + energía + efectivo + materias primas + equipos + información}}$$

Una empresa mejora su productividad haciendo más con menos, incrementando sus productos o reduciendo sus insumos. Michael Hammer (2007) argumenta que las empresas que en la actualidad tienen buenos resultados no se apoyan en un plan sagaz o en un concepto de moda, sino en la innovación. Su fórmula para lograr una sólida ventaja en el mercado se expresa como sigue:

Depende de cómo se realice el trabajo regular, común, básico. Si uno puede hacer ese trabajo más rápido, más barato y mejor que el competidor, entonces podrá barrer el piso con él, sin trucos de contabilidad. La incansable innovación en las operaciones es la única forma de establecer una ventaja permanente.

En alguna época la productividad y la calidad se consideraban como conceptos que podrían entrar en conflicto. Sin embargo, la producción a un alto nivel de calidad reduce los desechos y las repeticiones de trabajo. Por lo tanto, el mejoramiento de la calidad, la automatización y otras mejoras en los métodos de operación también pueden impulsar la productividad. (D'Elía, 2011).

1.4.3. Rentabilidad en las empresas

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

Y para hallar esta rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, de los cuales, los principales son los siguientes:

ROA

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un total de activos de 30 000, aplicando la fórmula del ROA:

$$\text{ROA} = (4\ 000 / 30\ 000) \times 100$$

Nos da un ROA de 13.3%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 13.3% con respecto a los activos que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 13.3% del total de sus activos en la generación de utilidades.

ROE

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un patrimonio de 60 000, aplicando la fórmula del ROE:

$$\text{ROE} = (4\ 000 / 60\ 000) \times 100$$

Nos da un ROE de 6.6%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 6.6% con respecto al patrimonio que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 6.6% de su patrimonio en la generación de utilidades.

Rentabilidad sobre ventas

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y en el mismo periodo obtiene ventas netas por 20 000, aplicando la fórmula de la rentabilidad sobre ventas:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (4\,000 / 20\,000) \times 100$$

Nos da una rentabilidad sobre ventas de 20%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 20% con respecto a las ventas. O, en otras palabras, las utilidades representan el 20% del total de las ventas.

1.4.4. Retención del talento humano

Hablar de retención del talento humano (RTH) es involucrar un proceso en donde la planeación en gestión humana se alinee a las políticas de la organización en función de la estrategia general de la empresa para competir en un mercado, cuyo panorama cambio de lo que era hace algunos años en donde no había la amenaza constante de una competencia global y no se presentaba lo que para muchos era imposible en países desarrollados como los ciclos de recepción económica.

Bajo esta mirada general del entorno en que se mueven hoy las empresas se deben de dejar atrás los supuestos que guiaban a las organizaciones: 1. Que podía controlar sus propios

destinos y 2. Que operaban en un ambiente relativamente estable y predecible, ahora la supremacía competitiva será una función no solo del incremento en las utilidades y el desempeño, sino en la capacidad de las organizaciones de innovar, aprender, responder rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para atender las demandas y de tener máximo control sobre su propio destino. (Bechar, 1999).

En este sentido, autores como Barney (1991), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) resaltan que un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI es la eficacia de la estructura humana; es en ella en donde está el centro y el punto de partida y llegada de cualquier sistema creado por ella misma, es ella quien inventa organizaciones o se incorpora en ellas, El ser humano es el que le da sentido a todo tipo de organización social, desde la familia hasta el Estado. Él es quien da vida a la organización y sin él, ella no tendría sentido.

Por lo anterior y para poder hablar de Retención de Talento Humano dentro de la organización, se debe centrar un análisis inicial del hombre a través de su comportamiento y como este impacta en el buen desempeño de la organización; para lo cual partiendo del concepto individual se abordaran los modelos de comportamiento organizacional, culminando con los determinantes que impulsan el deseo de rotación en el empleo.

1.4.4.1. Del comportamiento individual, hacia un comportamiento organizacional

Como dice Fernando Zepeda en su libro Psicología Organizacional “Hay quienes señalan que es la propia imperfección del ser Humano la que nos mueve a buscar

un estado de autosatisfacción. Es decir, que las personas desean sentirse como seres significativos, competentes y agradables para los demás pero especialmente cada quien consigo mismo” bajo esta expresión cada ser humano es singular y complejo.

Es el único ser que es artífice y responsable de definir y desarrollar su proyecto de vida, con un agravante bien colocado por Sartre: "el ser humano es el único ser cuya existencia precede de la esencia". El hombre es entonces, un desafío para sí mismo, está condenado a auto realizarse, a proyectarse, a construirse de acuerdo con sus posibilidades, a crear su propia libertad en el desarrollo de su proyecto existencia. (Aguilera, 2002).

Como lo mencionaba Herbert Simon (1972) “Yo pensaba que la organización era muy importante, pero ahora creo que es, más que nada, cuestión de personalidad. Lo que verdaderamente importa es el hombre. Él es capaz de trabajar casi en cualquier tipo de organización, a condición de que tenga empuje, habilidad, imaginación.

Pfeffer en el 2000 retoma las investigaciones de Zanhov en referencia a las percepciones colectivas y la cognición social para describir y sustentar cinco modelos de comportamiento, investigando los supuestos subyacentes y sus implicaciones en la comprensión de las investigaciones.

Modelos que retomaron los aportes de Simon y que ampliaron la información sobre el tipo de comportamiento dentro de las empresas y estos son: el modelo económico y el modelo social.

1.4.4.1.1. El modelo económico

El comportamiento de las personas dentro de las empresas se caracterizan por: Un oportunismo el cual incluye amenazas y promesas falsas con el objeto de generar una ventaja individual, considerando que los empleados son recios al esfuerzo y que es imposible que hagan lo que la organización quiere sin alguna forma de incentivo.

De esta manera el modelo económico presenta un retrato desfavorable de la conducta humana la cual solo busca el enriquecimiento personal y prestigio, en consecuencia se puede controlar este modelo mediante la vigilancia rigurosa en conjunto con planes de incentivos basados en dinero, ascensos, sanciones negativas. (Donaldson, 1990).

1.4.4.1.2. El modelo social

Bajo este modelo social el comportamiento de las personas dentro de las empresas se caracterizan por: La alteración de ideas y conceptos del individuo por los que otros opinan, por lo que la interacción con otros manipula o distorsiona la estructura cognitiva individual, de manera que los modelos sociales de conducta restan importancia a las características individuales y destacan la relación y conexión entre los actores sociales, por ejemplo, uno consigue un ascenso no tanto como consecuencia del propio capital humano si no por la posición que ocupa en la estructura social.

Igualmente las actitudes de los demás en nuestro entorno social afectan las actitudes hacia el trabajo, una teoría importante en este modelo es la teoría institucional la cual es una variante fundamental de los modelos sociales de comportamiento ampliando la concepción del ambiente social y cultural. (Becker, 1964).

1.4.4.2. Variables que inciden en la rotación del talento humano

El concepto de rotación hace referencia a los flujos de entrada y salida de los recursos humanos en una organización, la rotación se distingue entre voluntaria e involuntaria, las involuntarias se producen como consecuencias de salidas no decididas por las personas como: La jubilación, la enfermedad, la muerte o la decisión unilateral de la empresa por el no cumplimiento de objetivos, las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson & Shuler, 2009) por lo anterior a continuación se enfocará esta revisión en las razones individuales por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización para lo cual la literatura ha distinguido tres grupos principales:

1. Atributos individuales: los atributos individuales que determinan la propensión al abandono en una organización está relacionado con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona.
2. Características Organizativas: Aspectos como el estilo de dirección, el clima organizacional, la

comunicación entre otras.

3. Factores del Ambiente: Aspectos como la ubicación de la empresa, el buen nombre de la organización, entre otras

Bajo estos tres grupos o características que determinan en menor o mayor proporción la decisión de un empleado para cambiar de organización, no se puede desconocer los cambios del mercado descritos al iniciar este capítulo, en donde las expectativas del empleador y el trabajador se están fijando bajo nuevos conceptos como:

El promedio de permanencia en un cargo ha bajado a cuatro o cinco años, e incluso menos. Los jóvenes ejecutivos tienden a quedarse sólo un par de años en cada compañía.

Es común que entre las organizaciones se roben candidatos, especialmente cuando están bien formados (Camagüey, 2008). Cambios en el mercado que han hecho que jóvenes o recién egresados de las universidades, acepten empleos con baja remuneración buscando hacer experiencia y hoja de vida y que tienen claro que una vez que se les presente una oportunidad laboral atrayente en el aspecto salarial, no dudarán en presentar su renuncia y aceptar la nueva propuesta.

Muchas veces la decisión de cambiar de empresa no sólo se toma por el factor económico; sino porque el ambiente de trabajo no facilita la adaptación del nuevo empleado. No se cuenta con una política empresarial definida, un objetivo en común; o puede ser que la empresa los tenga, pero no la socialice; por lo que se hace necesario profundizar sobre los tres factores enunciados.

Definiciones conceptuales

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

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

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

- ✓ **Productividad:**
 - Es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos. (Rodríguez, 1999)

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

✓ **Rentabilidad:**

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

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

consideran periodos anuales) (Álvarez, 2013).

✓ **Rentabilidad:**

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

CAPÍTULO II

MATERIALES Y

PROCEDIMIENTOS

2.1. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

2.1.1. Material

2.1.1.1. Población

La población está constituida por 255 trabajadores de la empresa Cotton Textil S.A.A. Planta 2, ubicada en la ciudad de Trujillo.

2.1.2.1. Marco de muestreo

El marco de muestreo será igual a la población.

2.1.3.1. Muestra

La muestra estará conformada por 154 trabajadores de la empresa Cotton Textil S.A.A., seleccionados de la población. Para obtener esa cifra se usó la fórmula y los datos siguientes:

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

- Dónde:
- n: Tamaño de la muestra
 - N: Tamaño de la población = 255
 - Z: Unidades de desviación estándar a un nivel de confianza de 95% = 1,96
 - p: Proporción de rotación de personal con impacto positivo en la productividad y rentabilidad; por no haber referencia en estudios similares, se asume = 0,5
 - q: Proporción de rotación de personal con impacto negativo en la productividad y rentabilidad = 1-p = 0,5
 - e: Error máximo permitido = 5%

2.1.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

➤ **Técnica:**

- **Encuesta:** Esta herramienta es la más utilizada en la investigación de ciencias sociales. Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para recolectar información. De esta manera, las encuestas pueden realizarse para que el sujeto encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

➤ **Instrumento:**

Para la recolección de información de la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta. El instrumento que se utilizará en la investigación consiste en unos **cuestionarios** que contienen preguntas mixtas (abiertas y cerradas).

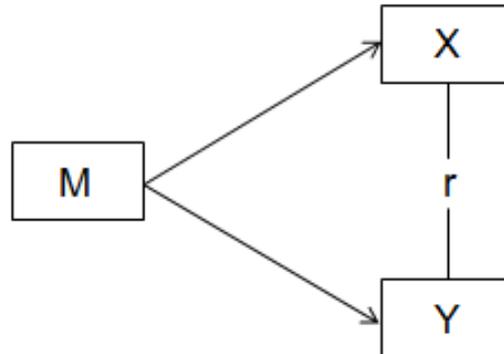
La aplicación del instrumento en el presente trabajo de investigación es el siguiente:

1. Se determinará la muestra de estudio
2. Se aplicará el instrumento de recolección de datos
3. Los datos serán convertidos en cuadros estadísticos
4. Se hará el análisis y discusión de resultados
5. Se elaborará el informe

2.1.2. Procedimientos

2.1.2.1. Diseño de contrastación

El diseño de contrastación es correlacional.



Dónde:

M= Muestra de estudio

X= Rotación de personal

Y= Productividad – Rentabilidad

r= Relación

2.1.2.2. Operacionalización de variables

CUADRO N°01: ANÁLISIS DE VARIABLES

Variable a Investigar	Definición Conceptual	Indicador de Variables	Tipo de Variable	Escala de Medición
Variable Independiente Rotación de personal en la empresa Cotton Textil S.A.A.	Es la proporción de personas que salen de la empresa, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos) sobre el total del número de personas promedio de la empresa en un determinado periodo de tiempo (habitualmente se consideran periodos anuales)	Nivel de rotación de personal de la empresa Cotton Textil S.A.A. en los últimos años. <ul style="list-style-type: none"> • Elevado, > 10% • Aceptable = 10% • Escaso, < 10% 	Cuantitativa	Ordinal
Variabes Dependientes Productividad de la empresa Cotton Textil S.A.A.	Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles	Nivel de productividad de la empresa Cotton Textil en el año 2012. <ul style="list-style-type: none"> • Superior, > \bar{X} • Promedio = $\bar{X} = 8\ 678\ 731$ kl. en hilado • Inferior, < \bar{X} 	Cuantitativa	Ordinal
Rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A.	Es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos.	Nivel de rentabilidad de la empresa Cotton Textil en el año 2012. <ul style="list-style-type: none"> • Superior, > \bar{X} • Promedio = $\bar{X} = S/. 23\ 270\ 678$ en hilado • Inferior, < \bar{X} 	Cuantitativa	Ordinal

Fuente: Elaboración expositores

2.1.2.3. Procesamiento y análisis de datos

En el proceso estamos utilizando el método descriptivo – analítico, es decir analizamos las variables para luego llegar a conclusiones generales.

Para el análisis de datos se utilizará cuadros y gráficos, para el procesamiento de la información se usará el programa Microsoft Office Excel 2010, y finalmente para la presentación de la información se usará el programa Microsoft PowerPoint 2010.

CAPÍTULO III

SITUACION ACTUAL

DEL SECTOR TEXTIL

3.1. Situación actual del Sector Industrial

La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) nos dice que la industria peruana, impulsada principalmente por el sector manufacturero, ha registrado un crecimiento del 4% a inicios del segundo semestre del año 2013, con lo que revirtió la tendencia que venía mostrando. Esta reacción se debe a un mejor comportamiento de la economía mundial, especialmente por parte de Estados Unidos.

La economía estadounidense inició un proceso de recuperación, con lo que nuestras exportaciones hacia ese país comenzaron a levantarse. Esto impactará positivamente en el desarrollo de nuestra industria. Además, La fortaleza que alcanza la Alianza del Pacífico (bloque económico formado por Perú, Chile, Colombia y México), así como la puesta en vigencia del tratado de libre comercio (TLC) suscrito con la Unión Europea han sido factores determinantes para una recuperación de nuestra producción. De consolidarse estas proyecciones, la industria cerrará el año 2013 con un crecimiento entre 3% y 3.5%. Para alcanzar ese objetivo se espera una reacción de los sectores textil y pesca; ya que, el pobre desempeño de estos ha jalado hacia abajo los indicadores de producción.

Políticas del Estado

El presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Luis Salazar, atribuye que el lento crecimiento de la manufactura en el país se debe a los regímenes laborales y tributarios que el Estado aplica a la industria por lo que se pide la reducción del Impuesto a la Renta (IR), de 30% a 20%, para los industriales.

3.2. Situación actual del Sector Textil

El sector Textil-Confecciones es por excelencia una de las actividades industriales que se mueve al ritmo de la situación económica mundial y nacional. Si se presenta un escenario de crisis financiera o

económica, los pedidos de exportación sienten los efectos nocivos de ello y, por el contrario, es el primero en recuperarse si se presenta un periodo de bonanza e inmediatamente marcar indicadores positivos.

La crisis financiera mundial del 2008/2009 que afectó especialmente el mercado de los Estados Unidos (EE.UU.), causó serios estragos al sector textil peruano. Ello se refleja en los indicadores de la exportación. Estos arrojan señales de alerta al evidenciarse caídas pronunciadas en los principales mercados de destino, como es el caso de los EE.UU., que en el periodo enero/julio 2012 cayó 19% en valor y 21% en volumen, respecto al mismo periodo del año anterior.

Ahora bien, es preciso señalar que la situación hubiera sido peor de no haber sido porque los empresarios textiles en los meses posteriores a la crisis financiera internacional, especialmente durante los primeros meses del 2009 – ante la caída traumática en las ventas a los EE.UU. -, se abocaron a desarrollar nuevos mercados, especialmente en Latinoamérica.

Otro indicador a considerar, donde confluye no sólo la exportación sino además la producción para el consumo interno, es la variación mensual del índice de volumen físico de la producción que elabora el INE. Este, para junio del 2012, mostró resultados negativos en todas las ramas del sector. Es así que la producción de hilados y tejidos de fibras textiles cayó en 8.5%; tejidos de punto y ganchillo en 24.9% (este es el que más preocupa ya que viene cayendo desde junio del 2011); y prendas de vestir se contrajo 12.3%. La única al alza fue la rama vinculada a la pesca (cuerdas, cordeles y redes) con un crecimiento del 4.5%.

Por otra parte un grave problema que enfrenta el sector textil es la competencia desleal de las importaciones asiáticas, ya sea en forma de subvaluación o de precios dumping en hilados, tejidos y confecciones.

3.3. Situación actual de Cotton Textil

Tres fusiones y la consolidación de 4 compañías textiles peruanas adquiridas por la Corporación Cervenorte generaron Cotton Textil. En 1990, Hilanderías Primefine fue comprada, 5 años después, Textil Trujillo- Crotex y en 1997, Credipa. Esta última adquisición, unió las hilanderías y las plantas de tejido plano y acabado; en 1999 la incorporación de Textil El Hilado completó el proceso.

Con las operaciones de desmotado, hilatura, tejeduría plana y acabados y la posterior puesta en marcha de Textigroup, la producción de prendas fue añadida a las actividades verticalmente integradas de la compañía.

La compañía garantiza todos los procesos desde el desmotado del algodón hasta la producción de prendas terminadas y su comercialización en el extranjero bajo marcas de reconocido prestigio internacional.

Ofrece al mercado:

- Hilados de Algodón y Tejidos: Principalmente hilos peinados finos en su mayoría algodón Pima. Rango de Titulos: Ne 20/1- 160/2

Visión:

Empresa textil totalmente integrada e innovadora, cuya flexibilidad le permite ser referente mundial de productos textiles diversificados de calidad, para reconocidas marcas internacionales y propias orientados al segmento alto, cuyas operaciones eficientes permitan una alta rentabilidad con un accionar basado en investigación y desarrollo que les otorga satisfacción y rápida respuesta a sus clientes ofreciendo sus productos a través de distintos canales de distribución y puntos de venta, actuando acorde a las normas del buen gobierno corporativo.

Misión:

- ✓ Somos una empresa textil diversificada, verticalmente integrada
- ✓ Formamos parte de una corporación que se distingue por su manejo profesional del riesgo y que posee una sólida imagen
- ✓ Trabajamos para satisfacer los más exigentes estándares de calidad de nuestros clientes en el mundo, basados en capacidad innovadora, flexibilidad y vocación de servicio
- ✓ Contamos con un equipo humano especializado, identificado y comprometido con la empresa, con afán de realización personal
- ✓ Orientamos nuestras operaciones para lograr un entorno atractivo para sus inversionistas, generando los recursos que permitan financiar el crecimiento
- ✓ Buscamos integrar cadenas de suministro con proveedores de bienes y servicios y trabajamos estrechamente con ellos, para mantener y mejorar la calidad de estos insumos
- ✓ Promovemos un accionar con responsabilidad social y ambiental

Ventaja Competitiva:

Cotton Textil, tiene una ventaja competitiva muy grande, sustentada en la utilización de materia prima de excelente calidad: algodón pima peruano, y de un proceso industrial totalmente integrado en forma vertical, que le permite ofrecer a sus clientes productos garantizados desde el desmotado de algodón hasta la confección de la prenda terminada y su comercialización en el exterior al abrigo de marcas de prestigio internacional, la practica permanente de la innovación y la optimización

tecnológica, para obtener la alta calidad de sus productos y satisfacer los elevados niveles de exigencia de un mercado internacional globalizado.

Por otro lado, se debe destacar que el hecho de que Cotton Textil sea una empresa verticalmente integrada en el rubro algodonero, representa una importante fortaleza en el mercado mundial y le otorga ventajas competitivas, ya que puede ofrecer a los exigentes compradores internacionales el control total del proceso productivo, con opciones de rápida respuesta para éstos en términos de calidad y logística.

Cotton Textil es una de las principales suministradoras de hilados a confeccionistas exportadores. Las exportaciones de hilados de algodón Pima se realizan a Europa y Sudamérica. Mantienen también relaciones permanentes y de vieja data con clientes de los diferentes mercados mencionados, en los cuales la competencia es abierta, pues participan hilados de Egipto, India, Italia y otros, con productos de fibra extralarga similares a los de Cotton Textil.

Situación Financiera de Cotton Textil

- El nivel de ventas experimentó una reducción de 17,60% en nuevos soles en el año 2012, debido al efecto de la crisis mundial.
- Las ventas mencionadas impactaron en el margen bruto pasando de 28.87% el año 2011 a 15.29% el año 2012, reduciendo la utilidad de S/. 39 378 318 a S/. 9 362 716.
- El margen se redujo adicionalmente por la volatilidad de precios de materia prima, pero pudo absorber la súbita baja que éstos experimentaron y el nivel de variación.

- Un efecto favorable del periodo 2012, pero a la vez extraordinario, lo constituyó el beneficio reflejado en otros ingresos varios netos cuyo principal componente, lo motivó la venta del local de la compañía en Sullana.
- La apreciación del nuevo sol impactó negativamente en los resultados de la empresa, cuyos ingresos son en moneda extranjera.

Durante el año 2012, Cotton Textil continuó con sus proyectos de inversión que se realizan en forma permanente para mantener la competitividad de sus productos, condición que demanda una plataforma tecnológica adecuada para ofrecer calidad de productos, variedad y flexibilidad. Es así como – durante el ejercicio reseñado –, la inversión fue de S/. 38 432 525, correspondientes a la ampliación y modernización de las plantas, de adquisiciones de maquinaria y equipos, principalmente.

COTTON TEXTIL HOY:

- ✓ Planta 2 - Trujillo (La Libertad): Hilandería (algodón)
- ✓ Planta 3 – Piura: Desmotadora de algodón
- ✓ Planta 5 - ate (Lima): Hilandería / tejeduría /acabados (algodón).
- ✓ Planta 6 - pisco (Ica): Hilandería (algodón)
- ✓ Planta 7 – Lambayeque: desmotadora de algodón

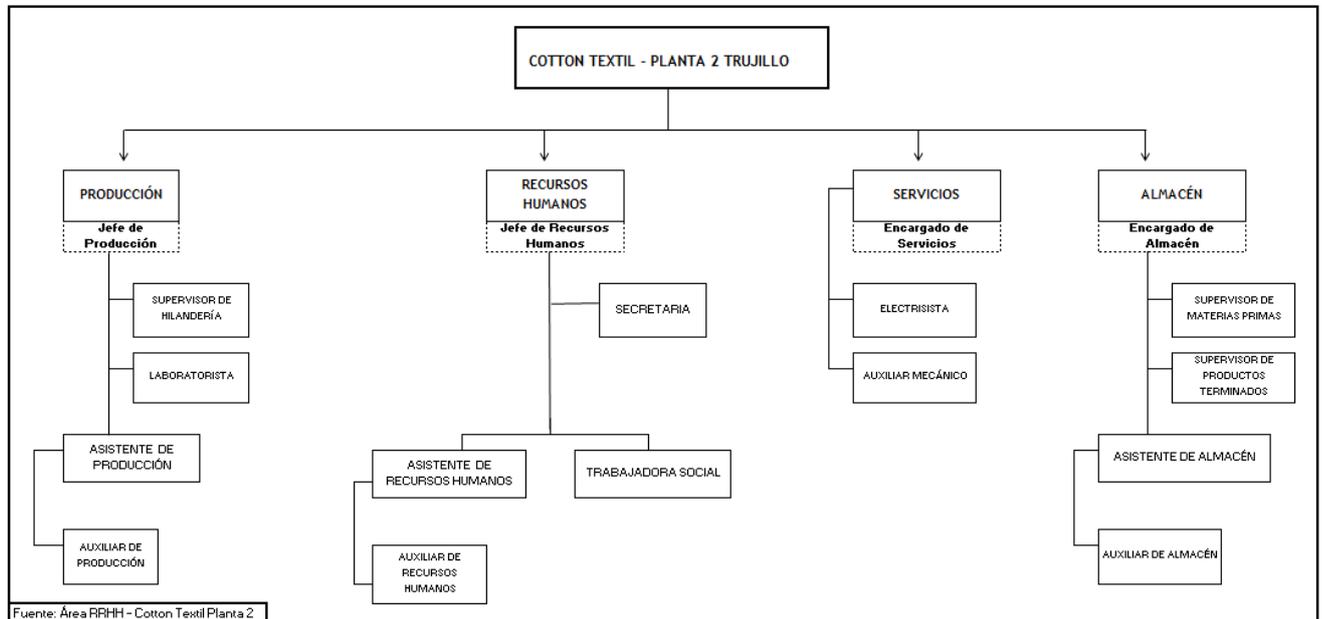
Código de conducta de Cotton Textil:

El comportamiento empresarial de Cotton Textil, está basado en el más absoluto respeto por las personas, los valores y por todo su entorno social, cultural, jurídico y ambiental.

Por tales razones, Cotton Textil, tiene las siguientes políticas:

- ✓ Respeto irrestricto de los derechos humanos y la dignidad de las personas.
- ✓ Prohíbe y condena todo tipo de maltrato de carácter físico o psicológico.
- ✓ Prohíbe todo tipo de discriminación sea esta por origen, raza, genero, religión, opinión, condición económica, salud o de cualquier otra índole.
- ✓ Prohíbe el trabajo de menores de edad, salvo las excepciones establecidas por ley para el sector industrial, siempre y cuando se cumpla con todos los requisitos y formalidades exigidas por los dispositivos laborales vigentes sobre la materia.
- ✓ Respeta la libertad de conciencia y de religión, en forma individual o asociada.
- ✓ Respeta el honor, la buena reputación, así como la intimidad familiar y personal.
- ✓ Respeta la libertad de asociación, dentro de las normas establecidas por la ley.

Organigrama:



Datos de la empresa sobre Rotación de Personal:

La siguiente información, cuadros y gráficos, son datos provenientes del área de RR.HH. que han sido facilitados para efectos de nuestra investigación.

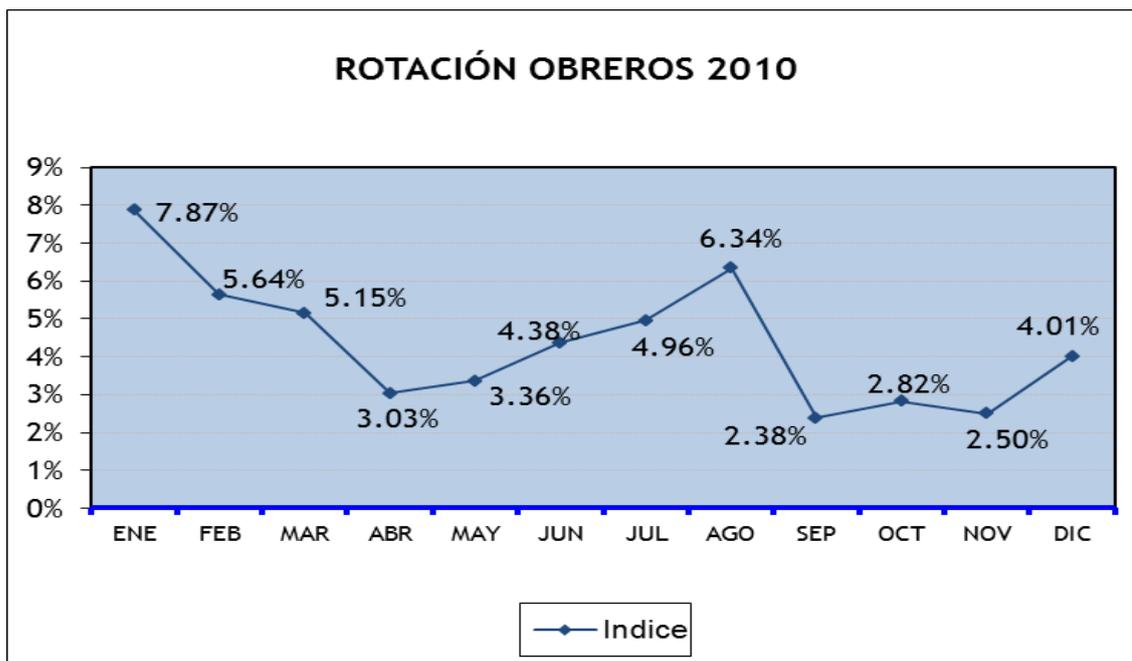
ROTACIÓN DE PERSONAL: OBRERO Y EMPLEADO – COTTON TEXTIL

Descripción:	El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área o régimen de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.		
Responsable:	Recursos Humanos	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	Índice de rotación de personal = $\frac{((I + C)/2)(100)}{\text{TOTAL}}$		
Fuente / Procesamiento:	Data histórica de ceses y procesos de selección (Reporte mensual)		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Oportunidad de Medición:	Mensual

Cuadro N°02: Rotación Obreros 2010

Mes	Dotación Personal	Admisión (Ingresos)	Desvinculación (Ceses)	Índice de rotación
ENE	127	13	7	7.87%
FEB	133	9	6	5.64%
MAR	136	5	9	5.15%
ABR	132	5	3	3.03%
MAY	134	6	3	3.36%
JUN	137	3	9	4.38%
JUL	131	8	5	4.96%
AGO	134	15	2	6.34%
SEP	147	1	6	2.38%
OCT	142	3	5	2.82%
NOV	140	2	5	2.50%
DIC	137	3	8	4.01%
Promedios		6	6	4.37%

Gráfico N°01



Fuente: Elaboración expositores

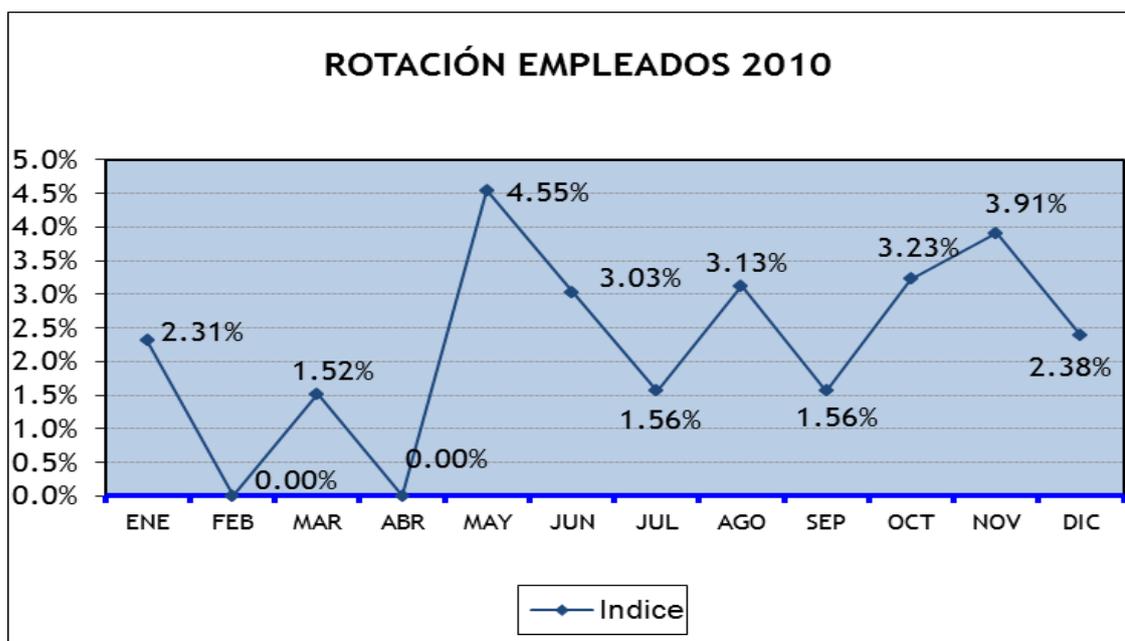
Interpretación:

En el gráfico N°01 se observa que el porcentaje de rotación más alto fue de 7.87% en el mes de enero. Esto debido al aumento de requerimiento de personal a inicios de año. Aun así, en este mismo mes observamos que hubo 7 ceses. El promedio de rotación para este año fue de 4.37% el cual es un porcentaje bajo y aceptable.

Cuadro N°03: Rotación Empleados 2010

Mes	Dotación Personal	Admisión (Ingresos)	Desvinculación (Ceses)	Índice de rotación
ENE	65	2	1	2.31%
FEB	66	0	0	0.00%
MAR	66	1	1	1.52%
ABR	66	0	0	0.00%
MAY	66	3	3	4.55%
JUN	66	1	3	3.03%
JUL	64	1	1	1.56%
AGO	64	2	2	3.13%
SEP	64	0	2	1.56%
OCT	62	3	1	3.23%
NOV	64	2	3	3.91%
DIC	63	1	2	2.38%
Promedios		1	2	2.26%

Gráfico N°02



Fuente: Elaboración expositores

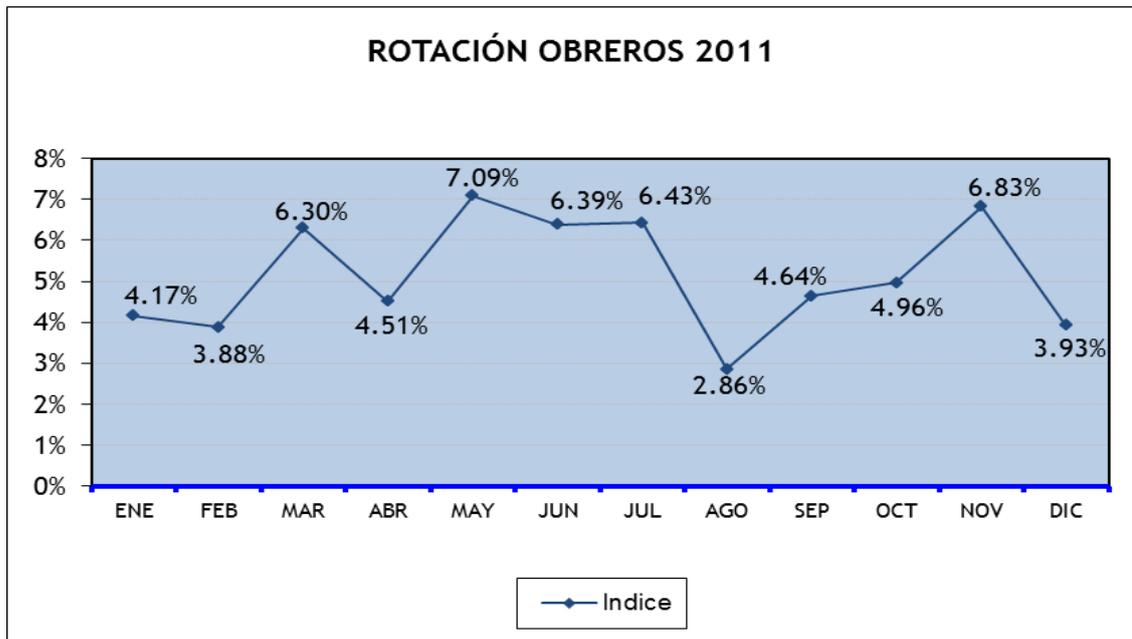
Interpretación:

En el gráfico N°02 se observa que el porcentaje de rotación más alto fue de 4.55 % en el mes de mayo, relacionado a la desmotivación de 3 trabajadores quienes renunciaron a la empresa; mientras que, en los meses de febrero y abril la rotación obtuvo el porcentaje histórico más bajo que fue de 0%. Esto se obtuvo gracias a que no hubo movimiento de personal, tanto para ingresos como para ceses. El promedio de rotación para este año fue de 2.26 % el cual es un porcentaje bajo.

Cuadro N°04: Rotación Obreros 2011

Mes	Dotación Personal	Admisión (Ingresos)	Desvinculación (Ceses)	Índice de rotación
ENE	132	4	7	4.17%
FEB	129	4	6	3.88%
MAR	127	11	5	6.30%
ABR	133	3	9	4.51%
MAY	127	12	6	7.09%
JUN	133	12	5	6.39%
JUL	140	9	9	6.43%
AGO	140	4	4	2.86%
SEP	140	7	6	4.64%
OCT	141	6	8	4.96%
NOV	139	10	9	6.83%
DIC	140	5	6	3.93%
Promedios		7	7	5.17%

Gráfico N°03



Fuente: Elaboración expositores

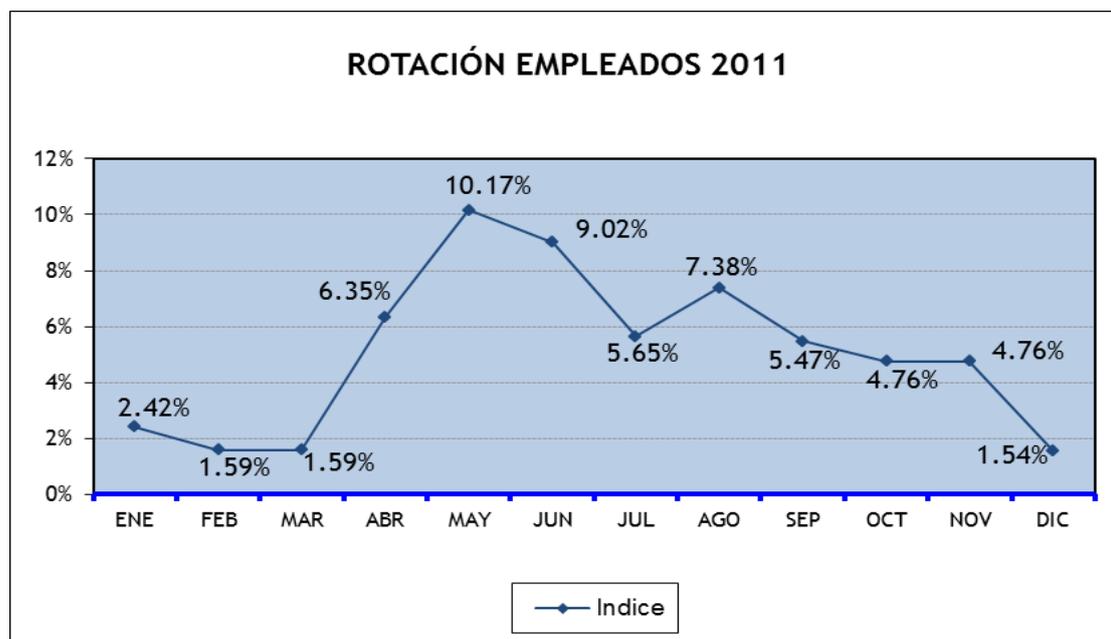
Interpretación:

En el gráfico N°03 se observa que con respecto a la rotación el pico más alto fue de 7.09 % en el mes de mayo, debido a que hubo una menor capacidad de planta en el año 2011. Posteriormente la rotación descendió hasta obtener el porcentaje más bajo en un 2.86% para el mes de agosto, esto debido a que no hubo un crecimiento en la planta. El promedio de rotación para este año fue de 5.17%, el cual sigue siendo un porcentaje bajo.

Cuadro N°05: Rotación Empleados 2011

Mes	Dotación Personal	Admisión (Ingresos)	Desvinculación (Ceses)	Índice de rotación
ENE	62	2	1	2.42%
FEB	63	1	1	1.59%
MAR	63	1	1	1.59%
ABR	63	2	6	6.35%
MAY	59	7	5	10.17%
JUN	61	6	5	9.02%
JUL	62	3	4	5.65%
AGO	61	6	3	7.38%
SEP	64	3	4	5.47%
OCT	63	3	3	4.76%
NOV	63	4	2	4.76%
DIC	65	1	1	1.54%
Promedios		3	3	5.06%

Gráfico N°04



Fuente: Elaboración expositores

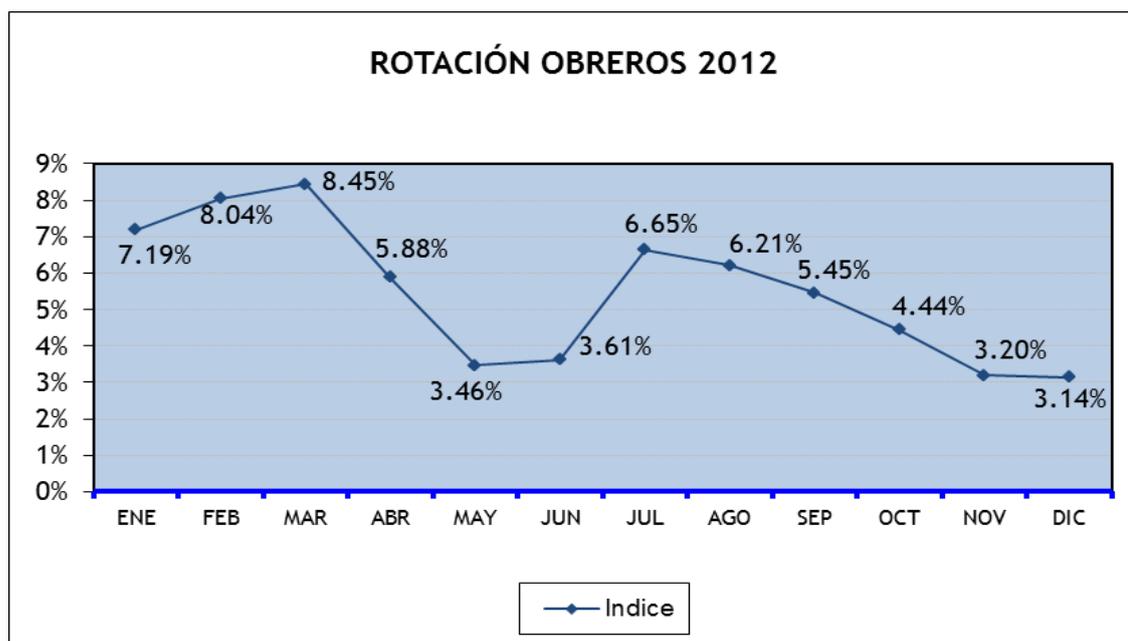
Interpretación:

En el gráfico N°04 se observa que el porcentaje de rotación más alto fue de 10.17% en el mes de mayo, debido al aumento de requerimiento de personal combinado con un nivel elevado de cesados; posteriormente la rotación descendió hasta obtener el porcentaje más bajo, en un 1.54% para el mes de diciembre. Esto se produjo por una mayor capacidad de personal en planta (Dotación de personal); el promedio de rotación para este año fue de 5.06 %.

Cuadro N°06: Rotación Obreros 2012

Mes	Dotación Personal	Admisión (Ingresos)	Desvinculación (Ceses)	Índice de rotación
ENE	139	12	8	7.19%
FEB	143	14	9	8.04%
MAR	148	15	10	8.45%
ABR	153	12	6	5.88%
MAY	159	9	2	3.46%
JUN	166	2	10	3.61%
JUL	158	12	9	6.65%
AGO	161	12	8	6.21%
SEP	165	11	7	5.45%
OCT	169	9	6	4.44%
NOV	172	7	4	3.20%
DIC	175	5	6	3.14%
Promedios		10	7	5.48%

Gráfico N°05



Fuente: Elaboración expositores

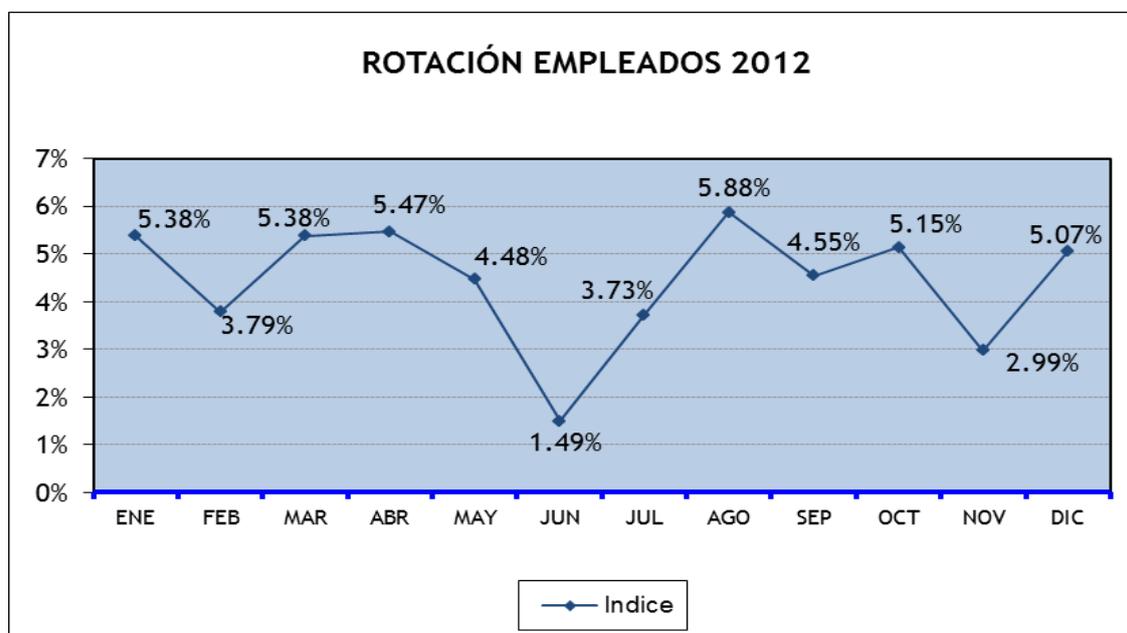
Interpretación:

Para el año 2012 la rotación de empleados tuvo el pico más alto en el mes de febrero, siendo de 8.45%. Esto se dio por un aumento de requerimiento de personal combinado con un nivel elevado de cesados, posteriormente la rotación descendió hasta obtener el porcentaje más bajo en un 3.14% para el mes de diciembre. El promedio de rotación para este año fue de 5.48%.

Cuadro N°07: Rotación Empleados 2012

Mes	Dotación Personal	Admisión (Ingresos)	Desvinculación (Ceses)	Índice de rotación
ENE	65	4	3	5.38%
FEB	66	2	3	3.79%
MAR	65	3	4	5.38%
ABR	64	5	2	5.47%
MAY	67	3	3	4.48%
JUN	67	1	1	1.49%
JUL	67	3	2	3.73%
AGO	68	3	5	5.88%
SEP	66	4	2	4.55%
OCT	68	3	4	5.15%
NOV	67	3	1	2.99%
DIC	69	5	2	5.07%
Promedios		3	3	4.45%

Gráfico N°06



Fuente: Elaboración expositores

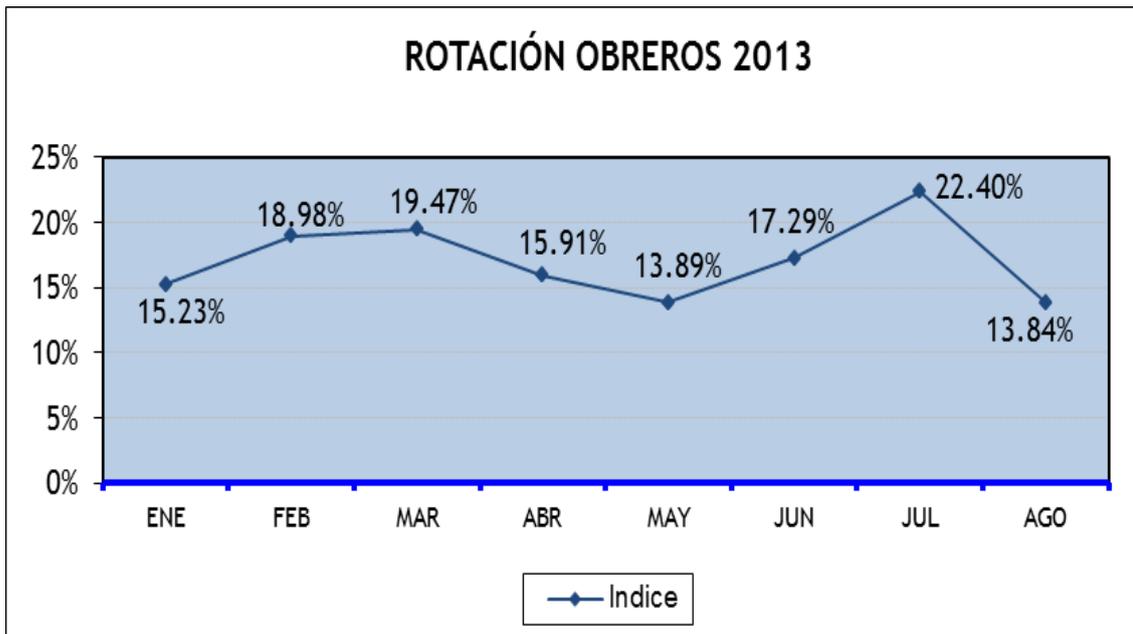
Interpretación:

En el año 2012 se observa que el porcentaje de rotación más bajo fue de 1.49% en el mes de junio, debido al aumento de requerimiento de personal, la rotación ascendió hasta obtener el porcentaje más bajo en un 5.89% para el mes de agosto.

Cuadro N°08: Rotación Operarios 2013

Mes	Dotación Personal	Admisión (Ingresos)	Desvinculación (Ceses)	Índice de rotación
ENE	174	8	45	15.23%
FEB	137	23	29	18.98%
MAR	131	26	25	19.47%
ABR	132	18	24	15.91%
MAY	126	21	14	13.89%
JUN	133	19	27	17.29%
JUL	125	45	11	22.40%
AGO	159	33	11	13.84%
SEP	181			
Promedios		24	23	17.13%

Gráfico N°07



Fuente: Elaboración expositores

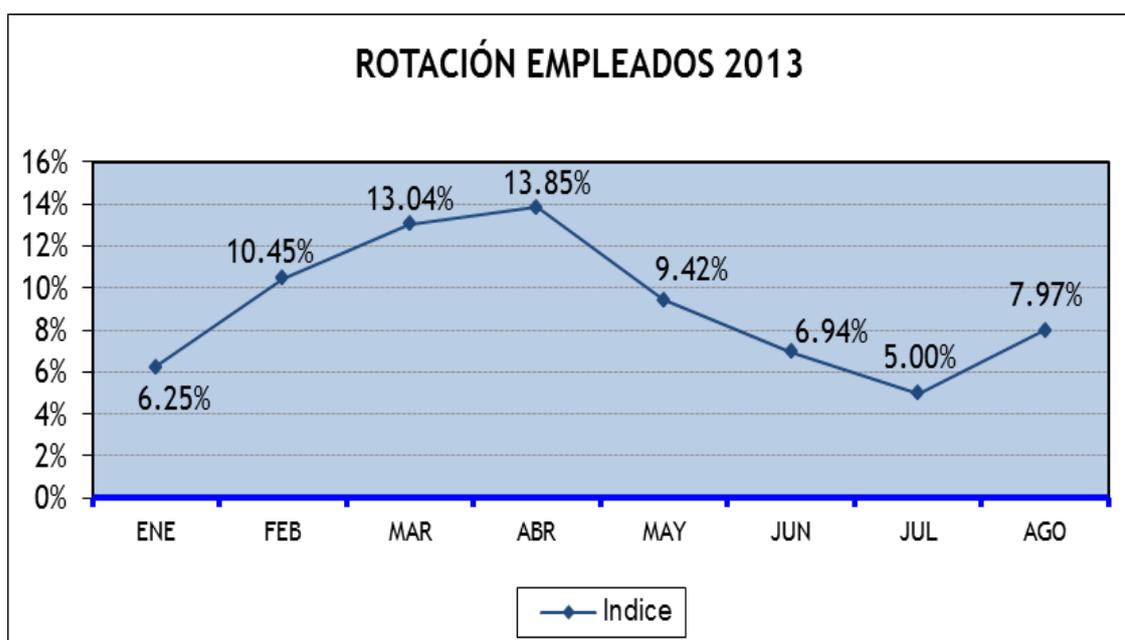
Interpretación:

Por último en el años 2013 se observa que el porcentaje de rotación más alto fue de 22.40% en el mes de Julio, debido a un alto índice de cesados; mientras que, el porcentaje más bajo fue de 13.84% en el mes de agosto. Los problemas de alta rotación se deben a una alta desmotivación en la rentabilidad de la empresa que repercutió en las utilidades repartidas el presente año; el promedio de rotación para este año fue de 17.13% el cual el representa el porcentaje históricamente más alto de la empresa.

Cuadro N°09: Rotación Empleados 2013

Mes	Dotación Personal	Admisión (Ingresos)	Desvinculación (Ceses)	Índice de rotación
ENE	72	2	7	6.25%
FEB	67	8	6	10.45%
MAR	69	7	11	13.04%
ABR	65	11	7	13.85%
MAY	69	8	5	9.42%
JUN	72	4	6	6.94%
JUL	70	3	4	5.00%
AGO	69	8	3	7.97%
SEP	74			
Promedios		6	6	9.12%

Gráfico N°08



Fuente: Elaboración de expositores

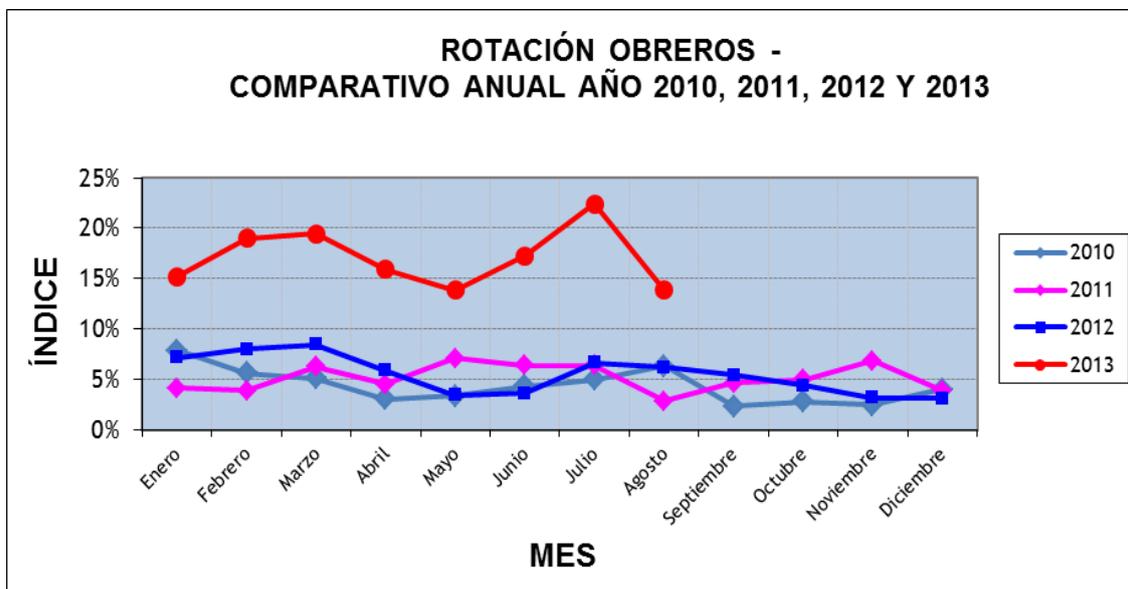
Interpretación:

En el gráfico N°08 se observa que el porcentaje de rotación más alto fue de 13.85% en el mes de abril, debido un alto índice de cesados, el porcentaje más bajo fue de 6.25% en el mes de enero. Al igual que en la rotación de empleados, las utilidades repartidas en este año son una de las causas que desmotivaron al personal. El promedio de rotación para este año es de 9.12% el cual el alto y perjudicial para la empresa.

**CUADRO N°10: COMPARATIVO DE ROTACIÓN DE PERSONAL OBRERO -
2010, 2011, 2012 Y 2013**

Mes	Evolución - Obreros			
	2010	2011	2012	2013
Enero	7.87%	4.17%	7.19%	15.23%
Febrero	5.64%	3.88%	8.04%	18.98%
Marzo	5.15%	6.30%	8.45%	19.47%
Abril	3.03%	4.51%	5.88%	15.91%
Mayo	3.36%	7.09%	3.46%	13.89%
Junio	4.38%	6.39%	3.61%	17.29%
Julio	4.96%	6.43%	6.65%	22.40%
Agosto	6.34%	2.86%	6.21%	13.84%
Septiembre	2.38%	4.64%	5.45%	
Octubre	2.82%	4.96%	4.44%	
Noviembre	2.50%	6.83%	3.20%	
Diciembre	4.01%	3.93%	3.14%	
Promedio	4.37%	5.17%	5.48%	17.13%

**GRÁFICO N°09: COMPARATIVA DE ROTACIÓN DE PERSONAL OBRERO
- 2010, 2011, 2012 Y 2013.**



Fuente: Elaboración de expositores

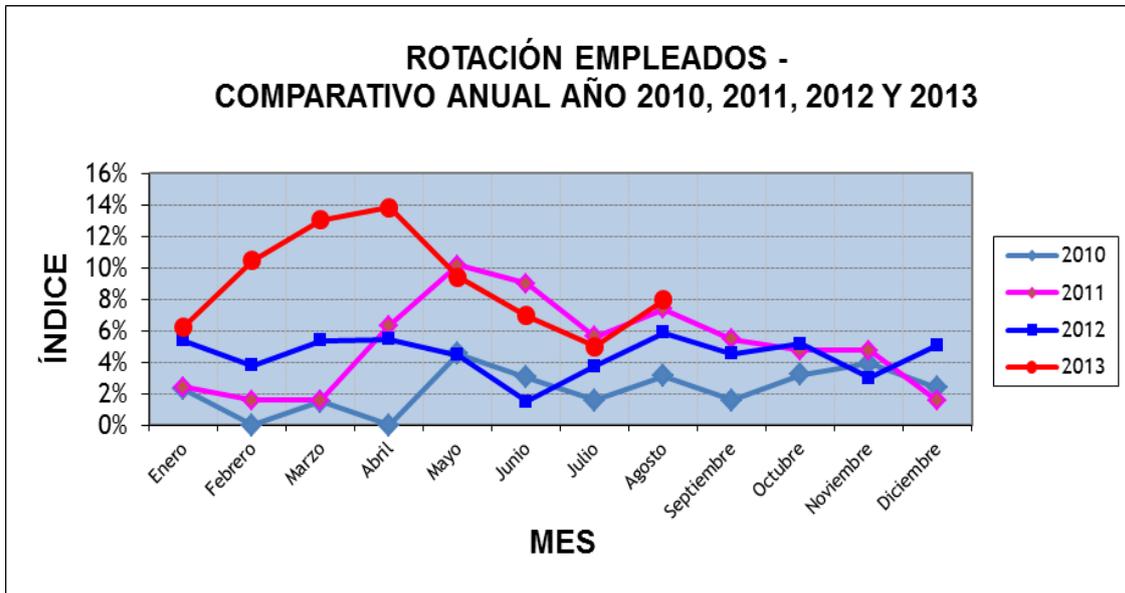
Interpretación:

Este gráfico muestra un comparativo anual de los años 2010, 2011, 2012 y 2013 (hasta el mes de agosto), de la variable de rotación de obreros. La variación más alta se percibe en este año 2013; la empresa experimenta rotaciones de personal obrero muy altas. Teniendo en cuenta que este personal es la masa que mueve la planta; y que cumplen un papel determinante en el proceso de producción, nuestra investigación radica en hallar cuales son las razones que mueven estos índices.

**CUADRO N°11: COMPARATIVO DE ROTACIÓN DE PERSONAL
EMPLEADO - 2010, 2011, 2012 Y 2013.**

Mes	Evolución - Empleados			
	2010	2011	2012	2013
Enero	2.31%	2.42%	5.38%	6.25%
Febrero	0.00%	1.59%	3.79%	10.45%
Marzo	1.52%	1.59%	5.38%	13.04%
Abril	0.00%	6.35%	5.47%	13.85%
Mayo	4.55%	10.17%	4.48%	9.42%
Junio	3.03%	9.02%	1.49%	6.94%
Julio	1.56%	5.65%	3.73%	5.00%
Agosto	3.13%	7.38%	5.88%	7.97%
Septiembre	1.56%	5.47%	4.55%	
Octubre	3.23%	4.76%	5.15%	
Noviembre	3.91%	4.76%	2.99%	
Diciembre	2.38%	1.54%	5.07%	
Promedio	2.26%	5.06%	4.45%	9.12%

**GRÁFICA N°10: COMPARATIVO DE ROTACIÓN DE PERSONAL
EMPLEADO - 2010, 2011, 2012 Y 2013**



Fuente: Elaboración de expositores

Interpretación:

Asimismo, este gráfico muestra un comparativo anual de los años 2010, 2011, 2012 y 2013 (hasta el mes de agosto), pero ahora de la variable de rotación de empleados. La variación más alta se percibe en abril; ya que, en este mes se reparten las utilidades y esto genera una rotación alta de personal empleado.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a 154 trabajadores, incluyendo obreros y empleados, de la empresa Cotton Textil S.A.A. Planta 2 – Trujillo. Dichos resultados han sido procesados en Microsoft Excel 2010 y son presentados tanto en cuadros como en gráficos elaborados por los autores de esta investigación.

Cuadro N°21. Perfil de los encuestados

TOTAL DE ENCUESTADOS = 154		Frecuencia	Porcentaje
Cargo	Empleado	44	29%
	Obrero	110	71%
Sexo	Masculino	148	96%
	Femenino	6	4%
Edad	19 a 25 años	70	45%
	26 a 34 años	45	29%
	35 a 44 años	23	15%
	45 a 54 años	6	4%
	55 a 65 años	7	5%
	65 años a más	3	2%
Grado de Instrucción	Secundaria	70	45%
	Técnica	69	45%
	Profesional	15	10%
Tiempo de Servicio	0 a 1 años	89	58%
	01 a 03 años	29	19%
	03 a 05 años	19	12%
	05 a más	17	11%
Área	Hilandería	75	49%
	Operaciones	31	20%
	Servicios	29	19%
	Almacén	15	10%
	RR.HH	4	3%

Interpretación:

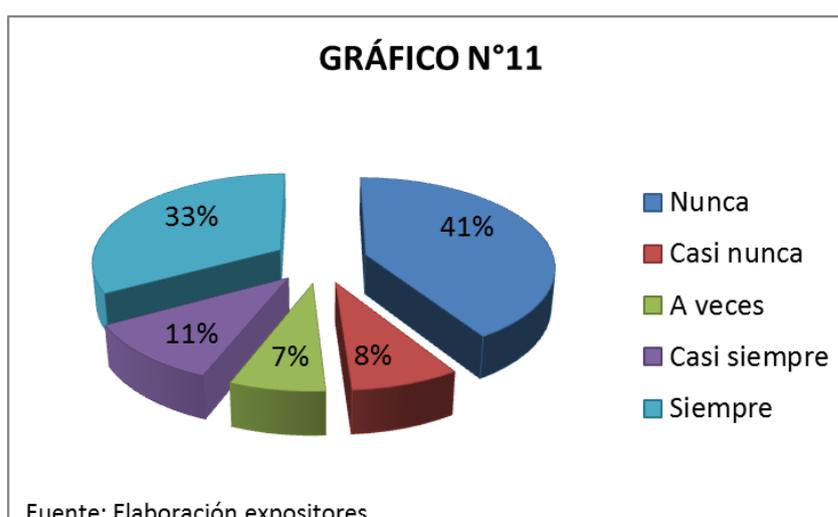
Se puede observar que la empresa cuenta con un alto porcentaje de obreros; ya que, la industria textil es intensiva en mano de obra. Siendo todos varones por políticas internas de la empresa. Solo hay personal femenino en las áreas de RR.HH. y servicios.

Además, se observa que el 45% tienen edades entre los 19 y 25 años, esto debido a que la mayor parte de ingresantes son solicitados en las áreas de producción (hilandería y operaciones). Como requisito se le pide que sean mayores de edad, tener secundaria completa, un año de experiencia en empresas industriales y gozar de una buena visión. Esta última es la razón por la cual la empresa cuenta con gente joven en su mayoría.

Cuadro N°22. Comparando en el mercado local. ¿Se siente satisfecho con su sueldo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	63	41%
Casi nunca	12	8%
A veces	11	7%
Casi siempre	17	11%
Siempre	51	33%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

De acuerdo a la información obtenida el 41% de los trabajadores encuestados no está satisfecho con su sueldo y un 7% no está del todo convencido. Esto debido a que el sector textil en Trujillo ofrece escalas de sueldo muy bajas en comparación con los otros sectores industriales.

Cuadro N°23. ¿Su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	9%
Casi nunca	17	11%
A veces	31	20%
Casi siempre	78	51%
Siempre	14	9%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Podemos observar que un poco más de la mitad de los encuestados siente que su trabajo es de ayuda para el logro de sus objetivos

personales. Sin embargo, la otra mitad presenta cierta disconformidad ante la interrogante. Si nos damos cuenta, esta pregunta tiene mucha relación con la anterior; ya que, el sueldo está ligado al bienestar de cada persona y por ende determina en gran medida el logro de estos objetivos.

Cuadro N°24. ¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	10%
Casi nunca	119	77%
A veces	15	10%
Casi siempre	2	1%
Siempre	3	2%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

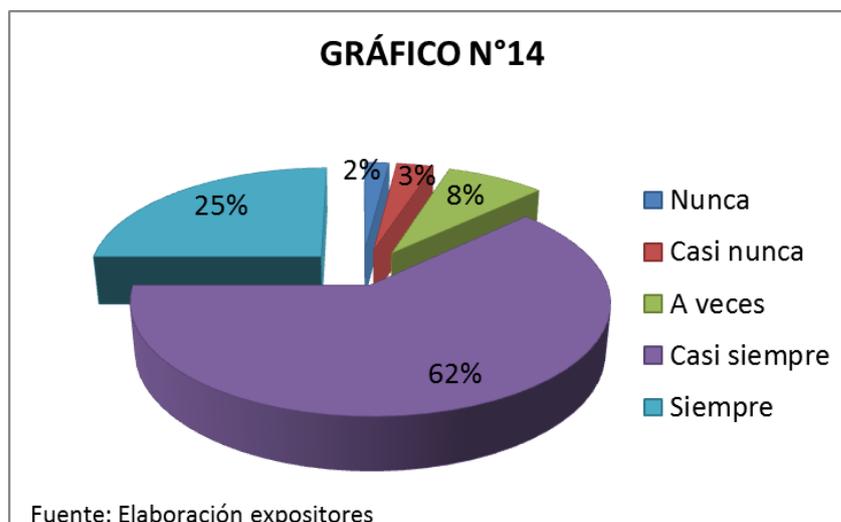
En cuanto a las oportunidades de ascenso la empresa presenta una gran limitante. El 77% de los trabajadores se siente estancado en su puesto. El llevar mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo y con las

mismas responsabilidades conlleva a que el trabajador se frustre y aburra. En algunos casos, sentirá que no avanza profesionalmente o ya no estará a gusto con la empresa dando cabida a optar por la renuncia.

Cuadro N°25. ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	2%
Casi nunca	5	3%
A veces	12	8%
Casi siempre	95	62%
Siempre	39	25%

Fuente: Elaboración expositores



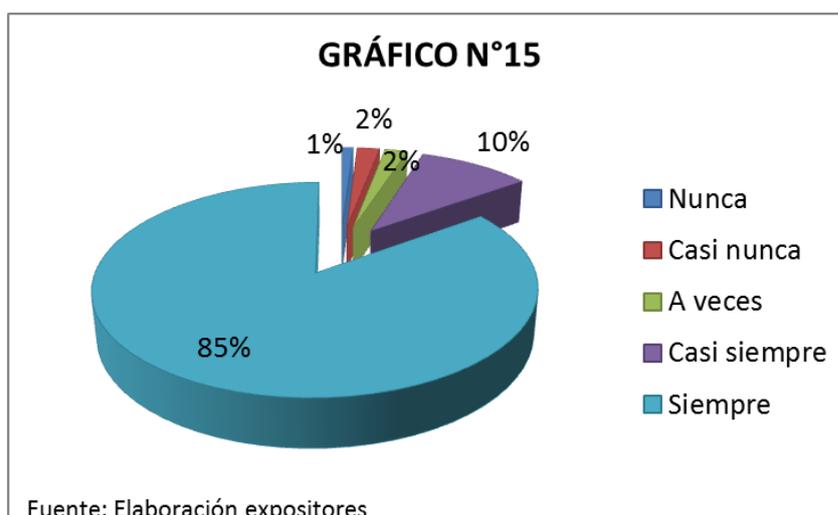
Interpretación:

Según la pregunta planteada, el 62% de los encuestados está orgulloso de trabajar en una empresa como Cotton Textil. Esto se refleja en el posicionamiento que la empresa ha alcanzado dentro del sector textil en el Perú.

Cuadro N°26. ¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1%
Casi nunca	3	2%
A veces	3	2%
Casi siempre	15	10%
Siempre	131	85%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Cotton textil tiene por política el pago de horas extras. En el cuadro podemos observar que un gran número de trabajadores considera que son recompensados justamente por sus horas extraordinarias de trabajo pero existe un porcentaje pequeño que no lo está.

Si bien es cierto el pago de horas extras se hace de acuerdo a ley, son personas quienes hacen efectivos estos pagos. De manera que, se han dado casos donde el supervisor no firmó el requerimiento de horas

extras presentado por el trabajador, ya sea por descuido o desconocimiento.

Cuadro N°27. ¿Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1%
Casi nunca	5	3%
A veces	12	8%
Casi siempre	46	30%
Siempre	89	58%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

De acuerdo a la información obtenida, gran parte de los encuestados está conforme con el trato en su área de trabajo.

Un buen trato garantiza mejores resultados, es por ello que la empresa se preocupa de estar al pendiente de lo que sucede en cada área y de

que los trabajadores no sean maltratados ni física ni psicológicamente por algún supervisor o jefe de área. Esto se logra mediante encuestas mensuales.

Cuadro N°28. ¿Existen comentarios y/o rumores que producen tensión en el trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	49	32%
Casi nunca	12	8%
A veces	16	10%
Casi siempre	46	30%
Siempre	31	20%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Según los resultados casi la mitad de los encuestados dice que sí existen comentarios que producen estancamiento en el trabajo y la otra mitad dice lo contrario, mientras que una décima parte menciona que solo a veces se presentan estos casos.

Siendo natural este tipo de eventos en toda empresa. Cotton textil deberá en lo posible frenar estos, puesto que si afectan el desempeño del trabajador.

Cuadro N°29. ¿Siente que su jefe inmediato le presta atención?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	62	40%
Casi nunca	18	12%
A veces	12	8%
Casi siempre	16	10%
Siempre	46	30%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Más de la mitad de los trabajadores afirmó que su jefe inmediato no le presta atención. Uno de los principales problemas que presenta una empresa es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que los trabajadores se sientan parte del proyecto o que se involucren en el logro de los objetivos.

Cuadro N°30. ¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	3%
Casi nunca	11	7%
A veces	12	8%
Casi siempre	15	10%
Siempre	111	72%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Por otra parte el 72% de los trabajadores encuestados dijo que existe colaboración y participación en su área. La colaboración y participación son piezas clave en el logro de objetivos, que de manejarse aisladamente no se podrían concretar.

Cuadro N°31. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	10%
Casi nunca	74	48%
A veces	31	20%
Casi siempre	26	17%
Siempre	8	5%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Según la pregunta planteada, el 48% de los trabajadores dijo no haber sido capacitado o desconoce la existencia de capacitaciones por parte de la empresa. Solo un 5% afirma que sí. Este pequeño porcentaje se debe a que la empresa solo capacita al personal administrativo. Por lo que se debería implementar talleres internos de capacitación dirigidos al personal obrero.

Cuadro N°32. ¿Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	5%
Casi nunca	4	3%
A veces	23	15%
Casi siempre	11	7%
Siempre	108	70%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Cotton Textil es una empresa sólida con gran participación de mercado. Y esto no es ignorado por sus empleados quienes en su gran mayoría consideran que tiene un futuro sostenible.

Cuadro N°33. ¿Suele sentirse estresado por la carga de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	5%
Casi nunca	15	10%
A veces	23	15%
Casi siempre	49	32%
Siempre	59	38%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

El 70% de los encuestados presentan reacciones de estrés frente a la carga laboral. En la mayoría de empresas esta es una variable habitual, aun así se debe poner énfasis en ella. Pues las manifestaciones de estrés originan cambios en las personas los cuales repercuten en la productividad.

Cuadro N°34. ¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	31	20%
Casi nunca	9	6%
A veces	72	47%
Casi siempre	22	14%
Siempre	20	13%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

El 47% de los trabajadores encuestados dijo a veces y un 20% dijo que nunca ante la interrogante si son capaces de manejar el estrés. Así como existen diferentes técnicas para medir el estrés, también existen diferentes formas de controlarlo. Para ello la empresa deberá implementar talleres de relajación para reducir el estrés.

Cuadro N°35. ¿Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con eficiencia?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	46	30%
Casi nunca	66	43%
A veces	3	2%
Casi siempre	8	5%
Siempre	31	20%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Podemos observar que el 73% de los encuestados califica negativamente esta pregunta. La mala gestión del abastecimiento de implementos es a causa de problemas burocráticos recurrentes. El requerimiento se hace a la central de Lima y esto puede llegar a tardar meses.

Cuadro N°36. ¿Su jefe inmediato sabe enfrentar los problemas de forma oportuna?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	5%
Casi nunca	18	12%
A veces	31	20%
Casi siempre	28	18%
Siempre	69	45%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

En este gráfico observamos que el 63% de los encuestados califica positivamente la respuesta de su jefe ante un problema. Aun así, un 17% se muestra ajeno a esta afirmación. En muchas ocasiones los jefes inmediatos carecen de autonomía, para que ellos puedan actuar necesitan la autorización de Lima.

Cuadro N°37. ¿Le puede decir a su jefe cuando está en desacuerdo con él?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	3%
Casi nunca	12	8%
A veces	18	12%
Casi siempre	31	20%
Siempre	88	57%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Observamos que el 57% de encuestados afirma que no existe una barrera de comunicación con su jefe inmediato. En Cotton Textil todos los trabajadores son tratados por igual, sin crear discriminaciones ni diferenciaciones. El trato que tienen los jefes con sus subordinados es abierto.

Cuadro N°38. ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	10%
Casi nunca	54	35%
A veces	31	20%
Casi siempre	35	23%
Siempre	19	12%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Podemos observar que ante la interrogante de si hay un equilibrio entre el trabajo y la familia; el 45% dio una calificación negativa, mientras que un 35% opina lo contrario. Y un 20% considera que esto se da a veces.

Recordemos que el 45% de los trabajadores encuestados tiene entre 19 y 25 años; de manera que, podemos deducir que la mayoría no ha constituido aún una familia propia fuera del seno familiar. Viéndose de este modo, estos en su mayoría no involucran familia con trabajo.

Cuadro N°39. ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	18%
Casi nunca	18	12%
A veces	2	1%
Casi siempre	26	17%
Siempre	80	52%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Se observa que más del 50% estaría tentado a dejar la empresa si se le presenta una oferta laboral mejor. Si bien es cierto, ciertos trabajadores optan por una estabilidad laboral, otros no dudarían en renunciar. El tema remunerativo sería una fuerte razón para que el trabajador se ubique en esta posición al momento de decidir.

Cuadro N°40. ¿El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	10%
Casi nunca	3	2%
A veces	5	3%
Casi siempre	11	7%
Siempre	120	78%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Para el 78% de los encuestados el reparto de utilidades es indispensable para seguir en la empresa. Cotton Textil es una empresa que está obligada al reparto de utilidades. Todos los trabajadores de la empresa, ya sean ingresantes, son conocedores del reparto de utilidades.

Cuadro N°41. ¿Le gusta lo que hace en su trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	5%
Casi nunca	15	10%
A veces	5	3%
Casi siempre	26	17%
Siempre	100	65%

Fuente: Elaboración expositores



Interpretación:

Ante la interrogante observamos que el 65% de los encuestados gusta del trabajo que realiza. Por otra parte hay un 15% que no está conforme o no le agrada las actividades que ejecuta.

El trabajo repetitivo que realiza la mayoría de obreros tiene un gran significado desde el punto de vista psicosocial. Además la realización cíclica de los mismos movimientos centenas o miles de veces que obliga al mantenimiento de posturas forzadas e incómodas, trae como consecuencia estrés y aburrimiento.

Cuadro N°42. ¿Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1%
Casi nunca	12	8%
A veces	26	17%
Casi siempre	45	29%
Siempre	69	45%

Fuente: Elaboración expositores



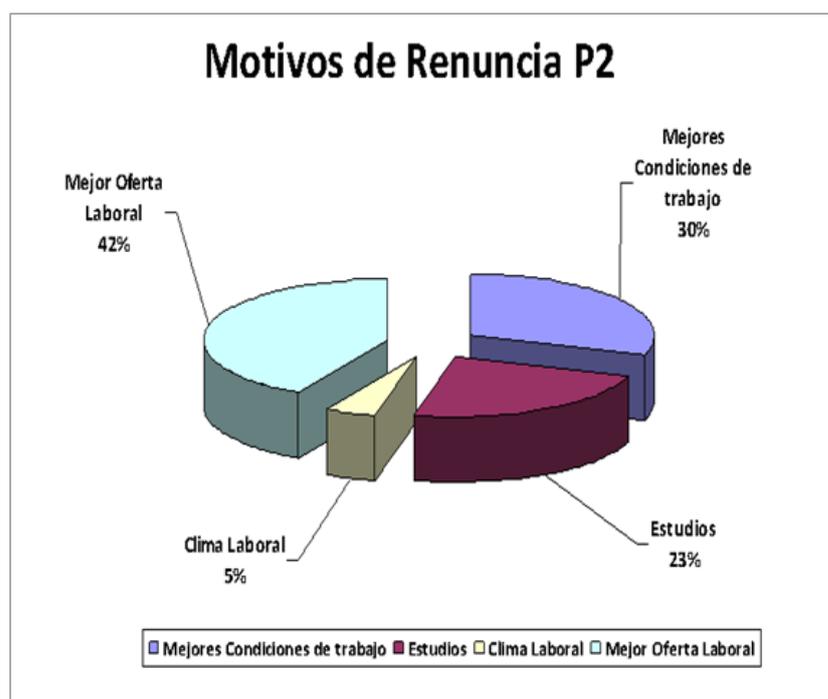
Interpretación:

De los encuestados tenemos que un 74% considera que debería tener un puesto superior al que tiene. Estos resultados nos demuestran que la búsqueda de nuevos desafíos por parte de los trabajadores es alta. Y que muchos de ellos están conformes con el puesto que ocupan o las funciones que desempeñan pues esperan más de ellos mismos para con la empresa.

Cuadro N°43. ¿Cuál sería el motivo por el que usted renunciaría a la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejor oferta laboral	65	42%
Mejores condiciones de trabajo	46	30%
Estudios	8	5%
Clima laboral	35	23%

Fuente: Elaboración expositores



Fuente: Elaboración expositores

Interpretación:

En este gráfico podemos observar el motivo por el que el trabajador renunciaría a la empresa. Vemos que la mayoría se inclina por una mejor oferta laboral, un porcentaje considero por mejores condiciones de trabajo y una proporción pequeña tomo el clima laboral como uno de sus motivos. Todas estas variables coinciden con las ya analizadas en las preguntas de la encuesta. Por otro lado, el 23% de los encuestados considera como motivo los estudios. Tal vez la empresa podría considerar la flexibilidad en las horas de trabajo a razón de que estas no impidan las horas de dedicadas a la educación.

4.2. Discusión de Resultados

La retención del talento en las empresas radica en la satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, pasa por que estén contentos y motivados y eso se logra haciéndolos sentir parte el éxito de la empresa y siendo justos con el pago de acuerdo al mercado laboral.

La encuesta anónima que se ha aplicó a los trabajadores de Cotton Textil tuvo como objetivo medir el grado de satisfacción con su trabajo y la empresa, para ello se diseñaron veintitrés preguntas que no solo miden el grado de satisfacción, sino también, determinaron y midieron las variables que originan la rotación del personal.

En cuanto a los resultados de la encuesta, estos fueron significativos. Se observó que cerca de la mitad de los trabajadores encuestados no está del todo satisfecha con su sueldo. La insatisfacción de los empleados por las compensaciones puede afectar la productividad y el clima laboral, en caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, incluso en algunos casos en una rotación voluntaria. Es por ello que la empresa deberá privilegiar, de acuerdo a sus recursos, la búsqueda por mantener y mejorar sus sueldos.

Además, según el análisis la mayoría de los trabajadores se sienten estancados en sus puestos pues no ascienden en el escalafón. El motivo principal de tal bloqueo radica generalmente en la estructura piramidal que presenta la empresa; es decir, dispone de menos puestos que aspirantes a cada uno de los niveles superiores. Es justo tener en cuenta que la investigación de este proyecto gira entorno a una planta que se centra en la producción, de manera que el grueso de los trabajadores son obreros que se dedican a realizar funciones repetitivas.

Por otra parte, un gran número de ellos afirmaron sentirse a gusto con el trato que se les da en la empresa. Aunque se ha encontrado que la comunicación entre empleado y jefe no es muy buena. Siendo esta uno de los pilares para un buen clima laboral, la empresa debe hacer énfasis en solucionar este aspecto.

La capacitación es otro aspecto a tener en cuenta. Si bien es cierto, la planta posee poco personal administrativo, esta es intensiva en mano de obra. Por ser mano de obra calificada, se debe capacitar en su totalidad. La capacitación garantiza mejores resultados y en general mejora los aspectos interpersonales del trabajador.

Reducir el estrés laboral es otra tarea que estaría pendiente. Dentro del resultado de la encuesta, el estrés está presente en la mayoría de los trabajadores. Actualmente, por la relevancia de la información en los procesos de producción, precisan esfuerzo mental tareas que tradicionalmente requerían sólo fuerza muscular. Además, el ritmo de trabajo ha ido incrementándose, ya que la empresa debe cumplir cuotas más altas de producción cada semestre, año tras año.

Destruir las barreras burocráticas que impiden que el personal cuente con los implementos necesarios para cumplir eficientemente con su labor es una tarea que urge en la empresa. Dentro de la solución que el

tema refiere, es optar por descentralizar el área de abastecimiento que se encuentra en la casa matriz de Lima y anexar está al área de producción de cada planta. En este caso la planta 2 Trujillo.

La última pregunta nos arroja cuatro variables que afectan directamente a la rotación de personal. Ante la pregunta ¿por qué motivo los trabajadores abandonarían la empresa?, las respuestas fueron determinantes para saber que conduce o conduciría al trabajador a dejar la planta.

Finalmente teniendo en cuenta todas las variables que afectan a la rotación de personal. Podemos concluir diciendo que a través del conocimiento de las expectativas, deseos y sentimientos de los trabajadores, las empresas en general podrán crear un sentido de pertenencia en ellos, generando el compromiso necesario que les permita convertirse en cómplices de la marca y crear ventajas competitivas para la organización.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS

CORRELACIONAL DE

ROTACIÓN DE PERSONAL,

PRODUCTIVIDAD Y

RENTABILIDAD

5.1. Correlación de Variables

Para encontrar las variables que repercuten directamente con la productividad y rentabilidad y para efecto de verificación de nuestra hipótesis que plantea que la rotación de personal tiene un impacto inversamente proporcional con estas, se hizo un análisis de datos mediante una regresión lineal múltiple.

Cuadro N°44: VARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS

PRODUCTIVIDAD	Productividad Empleados	Calidad y mejora continua Empleados	Compromiso con la calidad de trabajo Empleados	Trabajo en equipo Empleados	Funciones Empleados	Rotación Empleados
ene-10	3	2.4	1.2	4.5	6	7.87%
feb-10	3	2.4	1.2	4.5	6	5.64%
mar-10	3	2.4	1.2	4.5	6	5.15%
abr-10	3	2.4	1.2	4.5	5	3.03%
may-10	3.5	2.4	1.2	4	7	3.36%
jun-10	3	2.3	1.2	4.5	5	4.38%
jul-10	3	2.4	1.2	4.8	6	4.96%
ago-10	2.5	2.3	1.2	4.5	6	6.34%
sep-10	2.5	2.3	1.2	4.5	7	2.38%
oct-10	3.5	2.3	1.2	4.5	4	2.82%
nov-10	3	2.4	1.2	4.8	8	2.50%
dic-10	3	2.4	1.2	4	6	4.01%
ene-11	3	1.6	0.8	2.1	5.5	4.17%
feb-11	3	1.6	0.8	2.1	5.5	3.88%
mar-11	3	1.6	0.8	2.1	5.5	6.30%
abr-11	3	1.6	0.8	1.8	6	4.51%
may-11	3	1.6	0.8	2.5	6	7.09%
jun-11	3.5	1.6	0.8	2.1	6	6.39%
jul-11	3	1.6	0.8	2.1	5	6.43%
ago-11	3	1.6	0.8	2.5	5.5	2.86%
sep-11	3	1.6	0.8	2.5	5	4.64%
oct-11	2.5	1.6	0.8	2.1	5	4.96%
nov-11	3	1.6	0.8	1.8	5.5	6.83%
dic-11	3	1.6	0.8	1.8	5.5	3.93%
ene-12	2	2.4	1.3	2	5.3	7.19%
feb-12	2	2.4	1.3	2	5.3	8.04%
mar-12	2	2.4	1.3	2	5.3	8.45%
abr-12	2	2.4	1.3	2.5	5.3	5.88%
may-12	2	2.4	1.3	2	5.3	3.46%
jun-12	1.5	2.4	1.3	2	5.3	3.61%
jul-12	2	2.4	1.3	2.5	5.3	6.65%
ago-12	2	2.4	1.3	2.5	5.3	6.21%
sep-12	2.5	2.4	1.3	2	5.3	5.45%
oct-12	2	2.4	1.3	1.5	5.3	4.44%
nov-12	2	2.4	1.3	1.5	5.3	3.20%
dic-12	2	2.4	1.3	1.5	5.3	3.14%

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Elaboración: Expositores

Cuadro N°45: RESULTADO DE REGRESIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS - COEFICIENTES

	<i>Coefficientes</i>
Intercepción	2.799157303
Calidad y mejora continua Empleados	5.47752809
Compromiso con la calidad de trabajo Empleados	-10.68820225

R ² ajustado	0.752574906
-------------------------	-------------

Fuente: Elaboración expositores

Cuadro N°46: VARIABLES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS

PRODUCTIVIDAD	Productividad Empleados	Calidad y mejora continua Empleados	Compromiso con la calidad de trabajo Empleados
ene-10	3	2.4	1.2
feb-10	3	2.4	1.2
mar-10	3	2.4	1.2
abr-10	3	2.4	1.2
may-10	3.5	2.4	1.2
jun-10	3	2.3	1.2
jul-10	3	2.4	1.2
ago-10	2.5	2.3	1.2
sep-10	2.5	2.3	1.2
oct-10	3.5	2.3	1.2
nov-10	3	2.4	1.2
dic-10	3	2.4	1.2
ene-11	3	1.6	0.8
feb-11	3	1.6	0.8
mar-11	3	1.6	0.8
abr-11	3	1.6	0.8
may-11	3	1.6	0.8
jun-11	3.5	1.6	0.8
jul-11	3	1.6	0.8
ago-11	3	1.6	0.8
sep-11	3	1.6	0.8
oct-11	2.5	1.6	0.8
nov-11	3	1.6	0.8
dic-11	3	1.6	0.8
ene-12	2	2.4	1.3
feb-12	2	2.4	1.3
mar-12	2	2.4	1.3
abr-12	2	2.4	1.3
may-12	2	2.4	1.3
jun-12	1.5	2.4	1.3
jul-12	2	2.4	1.3
ago-12	2	2.4	1.3
sep-12	2.5	2.4	1.3
oct-12	2	2.4	1.3
nov-12	2	2.4	1.3
dic-12	2	2.4	1.3

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Elaboración: Expositores

Podemos observar en el cuadro N°46 cuales son las variables que afectan a la productividad de los empleados, las cuales son calidad y mejora continua; y el compromiso con la calidad. El sustento de esta conclusión yace en el resultado que arroja la regresión (Ver cuadro N°45), se ve que uno de los coeficientes es negativo. Después de haberse aplicado la regresión vemos que estas variables guardan una relación inversamente proporcional con la productividad; es decir, si estas dos variables aumentan, la productividad disminuye y si disminuyen, la productividad aumenta.

Cuadro N°47: VARIABLES QUE NO AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS

PRODUCTIVIDAD	Productividad Empleados	Trabajo en equipo Empleados	Funciones Empleados	Rotación Empleados
ene-10	3	4.5	6	7.87%
feb-10	3	4.5	6	5.64%
mar-10	3	4.5	6	5.15%
abr-10	3	4.5	5	3.03%
may-10	3.5	4	7	3.36%
jun-10	3	4.5	5	4.38%
jul-10	3	4.8	6	4.96%
ago-10	2.5	4.5	6	6.34%
sep-10	2.5	4.5	7	2.38%
oct-10	3.5	4.5	4	2.82%
nov-10	3	4.8	8	2.50%
dic-10	3	4	6	4.01%
ene-11	3	2.1	5.5	4.17%
feb-11	3	2.1	5.5	3.88%
mar-11	3	2.1	5.5	6.30%
abr-11	3	1.8	6	4.51%
may-11	3	2.5	6	7.09%
jun-11	3.5	2.1	6	6.39%
jul-11	3	2.1	5	6.43%
ago-11	3	2.5	5.5	2.86%
sep-11	3	2.5	5	4.64%
oct-11	2.5	2.1	5	4.96%
nov-11	3	1.8	5.5	6.83%
dic-11	3	1.8	5.5	3.93%
ene-12	2	2	5.3	7.19%
feb-12	2	2	5.3	8.04%
mar-12	2	2	5.3	8.45%
abr-12	2	2.5	5.3	5.88%
may-12	2	2	5.3	3.46%
jun-12	1.5	2	5.3	3.61%
jul-12	2	2.5	5.3	6.65%
ago-12	2	2.5	5.3	6.21%
sep-12	2.5	2	5.3	5.45%
oct-12	2	1.5	5.3	4.44%
nov-12	2	1.5	5.3	3.20%
dic-12	2	1.5	5.3	3.14%

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Elaboración: Expositores

Por otro lado, el cuadro N°47 nos muestra las variables que no afectan a la productividad de los empleados, las cuales son: trabajo en equipo, funciones e índice de rotación. Estas variables no guardan relación directa con el incremento de la productividad; vale decir, no tienen un fuerte impacto en esta variable.

Cuadro N°48: VARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD DE OBREROS

PRODUCTIVIDAD	Productividad Obreros	Rotación Obreros	Trabajo en equipo Obreros	Calidad y mejora continua Obreros	Compromiso con la calidad de trabajo Obreros	Funciones Obreros
ene-10	3	2.31%	4.5	2.4	1.2	7
feb-10	3	0.00%	4.5	2.4	1.2	7
mar-10	3	1.52%	4.8	2.4	1.2	7
abr-10	3.6	0.00%	4	2.4	1.2	8
may-10	3	4.55%	4	2.4	1.2	7
jun-10	3	3.03%	4.5	2.4	1.2	7
jul-10	3.6	1.56%	4.8	2.4	1.2	8
ago-10	3	3.13%	4.8	2.4	1.2	7
sep-10	3	1.56%	4.5	2.4	1.2	7
oct-10	3	3.23%	4.5	2.4	1.2	7
nov-10	3	3.91%	4	2.4	1.2	7
dic-10	3.6	2.38%	4.8	2.4	1.2	7
ene-11	3.6	2.42%	4.4	2.4	1.2	4
feb-11	3.5	1.59%	4	2.4	1.2	4
mar-11	3	1.59%	4.4	2.4	1.2	4
abr-11	2.5	6.35%	4.4	2.4	1.2	4
may-11	3	10.17%	4.4	2.4	1.2	5
jun-11	3	9.02%	4.8	2.4	1.2	3
jul-11	3.6	5.65%	4	2.4	1.2	6
ago-11	3	7.38%	4	2.4	1.2	2
sep-11	3	5.47%	4	2.4	1.2	4
oct-11	2.4	4.76%	4.8	2.4	1.2	4
nov-11	2.4	4.76%	4.8	2.4	1.2	4
dic-11	3	1.54%	4.8	2.4	1.2	4
ene-12	3	5.38%	4.5	2.4	1	5
feb-12	3.5	3.79%	4.5	2.4	1	5
mar-12	3	5.38%	4.5	2.4	1	5
abr-12	3	5.47%	4	2.4	1	5.2
may-12	3	4.48%	4.8	2.4	1	5
jun-12	3	1.49%	4.5	2.4	1	5
jul-12	3	3.73%	4.5	2.4	1	5.1
ago-12	3	5.88%	4.5	2.4	1	5.1
sep-12	3	4.55%	4.5	2.4	1	5.1
oct-12	3	5.15%	4.5	2.4	1	5
nov-12	3	2.99%	4.5	2.4	1	5
dic-12	2.5	5.07%	4.5	2.4	1	5.1

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Elaboración: Expositores

Cuadro N°49: RESULTADO DE REGRESIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE OBREROS - COEFICIENTES

	<i>Coefficientes</i>
Intercepción	4.695684947
Trabajo en equipo Obreros	-0.324719127
Rotación Obreros	-5.093481694

R ² ajustado	0.152546919
-------------------------	-------------

Fuente: Elaboración expositores

Cuadro N°50: VARIABLES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE OBREROS

PRODUCTIVIDAD	Productividad Obreros	Rotación Obreros	Trabajo en equipo Obreros
ene-10	3	2.31%	4.5
feb-10	3	0.00%	4.5
mar-10	3	1.52%	4.8
abr-10	3.6	0.00%	4
may-10	3	4.55%	4
jun-10	3	3.03%	4.5
jul-10	3.6	1.56%	4.8
ago-10	3	3.13%	4.8
sep-10	3	1.56%	4.5
oct-10	3	3.23%	4.5
nov-10	3	3.91%	4
dic-10	3.6	2.38%	4.8
ene-11	3.6	2.42%	4.4
feb-11	3.5	1.59%	4
mar-11	3	1.59%	4.4
abr-11	2.5	6.35%	4.4
may-11	3	10.17%	4.4
jun-11	3	9.02%	4.8
jul-11	3.6	5.65%	4
ago-11	3	7.38%	4
sep-11	3	5.47%	4
oct-11	2.4	4.76%	4.8
nov-11	2.4	4.76%	4.8
dic-11	3	1.54%	4.8
ene-12	3	5.38%	4.5
feb-12	3.5	3.79%	4.5
mar-12	3	5.38%	4.5
abr-12	3	5.47%	4
may-12	3	4.48%	4.8
jun-12	3	1.49%	4.5
jul-12	3	3.73%	4.5
ago-12	3	5.88%	4.5
sep-12	3	4.55%	4.5
oct-12	3	5.15%	4.5
nov-12	3	2.99%	4.5
dic-12	2.5	5.07%	4.5

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Elaboración: Expositores

Al inicio de este capítulo hemos analizado las variables que afectan la productividad de los empleados, ahora veremos cuáles son las que afectan la productividad de los obreros. Observamos en el cuadro N°50 que las variables que afectan a la productividad de los obreros son la rotación y el trabajo en equipo. Esta información se respalda en el resultado que muestra el cuadro N°49, donde ambos coeficientes son negativos.

De modo que estas variables guardan una relación inversa con la productividad de los obreros. Al igual que con las variables de los empleados, si estas dos variables aumentan, la productividad disminuye y si disminuyen, la productividad aumenta.

En este punto de la investigación estamos demostrando parte de nuestra hipótesis; ya que, se afirma que la rotación de obreros es inversamente proporcional con la productividad de estos. En otras palabras existe una correlación inversa.

Cuadro N°51: VARIABLES QUE NO AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE OBREROS

PRODUCTIVIDAD	Productividad Obreros	Calidad y mejora continua Obreros	Compromiso con la calidad de trabajo Obreros	Funciones Obreros
ene-10	3	2.4	1.2	7
feb-10	3	2.4	1.2	7
mar-10	3	2.4	1.2	7
abr-10	3.6	2.4	1.2	8
may-10	3	2.4	1.2	7
jun-10	3	2.4	1.2	7
jul-10	3.6	2.4	1.2	8
ago-10	3	2.4	1.2	7
sep-10	3	2.4	1.2	7
oct-10	3	2.4	1.2	7
nov-10	3	2.4	1.2	7
dic-10	3.6	2.4	1.2	7
ene-11	3.6	2.4	1.2	4
feb-11	3.5	2.4	1.2	4
mar-11	3	2.4	1.2	4
abr-11	2.5	2.4	1.2	4
may-11	3	2.4	1.2	5
jun-11	3	2.4	1.2	3
jul-11	3.6	2.4	1.2	6
ago-11	3	2.4	1.2	2
sep-11	3	2.4	1.2	4
oct-11	2.4	2.4	1.2	4
nov-11	2.4	2.4	1.2	4
dic-11	3	2.4	1.2	4
ene-12	3	2.4	1	5
feb-12	3.5	2.4	1	5
mar-12	3	2.4	1	5
abr-12	3	2.4	1	5.2
may-12	3	2.4	1	5
jun-12	3	2.4	1	5
jul-12	3	2.4	1	5.1
ago-12	3	2.4	1	5.1
sep-12	3	2.4	1	5.1
oct-12	3	2.4	1	5
nov-12	3	2.4	1	5
dic-12	2.5	2.4	1	5.1

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Elaboración: Expositores

El cuadro N°51 nos muestra las variables que no afectan la productividad de los obreros, las cuales son: calidad y mejora continua, compromiso con la calidad de trabajo y funciones. Estas variables no guardan relación directa con el incremento de la productividad; vale decir, no tienen un fuerte impacto en esta variable.

Cuadro N°52: VARIABLES DE LA RENTABILIDAD

RENTABILIDAD	Ventas	Costos	Resultado Neto	Endeudamiento	Rotación Obreros	Rotación Empleados
ene-10	22947.3	12482.26	1896.39	3096.36	2.31%	7.87%
feb-10	18357.84	16048.62	2107.1	4644.54	0.00%	5.64%
mar-10	16063.11	14265.44	1474.97	3612.42	1.52%	5.15%
abr-10	20652.57	17831.8	1685.68	5160.6	0.00%	3.03%
may-10	18357.84	10699.08	1264.26	4644.54	4.55%	3.36%
jun-10	16063.11	16048.62	1474.97	3096.36	3.03%	4.38%
jul-10	20652.57	16048.62	1896.39	4128.48	1.56%	4.96%
ago-10	18357.84	12482.26	2107.1	5160.6	3.13%	6.34%
sep-10	16063.11	14265.44	1685.68	4644.54	1.56%	2.38%
oct-10	20652.57	17831.8	1685.68	3612.42	3.23%	2.82%
nov-10	18357.84	14265.44	1896.39	3612.42	3.91%	2.50%
dic-10	22947.3	16048.62	1896.39	6192.72	2.38%	4.01%
ene-11	22793.84	18541.62	1822.68	6957	2.42%	4.17%
feb-11	28492.3	20601.8	2734.02	4638	1.59%	3.88%
mar-11	19944.61	16481.44	2430.24	5217.75	1.59%	6.30%
abr-11	22793.84	14421.26	2126.46	3478.5	6.35%	4.51%
may-11	28492.3	18541.62	2734.02	4058.25	10.17%	7.09%
jun-11	19944.61	12361.08	2430.24	2319	9.02%	6.39%
jul-11	22793.84	18541.62	2126.46	7536.75	5.65%	6.43%
ago-11	28492.3	14421.26	2734.02	6377.25	7.38%	2.86%
sep-11	19944.61	18541.62	2734.02	1739.25	5.47%	4.64%
oct-11	22793.84	20601.8	2430.24	2898.75	4.76%	4.96%
nov-11	28492.3	16481.44	3037.8	6957	4.76%	6.83%
dic-11	19944.61	16481.44	3037.8	5797.5	1.54%	3.93%
ene-12	25825.91	16158.08	374.48	3619.44	5.38%	7.19%
feb-12	18782.48	22217.36	561.72	2262.15	3.79%	8.04%
mar-12	11739.05	12118.56	655.34	3167.01	5.38%	8.45%
abr-12	21130.29	16158.08	842.58	4071.87	5.47%	5.88%
may-12	18782.48	18177.84	936.2	4524.3	4.48%	3.46%
jun-12	16434.67	20197.6	655.34	1809.72	1.49%	3.61%
jul-12	18782.48	14138.32	748.96	1357.29	3.73%	6.65%
ago-12	21130.29	16158.08	842.58	5429.16	5.88%	6.21%
sep-12	14086.86	12118.56	936.2	2714.58	4.55%	5.45%
oct-12	21130.29	16158.08	748.96	4976.73	5.15%	4.44%
nov-12	18782.48	18177.84	936.2	5429.16	2.99%	3.20%
dic-12	28173.72	20197.6	1123.44	5881.59	5.07%	3.14%

Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores

Elaboración: Expositores

Cuadro N°53: RESULTADO DE REGRESIÓN DE LA RENTABILIDAD - COEFICIENTES

	<i>Coefficientes</i>
Intercepción	1988.138474
Costos	0.568696622
Resultado Neto	1.618912897
Endeudamiento	0.939983599
Rotación Obreros	70954.7023

R ² ajustado	0.518513042
-------------------------	-------------

Fuente: Elaboración expositores

Cuadro N°54: VARIABLES QUE AFECTAN LA RENTABILIDAD

RENTABILIDAD	Ventas	Costos	Resultado Neto	Endeudamiento	Rotación Obreros
ene-10	22947.3	12482.26	1896.39	3096.36	2.31%
feb-10	18357.84	16048.62	2107.1	4644.54	0.00%
mar-10	16063.11	14265.44	1474.97	3612.42	1.52%
abr-10	20652.57	17831.8	1685.68	5160.6	0.00%
may-10	18357.84	10699.08	1264.26	4644.54	4.55%
jun-10	16063.11	16048.62	1474.97	3096.36	3.03%
jul-10	20652.57	16048.62	1896.39	4128.48	1.56%
ago-10	18357.84	12482.26	2107.1	5160.6	3.13%
sep-10	16063.11	14265.44	1685.68	4644.54	1.56%
oct-10	20652.57	17831.8	1685.68	3612.42	3.23%
nov-10	18357.84	14265.44	1896.39	3612.42	3.91%
dic-10	22947.3	16048.62	1896.39	6192.72	2.38%
ene-11	22793.84	18541.62	1822.68	6957	2.42%
feb-11	28492.3	20601.8	2734.02	4638	1.59%
mar-11	19944.61	16481.44	2430.24	5217.75	1.59%
abr-11	22793.84	14421.26	2126.46	3478.5	6.35%
may-11	28492.3	18541.62	2734.02	4058.25	10.17%
jun-11	19944.61	12361.08	2430.24	2319	9.02%
jul-11	22793.84	18541.62	2126.46	7536.75	5.65%
ago-11	28492.3	14421.26	2734.02	6377.25	7.38%
sep-11	19944.61	18541.62	2734.02	1739.25	5.47%
oct-11	22793.84	20601.8	2430.24	2898.75	4.76%
nov-11	28492.3	16481.44	3037.8	6957	4.76%
dic-11	19944.61	16481.44	3037.8	5797.5	1.54%
ene-12	25825.91	16158.08	374.48	3619.44	5.38%
feb-12	18782.48	22217.36	561.72	2262.15	3.79%
mar-12	11739.05	12118.56	655.34	3167.01	5.38%
abr-12	21130.29	16158.08	842.58	4071.87	5.47%
may-12	18782.48	18177.84	936.2	4524.3	4.48%
jun-12	16434.67	20197.6	655.34	1809.72	1.49%
jul-12	18782.48	14138.32	748.96	1357.29	3.73%
ago-12	21130.29	16158.08	842.58	5429.16	5.88%
sep-12	14086.86	12118.56	936.2	2714.58	4.55%
oct-12	21130.29	16158.08	748.96	4976.73	5.15%
nov-12	18782.48	18177.84	936.2	5429.16	2.99%
dic-12	28173.72	20197.6	1123.44	5881.59	5.07%

Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores

Elaboración: Expositores

En el cuadro N°54 podemos observar cuales son las variables que afectan a la rentabilidad de la empresa, siendo estas las siguientes: costos, resultado neto, endeudamiento y rotación de obreros. Al igual que en la productividad, esta conclusión se respalda con el resultado que arroja la regresión (Ver cuadro N°53). Después de haberse aplicado la regresión vemos que estas variables guardan una relación directamente proporcional con la rentabilidad; es decir, si estas variables aumentan, la rentabilidad aumenta y si disminuyen, la rentabilidad disminuye.

Al interpretar los resultados podemos decir que carece de lógica afirmar que el disminuir los costos genera una disminución en la rentabilidad y más aún, si afirmamos que al aumentarlos la rentabilidad también aumentará. Pues esto tiene una explicación; los costos tienen una relación directamente proporcional porque el análisis de regresión evaluó tres años anteriores al presente año 2013. En estos años hubo una sobreinversión para cubrir un plan de capacitación de personal, generando resultados favorables a la rentabilidad.

Además, se contrató personal extranjero calificado para el mantenimiento de la maquinaria de origen europeo y norteamericano, marca Rieter, Wellknit, en otras. El costo para el mantenimiento fue elevado pero el beneficio fue mayor.

El costo tanto de la capacitación de personal como del mantenimiento de la maquinaria fue financiado. Es por tal motivo, que el endeudamiento tuvo a su vez un efecto directo con la rentabilidad.

Finalmente, la regresión demostró que la entrada de nuevo personal trajo beneficios rentables en la empresa. Si bien es cierto no fueron más productivos pero si una mano de obra más barata.

**Cuadro N°55: VARIABLE QUE NO
AFECTA LA RENTABILIDAD**

RENTABILIDAD	Ventas	Rotación Empleados
ene-10	22947.3	7.87%
feb-10	18357.84	5.64%
mar-10	16063.11	5.15%
abr-10	20652.57	3.03%
may-10	18357.84	3.36%
jun-10	16063.11	4.38%
jul-10	20652.57	4.96%
ago-10	18357.84	6.34%
sep-10	16063.11	2.38%
oct-10	20652.57	2.82%
nov-10	18357.84	2.50%
dic-10	22947.3	4.01%
ene-11	22793.84	4.17%
feb-11	28492.3	3.88%
mar-11	19944.61	6.30%
abr-11	22793.84	4.51%
may-11	28492.3	7.09%
jun-11	19944.61	6.39%
jul-11	22793.84	6.43%
ago-11	28492.3	2.86%
sep-11	19944.61	4.64%
oct-11	22793.84	4.96%
nov-11	28492.3	6.83%
dic-11	19944.61	3.93%
ene-12	25825.91	7.19%
feb-12	18782.48	8.04%
mar-12	11739.05	8.45%
abr-12	21130.29	5.88%
may-12	18782.48	3.46%
jun-12	16434.67	3.61%
jul-12	18782.48	6.65%
ago-12	21130.29	6.21%
sep-12	14086.86	5.45%
oct-12	21130.29	4.44%
nov-12	18782.48	3.20%
dic-12	28173.72	3.14%

Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores

Elaboración: Expositores

El cuadro N°51 nos muestra que la rotación de empleados no afecta la rentabilidad de la empresa; es decir, no tiene un impacto fuerte en la rentabilidad. La sensibilidad es baja entre estas variables.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Mediante el análisis de las variables de la empresa Cotton Textil S.A.A. se realizó una regresión lineal múltiple y corroboramos nuestra hipótesis. Podemos afirmar que existe una relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, también comprobamos que existe una relación directamente proporcional entre la rotación de obreros y rentabilidad; mientras que, en el personal empleado el impacto es menor, es decir no se ve afecta.
- Se llegó a determinar que el grado de rotación de personal de la empresa tiene un impacto significativo en el personal obrero, es decir que la renuncia del trabajador obrero, se ve afecta en la productividad y rentabilidad de la empresa. Por otro lado, para el personal empleado existen variables más relevantes que la rotación; es decir, el grado de rotación no afecta a la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Se determinó en los resultados de la encuesta, que más de la mitad de trabajadores no está satisfecho con su sueldo, esto puede afectar la productividad y el clima laboral. En caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, o en rotación voluntaria. Es por ello que nos percatamos que la empresa carece de una política salarial justa que mantenga motivados a los trabajadores.

Además, analizamos que la mayoría de los trabajadores se sienten estancados en sus puestos. Al no avanzar en el escalafón, el trabajo tiende a tornarse aburrido y estresante. La empresa debe optar por políticas de rotación interna semestrales.

- El nivel de productividad de los empleados y obreros de la empresa, se determinó con datos que han sido extraídos del área de recursos

humanos para efectos de investigación (Ver del Anexo N°02 al Anexo N°10).

Observamos que tanto para empleados como para obreros se han evaluado dos variables. La primera variable es competencias, que tiene una ponderación de 0.6. A su vez, esta variable posee subvariables las cuales tienen una calificación esperada de 12 y una calificación obtenida según el resultado. Y la segunda variable es funciones, con una ponderación de 0.4. Al igual que en la variable anterior esta también posee subvariables con una calificación esperada de 8 y una calificación obtenida según el resultado. Finalmente tanto obreros como empleados tuvieron una calificación esperada en base a 20.

En el año 2010 la calificación para empleados fue 18 y para obreros fue 17. En el año 2011 los empleados obtuvieron una calificación de 15 y los obreros 13. Para el año 2012 la calificación de empleados fue 15.4 y para obreros 13. Finalmente en este año 2013 las calificaciones han sido las más bajas, los empleados obtuvieron una nota de 12 y los obreros una nota de 11.

La baja calificación del personal empleado se produjo debido a la renuncia de 7 personas claves en la empresa (Véase Cuadro N°09), que ocasionó problemas con el trabajo en equipo (Véase Anexo N°08).

En el caso del personal obrero la baja calificación se produjo debido a la renuncia de 45 personas capacitadas y calificadas (Véase Cuadro N°08). El abundante ingreso de personal obrero con poca experiencia ocasionó demoras en el aprendizaje; estos tardaron muchos meses en adecuarse sus funciones generales, principales y secundarias.

- Los factores que afectan a la productividad de los empleados son calidad y mejora continua estas variables guardan una relación inversamente proporcional con la productividad.

Las variables que afectan a la productividad de los obreros son la rotación y el trabajo en equipo. De modo que estas variables guardan una relación inversa con la productividad de los obreros.

Tanto para empleados como para obreros, si estas dos variables aumentan, la productividad disminuye y si disminuyen, la productividad aumenta.

Recomendaciones:

- Como recomendación principal tenemos que para mantener la productividad se puede evaluar mensualmente a los Obreros, con el fin de mejorar su productividad ya que este es inversamente proporcional con la rotación a su vez mejorar el promedio de ventas anual de la empresa, que guarda una relación directamente proporcional con la rotación y se verá beneficiado en el tiempo, mientras más rentable sea la empresa, es mucho mejor.
- Recomendamos, optar por descentralizar el área de abastecimiento que se encuentra en la casa matriz de Lima y anexar está al área de producción de cada planta. En este caso la planta 2 Trujillo, reducir el estrés laboral es otra tarea que estaría pendiente, buscar una capacitación constante y eliminar la burocracia que impiden que el personal cuente con los implementos necesarios para cumplir eficientemente con su labor es una tarea que urge en la empresa. Dentro de la solución que el tema refiere, esto permitirá reducir los porcentajes de rotación del personal.

- Proponemos un programa de Retención del Talento: Este programa responderá a la preocupación por asegurar la retención de aquellas personas que constituyen recursos clave, bien sea por sus características personales.
- El modelo que sugerimos tendrá como factores: Liderazgo, comunicación, compensaciones, Integración Vida Trabajo y Formación, planteando las siguientes propuestas:

Liderazgo: Hacer planes de entrenamiento continuo, de acuerdo a la estrategia corporativa, de acuerdo a necesidades en desarrollo de competencias y/o temas claves.

Selección, formación y desarrollo: Capacitaciones constantes en temas de interés del participante, esto fidelizará a los trabajadores.

Compensaciones: Implementar un sistema de vales de alimentación, que impacte sobre la canasta básica familiar de los colaboradores. Este sistema implica un bajo costo para la compañía, ya que no genera cargas remunerativas, únicamente la inversión de la compañía, esto fidelizará a los trabajadores.

Integración vida - trabajo: Proponemos hacer del lugar de trabajo un lugar como en casa, creando un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad con la libertad de decorar su área que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos, el cual permitirá involucrarse en los trabajos de su puesto.

- Para mejorar la productividad proponemos hacer una retroalimentación de las funciones, para luego obtener metas cuantificables a corto plazo, los cuales permitan medir constantemente la productividad y mejorar los puntos clave como liderazgo y trabajo en equipo.

- Recomendamos que el personal empleado en cuanto a calidad y mejora continua se mantenga estable debido a que estas variables guardan una relación inversamente proporcional con la productividad.
- Proponemos mantener los indicadores de rotación como se ha estado ejecutando en los últimos años, pero enfatizar en el personal Obrero, si estas variables aumentan, la productividad disminuye y si disminuyen, la productividad aumenta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, C. I. (2002). Recursos Humanos una perspectiva humanista. Cuadernos de Administración, 25.
- Becker. (1964). Fuentes del capital Humano. En c. Selva Sevilla, El capital Humano y su contribución al crecimiento económico (p.p. 30, 45). Sevilla: Monografías.
- Cabrera, E., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. International journal of Human Resource Management, 720 Camagüey, L. (2008). Prácticas del Capital Humano Hoy. Debates lesa, volumen 12, 16.
- Chávez R. (2010), *Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico La Huerta Morelia*, Tesis para la obtención del grado de Licenciado en Administración. Universidad Michoanaca de San Nicolas de Hidalgo, México. Tomado el 27 de agosto del 2013, disponible en:
<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/896/1/CAUSASYEFECTOSDELAROTACIONDEPERSONALENELCONJUNTOCINEMATOGRAFICOLAHUERTAMORELIA.pdf>. México.
- Conrado Castillo, Director General de Rooter; José Petisco, Director General de Cisco España y Miguel Sánchez Galindo, Director de Formación EOI. (2013), *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*, Madrid, España. Tomado el 14 de agosto del 2013, disponible en: <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-12007/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>. España.

- D'Elía, Gustavo (2011). *Como hacer indicadores de calidad y Productividad en la empresa*. La Coruña: Alsina.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Shuler, R. S. (2009). *La gestión de los Recursos Humanos, como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. México: Mc Graw Hill.
- Marcos Álvarez (2013), *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*, Barcelona, España.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos Rumbos en la Teoría de las Organizaciones, Problemas y Posibilidades*. Michigan: Ateneo, Oxford.
- Portal Dominicano con apuntes de Ingeniería (2013) documento de Rotación de personal, Ingindstg.com, Republica Dominicana. Tomado el 30 de julio del 2013, disponible en:
http://ingindstg.com/website/index.php?option=com_content&task=view&id=88&Itemid=55
- Rodríguez Combeller (1999), *La cultura de calidad y productividad en las empresas*. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- S/A (2013). Artículo del diario El Comercio, *El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica*. Tomado el 13 de agosto del 2013, disponible en: <http://elcomercio.pe/impresas/notas/peru-tiene-mas-alto-indice-rotacion-laboral-latinoamerica/20110324/732011>. Perú.
- S/A (2013). *La rentabilidad de una empresa*. Tomado el 27 de agosto del 2103, disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>

- Simon, H. (1972). El comportamiento administrativo, estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa. Madrid: Aguilar.

ANEXOS

Anexo N°01:

ENCUESTA PARA DETERMINAR Y MEDIR LAS VARIABLES QUE AFECTAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA COTTON TEXTIL - AÑO 2013, PLANTA 2 TRUJILLO

Cargo	Empleado	Obrero
	1	2

Sexo	Masculino	Femenino
	1	2

Rango de Edad	19 a 25 años	26 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 a 65 años	65 años a más
	1	2	3	4	5	6

Grado Instrucción	Secundaria	Técnica	Profesional
	1	2	3

Tiempo Servicio	0 a 1 año	01 a 03 años	03 a 05 años	05 años a más
	1	2	3	4

Área de Trabajo	Operaciones (Producción)	Hilandería	Servicios	Almacén	RR.HH
	1	2	3	4	5

En relación con el trabajo en su empresa le solicitamos evaluar de 1 a 5 cada una de las siguientes afirmaciones en donde uno significa nunca y cinco significa siempre.

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

	Alternativas de respuesta				
	1	2	3	4	5
1.- Comparando en el mercado local. ¿Se siente satisfecho con su sueldo?					
2.- ¿Su trabajo actual, le ayuda a lograr objetivos personales?					
3.- ¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias?					
4.- ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?					
5.- ¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?					
6.- ¿Siente que se le está dando un buen trato en su área de trabajo?					
7.- ¿Existen comentarios y/o rumores que producen tensión en el trabajo?					
8.- ¿Siente que su jefe inmediato le presta atención?					
9.- ¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?					
10.- ¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo?					
11.- ¿Siente que en la empresa donde trabaja, tiene futuro?					
12.- ¿Suele sentirse estresado por la carga de trabajo?					
13.- ¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?					
14.- ¿Se le otorgan todos los implementos necesarios para que trabaje con eficiencia?					
15.- ¿Su jefe inmediato sabe enfrentar los problemas de forma oportuna?					
16.- ¿Le puede decir a su jefe cuando está en desacuerdo con él?					
17.- ¿Siente que hay un equilibrio entre su trabajo y su familia?					
18.- ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?					
19.- ¿El tema de las utilidades, es indispensable para que usted se mantenga o renuncie a su puesto de trabajo?					
21.- ¿Le gusta lo que hace en su trabajo?					
22.- ¿Cree usted que debería tener un puesto superior al que tiene?					

23.- ¿Cuál sería el motivo por el que usted renunciaría a la empresa?

Elaboración: Expositores

Anexo N°02: Resultado Productividad Empleados 2010

CUADRO PROMEDIO DE PUNTAJE EMPLEADOS 2010

Departamento / Área:	Producción / RRHH / Servicios
Periodo evaluado:	2010

EVALUADORES
RRHH COTTON TEXTIL

CALIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN ESPERADA

EVALUACION DE COMPETENCIAS (Ponderacion 0.6)

Trabajo en equipo	4.4	4.8
Productividad	3.0	3.6
Calidad y mejora continua	2.3	2.4
Compromiso con la calidad de trabajo	1.0	1.2

NOTA:

10.70

12.00

FUNCIONES (Ponderacion 0.4)

GENERALES		
Planifica y realiza actividades del área oportunamente	7.0	8.0
Participa activamente en el plan estratégico del área	7.0	8.0
Llena formatos y fichas de actividades del área	7.0	8.0
Coordina y hace seguimiento de las acciones	7.0	8.0
Realiza seguimiento a sus funciones principales	8.0	8.0
Elabora y tramita documentación de la empresa	8.0	8.0
	7.33	8.00

CALIFICACIÓN FINAL:	18.0
----------------------------	-------------

20.0

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Anexo N°03: Resultado Productividad Obreros 2010

CUADRO PROMEDIO DE PUNTAJE OBREROS 2010

Departamento / Área:	Producción
Periodo evaluado:	2010

EVALUADORES	CALIFICACIÓN	
RRHH COTTON TEXTIL	CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN ESPERADA

EVALUACION DE COMPETENCIAS *(Ponderacion 0.6)*

Competencia	RRHH COTTON TEXTIL	CALIFICACIÓN ESPERADA
Trabajo en equipo	4.5	4.8
Productividad	2.4	3.6
Calidad y mejora continua	2.4	2.4
Compromiso con la calidad de trabajo	1.0	1.2

NOTA:	10.3	12.0
--------------	-------------	-------------

FUNCIONES *(Ponderacion 0.4)*

GENERALES		
Relevarse a inicio y al final de turno con el proposito de coordinar el estado del area de trabajo, de no hacerlo comunicar el motivo a supervisor de turno.	3.0	4.0
Identificar y comunicar posibles riesgos potenciales en tema de seguridad al supervisor de turno.	3.0	4.0
Mantener el orden y limpieza de su área.	2.7	4.0
Registrar hora de paro de las maquinas a su cargo.	2.7	4.0
Reportar al supervisor de turno en el mismo momento que sucedan los incidentes durante el turno de su respectiva area de trabajo.	4.0	4.0
Mantener el correcto funcionamiento del Area de Apertura (silos estén llenos, Blendomat trabajando correctamente).	3.0	4.0
	3.07	4.00

PRINCIPALES		
Cardas		
Revisar el correcto funcionamiento de escobilla de chapones y desborrador de las cardas.	1.60	2.4
Ordenar los botes llenos y vacios en área demarcada e identificar con un color de cinta de acuerdo al material que se esté trabajando.	2.40	2.4
Empalmar las roturas de cinta de acuerdo a método estándar.	2.40	2.4
Realizar la limpieza de máquina según el cronograma establecido. Respeta las frecuencias.	1.60	2.4
Pre-Estiradores		
Alimentar con material de manera fluida y continua.	2.40	2.4
Levantar los rodillos de presión en paros prolongados de máquina, para evitar deformaciones.	2.40	2.4
Empalmar las roturas de cinta de a cuerdo a metodo estándar.	2.40	2.4
No dejar acumular botes salientes en zona de cambio.	1.60	2.4
Realizar la limpieza de máquina según el cronograma establecido. Respetar los tiempos.	1.60	2.4
	2.04	2.40

SECUNDARIAS		
Unilap		
Realizar cambio de fileta de acuerdo a método establecido	1.6	1.6
Alimentar con botes vacios a preestirador	1.6	1.6
Empalmar las roturas de cinta de a cuerdo a método estándar.	1.6	1.6
Ordenar los botes llenos, vacios y rollos de Unilap en area demarcada e identificar con un color de cinta de acuerdo al material que se esté trabajando.	1.6	1.6
Alimentar con material de manera fluida y continua	1.3	1.6
Depositar material de retorno y barredura en sus respectivos depósitos.	1.6	1.6
Registrar Pesos, Hora de cambio y material que se cambio, en hoja de control de peso ubicado en la balanza de la zona	1.6	1.6
	1.56	1.60
	6.67	8.00

CALIFICACIÓN FINAL:	17.0	20.0
----------------------------	-------------	-------------

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Anexo N°04: Resultado Productividad Empleados 2011

CUADRO PROMEDIO DE PUNTAJE EMPLEADOS 2011

Departamento / Área:	Producción / RRHH / Servicios
Periodo evaluado:	2011

EVALUADORES
RRHH COTTON TEXTIL

CALIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN ESPERADA

EVALUACION DE COMPETENCIAS (Ponderacion 0.6)

Trabajo en equipo	4.2	4.8
Productividad	3.6	3.6
Calidad y mejora continua	2.3	2.4
Compromiso con la calidad de trabajo	1.0	1.2

NOTA:

11.10

12.00

FUNCIONES (Ponderacion 0.4)

GENERALES		
Planifica y realiza actividades del área oportunamente	4.0	8.0
Participa activamente en el plan estratégico del área	4.0	8.0
Llena formatos y fichas de actividades del área	3.0	8.0
Coordina y hace seguimiento de las acciones	4.5	8.0
Realiza seguimiento a sus funciones principales	4.0	8.0
Elabora y tramita documentación de la empresa	4.0	8.0
	3.92	8.00

CALIFICACIÓN FINAL:	15.0	20.0
----------------------------	-------------	-------------

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Anexo N°05: Resultado Productividad Obreros 2011

CUADRO PROMEDIO DE PUNTAJE OBREROS 2011

Departamento / Área:	Producción
Periodo evaluado:	2011

EVALUADORES	CALIFICACIÓN	
RRHH COTTON TEXTIL	CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN ESPERADA

EVALUACION DE COMPETENCIAS *(Ponderacion 0.6)*

Competencia	Calificación Obtenida	Calificación Esperada
Trabajo en equipo	2.1	4.8
Productividad	3.0	3.6
Calidad y mejora continua	1.6	2.4
Compromiso con la calidad de trabajo	0.8	1.2
NOTA:	7.50	12.00

FUNCIONES *(Ponderacion 0.4)*

GENERALES		
Relevarse a inicio y al final de turno con el proposito de coordinar el estado del area de trabajo, de no hacerlo comunicar el motivo a supervisor de turno.	3.0	4.0
Identificar y comunicar posibles riesgos potenciales en tema de seguridad al supervisor de turno.	2.0	4.0
Mantener el orden y limpieza de su área.	2.0	4.0
Registrar hora de paro de las maquinas a su cargo.	2.0	4.0
Reportar al supervisor de turno en el mismo momento que sucedan los incidentes durante el turno de su respectiva area de trabajo.	4.0	4.0
Mantener el correcto funcionamiento del Area de Apertura (silos estén llenos, Blendomat trabajando correctamente).	3.0	4.0
	2.67	4.00

PRINCIPALES		
Cardas		
Revisar el correcto funcionamiento de escobilla de chapones y desborrador de las cardas.	1.6	2.4
Ordenar los botes llenos y vacíos en área demarcada e identificar con un color de cinta de acuerdo al material que se esté trabajando.	1.0	2.4
Empalmar las roturas de cinta de acuerdo a método estándar.	2.0	2.4
Realizar la limpieza de maquina según el cronograma establecido. Respetar las frecuencias.	1.6	2.4
Pre-Estiradores		
Alimentar con material de manera fluida y continua.	2.0	2.4
Levantar los rodillos de presión en paros prolongados de maquina, para evitar deformaciones.	2.0	2.4
Empalmar las roturas de cinta de a cuerdo a metodo estándar.	2.0	2.4
No dejar acumular botes salientes en zona de cambio.	2.0	2.4
Realizar la limpieza de maquina según el cronograma establecido. Respetar los tiempos.	2.0	2.4
	1.80	2.40

SECUNDARIAS		
Unilap		
Realizar cambio de fileta de acuerdo a método establecido	1.6	1.6
Alimentar con botes vacíos a preestirador	1.6	1.6
Empalmar las roturas de cinta de a cuerdo a método estándar.	1.0	1.6
Ordenar los botes llenos, vacíos y rollos de Unilap en area demarcada e identificar con un color de cinta de acuerdo al material que se esté trabajando.	1.0	1.6
Alimentar con material de manera fluida y continua	0.5	1.6
Depositar material de retomo y barredura en sus respectivos depósitos.	1.0	1.6
Registrar Pesos, Hora de cambio y material que se cambio, en hoja de control	0.5	1.6
	1.03	1.60
	5.50	8.00

CALIFICACIÓN FINAL:	13.0	20.0
----------------------------	-------------	-------------

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Anexo N°06: Resultado Productividad Empleados 2012

CUADRO PROMEDIO DE PUNTAJE EMPLEADOS 2012

Departamento / Área:	Producción / RRHH / Servicios
Periodo evaluado:	2012

EVALUADORES
RRHH COTTON TEXTIL

CALIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN ESPERADA

EVALUACION DE COMPETENCIAS *(Ponderacion 0.6)*

Trabajo en equipo	4.5	4.8
Productividad	3	3.6
Calidad y mejora continua	2.4	2.4
Compromiso con la calidad de trabajo	1.2	1.2

NOTA:

11.1

12.0

FUNCIONES *(Ponderacion 0.4)*

GENERALES		
Planifica y realiza actividades del área oportunamente	4.0	8.0
Participa activamente en el plan estratégico del área	5.0	8.0
Llena formatos y fichas de actividades del área	4.0	8.0
Coordina y hace seguimiento de las acciones	4.0	8.0
Realiza seguimiento a sus funciones principales	5.0	8.0
Elabora y tramita documentación de la empresa	4.0	8.0
	4.33	8.00

CALIFICACIÓN FINAL:	15.4	20.0
----------------------------	-------------	-------------

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Anexo N°07: Resultado Productividad Obreros 2012

CUADRO PROMEDIO DE PUNTAJE OBREROS 2012

Departamento / Área:	Producción
Periodo evaluado:	2012

EVALUADORES	CALIFICACIÓN	
	CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN ESPERADA
RRHH COTTON TEXTIL		

EVALUACION DE COMPETENCIAS (Ponderacion 0.6)

Trabajo en equipo	2	4.8
Productividad	2	3.6
Calidad y mejora continua	2.4	2.4
Compromiso con la calidad de trabajo	1.3	1.2

NOTA:	7.7	12.0
--------------	------------	-------------

FUNCIONES (Ponderacion 0.4)

GENERALES		
Relevarse a inicio y al final de turno con el proposito de coordinar el estado del	3.0	4.0
Identificar y comunicar posibles riesgos potenciales en tema de seguridad al	3.0	4.0
Mantener el orden y limpieza de su área.	2.7	4.0
Registrar hora de paro de las maquinas a su cargo.	2.7	4.0
Reportar al supervisor de turno en el mismo momento que sucedan los	4.0	4.0
Mantener el correcto funcionamiento del Area de Apertura (silos estén llenos,	3.0	4.0
	3.07	4.00

PRINCIPALES		
Cardas		
Revisar el correcto funcionamiento de escobilla de chapones y desborrador de	1.0	2.4
Ordenar los botes llenos y vacios en área demarcada e identificar con un color	2.4	2.4
Empalmar las roturas de cinta de acuerdo a método estándar.	1.0	2.4
Realizar la limpieza de máquina según el cronograma esablecido. Respetar las	1.6	2.4
Pre-Estradores		
Alimentar con material de manera fluida y continua.	1.0	2.4
Levantar los rodillos de presión en paros prolongados de máquina, para evitar	1.0	2.4
Empalmar las roturas de cinta de a cuerdo a metodo estándar.	1.0	2.4
No dejar acumular botes salientes en zona de cambio.	0.5	2.4
Realizar la limpieza de máquina según el cronograma esablecido. Respetar los	1.0	2.4
	1.17	2.40

SECUNDARIAS		
Unilap		
Realizar cambio de fileta de acuerdo a método establecido	1.6	1.6
Alimentar con botes vacios a preestirador	1.6	1.6
Empalmar las roturas de cinta de a cuerdo a método estándar.	0.5	1.6
Ordenar los botes llenos, vacios y rollos de Unilap en area demarcada e	1.0	1.6
Alimentar con material de manera fluida y continua	1.3	1.6
Depositar material de retorno y barredura en sus respectivos depósitos.	0.5	1.6
Registrar Pesos, Hora de cambio y material que se cambio, en hoja de control	1.0	1.6
	1.07	1.60
	5.30	8.00

CALIFICACIÓN FINAL:	13.0	20.0
----------------------------	-------------	-------------

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Anexo N°08: Resultado Productividad Empleados 2013

CUADRO PROMEDIO DE PUNTAJE EMPLEADOS 2013

Departamento / Área:	Producción / RRHH / Servicios
Periodo evaluado:	2013

EVALUADORES
RRHH COTTON TEXTIL

CALIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN ESPERADA

EVALUACION DE COMPETENCIAS (Ponderacion 0.6)

Trabajo en equipo	2.0	4.8
Productividad	3.0	3.6
Calidad y mejora continua	2.3	2.4
Compromiso con la calidad de trabajo	1.2	1.2
NOTA:	8.5	12.0

FUNCIONES (Ponderacion 0.4)

GENERALES		
Planifica y realiza actividades del área oportunamente	4.0	8.0
Participa activamente en el plan estratégico del área	4.0	8.0
Llena formatos y fichas de actividades del área	3.5	8.0
Coordina y hace seguimiento de las acciones	3.0	8.0
Realiza seguimiento a sus funciones principales	3.5	8.0
Elabora y tramita documentación de la empresa	3.0	8.0
	3.50	8.00

CALIFICACIÓN FINAL:	12.0	20.0
----------------------------	-------------	-------------

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Anexo N°09: Resultado Productividad Obreros 2013

CUADRO PROMEDIO DE PUNTAJE OBREROS 2013

Departamento / Área:	Producción
Periodo evaluado:	2013

EVALUADORES	CALIFICACIÓN	
	RRHH COTTON TEXTIL	CALIFICACIÓN OBTENIDA

EVALUACION DE COMPETENCIAS (Ponderacion 0.6)

Trabajo en equipo	2.3	4.8
Productividad	2.0	3.6
Calidad y mejora continua	1.4	2.4
Compromiso con la calidad de trabajo	0.9	1.2

NOTA:	6.6	12.0
--------------	------------	-------------

FUNCIONES (Ponderacion 0.4)

GENERALES		
Relevarse a inicio y al final de turno con el proposito de coordinar el estado del	1.0	4.0
Identificar y comunicar posibles riesgos potenciales en tema de seguridad al	3.0	4.0
Mantener el orden y limpieza de su área.	1.0	4.0
Registrar hora de paro de las maquinas a su cargo.	1.0	4.0
Reportar al supervisor de turno en el mismo momento que sucedan los	1.0	4.0
Mantener el correcto funcionamiento del Area de Apertura (silos estén llenos,	3.0	4.0
	1.67	4.00

PRINCIPALES		
Cardas		
Revisar el correcto funcionamiento de escobilla de chapones y desborrador de	1.6	2.4
Ordenar los botes llenos y vacios en área demarcada e identificar con un color	1.0	2.4
Empalmar las roturas de cinta de acuerdo a método estándar.	1.0	2.4
Realizar la limpieza de máquina según el cronograma establecido. Respetar las	1.6	2.4
Pre-Estiradores		
Alimentar con material de manera fluida y continua.	1.0	2.4
Levantar los rodillos de presión en paros prolongados de máquina, para evitar	0.5	2.4
Empalmar las roturas de cinta de a cuerdo a metodo estándar.	1.0	2.4
No dejar acumular botes salientes en zona de cambio.	2.4	2.4
Realizar la limpieza de máquina según el cronograma establecido. Respetar los	1.6	2.4
	1.30	2.40

SECUNDARIAS		
Unilap		
Realizar cambio de fileta de acuerdo a método establecido	1.0	1.6
Alimentar con botes vacios a preestirador	1.6	1.6
Empalmar las roturas de cinta de a cuerdo a método estándar.	1.6	1.6
Ordenar los botes llenos, vacios y rollos de Unilap en area demarcada e	1.0	1.6
Alimentar con material de manera fluida y continua	1.6	1.6
Depositar material de retorno y barredura en sus respectivos depósitos.	1.6	1.6
Registrar Pesos, Hora de cambio y material que se cambio, en hoja de control	1.6	1.6
	1.43	1.60
	4.40	8.00

CALIFICACIÓN FINAL:	11.0	20.0
----------------------------	-------------	-------------

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

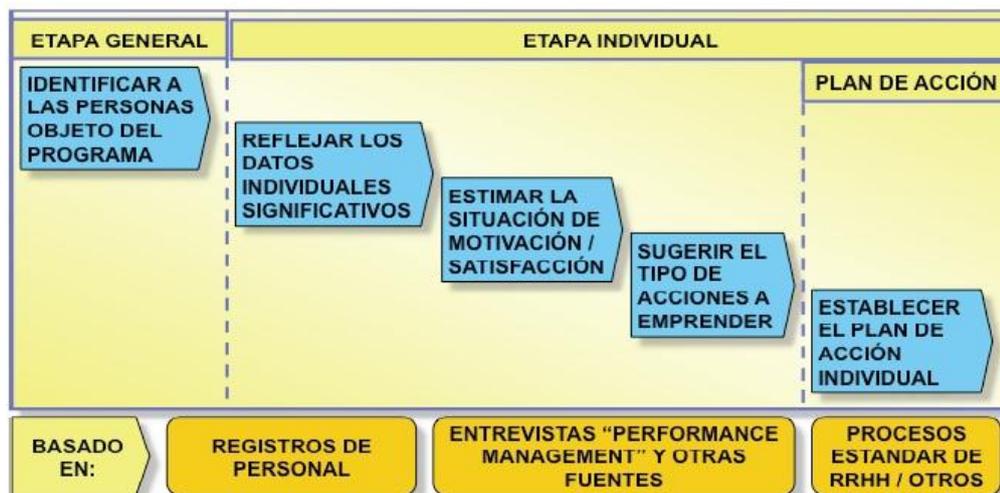
Anexo N°10: Escalas de Calificación de la Productividad

ESCALAS DE CALIFICACIÓN				
NIVEL DE LOGRO OPTIMO	Excede ampliamente las expectativas, supera claramente los niveles esperados. Aporta por iniciativa propia soluciones significativas mas allá de lo esperado. Es un modelo a seguir.	19.1	a	20
NIVEL DE LOGRO CUMPLIDO	Cumple en gran medida con los resultados esperados, de manera consistente alcanza o supera los niveles esperados. Demuestra solidez en su puesto.	15.1	a	19
NIVEL DE LOGRO EN PROCESO	Cumple parcialmente, necesita mejorar. Se necesitan mejoras significativas para que su desempeño sea totalmente satisfactorio.	11.1	a	15
NIVEL DE LOGRO EN INICIO	No cumple las expectativas, está por debajo de lo esperado; necesita ser capacitado.	0	a	11

Fuente: Área de RR.HH. Cotton Textil

Anexo N°11: Plan de Retención del Talento Humano

Etapas y pasos del Programa



Identificar a las personas objeto del Programa

CONFIDENCIAL		PLAN DE ATENCIÓN PREFERENTE - DATOS BÁSICOS		Fecha:
	Nombre y Apellidos		Fecha de ingreso	
	Posición actual		Año de nacimiento	
	Manager / Tutor		Edad "hoy"	
CRITERIOS DE SELECCIÓN		JUSTIFICACIÓN Y CONSIDERACIONES		
	"Strategic Leadership"	<input type="checkbox"/>		
	"Technical Expert"	<input type="checkbox"/>		
	Riesgo de paso a competencia	<input type="checkbox"/>		
	Riesgo comercial	<input type="checkbox"/>		
	Otro	<input type="checkbox"/>		
	Es <i>High Potential</i>	<input type="checkbox"/>	pero se incluye debido a:	
	¿Debería pasar a "no-crítico"?	<input type="checkbox"/>		en fecha
	Observaciones			
	Director(es) proponente(s)			

Reflejar los datos individuales significativos

CONFIDENCIAL	PLAN DE ATENCIÓN PREFERENTE – INFORMACIÓN PERSONAL			
Nombre y Apellidos		Perform.		C.R.G.
Retribución anual		% último incremento		% Bonus percibido
Hitos trayectoria profesional		Titulaciones significativas		Formación reciente
				año
Situación familiar		Hijos dependientes		Rango de edades
Otras informaciones de interés				

Estimar la motivación / satisfacción

CONFIDENCIAL	PLAN DE ATENCIÓN PREFERENTE – ESTIMACIÓN DE LA MOTIVACIÓN						
Nombre y Apellidos				GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL			
POSICIONAMIENTO SALARIAL				(--)	(-)	(+)	(++)
algo bajo	<input type="radio"/>	adecuado	<input type="radio"/>	más bien alto	<input type="radio"/>	muy insatisf.	muy satisf.
MOTIVACIÓN / SATISFACCIÓN RESPECTO A:				(?)			
Su relación con el superior jerárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El contenido y las características de su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las posibilidades de desarrollo personal / profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciliación de su vida personal / familiar y la laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compensación y beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su estado de ánimo general en ALSTOM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Observaciones							
Origen de las estimaciones							

Sugerir el tipo de acciones a emprender

CONFIDENCIAL	PLAN DE ATENCIÓN PREFERENTE – SUGERENCIAS DE ACTUACIÓN		
Nombre y Apellidos	Ranking priorizado a partir de "1" (máx. 5)		
Acciones sobre la relación "jefe-empleado"		Adecuación del tiempo de trabajo:	
Cambios en el ámbito de responsabilidad:		- mayor flexibilidad de horarios / trabajo a tiempo parcial	
- tipo de tarea: más técnica o más directiva		- vacaciones adicionales / permisos / excedencias	
- eumentar autonomía y poder de decisión		Facilitar bienes o servicios:	
- asignar labores de tutoría		- teléfono de compañía	
- participación en grupos especiales de trabajo		- equipamientos informáticos	
Desarrollo personal / profesional:		- facilidades de transporte	
- incluir en esquemas de coaching / mentoring		- programas de ayuda personal	
- facilidades de formación externa / asistir a congresos		- servicios de consulta y asesoramiento jurídico-legal	
- acceso a otras posiciones o funciones de la Compañía		Incrementar visibilidad:	
- liderazgo de proyectos especiales		- participación en eventos internos relevantes	
Revisión extraordinaria del nivel salarial		- participación en eventos externos	
Otra		Otra	

Establecer el Plan de Acción individual

CONFIDENCIAL	PLAN DE ATENCIÓN PREFERENTE – PLAN DE ACCIÓN			
Nombre y Apellidos			Proceso (de RRHH) relacionado	Fecha prevista
	Acción	Responsable		
Observaciones				
Visto y aprobado por:	Jefe Jerárquico	Jefe Funcional	Director de RRHH	
Nombre				
Firma				
Fecha				

Fuente: Dr. Pedro Jiménez García Director Corporativo de RR.HH. MP Consultores RRHH - España.