



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“MEJORA DE PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA
REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA CINEMATOGRAFICA DE LIMA NORTE.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios
Internacionales**

Autor:

Br. Liset Rosa Emilia Chirinos Silva

Br. Edwin Alcides Machuca Espinoza

Asesor:

Mg. Ing. Cesar Augusto Oshiro Gusukuma

Lima – Perú

2016

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **Chirinos Silva, Liset ; Machuca Espinoza, Edwin**, denominada:

“MEJORA DE PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA REDUCIR
LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
CINEMATOGRAFICA DE LIMA NORTE.”

Ing. Nombres y Apellidos

ASESOR

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

PRESIDENTE

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

DEDICATORIA

Dedicamos nuestra tesis primero a Dios por guiarnos y darnos la fuerza y la fortaleza necesaria para vencer los obstáculos presentados en el camino y poder salir airoso en este camino desafiante, pero muy enriquecedor.

A nuestros padres por todo su amor y apoyo incondicional que día a día hacen nuestras vidas más sencillas, gracias por todo.

A nuestra familia que siempre está ahí para apoyarnos incondicionalmente.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente a Dios y a todas las personas que nos apoyaron en este camino de desarrollo y sobre todo en la culminación de nuestra tesis.

A nuestros padres, gracias a ellos que nos dan siempre la fuerza y la fortaleza para seguir adelante.

A nuestras familias en general que siempre están pendiente de nosotros para apoyarnos incondicionalmente.

A nuestros amigos, por su apoyo, por su tiempo, por su amistad.

De forma especial agradecemos a nuestro asesor Cesar Augusto Oshiro por su tiempo, por su colaboración, por su enseñanza y por su guía en la realización de la presente tesis.

También agradecemos a todos nuestros profesores que a lo largo de todos estos años se esforzaron para enseñarnos y darnos todos sus conocimientos y todos sus aportes invaluable que nos servirán para toda la vida.

Gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Antecedentes.....	13
1.1.1. <i>Antecedentes de la Investigación:</i>	13
1.1.2. <i>Antecedentes de la Empresa:</i>	14
1.1.3. <i>Campus Corporativo en la Región Andina</i>	14
1.2. Organigrama de la Organización	15
1.3. El ingreso a Perú.....	15
1.4. Realidad Problemática	15
1.5. Árbol de Problemas.....	16
1.6. Competencias.....	16
1.7. Formulación del Problema.....	19
1.7.1. <i>Problema General</i>	19
1.7.2. <i>Problema Específico</i>	20
1.8. Justificación	20
1.8.1. <i>Justificación Teórica</i>	20
1.8.2. <i>Justificación Práctica</i>	20
1.8.3. <i>Justificación Cuantitativa</i>	21
1.8.4. <i>Justificación Académica</i>	21
1.9. Objetivo	21
1.9.1. <i>Objetivo General</i>	21
1.9.2. <i>Objetivos Específicos:</i>	21

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Definiciones Conceptuales:	24
2.1.1. <i>La rotación de Personal</i>	24
2.1.2. <i>Determinación de las causas de Rotación de Personal</i>	25
2.1.3. <i>Índice de rotación de personal</i>	25
2.1.4. <i>Gestión de Procesos</i>	26
2.1.5. <i>Capacitación</i>	26
2.1.6. <i>Propuesta de Modelo y Desarrollo de Criterios a Utilizar</i>	28
2.1.7. <i>ISO 9001:2008</i>	29
2.1.8. <i>ISO como aumento de la productividad</i>	30
2.1.9. <i>Los ocho principios de la gestión de la Calidad</i>	31
2.1.9.1. <i>Enfoque al Cliente</i>	31
2.1.9.2. <i>Liderazgo</i>	31
2.1.9.3. <i>Participación del Personal</i>	31
2.1.9.4. <i>Enfoque basado en procesos</i>	32
2.1.9.5. <i>Enfoque de sistema para la gestión</i>	32
2.1.9.6. <i>Mejora Continua</i>	32
<i>Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PHVA aplicada a la mejora de proceso de capacitación</i>	32
2.1.8.7 <i>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</i>	33
CAPÍTULO 3. DESARROLLO	35
3.1 Desarrollo el Objetivo.....	35
3.2 Propuesta: Mejora de Proceso de Capacitación para reducir la Rotación del Personal.	35
3.2.1 Resultados Esperados	35
3.2.2 <i>Desarrollo de Propuesta</i>	35
3.2.3 <i>Información de Rotación del Personal últimos 5 años</i>	35
3.2.4 <i>Seguimiento de la Rotación de Personal de Julio a Noviembre 2016</i>	36
3.3 Proceso de Capacitación actual en Empresa Cinematográfica	37
3.3.1 <i>Objetivo</i>	37
3.3.2 <i>Alcance</i>	37
3.3.3 <i>Referencias</i>	37
3.3.4 <i>Definiciones</i>	37
3.3.5 <i>Responsable</i>	37

-	<i>El Encargado de RRHH</i>	37
3.3.6	<i>Descripción del proceso</i>	37
3.3.7	<i>Diagrama de de Flujo</i>	38
3.3.8	<i>Desarrollo del proceso</i>	39
3.4	Procedimiento de Mejora de Procesos de Capacitación en Empresa Cinematográfica de Lima Norte.	39
3.4.1	Objetivo	39
3.4.2	Alcance.....	40
3.4.3	Referencias.....	40
3.4.4	Definiciones	40
3.4.5	Responsable.....	40
3.4.6	Descripción del proceso	40
3.4.7	Diagrama de Flujo nuevo Proceso.....	42
3.4.8	Desarrollo del proceso:.....	43
3.5	Cuadro de costos	44
3.6	REGISTROS.....	47
3.6.1	<i>Evaluación de la Inducción Corporativa</i>	47
3.6.1.1	<i>Evaluación de Inducción Postulante N° 1</i>	47
3.6.2	<i>Evaluación de I</i>	49
3.6.3	<i>a Capacitación</i>	49
3.6.3.1	<i>Evaluación de Capacitación Postulante N° 1</i>	49
3.6.4	<i>Lista de Asistencia a Capacitación</i>	51
4	RESULTADOS Y CONCLUSIONES	52
4.1	RESULTADOS.....	52
4.2	CONCLUSIONES	54
4.3	RECOMENDACIONES	55
4.4	ANEXO	56
4.4.1	<i>Modelo de Evaluación de Taquilla Región Andina</i>	56
4.4.2	<i>Modelo de Evaluación de CoffeTree Región Andina</i>	59
	Anexo N° 2 Modelo de Evaluación Coffee tree	59
4.4.3	<i>Modelo de Evaluación de Limpieza Pre - Operativa Región Andina</i>	62

Anexo N° 3 Modelo de Evaluación de Limpieza Pre-Operativa	62
4.4.4 <i>Modelo de Evaluación de Dulcería Híbrida - Operativa Región Andina</i>	<i>65</i>
Anexo N° 4 Modelo de Evaluación de Dulcería	65
4.5 REFERENCIAS.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.	Organigrama de la Organización Regional.....	15
Figura N° 2.	Árbol de Problemas	16
Figura N° 3.	Complejos de Cine a Nivel Nacional Diciembre 2015	18
Figura N° 4.	Cantidad de Salas y Pantallas Diciembre 2015	19
Figura N° 5.	Modelo de Fundación Europea (EFQM).....	29
Figura N° 6.	Ciclo de la Mejora Continua o Ciclo PHVA	33
Figura N° 7.	Los ocho principios de la gestión de calidad.....	34
Figura N° 8.	Reporte de Rotación de Personal – Últimos cinco años	36
Figura N° 9.	Rotación de Personal – Julio a Noviembre 2016	36
Figura N° 10.	Diagrama de Flujo Proceso Actual	38
Figura N° 11.	Diagrama de Flujo Nuevo Proceso.....	42
Figura N° 12.	Porcentaje de rotación por trabajador.....	44
Figura N° 13.	Costo de rotacion actual y mejorado.	46
Figura N° 14.	Evaluación de Inducción Postulante N° 1	47
Figura N° 15.	Evaluación de Capacitación Postulante N° 1	49
Figura N° 16.	Listado de asistencia de capacitación.	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.	Principales Cadenas de Cine a nivel Nacional.....	17
Tabla N° 2.	Porcentaje de Rotación de Personal	21
Tabla N° 3.	Tendencia de Rotación de Personal 2012-2016	35
Tabla N° 4.	Cuadro de Evaluación de la Capacitación	41
Tabla N° 5.	Costo de rotación por trabajador.	44
Tabla N° 6.	Cuadro de nomina de cesados 2015 - 2016	45
Tabla N° 7.	Cuadro Comparativo Ene-Nov 2015 – Ene-Nov 2016.....	52
Tabla N° 8.	Cuadro de Resumen.....	53

RESUMEN

El alto índice de rotación del personal de la empresa de entretenimiento presenta una problemática para la empresa Cinematográfica de Lima. El alto índice dificulta el trabajo del área de recursos humanos a crear valor para los trabajadores. Además, no permite generar estrategias nuevas para impulsar el direccionamiento de la empresa.

Es por tal motivo que la elaboración de este trabajo tiene como objetivo principal reducir la rotación de personal de Empresa Cinematográfica en Lima Norte, utilizando como metodología las herramientas de calidad mediante la implementación del ISO 9001:2008, un sistema que es muy reconocida en Europa y se adapta a las políticas de cada empresa. Para la implementación es fundamental que todo el personal este comprometido con los nuevos procesos, puesto que generará un cambio nuevo para todo trabajador que se regirán mediante procesos establecidos según la norma.

Según lo expuesto se realizó un plan piloto, en el cual se adiestro y capacito a todo nuevo colaborador en la etapa de ingreso a la empresa, creando valor, no solo para retener a nuestro mejor talento si no para que este pueda estar capacitado y por ende mejorar sus habilidades técnicas, identificando así las necesidades de nuestro cliente, para cubrir las expectativa y brindar un servicio de calidad.

ABSTRACT

The high turnover rate of the entertainment company presents a problem for the company Cinematographic. The high rate makes it difficult for the human resources area to create value for workers. In addition, it does not allow to generate new strategies to boost for the direction of the company.

It is for this reason that the elaboration of this work has as main objective to reduce the rotation of personnel of the Company Cinematographic of Lima Norte, using as methodology the quality tools through the implementation of ISO 9001: 2008, a system that is very recognized in Europe and is Adapts to the policies of each company. For the implementation it is fundamental that all the personnel is committed to the new processes, since it will generate a new change for all workers that will be governed by processes established according to the norm.

According to the above, a pilot plan was carried out, in which a new employee was trained and trained in the stage of entering the company, creating value, not only to retain our best talent but also to be able to be trained and To improve their technical skills, thus identifying the needs of our client, to meet expectations and provide a quality service.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El recurso más valioso que poseen las empresas son las personas, quienes representan ser el pilar fundamental que determinará su crecimiento y/o declive. Por tanto para toda organización es un desafío distinguir que tanto está motivado o satisfecho su personal, para contar con una significativa permanencia en la empresa. La rotación de personal se ha convertido en un factor de alarma, toda vez que afecta considerablemente a las organizaciones no sólo por los altos costos que significan, sino también en la implementación de filosofías de trabajo en busca del cumplimiento de las metas y objetivos por los cambios tan abruptos en su capital humano, lo que con lleva a trabajar arduamente en lograr que el empleado de reciente ingreso desarrolle el conocimiento, la aceptación y la adaptación de las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa. La Empresa Cinematográfica de Lima Norte, no es ajena a esta realidad, presenta un alto índice de rotación de personal, con un índice del 11 % como promedio durante los últimos años , el cual se encuentra afectando la productividad de la empresa y el desempeño de los trabajadores, entendiendo que al rotar el personal constantemente el resultado evidenciará en el personal contratado el poco conocimiento de las tareas a realizar, técnicas de venta inadecuadas, etc. provocando así : bajo desempeño, inadecuada atención y servicio hacia el cliente externo, tomando en cuenta que la atención brindada al cliente es evaluada constantemente e impacta directamente en nuestro ticket promedio de venta.

Al presentarse un alto índice de rotación de personal, se pueden identificar diferentes factores que pueden provocarla, en el presente trabajo de investigación hemos elegido implementar una mejora de procesos, específicamente en la etapa de capacitación que se le brinda al futuro colaborador, para luego realizar el seguimiento respectivo y el efecto que podría lograr en el índice de rotación existente.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes de la Investigación:

Razo, I. (2010), en su tesis *“Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y Autoservicio de papelería Dabo S.A. de C.V.”*, Instituto Politécnico Nacional, México, concluye que al brindar pláticas en las que se les enseñe a los colaboradores a ser tolerantes con el cliente, aumentarles el sueldo y brindarles la oportunidad de crecimiento dentro de la

organización, la comunicación de las jefaturas con los subordinados son estrategias que disminuirán la rotación de personal.

Millán, G. (2006) en su tesis “*Rotación de Personal*”, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Concluye que se recomienda que se le de capacitación constante a los trabajadores en cuanto a las tareas operativas, podría considerarse también brindar incentivos monetarios, un punto importante es que el colaborador se sienta escuchado, que conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue ya que al carecer de esta información no se tiene la visión de lo que se requiere y el colaborador no puede cooperar para alcanzarlo.

1.1.2. Antecedentes de la Empresa:

La empresa fue fundada en 1947, por Enrique Ramírez Miguel, con la apertura del Cine Morelos en Morelia, Michoacán. Es en septiembre de 1971 se apertura el cine La Raza, en la Ciudad de México. En 1972 se crean los Cinemas Gemelos y, el complejo Multicinemas. Se crea el concepto Empresa Cinematográfica en 1994, bajo el concepto de salas multiplex. La versión VIP se crearía hasta 1999. El primer complejo construido en la Ciudad se dio en el 2009, con el complejo Interlomas, los complejos Multicinemas son transformados en Xtreme Cinemas, creados en el 2008. La variante de bajo costo, Mi Cine, se crea en el 2010. Otras variantes de la empresa son:

- IMAX: Pantalla con precisión milimétrica, tecnología 4k.
- 3D: Pantalla tridimensional.
- Salas Macro XE: Pantallas más grandes en comparación de las demás.
- 4DX : Pantalla Cuadrimensional. Se puede sentir los movimientos en sincronía con la acción en la pantalla.

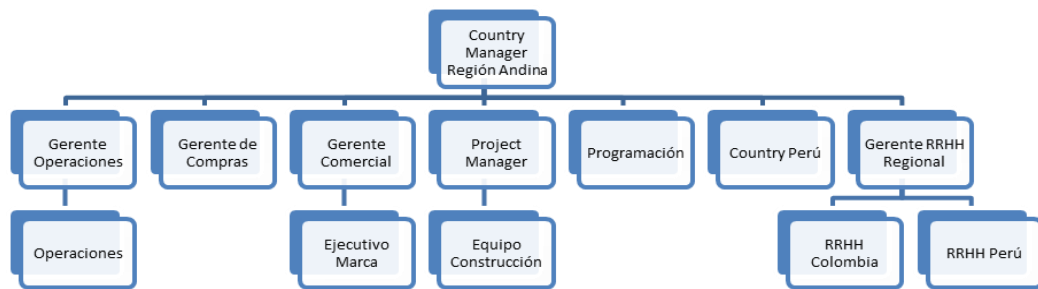
Expandiendo así a países de Centroamérica y Sudamérica y de esta forma creando la Región Andina.

1.1.3. Campus Corporativo en la Región Andina

Conformada por los países de Colombia, Panamá y Perú.

1.2. Organigrama de la Organización

Figura N° 1. Organigrama de la Organización Regional



Fuente: Información brindada por Empresa Cinematográfica de Lima Norte.

1.3. El ingreso a Perú

La empresa realizó su ingreso de Internacionalización en 2009, iniciando su operación en Perú el 2010. La cadena de cines con la mejor experiencia de entretenimiento y servicio, fortalece su marca internacional consolidándose en nuestro país con un servicio sorprendente y nuevo formato cinematográfico.

Abriendo sus puertas el 20 de Julio de 2010 en el Centro Comercial Plaza Norte tercer nivel, consta con 14 salas (04 salas en 3D y 10 salas 2D) con un total de 2198 butacas en el complejo con totalidad de pantallas 14. En Diciembre del 2012 se apertura un segundo complejo Santa Anita con 11 salas y trayendo un nuevo formato la sala de 4DX (butaca en movimiento, olores y efecto de película).

Teniendo en su trayecto de expansión en provincias próximamente en Pucallpa y Arequipa.

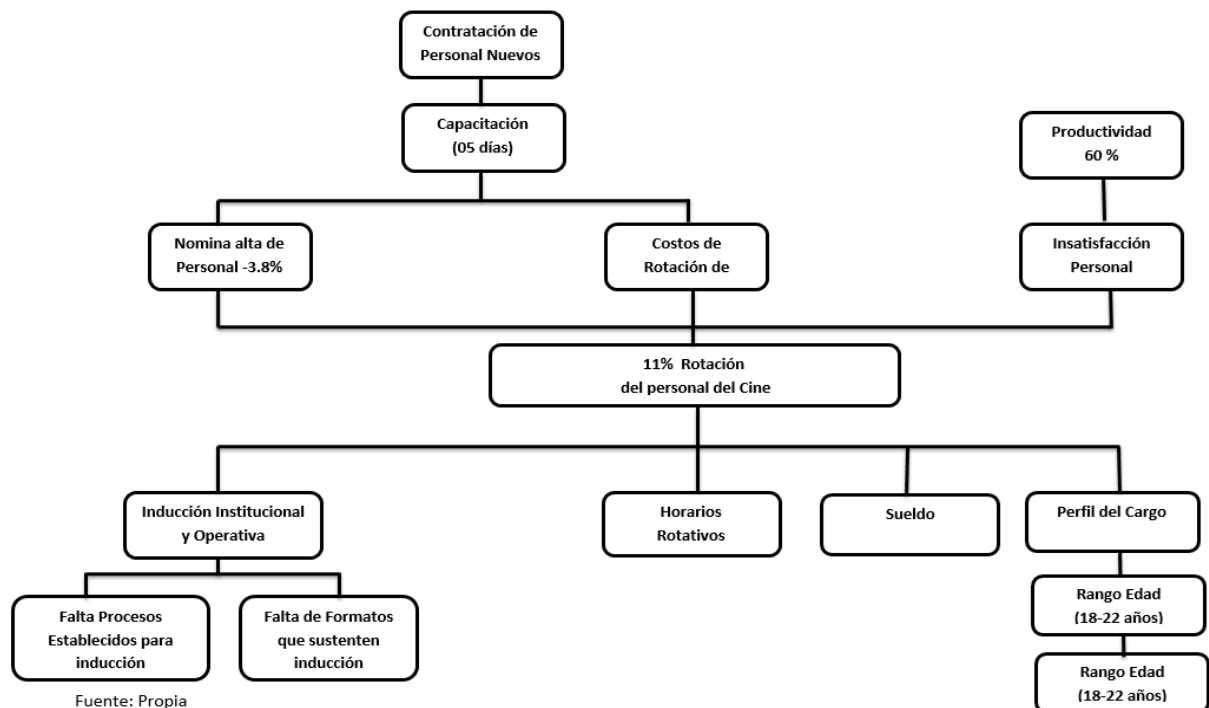
1.4. Realidad Problemática

Toda empresa contrata y capacita a sus empleados para que puedan desempeñar las tareas necesarias en la operación y por ende generación de ingresos. Los negocios dependen de sus trabajadores para alcanzar el éxito, pero éstos pueden renunciar por diversas razones. La rotación de personal describe la tasa a la que un empleador debe reemplazar sus empleados; una rotación alta puede generar diversas consecuencias en adiestramiento a su productividad, costos

de rotación, insatisfacción del cliente, etc. El problema que presenta la Empresa Cinematográfica de Lima Norte es justamente su alto porcentaje de rotación de personal con un 11% como promedio en los últimos cinco años y las consecuencias que esto genera se encuentran reflejadas en los indicadores que conforman el presupuesto de nómina asignado por el corporativo.

1.5. Árbol de Problemas

Figura N° 2. Árbol de Problemas



1.6. Competencias

En el mercado peruano actualmente cuenta con 8 empresas de Cine, de las cuales las Principales son:

Cineplanet: es la cadena de cines más grande del Perú, con 31 cines y 232 salas en las principales ciudades del país. Su participación de mercado alcanza más del 40 %, en el 2014 obtuvo ingresos por cerca de S/.240 millones.

Cinemark: Con 10 complejos en el país, seis en Lima y Cuatro en provincia, Cinemark espera ganar un par de puntos porcentuales de participación de mercado en el año 2016.

Cinestar: Posee 22 complejos y 108 pantallas. Esta empresa fundada en 1990 ha incursionado principalmente en zonas de ingresos medios/bajos con salas de bajos costos y menor tarifa promedio

Multicines UVK: posee 9 complejos y 53 pantallas. Es una empresa de capitales peruanos que posee locales con ubicaciones estratégicas en C.C Larcomar y C.C Caminos del Inca.

Cinematográfica: cadena mexicana que opera en Perú desde el 2010. Al cierre del 2015, opera cuatro complejos en el país y cuenta con 36 pantallas, ubicados en el C.C Lima Norte, en Mall Aventura Plaza Santa Anita, en el Open Plaza Pucallpa y en el Centro Comercial Arequipa Center Cinematográfica es la primera cadena de cines de Latinoamérica y la cuarta a nivel mundial. Opera a nivel internacional en más de diez países: México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Perú, Colombia, India, Brasil y complejos de lujo en Los Estados Unidos.

Otros Cines: Otras tres cadenas de Cines más que comparten este mercado competitivo en la industria Cinematográfica.

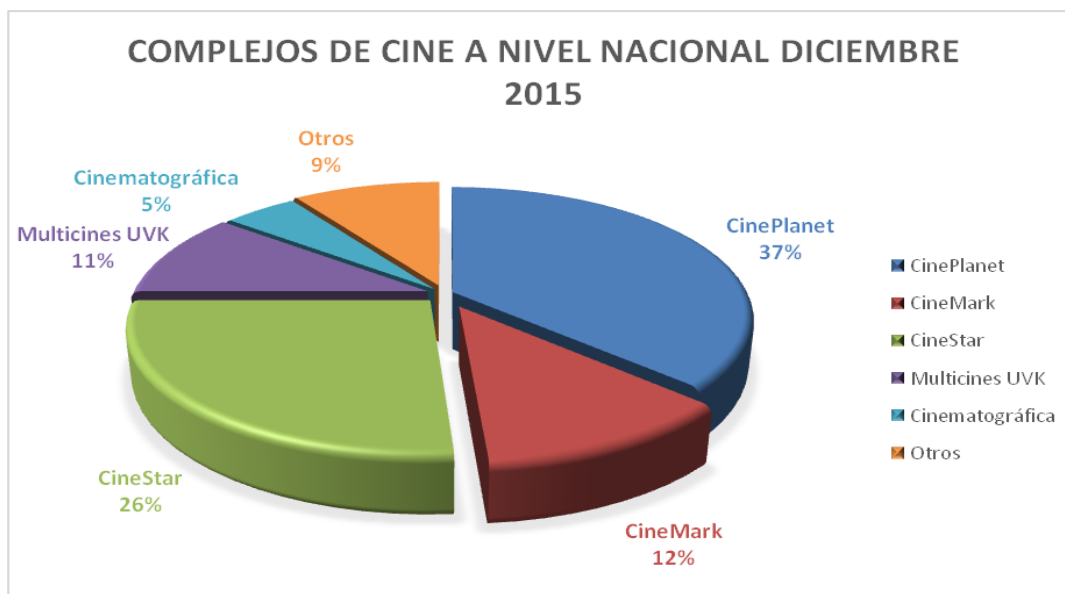
Tabla N° 1. Principales Cadenas de Cine a nivel Nacional

CADENAS DE CINE	COMPLEJOS	% COMPLEJOS	CANTIDAD SALAS Y PANTALLA	% SALAS Y PANTALLAS
CinePlanet	31	37%	232	42%
CineStar	22	26%	108	20%
CineMark	10	12%	76	14%
Multicines UVK	9	11%	53	10%
Cinematográfica	4	5%	36	7%
Otros	8	10%	48	9%
Total	84	100%	553	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida de la página web [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Cineplex%20Dic.2015%20\(Class\).pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Cineplex%20Dic.2015%20(Class).pdf)

Como se puede observar en la tabla N° 1 podemos observar que la evolución que ha tenido estos últimos años la industria del cine ha ido en aumento, en el cual la empresa cinematográfica se ha posicionado en el mercado peruano con un 5 % de complejos y con un total de 7 % de salas en el país que le ha permitido participar con más del 5% en la recaudación de taquilla y aun así, sigue con su proyecto de expansión al interior del país. Es por ello que la organización sigue creciendo conjuntamente con el talento humano ya que esto permitirá también consolidarse en brindar un mejor desempeño en el reclutamiento de nuevos talentos en el cual se pondrá en práctica el nuevo proceso de selección, esto con el fin de tener colaboradores altamente capacitados.

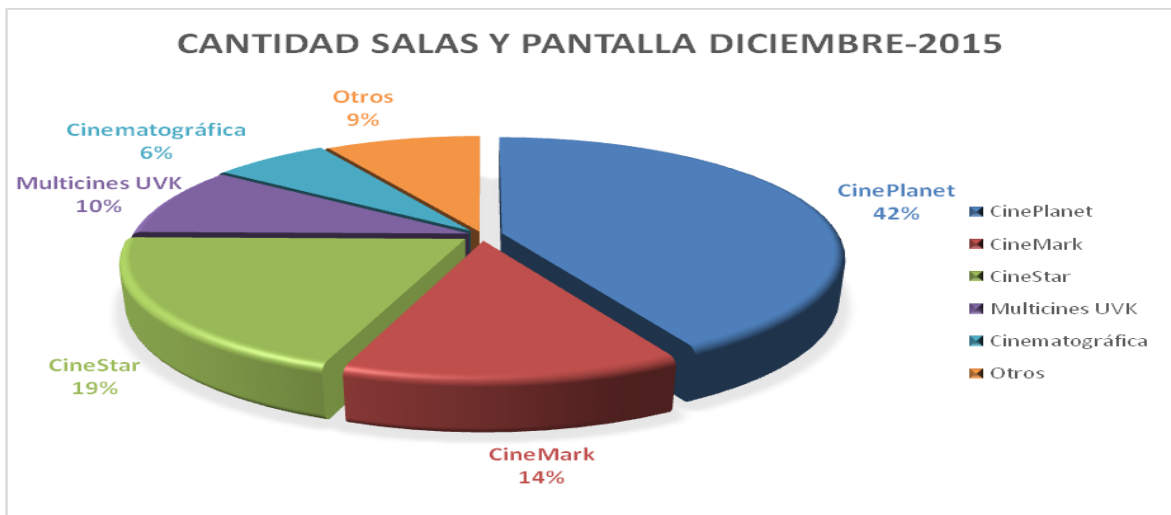
Figura N° 3. Complejos de Cine a Nivel Nacional Diciembre 2015



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida de la página web [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Cineplex%20Dic.2015%20\(Class\).pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Cineplex%20Dic.2015%20(Class).pdf)

En el siguiente gráfico se puede apreciar que la empresa cinematográfica sigue con su proceso de expansión al interior del país, ya para el 2015 apertura dos complejos más en Pucallpa y en Arequipa, situándose en el quinto lugar con un 5%.

Figura N° 4. Cantidad de Salas y Pantallas Diciembre 2015



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida de la página web [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Cineplex%20Dic.2015%20\(Class\).pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Cineplex%20Dic.2015%20(Class).pdf)

En el siguiente cuadro se puede apreciar que la empresa Cinematográfica se sitúa en la quinta posición con un total de 36 salas de pantalla a nivel nacional haciendo un 6% de cantidad de salas y pantallas a nivel nacional. Estos análisis que presentamos también nos sirven para realizar un diagnóstico de nuestra competencia y ver que en la industria del entretenimiento se puede reclutar talento humano por competencias, como bien sabemos que el factor humano en las organizaciones es muy importante ya que son estas las que llevan a cabo las estrategias de negocio.

1.7. Formulación del Problema

¿La mejora de proceso de capacitación reducirá el índice de rotación del personal de Empresa Cinematográfica de Lima Norte?

1.7.1. Problema General

Alto índice de rotación del Personal.

1.7.2. Problema Específico

Falta de procesos en la etapa de Capacitación.

1.8. Justificación

Debido al alto índice de rotación de personal en la organización, se tiene la necesidad de realizar la presente investigación para identificar impacto de la implementación del proceso de capacitación en los índices de la actual rotación de personal, tomando en cuenta que está afectando negativamente la nómina del personal y el presupuesto anual de la empresa. Cabe indicar que dicha investigación se realiza para subsanar este problema que se presenta desde hace años atrás, del cual se tiene en indicadores estadísticos desde el año 2012, que cada año va en aumento. El resultado del nuevo procedimiento beneficiará de manera favorable a la empresa ya que de esta manera se busca lograr disminuir el índice actual de rotación.

1.8.1. Justificación Teórica

La siguiente investigación busca identificar el impacto del proceso de capacitación sobre el índice de rotación de personal. Entendiendo en primera instancia que la rotación de personal es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Enmarcando en este aspecto el proceso de capacitación, procesos internos que afectará y permitirá validarse como solución concreta. En las investigaciones revisadas se ha identificado que se emplean aplicación de encuestas, cuestionarios, empero no se llegó a realizar la implementación de un proceso específico y documentado, lo cual posibilitará realizar un seguimiento concreto, es por ello que se eligió la mejora de procesos a través de la implementación del proceso de capacitación.

1.8.2. Justificación Práctica

El presente trabajo de investigación, tiene la utilidad de resolver uno de los principales problemas organizacionales, nos referimos a la rotación de personal, problema que aqueja a diferentes empresas y la cadena Cinematográfica de Lima Norte no es ajeno a esto. Este trabajo presenta como objetivo de interés, ser una fuente relevante tanto para el investigador, permitiendo de este modo desarrollar sus capacidades y habilidades de resolución de problemas, frente a un problema real, además será de vital importancia, para los directivos de la empresa, el área de Recursos Humanos y podrá ser aplicado en futuras investigaciones como también para su

aplicabilidad para otras empresas que presenten una problemática similar basada en las causas expuestas, y por último servir de ejemplo para incentivar a otras empresas a que identifiquen las mejoras de procesos que pueden realizar en beneficio de sus trabajadores, elevando la estabilidad laboral en el mercado.

1.8.3. Justificación Cuantitativa

El reporte histórico que a continuación se detalla nos refleja la situación que en este momento presenta Cinematográfica, a comienzos de Octubre de este año ya que nos encontramos con un porcentaje alto del 11 % en la rotación de personal, con la propuesta que presentaremos esta se reduciría a un 7% que es la Ideal y a la misma vez esta se implementa como un proceso en los reclutamientos de RR.HH.

Tabla N° 2. Porcentaje de Rotación de Personal

Métrica	2016	2015	% de Cambio	Tendencia de últimos 5 Años
Empresa Cinematográfica Plaza Norte	9%	13%	- 4 %	11%

Fuente: Brindada por la Empresa Cinematográfica de Lima Norte.

1.8.4. Justificación Académica

Para cumplir con nuestro aporte se elaborará un procedimiento que nos permita tener las pautas necesarias para el reclutamiento del personal, está a la vez nos permita poner en práctica todos los conocimientos y experiencia adquiridos durante nuestra formación personal en la carrera de negocios internacionales, planteando una solución viable a una realidad problemática.

1.9. Objetivo

1.9.1. Objetivo General

Reducir la rotación del personal de Empresa Cinematográfica de Lima Norte.

1.9.2. Objetivos Específicos:

Mejorar el proceso de Capacitación.

Identificar el índice de rotación de personal posterior a la mejora de proceso propuesta,

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Espinoza (2013) concluye que las principales causas que determinan el retiro de personal de una empresa de Retail de Arequipa en las áreas de Ventas y Operaciones son las oportunidades laborales con incrementos remunerativos, otras causas, problemas de índole personal y desarrollo profesional.

Espinoza, E. (2013). *Rotación de personal en una empresa de retail de Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Obtenido el 02-08-2013, disponible en:

Paredes (2011) La principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden; es decir, el personal se retira por las condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares.

Paredes, M. (2011). *Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala*.

Jaspe y Santana (2007) nos dice que un buen sistema de compensación luego de ser alcanzado por el empleador se traduce a un nivel medio de importancia para el trabajador, ya que siente que esta pagado de una manera equitativa siempre y cuando existan aumentos progresivos de sueldo. Mientras que las condiciones del ambiente de trabajo nunca dejan de restar importancia como factor de retención, el trabajador siempre espera mejoras continuas en esta área que facilite el logro de sus objetivos.

Jaspe, A. y Santana, A. (2007). *Formas de retención de los departamentos de recursos humanos hacia empleados jóvenes del área de atención al cliente*. Tesis de licenciatura. Universidad católica Andrés Bello. Caracas.

Según Rincón (2006) las investigaciones realizadas demuestran que la rotación de personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral puesto que en todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y

alcanzar metas, además las personas tienen necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas.

Rincón, P. (2006). *Motivación laboral como herramienta clave evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia*. Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana de San Nicolás. México.

Ulloa Mendoza, R. N. (2010) menciona que manejar un modelo de competencias según las habilidades de los postulantes beneficia en gran magnitud a la empresa ya que un colaborador estando en un puesto con ciertas habilidades acorde a esta demostraría mucho más interés en trabajar. Además, manifiesta que este modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias le otorgaría valor real a cada uno de sus trabajadores.

Ulloa Mendoza, R. N. (2010). Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos, centrado en competencias, aplicado al personal de una empresa productora del medio televisivo.

López (2004) menciona que la mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, lo que implica que se adhieran a los objetivos institucionales. También concluye que existen factores que pueden usarse dentro de una organización para efecto de que los trabajadores tengan un ambiente organizacional aceptable en el que se desarrollen. Las empresas no los utilizan porque en general lo que les interesa de los trabajadores es que cumplan una función dentro de la empresa y no ser sociables con ellos o que se sientan satisfechos. Dichos factores son de una atención muy simple pero inmersos en sus propias actividades los directivos los olvidan, por ellos la importancia de una adecuada política de recursos humanos por el departamento de recursos humanos en donde se englobe actividades con ese fin.

Herrera (2008) concluye que la retención de personal no es un tema exclusivo del departamento de recursos humanos. Se trata en realidad de un problema que afecta a toda la organización y, por esta razón, es importante que sea entendido como tal, ya que todos los directivos de la organización deben estar comprometidos en la solución.

Herrera, H. (2008). *Elementos que inciden en la rotación de personal de una organización de autoservicio. Tesis de licenciatura*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.

2.1. Definiciones Conceptuales:

2.1.1. La rotación de Personal

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen director, gerente, supervisor, operario o técnico las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso presenta un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización." (Chiavenato, 2000).

Davis K., Newstron W (2002) dice que "Rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado o periodo, por lo general de un año" (p. 253); o Reyes Ponce (1976) quien dice que "La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto." (p. 163), donde la rotación manejada por las empresas con razones indiscutiblemente vagas como el obviar obligaciones laborales, fiscales y sociales como las señaladas anteriormente, despiden su activo físico en la mayoría de los casos sin una justa causa para el empleado. Cuantificar los niveles de rotación de personal en las empresas fue para Arias Galicia y Víctor Heredia F. En su libro de Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño (Ed Trillas.2006. México. Página 703) obtener el Promedio de personas que trabajan durante un año, de esta forma: $\text{Número de bajas en el año} - \text{Bajas inevitables} \times 100 = \text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}$.

Según Paredes (2011) consiste en la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo esto quiere decir que existe un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto esto significa que hay muchas personas retirándose de la organización, lo cual puede perjudicar a la misma. Asimismo este término según (Chiavenato 2000) 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 y 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. Así mismo como menciona, Paredes y Chiavenato, la distribuidora de productos Coca-Cola presenta fluctuaciones en su recurso humano, en otras palabras la desvinculación laboral que existe por parte del personal hacia la empresa. Así mismo Kay y Russette (2000) afirman que los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos empleados, se han convertido en tareas críticas que toda organización debe conocer y desempeñar, ya que la definición y la correcta aplicación de estos procedimientos ayudarán a las organizaciones a reducir los efectos y costos que trae consigo la rotación de personal.

2.1.2. Determinación de las causas de Rotación de Personal

Millán (2006) La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar: La remuneración, beneficios sociales, desarrollo profesional, Cultura organizacional, procesos de reclutamiento y selección, capacitación.

Millán, G. (2006). *Rotación de personal. Trabajo de investigación*. Universidad autónoma metropolitana. México.

2.1.3. Índice de rotación de personal

Chávez (2010) menciona que es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y el envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones.

2.1.4. Gestión de Procesos

La situación actual de las empresas de entretenimiento, específicamente de exhibición de filmes y el crecimiento del mercado busca que estas empresas adquieran ventajas competitivas, considerando como una necesidad contar con una gestión de procesos óptima. En la gestión por procesos se debe involucrar a todos los agentes, actores intervinientes de la organización que influyen directa o indirectamente en el desarrollo del servicio a brindar. Una correcta gestión por procesos se toma en cuenta desde el desarrollo de la misión, visión y metas de la empresa es decir planificación, continuando por los diferentes recursos utilizados como materia prima, mano de obra comprometida en la operatividad de los procesos para la satisfacción de la demanda, hasta llegar a los clientes finales. Para operar de manera eficiente, las empresas deben saber identificar sus procesos para poder gestionar, interrelacionar, a esta metodología se le conoce como enfoque basado en procesos.

2.1.5. Capacitación.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para

incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998)

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001).

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad. Si nos preguntamos cómo aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo. A decir verdad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.

Antes de continuar es interesante y útil observar que es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema, y finalmente en base a todo lo leído elaboraré mi propia definición, sobre la cual basaré mi estudio:

". . . es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998).

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999).

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

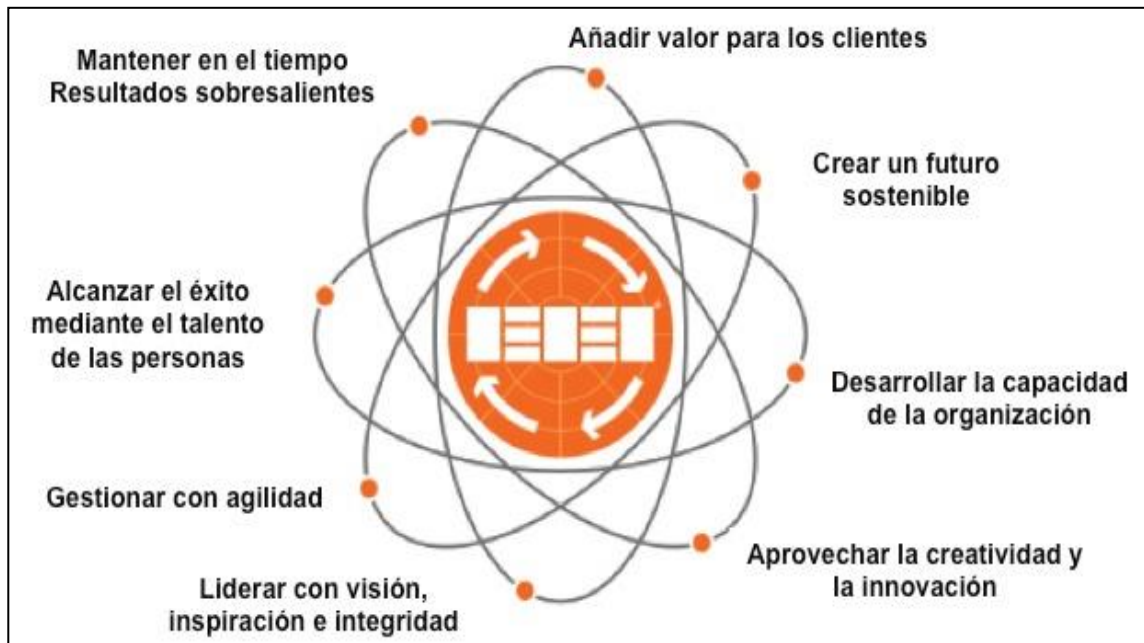
2.1.6. Propuesta de Modelo y Desarrollo de Criterios a Utilizar

Las Empresas de entretenimiento, pertenecientes al Retail son empresas dinámicas que aún están en proceso de definición y mejora a través de modelos como los que se está empleando, por ende se propone un modelo como el de la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), que tiene como objetivo general la calidad total mediante los parámetros establecidos con el fin de que esta tenga una mejora continua en el tiempo. En base a este modelo, nuestro trabajo consiste en la implementación del SGC ISO 9001:2008 el cual es un modelo que busca asegurar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos bajo un sistema de eficacia y eficiencia que le permite lograr ventajas competitivas según Yáñez, C. (2008).

El modelo EFQM está se considera a sí mismo como un marco de trabajo no-prescriptivo y reconoce que la excelencia de una empresa se puede obtener de manera sostenida mediante distintos enfoques. El modelo se basa que en resultados excelentes se logran a través de liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas, recursos y procesos.

Para conocer más del tema definiremos qué es ISO 9001: 2008.

Figura N° 5. Modelo de Fundación Europea (EFQM)



Fuente: http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Modelo_europeo_EFQM

2.1.7. ISO 9001:2008

La Organización Internacional de Normalización (del nombre original en inglés, International Organization for Standardization, conocida por las siglas ISO) es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización, estableciendo normas y estándares de calidad que ayuda a que las empresas pueden ofrecer mejores servicios y productos. Fundada el 23 de febrero de 1947, la organización promueve el uso de estándares propietarios, industriales y comerciales a nivel mundial. Su sede está en Ginebra, Suiza y hasta el 2015 trabajaba en 196 países y Perú es uno de ellos.

Es un conjunto de instrucciones que van a servir para elaborar el Plan de Gestión de la Calidad Integral para cualquier Organización orientada hacia la satisfacción del cliente, ha sido creada por la Organización Internacional de la Estandarización (ISO). Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. Por tal razón involucra todas las áreas de la Organización desde

Recursos Humanos, Producto (Diseño y Desarrollo, Planeación, Compras, Operación, etc), Monitoreo y Auditorías. Siempre el objetivo será satisfacer al cliente por lo tanto la mejora continua será incesante.

Beneficios de la implementación de la Norma ISO 9001:2008: Disminución en los costos, Incremento del nivel de ventas, Todos los procesos realizados en la empresa se encuentran perfectamente definidos, Las responsabilidades de cada empleado se definen en forma clara y concreta, Hay una perfecta descripción de puestos y funciones de todos los integrantes de la organización, Se optimizan todas las vías y los métodos de comunicación interna de la empresa, La imagen de la empresa, ante el entorno, aumenta considerablemente, Crece la conciencia del trabajo con Calidad entre los empleados, Aumento en el nivel de capacitación del personal, Aumento del nivel en que los clientes son satisfechos, Aumento de la calidad que los proveedores suministran a la empresa, Aumento en el conocimiento de los requerimientos de los clientes, sus necesidades y sus expectativas futuras, Aumento de la productividad total de la empresa, Disminución de ocurrencia de errores y del ausentismo laboral.

Cualquier tipo de empresas puede implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2008. No importa el tamaño de la empresa y el tiempo que demandará implementar es variable y se determina en función de cada empresa en particular.

Herrera, T. J. F., &Schmalbach, J. C. V. (2010). Nos dice que para poder implementar un sistema de gestión de calidad como la norma ISO 9001:2008 se puede tomar en consideración los 8 principios del SGC con el fin de direccionar las empresas hacia un mejor desempeño y mejora continua.

2.1.8. ISO como aumento de la productividad.

Para poder aumentar la productividad de la empresa Cinematográfica se necesitó, primero realizar una autoevaluación de los procesos de cada área y poder identificar los vacíos que hay. Se estableció un proceso basado en la norma ISO 9001-2008 enfocado a la mejora de procesos en el área de capacitación, área donde se encontró que los procesos no estaban muy bien establecido, falta de registros documentario y también se verifico que el personal que trabajaba en la empresa no estaban bien capacitado, ni certificados.

Es por eso que siguiendo los procesos de la norma ISO, estos vacíos se solucionarían, con la implementación de la mejora de procesos se tendrán colaboradores competitivos altamente calificados, que pueda identificar y resolver los problemas en el momento oportuno. El aumento de la productividad, se ve reflejado en la mejora de procesos que se produce en la implementación del ISO, de la misma forma mejorar mediante la capacitación y la calificación de los empleados. Se documentará y se tendrá un control de los procesos, con la finalidad de alcanzar una estabilidad en el desempeño, reduciendo la cantidad de merma y desperdicios y evitar la repetición de los trabajos, con esto los gerentes de la alta dirección reciben menos incidencias por problemas durante las noches ya que los empleados contarán con la capacitación adecuada para resolver los problemas que se presenten en el trabajo.

2.1.9. Los ocho principios de la gestión de la Calidad

2.1.9.1. Enfoque al Cliente

La gestión de la calidad tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes y superar las expectativas de las mismas, es por ello que los trabajadores de Cinematográfica de Lima Norte a cargo de la atención al cliente deben tenerlo presente, siempre superar esas expectativas ya que lo que busca la empresa es vender emociones, momentos agradables teniendo personales altamente capacitados se podrá tener un aumento de la eficacia de cada trabajador lo cual pueda identificar y atender las necesidades y expectativas de los clientes.

2.1.9.2. Liderazgo

Tiene que ver un liderazgo claro apoyado por la alta dirección de Cinematográfica de Lima Norte y de toda la organización con el fin de alinear las estrategias, políticas, procesos y recursos para conseguir los resultados finales, toda la organización debe sentirse totalmente involucrada en los objetivos de la organización, esto permitirá comprender a todos los colaboradores motivados sentirse parte de ella.

2.1.9.3. Participación del Personal

El personal es la parte más importante de la empresa, cada una de las personas del complejo debe estar comprometida en saber qué está haciendo y como lo está haciendo, es por ello que en la capacitación se tomará muy en cuenta el rol del colaborador y su empeño en cumplir todos los procesos y procedimientos establecidos por la empresa.

2.1.9.4. Enfoque basado en procesos

Se tendrá resultados muchos más eficaces si se documenta los entrenamientos y capacitaciones como proceso, es decir como un conjunto de actividades que se relacionan entre sí de tal manera tener una entrada de colaboradores entrenados y altamente capacitados con el fin de conseguir retenerlos y estos además pueda realizar un buen trabajo.

2.1.9.5. Enfoque de sistema para la gestión

Se realizara las gestiones necesarias para la implementación de la propuesta de capacitación en la empresa Cinematográfica de Lima Norte a cargo del área de RR.HH con el fin de que estas puedan identificar y entender los procesos establecidos por la organización.

2.1.9.6. Mejora Continua

Es un objetivo permanente en el cual debemos trabajar cumpliendo todos los procedimientos del ISO para cumplir con el objetivo pero a la vez pensar la forma de cada vez hacerlo mejor, por eso se tendrá presente el ciclo PHVA o el ciclo Deming como muchos lo conocen.

Ciclo de Mejora Continua o Ciclo PHVA aplicada a la mejora de proceso de capacitación

A) Etapa de Planear:

- Se realizó una autoevaluación a la empresa y a las áreas de Cinematografía de Lima Norte con la finalidad de encontrar vacíos y corregirlo mediante el ciclo PHVA.
- Se identificó los vacíos.
- Se identificó las causas median el árbol de problema.
- Se planifico realizar un sistema de gestión de calidad basada en la mejora continua
- Se definió el sistema a implementar ISO 9001:2008
- Se definió el equipo que encabezará dicha implementación.

B) Etapa de Hacer

- Se realiza la revisión de los requisitos que está cumpliendo la empresa y cuales quedan por cumplir, según la norma ISO 9001:2008 tras esta revisión solo se adiciona algunos procesos según los parámetros del ISO.
- Se planifica realizar un plan piloto de capacitación
- Se planifica realizar una mejora en el proceso de capacitación

Figura N° 6. Ciclo de la Mejora Continua o Ciclo PHVA



Fuente: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

C) Etapa de Verificar

- Evaluación de los procesos establecidos
- Análisis de los resultados figura

D) Etapa de Actuar

- Identificación de las mejoras de proceso
- Documentar las no conformidades destacadas
- Realizar las acciones de mejoramiento.
- Se realiza cambios de roles.
- Se identifica y mejora tiempos a trabajar en el nuevo proceso.

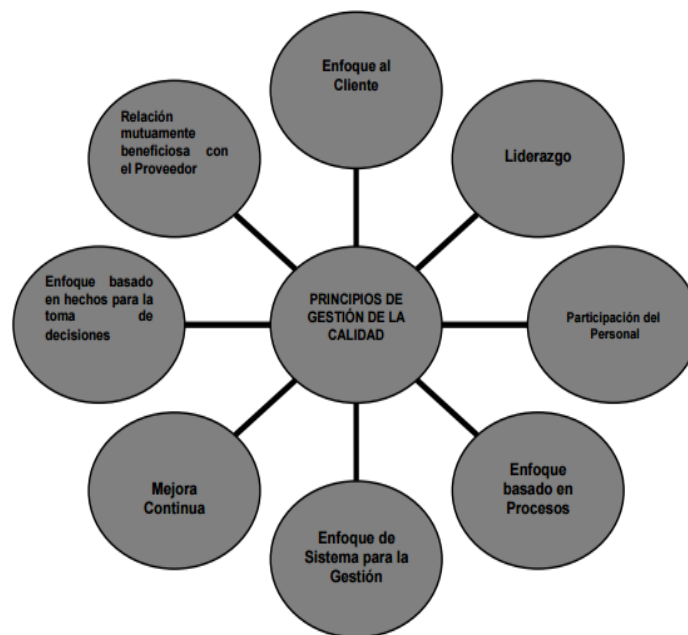
2.1.8.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Se trabajará siempre con información brindada por la empresa Cinematografía de Lima Norte esto con el fin de determinar si en el proceso de capacitación hay algunas causas de problemas o inconvenientes existentes y poder corregir la problemática, esto nos ayudará mucho en poder tomar decisiones correctivas para la mejora de la organización.

2.1.8.8 Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Tenemos que crear valor, tenemos que hacer relaciones con nuestros proveedores en el cual sea beneficioso para ambas partes.

Figura N° 7. Los ocho principios de la gestión de calidad



Fuente:http://managementensalud.com.ar/ebooks/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO_9001-2008.pdf

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

3.1 Desarrollo el Objetivo

Se mejorará el proceso de capacitación de personal para reducir el índice de la rotación de personal de la empresa Cinematográfica de Lima Norte.

3.2 **Propuesta:** Mejora de Proceso de Capacitación para reducir la Rotación del Personal.

3.2.1 Resultados Esperados

Reducir la rotación del personal, para lograr mantener un promedio mensual del 7% mensual, tomando en consideración que en los últimos años la rotación de personal cada vez se ha incrementado.

3.2.2 Desarrollo de Propuesta

- Información de los índices de Rotación promedio anual de los últimos cinco años.
- Comparar los costos de Rotación anteriores y actuales a la implementación de la mejora de procesos.
- Definir el proceso a implementar para la reducción de rotación del personal.

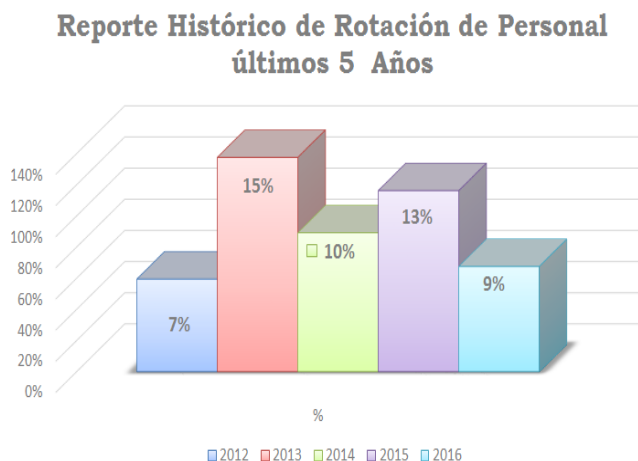
3.2.3 Información de Rotación del Personal últimos 5 años.

Según la información brindada por la empresa Cinematográfica Lima Norte, podemos visualizar que los años donde se presentó mayor rotación de personal fue en los años 2013 y 2015, mientras que los años donde se incrementó pero en menor proporción la rotación de personal fue en los años 2012, 2014 tomando como referencia los últimos 5 años. En el presente año, durante los últimos nueve meses nos encontramos en un 9% de rotación de personal, tomando lo sucedido en los años anteriores concluimos que, con nuestra propuesta se espera que este margen de rotación disminuirá de 11% a un 7%.

Tabla N° 3. Tendencia de Rotación de Personal 2012-2016

Métrica	2012	2013	2014	2015	2016	Tendencia últimos Años
Cinematográfica Lima Norte	7%	15%	10%	13%	9%	11%

Figura N° 8. Reporte de Rotación de Personal – Últimos cinco años

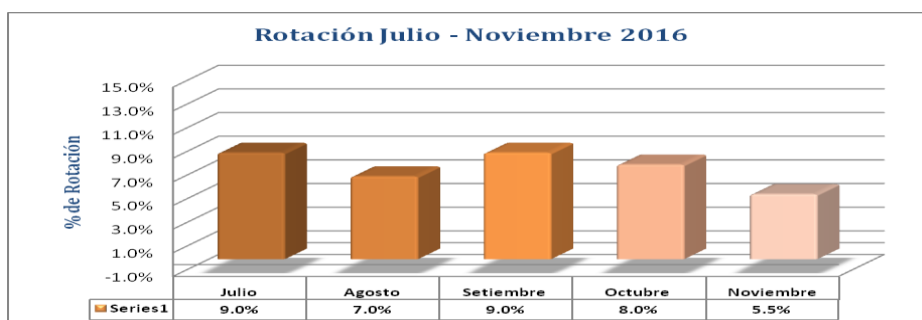


Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por la empresa.

3.2.4 Seguimiento de la Rotación de Personal de Julio a Noviembre 2016

Según la información brindada por la empresa Cinematográfica Lima Norte, podemos visualizar que en los últimos cinco meses del presente año, los meses en los cuales se presentó mayor rotación de personal fueron Julio y Setiembre (9%), mientras que en el mes de Noviembre disminuyó significativamente a un 5.5 %.

Figura N° 9. Rotación de Personal – Julio a Noviembre 2016



Fuente: Basado en la información brindada por Empresa Cinematográfica

3.3 Proceso de Capacitación actual en Empresa Cinematográfica

3.3.1 Objetivo.

Capacitar al personal nuevo, quien se incorporará a las áreas respectivas según necesidad.

3.3.2 Alcance.

Aplicable a todos los nuevos ingresos.

3.3.3 Referencias.

Según indicaciones y material remitido por el corporativo.

3.3.4 Definiciones.

Capacitación: basada en Inducción Corporativa: Proceso de enseñanza a corto plazo, de la historia y visión corporativa de la matriz de México.

3.3.5 Responsable.

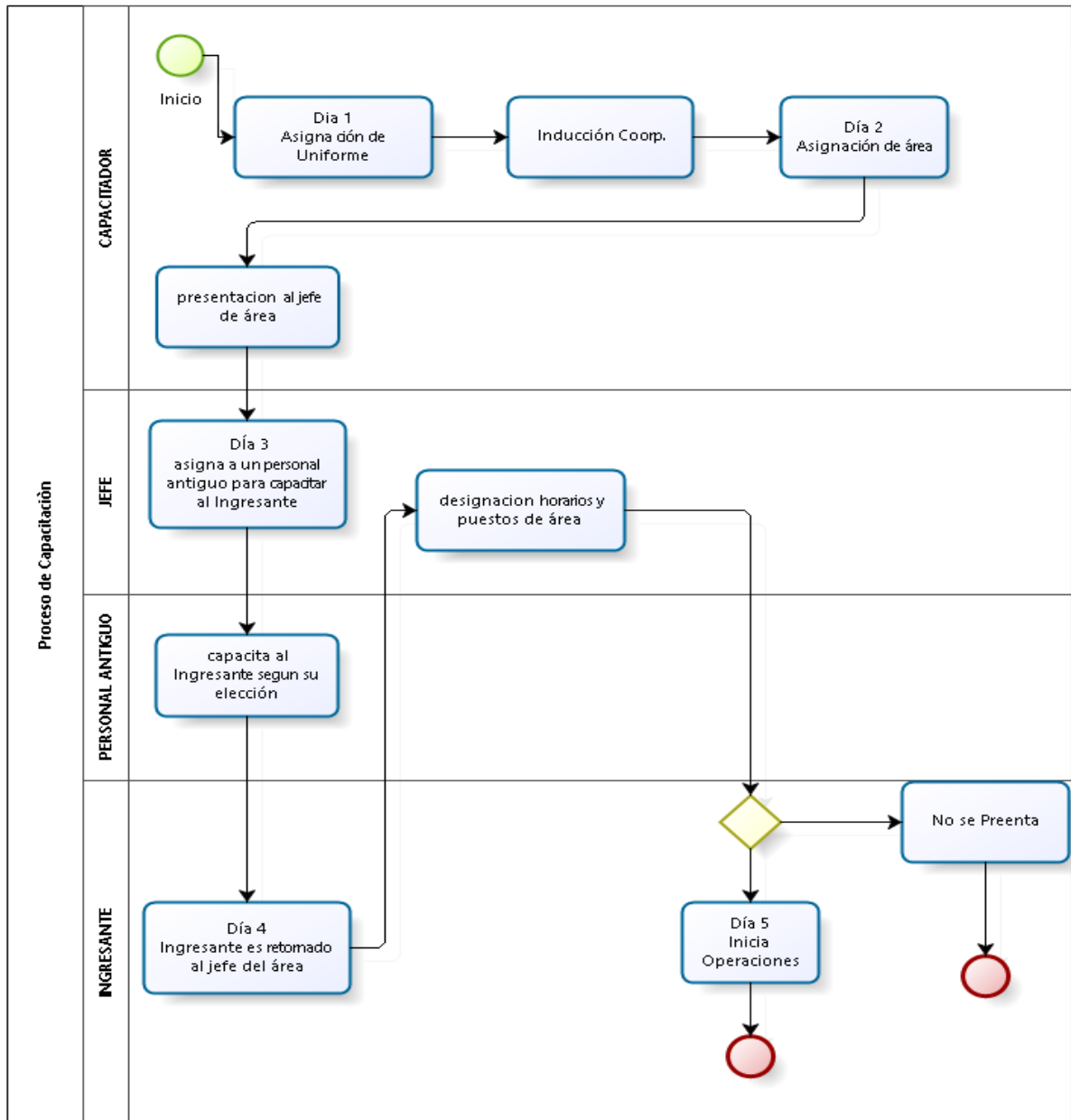
- El Encargado de RRHH.

3.3.6 Descripción del proceso.

El proceso de capacitación está a cargo del Encargado de RRHH, quién inicia con la entrega de uniformes al personal, el mismo realiza todo el proceso con la Inducción Corporativa, ética y valores, entrega de uniforme y programación de horarios que tendrá el nuevo trabajador. Coordinando con el jefe inmediato del nuevo colaborador y asignando a un personal antiguo del área, quién será el orientador directo de las funciones que desempeñará el nuevo colaborador.

3.3.7 Diagrama de de Flujo

Figura N° 10. Diagrama de Flujo Proceso Actual



Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por la empresa Cinematográfica.

3.3.8 Desarrollo del proceso.

Actividad	Desarrollo de Actividad	Responsable de Actividad
Asignación de Uniforme	Se realiza la entrega de Uniforme al nuevo colaborador, el cual está conformado por: 02 Pantalones, 02 Camisetas, 01 Gorra, 01 Gafete, 01 Casaca	Encargado de RRHH
Inducción Corporativa	Se brinda la información de la historia de la empresa, su visión, misión.	Encargado de RRHH
Ética y Valores	Consiste en detallar el libro de código de ética sobre los valores fundamentales de la empresa.	Encargado de RRHH
Asignación de área	Se envía al nuevo colaborador a integrarse al área en la cual se solicitó la vacante y se le asigna a un personal antiguo que le brindará la capacitación operativa en base a su experiencia,	Encargado de RRHH
Encargado de RRHH	Se le da a conocer al nuevo colaborador los horarios que cubrirá en adelante.	Encargado de RRHH

3.4 Procedimiento de Mejora de Procesos de Capacitación en Empresa Cinematográfica de Lima Norte.

3.4.1 Objetivo

Establecer los métodos y etapas para realizar el proceso de capacitación de personal nuevo y realizar el seguimiento del cumplimiento de sus requisitos por Cinematográfica de Lima Norte, con la finalidad de mejorar el índice de la rotación de personal.

3.4.2 Alcance

Aplicable a todos los nuevos candidatos precalificados que ingresen al conjunto, con el proceso de “Capacitación Inicial” de Cinematográfica de Lima Norte, el cual empieza con el ingreso del candidato, iniciando el proceso con el capacitador, subgerente de área y supervisor, con el objetivo de contar con personal capacitado y así brindar un mejor servicio.

3.4.3 Referencias.

- Norma ISO 9001:2008. Requisito 7.2.3 Comunicación con el cliente.
- Norma ISO 9001:2008. Requisito 8.2.1 Satisfacción del cliente

3.4.4 Definiciones

- Capacitación: Proceso educativo a corto plazo, planeado y sistemático para desarrollar determinada tarea.

- Entrenamiento: Preparación para perfeccionar el desarrollo de una actividad,

3.4.5 Responsable

El Representante de la Gerencia del Conjunto es responsable de la revisión y aprobación del presente procedimiento.

El Encargado de RRHH, Sub-gerentes y Supervisores de área Operaciones, Dulcería, CoffeeTree son responsables de cumplir con lo establecido en el documento según se especifica en el proceso.

3.4.6 Descripción del proceso

El proceso de capacitación estará a cargo del siguiente personal, desarrollándose en un total de seis días calendario:

- Capacitador:

El Responsable de RRHH es el capacitador que iniciará el proceso con la Inducción Corporativa y ética y valores, durante el primer día, culminando con la presentación del candidato precalificado al Subgerente de área respectiva.

- Subgerente de Área:

El Subgerente realizará la Inducción del Negocio durante el segundo día, para finalizar asignándosele el Supervisor de área para continuar con su capacitación en el área asignada.

- Supervisor de Área:
Realizará la capacitación desde el tercer día hasta el sexto constituido por: Habilitación, Deshabilitación, Caja y Operatividad. Esta etapa culmina con la programación de la evaluación, la cual la realizará el Subgerente.

- Subgerente de Área:
Realizará la evaluación al candidato precalificado, potencial colaborador. Esta evaluación se realizará y basará en el siguiente Baremo

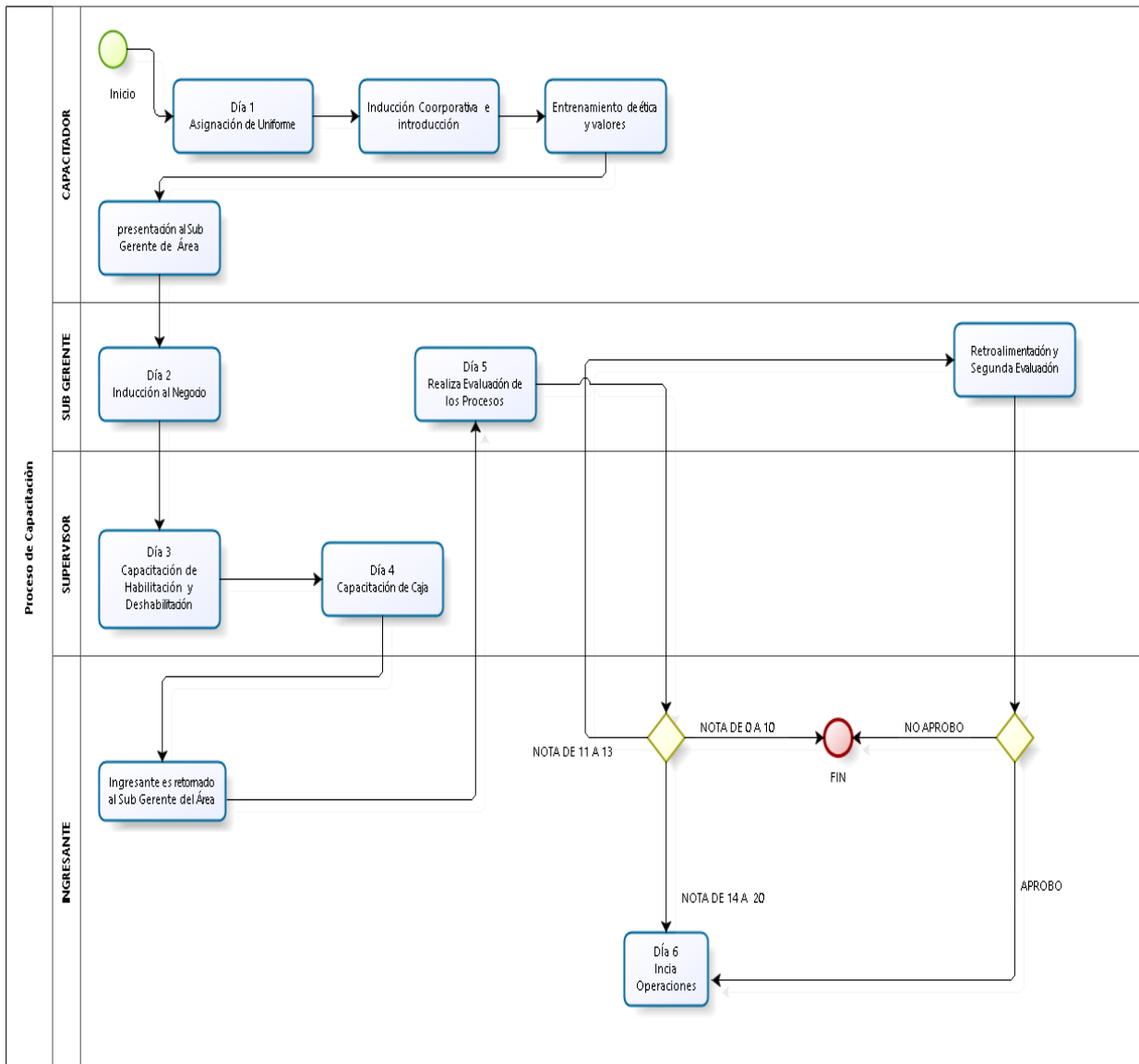
Tabla N° 4. Cuadro de Evaluación de la Capacitación

Evaluación	
Rango de Calificación	Resultado
20 - 14 Ptos	Aprobó: Continúa como personal asignado.
13 - 11 Ptos	Retroalimentación: Requiere volver a rendir evaluación, como segunda y última oportunidad.
10 - 0 Ptos.	Desaprobado: No será considerado para integrarse al equipo, su participación culminó.

El presente baremo representa los rangos de calificación obtenidos por el potencial candidato para ocupar una plaza vacante en la empresa, posterior a la capacitación recibida, entendiéndose que la puntuación total es 20, se detallan tres niveles: a) 20 a 14 puntos; significa que el candidato aprobó la capacitación y pasará a contratación inmediata, b) 13 -11 puntos: Indica que requiere retroalimentación para volver a rendir por segunda y última vez la evaluación, según el resultado final se definirá si continúa o concluye su proceso, Finalmente en el último rango c) 10 a 0 Puntos; El potencial candidato se encontrará desaprobado, concluyendo así su participación en el proceso, dejando claro que se podrá volver a presentar como postulante en un periodo no mayor a seis meses.

3.4.7 Diagrama de Flujo nuevo Proceso

Figura N° 11. Diagrama de Flujo Nuevo Proceso



Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por el área de RR.HH. de Empresa Cinematográfica.

3.4.8 Desarrollo del proceso:

Actividad	Desarrollo de la actividad	Responsable
Asignación de Uniformes	Se le realiza la entrega de uniforme al potencial candidato, el cual está conformado por: 02 Camisetas y una gorra.	Encargado de RRHH
Inducción Corporativa	Se brinda la información de la historia de la empresa, su visión, misión.	Encargado de RRHH
Ética y Valores	Consiste en detallar el libro de código de ética sobre los valores fundamentales de la empresa.	Encargado de RRHH
Inducción del Negocio	Se brinda información sobre los procesos del negocio, el cual se dará de manera macro y se detallará en base al área al cual se designaría de pasar la evaluación con calificación aprobatoria.	Subgerente de Área
Capacitación Operativa de Cargo	Se detallan de manera teórica y práctica las tareas a desarrollar según el área al cual se le destinaría, siendo estas: Operaciones, Dulcería, Coffee Tree.	Supervisor de Área
Evaluación de Capacitación	Se aplica una evaluación escrita al potencial candidato, la cual tendrá una calificación máxima de 20 puntos, siendo la nota mínima aprobatoria 14.	Subgerente de Área
Reevaluación / Feedback (Según se requiera)	Se aplica a todo potencial colaborador que obtuvo en su primera evaluación entre 13 y 11 puntos. Esta reevaluación se realiza por única vez, según la cual se decidirá en base a la calificación obtenida si continua o no en el proceso.	Subgerente de Área

3.5 Cuadro de costos

Se detalla a continuación la inversión realizada en la capacitación actual, en comparación con la mejora de proceso realizada. El punto fundamental a resaltar es que no se está empleando un mayor costo, al contrario solo se emplea el 50% del costo anterior.

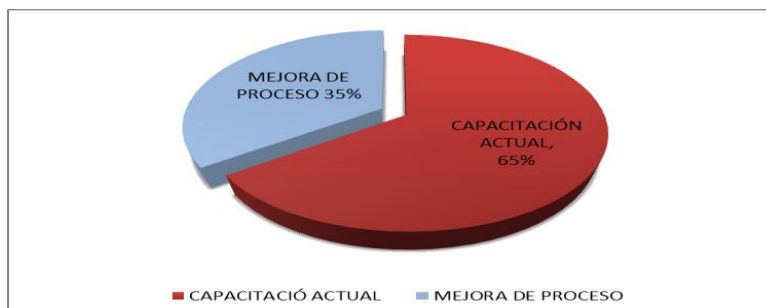
Tabla N° 5. Costo de rotación por trabajador.

Capacitación Anterior				Mejora de Proceso Capacitación 2016			
Items	Descripción	Unidades	Costo	Items	Descripción	Unidades	Costo
Uniforme	Camiseta	2	S/. 66.00	*Uniforme	Camisetas	2	S/. 66.00
	Pantalón	2	S/. 90.00		Gorra	1	S/. 35.00
	Casaca	1	S/. 70.00	Días Laborados	Nomina	1	S/. 150.00
	Gafete	1	S/. 50.00	Costo total candidato capacitado aprobado S/. 251.00			
	Gorra	1	S/. 35.00	Costo total de personal contratado S/. 472.88			
Contrato	Registro / Alta	1	S/. 11.88				
Días laborados	Nomina	1	S/. 150.00				

Conclusión: Se hace evidente el costo que se realizaba en proceso anterior, tomando en cuenta que el personal al no ser evaluado, capacitado se retiraba luego de recibir el uniforme y el pago de los primeros días laborados, esto ocurría en un 40% del personal contratado desde el primer día al cual representa la rotación inicial, representando eso un riesgo, el cual afecta nuestra nómina de manera directa.

Fuente: Elaboración Propia a base a información de la empresa.

Figura N° 12. Porcentaje de rotación por trabajador.



Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

3.6 Cuadro de nomina de cesados 2015 – 2016.

Se detalla a continuacion la nomina de los años 2015 contra el año 2016 hasta el mes de noviembre en el cual se observa un ahorro postivo en la nomina cesados de la empresa.

Tabla N° 6. Cuadro de nomina de cesados 2015 - 2016

NOMINA DE CESADOS 2016

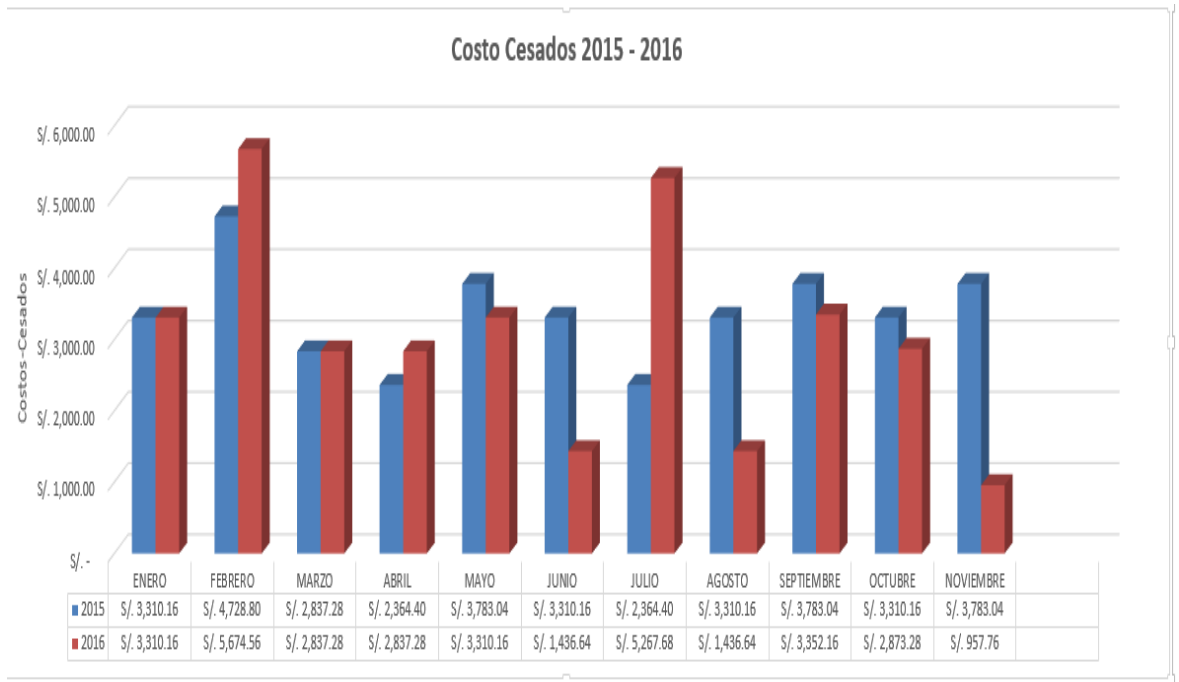
	CANTIDAD	IMPORTE
ENERO	7	3,310.16
FEBRERO	12	5,674.56
MARZO	6	2,837.28
ABRIL	6	2,837.28
MAYO	7	3,310.16
JUNIO	3	1,436.64
JULIO	11	5,267.68
AGOSTO	3	1,436.64
SEPTIEMBRE	7	3,352.16
OCTUBRE	6	2,873.28
NOVIEMBRE	2	957.76
	70	33,293.60

NOMINA DE CESADOS 2015

	CANTIDAD	IMPORTE
ENERO	7	3,310.16
FEBRERO	10	4,728.80
MARZO	6	2,837.28
ABRIL	5	2,364.40
MAYO	8	3,783.04
JUNIO	7	3,310.16
JULIO	5	2,364.40
AGOSTO	7	3,310.16
SEPTIEMBRE	8	3,783.04
OCTUBRE	7	3,310.16
NOVIEMBRE	8	3,783.04
DICIEMBRE	8	3,783.04
	86	40,667.68

Fuente: Elaboracion Propia por informacion del area de contabilidad de pago de cesados

Figura N° 13. Costo de rotacion actual y mejorado.



Elaboracion propia con informacion brindada del area de contabilidad cesados.

Por consiguiente se puede apreciar que durante los años del 2015 – 2016 la nomina fue afecta con la alta rotacion del personal teniendo en cuenta que su costo era mayor a diferencia del costo para la implementacion mejorada en el cual se puede visualizar en el mes de noviembre del presente año que se mejoro la rotacion a un 5.5 %

3.6 REGISTROS

3.6.1 Evaluación de la Inducción Corporativa.

3.6.1.1 Evaluación de Inducción Postulante N° 1

Figura N° 14. Evaluación de Inducción Postulante N° 1

17

Verificación de la Efectividad de la Capacitación (VEC)
Inducción

Evaluación dirigida a:
Participantes en General

Fecha: 25.00 / 16 /

Nombre: Naysha Trujillo Benites

Conjunto: Plaza Norte Área: Alimentos

Marca con una "X" la respuesta correcta de las siguientes preguntas, al terminar entrega la evaluación evaluador.

- ¿Cuál es el Nombre del Fundador de la Empresa?
 - Ing. Enrique Ramírez Villalón
 - Lic. Enrique Ramírez Miguel
 - Lic. Alejandro Ramírez Magaña
- En qué Año se inauguró y en qué ciudad se funda el primer Cinépolis.
 - 1956 Mexico Distrito Federal (Cinépolis La Raza)
 - 2003 Morelia Mich. (Cinépolis Morelos)
 - 1994 Tijuana (Cinépolis Carrousel)
- ¿Cuáles son algunas de nuestras Marcas Comerciales?
 - Multicinemas, Cinépolis, Cinépolis VIP, LUXURY Cinemas, Mi cine y Xtreme Cinemas
 - Cine Ticket, Cinépolis, Cinépolis VIP, Cinépolis iMAX, Cinema Park y Xtreme Cinemas
 - Multicinemas, Cinépolis, Cinépolis VIP, LUXURY Cinemas, Jurassic Park y Xtreme Cinema
- Cuando hablamos de nuestra posición mundial entre cadenas de exhibición, número de empleados, número de butacas, ubicaciones etc. Estamos hablando de:
 - Las Marcas de Cinépolis
 - Los Proyectos de Cinépolis
 - La Cobertura de Cinépolis
- Son Programas de Responsabilidad Social implementados por Fundación Cinépolis:
 - Garantía Cinépolis y Vamos Todos a Cinépolis
 - La Visión de Cinépolis y Del Amor Nace la Vista
 - Vamos Todos a Cinépolis y Del Amor Nace la Vista
- ¿Cuáles son algunos ejemplos de nuestras instalaciones?
 - Las salas tipo estadio, cómodas butacas, rampas para personas con capacidades diferentes, amplios lobbies y sanitarios equipados.
 - Pasión, Compromiso, Integridad, Servicio y Sencillez
 - Taquilla, Cinecafé, Dulcería y Dulcipolis

7. “Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar” esto es:

- a) La Misión de Cinépolis ✓
- b) La Visión de Cinépolis
- c) Uno de los Valores de Cinépolis

8. “Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables” esto es:

- a) La Misión de Cinépolis ✓
- b) La Visión de Cinépolis
- c) Uno de los Valores de Cinépolis

9. Son los cinco Valores Corporativos:

- a) Honestidad, Compromiso, Integridad, Servicio y Ser palomita ✓
- b) Pasión por los resultados, Compromiso, Integridad, Servicio y Sencillez
- c) Pasión por los resultados, Compromiso, Integridad, Servicio y Ser palomita

10. Me entrego a mi trabajo en búsqueda de la excelencia para el cumplimiento de objetivos comunes:

- 1. Valor Ser Palomita ✓
- 2. Pasión por los Resultados
- 3. Honestidad

11. Tengo la disposición permanente de satisfacer a mis clientes y exceder sus expectativas:

- 1. Vocación de Servicio ✓
- 2. Honestidad
- 3. Integridad

12. Es la esencia de cinépolis: divertido, pionero, creativo, curioso y con el ánimo de un aprendizaje continuo

- 1. Valor Ser Palomita ✓
- 2. Pasión por los Resultados
- 3. Honestidad

13. Actúo con honestidad, siendo congruente entre lo que pienso, digo y hago:

- 1. Honestidad ✓
- 2. Vocación de Servicio
- 3. Integridad

14. Doy lo mejor de mí a la empresa, a mi equipo de trabajo y a la comunidad:

- 1. Compromiso ✓
- 2. Vocación de Servicio
- 3. Integridad

3.6.2 Evaluación de I

3.6.3 a Capacitación.

3.6.3.1 Evaluación de Capacitación Postulante N° 1

Figura N° 15. Evaluación de Capacitación Postulante N° 1

EVALUACION DE DULCERIA HIBRIDA REGION ANDINA

8. Todos los reportes de abastecimiento y reabastecimiento de producto emitidos por el sistema debe ir firmados por

a. Gerente de Conjunto Gerente Turno b. Supervisor **c. Encargado Sub-Almacén** d. ✓

9. El inicio del diligenciamiento de la Bitácora de Merma lo hace en un conjunto tradicional o VIP

a. Gerente b. Almacénista c. Vendedor d. Gte. Turno **e. Cinépolito/ Aux. Cocina** ✓

10. Las medidas del maíz palomero para las palomitas de mantequilla son:

a. 16 Oz y 30 Oz b. 18 Oz y 32 Oz c. 16 Oz y 32 Oz d. 18 Oz y 30 Oz NA

11. Antes de servir el primer ICEE, la máquina se debe encender con un tiempo anticipado de:

a. 5 minutos b. 10 minutos c. 15 minutos d. 20 minutos e. Sin tiempo NA

12. Cuáles son los botones de la palomera, que se deben de mantener apagados mientras no se haga una carga de palomas

a. Bomba de aceite y Calentador de Olla ✓
b. Agitador y Calentador de Olla
c. Warmer y Agitador de olla
d. Bomba de Aceite y Agitador de olla

13. El día que se rotan los dulces de la vitrina es el:

a. Lunes b. Miércoles c. Jueves **d. Viernes** e. ✓
Cada 15 días

14. La temperatura que indica el modelo Gold Medal cuando la olla está caliente es de:

a. 200°F b. 300°F **c. 400°F** d. ✓
500°F

15. Las palomeras de caramelo se debe calibrar a diario el aceite debe estar de acuerdo al tamaño de la olla (16 Oz / 32 Oz)

a. 125/250 MI **b. 150/300 MI** c. 900/400 MI d. 400/900 MI e. ✓
100/300 MI

16. La temperatura a la que el calentador de pan se calienta es de:

a) 100°F b) 110°F **c) 120°F** d) ✓
130°F

17. Los pasos principales para la preparación de las palomitas mantequilla son: calentar olla, llenar medida de maíz, vaciar a la medida de maíz con 30 grs. de la capacidad de la medida de sabor a mantequilla, encender agitador, vaciar dentro de la olla maíz con saborizante, inyectar aceite.

a. Falso **b. Verdadero** ✓

EVALUACION DE DULCERIA HIBRIDA REGION ANDINA

8. Todos los reportes de abastecimiento y reabastecimiento de producto emitidos por el sistema debe ir firmados por

- a. Gerente de Conjunto Gerente Turno b. Supervisor c. Encargado Sub-Almacén d.

9. El inicio del diligenciamiento de la Bitácora de Merma lo hace en un conjunto tradicional o VIP

- a. Gerente Cocina b. Almacénista c. Vendedor d. Gte. Turno e. Cinépolito/ Aux.

10. Las medidas del maíz palomero para las palomitas de mantequilla son:

- a. 16 Oz y 30 Oz b. 18 Oz y 32 Oz c. 16 Oz y 32 Oz d. 18 Oz y 30 Oz

11. Antes de servir el primer ICEE, la máquina se debe encender con un tiempo anticipado de:

- a. 5 minutos b. 10 minutos c. 15 minutos d. 20 minutos e. Sin Tiempo

12. Cuáles son los botones de la palomera, que se deben de mantener apagados mientras no se haga una carga de palomas

- a. Bomba de aceite y Calentador de Olla
 b. Agitador y Calentador de Olla
c. Warmer y Agitador de olla
d. Bomba de Aceite y Agitador de olla

13. El día que se rotan los dulces de la vitrina es el:

- a. Lunes b. Miércoles c. Jueves d. Viernes e.

14. La temperatura que indica el modelo Gold Medal cuando la olla está caliente es de:

- a. 200°F b. 300°F c. 400°F d.

15. Las palomeras de caramelo se debe calibrar a diario el aceite debe estar de acuerdo al tamaño de la olla (16 Oz / 32 Oz)

- a. 125/250 MI b. 150/300 MI c. 900/400 MI d. 400/900 MI e.

16. La temperatura a la que el calentador de pan se calienta es de:

- a) 100°F b) 110°F c) 120°F d)

17. Los pasos principales para la preparación de las palomitas mantequilla son: calentar olla,

- llenar medida de maíz, vaciar a la medida de maíz con 30 grs. de la capacidad de la medida de sabor a mantequilla, encender agitador, vaciar dentro de la olla maíz con saborizante, inyectar aceite.
a. Falso b. Verdadero

3.6.4 Lista de Asistencia a Capacitación.

Figura N° 16. Listado de asistencia de capacitación.

CAPACITACIÓN CONJUNTOS - LISTA DE ASISTENCIA

CONJUNTO: Plaza Norte FECHA: 25/10/2016

CURSO: Inducción Corporativa

LISTA DE ASISTENCIA			
ID	Nombres y Apellidos	Cargo / Puesto	Firma Funcionario
1	<u>MARIKIU ISABEL SUTTA BODELO</u>	<u>Atención al Cliente</u>	
2	<u>Alvaro Casanova Salinas</u>	<u>Atención al Cliente</u>	
3	<u>Heleny Alejandra Pariana</u>	<u>Atención al Cliente</u>	
4	<u>Naysha Arabel Trujillo Benites</u>	<u>Atención al Cliente</u>	
5	<u>Liliana Judith Cuevas Mantel</u>	<u>Atención al Cliente</u>	
6	<u>Lopez Robinson Aliaga Espinoza</u>	<u>Atención al Cliente</u>	
7	<u>Carlos Fernandez Alphonso Yasela</u>	<u>Atención al Cliente</u>	
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

TOTAL ASISTENCIA

NOMBRES Y APELLIDOS	<u>Liset Chirinos</u>
CARGO	<u>Gerente Conjunto</u>
FIRMA	

ADMINISTRATIVOS

OPERATIVOS

NOMBRES Y APELLIDOS	<u>Richard Mansilla Cornejo</u>
CARGO	<u>Entrenador</u>
FIRMA	

ADMINISTRATIVOS

OPERATIVOS

NOMBRES Y APELLIDOS	<u>Richard Mansilla Cornejo</u>
CARGO	<u>Supervisor de Recursos Humanos</u>
FIRMA	

ADMINISTRATIVOS

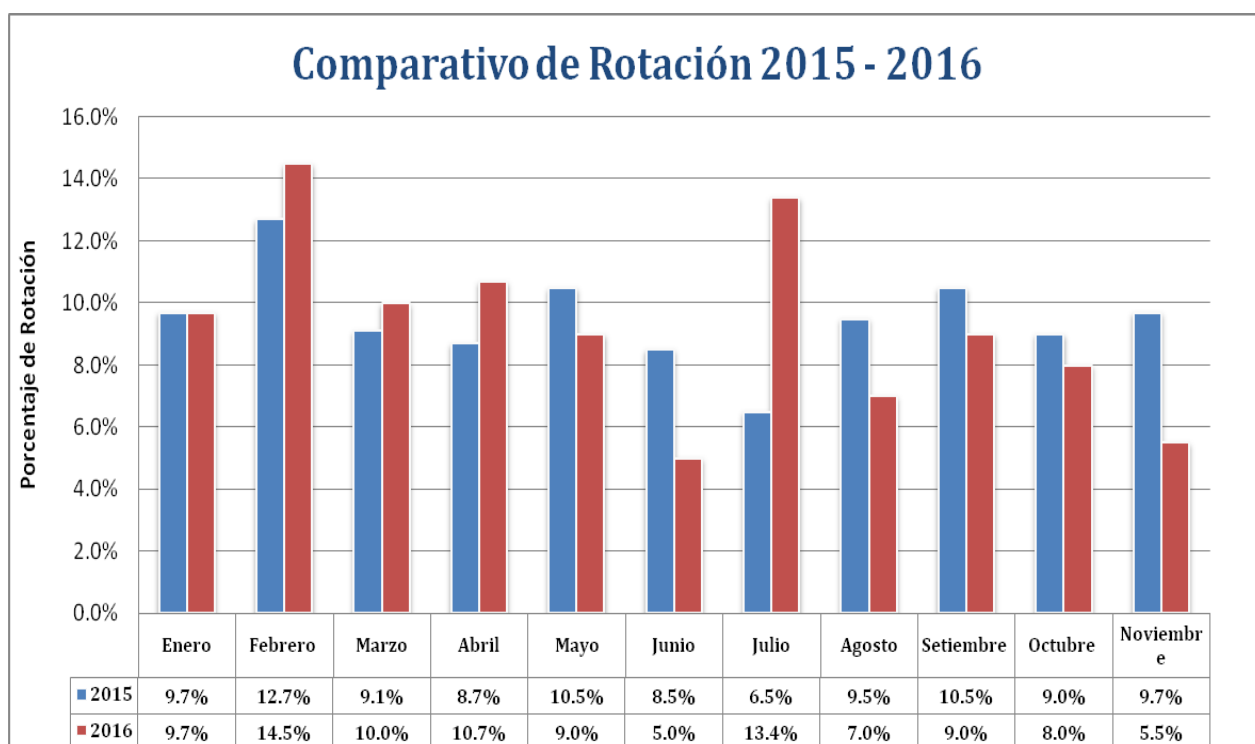
OPERATIVOS

NOMBRES Y APELLIDOS	<u>Richard Mansilla Cornejo</u>
CARGO	<u>Supervisor de Recursos Humanos</u>
FIRMA	

4 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1 RESULTADOS

Tabla N° 7. Cuadro Comparativo Ene-Nov 2015 – Ene-Nov 2016



Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por la Empresa Cinematográfica.

En el siguiente cuadro se visualiza los datos disponibles de la empresa Cinematográfica de Lima Norte, en donde se observa un cuadro comparativo de Enero a Noviembre del 2015 y de Enero a Noviembre 2016, de manera mensual, evidenciando que en los últimos meses del presente año se ha disminuido el índice de rotación con mayor énfasis en el mes de Noviembre 2016 el cual es de 5.5% a diferencia del 9.7% del año anterior.

Tabla N° 8. Cuadro de Resumen

CUADRO DE RESUMEN			
TEMA : MEJORA DE PROCESO DE CAPACITACION PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE CINEMATOGRAFICA LIMA NORTE			
	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Planteamiento del Problema	<p>La Empresa actualmente cuenta con un índice de rotación muy elevado que sobre pasa el margen de rotación permitido.</p> <p>La causa principal es la inducción y capacitación que tienen actualmente no esta bien implementado y no cuentan con un proceso de capacitación establecidos mediante procesos</p>	Cuadro historico del índice de rotación del personal de Cinematografica Lima Norte últimos 5 años.	Información brindada por el área de RR.HH de la empresa.
Consecuencias	<p>Al tener un alto índice de rotación del personal se elevan los costos de reclutamiento, inducción y capacitación</p> <p>Afecta negativamente en la nomina del personal y el presupuesto anual de la empresa</p>	Costos de Rotación de años anteriores	
Objetivo General	Mejorar el proceso de capacitación para reducir el índice de rotación del personal de Cinematografica Lima Norte.	Se realizo una prueba a cada postulante y se evaluó mediante notas	
Objetivo del trabajo	<p>Planificar las estrategias que se implementarán para reducir el índice de rotación del personal de Cinematografica Lima Norte.</p> <p>Realizar una implementación de mejora de Procesos de Capacitación</p> <p>Realiza un analisis de costo de rotación</p> <p>Evaluar el impacto de la mejora del proceso de capacitación despues de la implementación</p>	<p>Cuadro de Índice de rotación despues de la implementación</p> <p>Cuadro de costos despues de la implementación</p>	
Resultados Esperados	Con la mejora de proceso de capacitación reducir el porcentaje de rotación en un 7 % mensual	Se realizo un plan piloto en el mes de Noviembre la cual se evaluo a 6 postulantes con el nuevo procedimiento, el porcentaje actual de rotación es 0 %. Actualmente siguen laborando en la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia en base a la información proporcionada por Empresa Cinematográfica

4.2 CONCLUSIONES

La rotación de personal que presenta la empresa Cinematográfica de Lima Norte presenta un elevado índice de rotación de personal (11 % - Tendencia de los últimos cinco años 2012 - 2016), con la presente propuesta se evidenció una disminución significativa en el porcentaje mensual de los últimos meses.

Consideramos un punto de gran importancia para motivar la reducción del índice de rotación de personal, lograr que el nuevo colaborador se sienta parte de, conozca y pase por un proceso de aprendizaje sobre la operatividad de las tareas que desarrollará, las mismas que reflejarán el desempeño que lograrán realizar, según lo mencionado se espera que la empresa logre disminuir el índice de rotación del personal a través de las propuestas realizadas en el presente trabajo. Siendo nuestra primera evidencia, el resultado obtenido del índice de rotación del mes de Noviembre del presente año, 2016, en el cual se obtuvo un 5.5% posterior a la mejora de procesos en la capacitación del personal ingresante a la organización, el cual consiste en la capacitación brindada por los cargos administrativos jefaturales en el proceso inicial del personal ingresante a la organización por un período integral de seis días.

Se concluye que los colaboradores requieren capacitarse, en todas las etapas de su relación laboral; incorporación, entrenamiento específico, promoción de cargo, certificación, etc. por tanto es importante realizar el seguimiento a la implementación del proceso realizado, la cual se detalla en el presente trabajo de investigación y analizar a largo plazo el impacto en la rotación de personal específicamente. Posterior a ello considerar las otras causas que originan o aumentan la rotación de personal como perfil de cargo, horarios rotativos, sueldo.

4.3 RECOMENDACIONES

Se sugiere brindar mayor atención a los procesos de capacitación que realiza la empresa, al contenido que reciben los colaboradores y al resultado de la evaluación realizada posterior a este corto proceso de aprendizaje. Esto ayudara a saber en qué área se debe trabajar, con que determinado grupo, quienes requieren previamente recibir la retroalimentación respectiva para mejorar el desarrollo de sus actividades operativas.

Es muy importante la inversión que toda empresa realiza en sus colaboradores, el efecto se evidenciará en los indicadores de RRHH que se manejen y analicen. Entendiendo que la inversión es un concepto diferente a los grandes gastos que se realizan por no contar con procesos estandarizados, concretos y documentados dentro de la organización.

Se recomienda poner en práctica la propuesta de implementar el proceso de capacitación y monitorear el cumplimiento del mismo antes de asignar al personal como nuevo colaborador, y así mejorar el índice de rotación de personal.

Finalmente se sugiere que en futuras investigaciones se pueda incluir participación directa del área de Recursos Humanos, cuantificando y analizando causas específicas de las salidas de personal a través de una encuesta de salida. Con ello se podrá ampliar las opciones de estudio e investigación adicional a la realizada en el presente trabajo.

4.4 ANEXO

4.4.1 Modelo de Evaluación de Taquilla Región Andina

EVALUACION TAQUILLA - REGION ANDINA

Fecha: _____ Conjunto: _____ Cargo: _____
Nombres y Apellidos: _____ Calificación: _____

Bienvenido! Esta prueba aplica para personal Administrativo y Operativo.
Por favor diligencie todas las preguntas sin omitir alguna. Cada pregunta tiene un valor de cuatro (4)
puntos. Recuerda que para aprobar la evaluación debes obtener un puntaje mínimo de 80 puntos.
Éxitos.

Marca con una equis (X) la respuesta correcta sobre la letra correspondiente. Si deseas eliminar una
respuesta incorrecta enciérrala en un círculo y marca con (X) la respuesta correcta.

1. Es responsabilidad cualquier cinépolito realizar
a. Cambios de Boleto b. Cortes Sorpresa c. Habilitar en Inhabilitar d) Retiro Fondos
2. En Taquilla se hace obligatorio en el uniforme el uso de:
a. Gafete b. Anillos c. Medias blancas d. Tenis de colores
3. Cuáles las clases de Cortesías que maneja Cinépolis.
a. Medios y Cinépolitos
b. Operaciones y Comerciales
c. Operaciones, Medios, Tarjeta Club Cinépolis
d. Familiares
4. Un boleto es
a. Son entradas a salas de cine
b. Son boletos para ingresar a salas de cine
c. Son entradas o boletos para ingresar a las salas y son regidas por las políticas de precios de cada país
d. Son documentos que fijan precios
5. Los Pases Anuales son
a. Amarillos y verdes b. Azules y Morados c. Azules y Grises d. Grises y Negros
6. Los Pases Anuales son tarjetas cargada con beneficios que se disfrutan en el negocio de taquilla. Es personalizada e intransferible. Emitida para: Usuarios Cinépolis, Proveedores, Clientes Externos, Personal de Gobierno, Medios de Comunicación. Autorizada por la Gerencia de Comercialización Regional.
a. Verdadero b. Falso
7. Los Boletos de acuerdo a la política de precios de cada país pueden estar agrupados en
a) Niños, adultos, estudiantes, tercera edad, general, preferencial
b) Estudiantes, General, Empresarial, Empleado del mes
c) Adulto mayor, estudiante, preferencial
d) Todas las anteriores

EVALUACION TAQUILLA - REGION ANDINA



8. Un Boleto Empresarial es
 - a. Boletos que pueden ser genérico o personalizado con base en las necesidades del cliente, existen colores que identifican las diferentes tipos de cupones que manejamos.
 - b. Tarjetas que puede ser genérica con base en las necesidades del cliente, existen colores que identifican las diferentes tipos de tarjetas que manejamos.
 - c. Boletos que pueden ser cupones o personalizado con base en las necesidades del cliente, existen colores que identifican las diferentes tipos de cupones que manejamos.
 - d. Boletos que pueden ser personalizado con base en las necesidades del cliente
 - e. Ninguna de las anteriores
9. Que es un Folio Electrónico
 - a. Se venden a través de canales alternativos
 - b. En Taquilla con un cupón empresarial
 - c. Es una serie de código numérico usado una única vez
 - d. Es el código de la TCC
10. Que es Cineticket
 - a. Son boletos que se reservan por internet en México y su pago por este medio y se canjean en taquilla
 - b. Son boletos empresariales que se adquieren por teléfono y su pago puede realizarse en estos medios al presentarse en la taquilla dónde se realiza su canje
 - c. Son boletos ponte palomita que se pueden reservar por la página web y por teléfono y su pago puede realizarse en estos medios al presentarse en la taquilla dónde se realiza su canje
 - d. Son boletos que se pueden reservar a través de la página web o por teléfono y su pago puede realizarse en estos medios al presentarse en la taquilla dónde se realiza su canje
11. Un Boleto Empresarial es Igual que una Promoción Empresarial
 - a. Verdadero
 - b. Falso
12. Qué es un Boleto Ponte Palomita
 - a. Son boletos empresariales que se adquieren en las instalaciones del cine con condiciones definidas por Cinépolis.
 - b. Son boletos por volumen que se adquieren fuera del cine o en las instalaciones del cine con condiciones definidas por Cinépolis
 - c. Son Boletos que permiten la compra de palomitas en la Dulcería
 - d. Son Boletos que tiene el dibujo del valor ponte palomita y se dan por ser empleado de Cinépolis
13. Las cortesías de Operaciones se deben manejar en los conjuntos cuando
 - a. Se cayó una función y es imputable a Cinépolis
 - b. Cuando hay problemas de sonido y subtítulos
 - c. Para realizar relaciones públicas en las plazoletas
 - d. Se entregan por el Equipo Administrativo a los amigos o familiares
14. El cierre de la Taquilla en la inhabilitación lo debe realizar
 - a. Supervisor de Taquilla y Cinépolito
 - b. Gerente en Turno y Cinépolito
 - c. Subgerente Administrativa y Cinépolito
 - d. Cinépolito y Cualquiera que sea asignado
 - e. Todas las Anteriores


EVALUACION TAQUILLA - REGION ANDINA

15. La Taquilla Automática acepta la siguiente forma de pago:
a. CineCard b. Tarjeta de Crédito c. Efectivo d. Tarjeta Ponte Palomita
16. El comprobante de fondos emitido por el Sistema Vista debe ser firmado por
a. Gerente de Conjunto y Cinépolito
b. Responsable de Taquilla y Gerente en Turno
c. Vendedor y Responsable de Taquilla
d. No es necesario firmar de forma cruzada el comprobante
17. Se considera "Boleto de Adulto" para personas mayores de:
a. 15 años b. 18 años c. 12 años d. 16 años
18. Son responsabilidades del vendedor de Taquilla realizar
a. Efectuar cambios de boletos autorizados
b. Entregar Boletos al Cliente con su información correspondiente
c. Entregar Cortesías a los Clientes
d. Efectuar venta Manual de Boletos
19. Se debe Habilitar la Taquilla en
a. 1 hora b. 2 horas c. 30 minutos antes de abrir el cine e. Sin tiempo establecido
20. Se debe limpiar todas las superficies de una Taquilla con un paño de color
a. Verde b. Rojo c. Amarillo d. Azul e. Cualquier color
21. El Glance es el producto que debemos utilizar para limpiar en la Taquilla
a. Plamas, POS, Superficies, Paquetero, Sillas y Los lentes 3D
b. Plamas, Superficies, Tachos o canecas, Sillas.
c. Plamas, lentes 3D y Pos
d. Plamas, POS, Superficies, Datafonos o Pin Pad, paquetero, publicidad y parte externa de Taquilla
22. En la habilitación debemos garantizar el contar como mínimo con
a. 1 Rollo de impresora b. 2 rollos de impresoras c. Ningún Rollo d. No se usan rollos
23. Los paqueteros, pisos de la Taquilla se deben limpiar diariamente en la Limpieza Pre-Operativa con
a. Swing Mediterráneo y Glance (Colombia)
b. 8M Limpiador Lavanda y Glance (Perú)
c. Agua y Lejía o Clorox
d. Se debe limpiar cada mes por que está limpio
24. El necesario conocer, practicar la Técnica de Ventas en cada país porque permite ser más ágil y diferenciar nuestro Servicio. Caracterizado por sonreír y generar momentos inolvidables a nuestros clientes.
a. Verdadero b. Falso
25. Como Administrativo y Operativo debo asegurarme de estar actualizado en las promociones, conocer mi trabajo y capacitar o capacitarme continuamente para ofrecer un excelente Servicio a mis clientes internos y externos.
a. Verdadero b. Falso

4.4.2 Modelo de Evaluación de CoffeTree Región Andina

Anexo N° 2 Modelo de Evaluación Coffee tree

EVALUACION COFFEE TREEE REGION ANDINA



Fecha: _____ Conjunto: _____ Cargo: _____
 Nombres y Apellidos: _____ Calificación: _____

Bienvenido! Esta prueba aplica para personal Administrativo.
 Por favor diligencie todas las preguntas sin omitir alguna. Cada pregunta tiene un valor de cuatro punto treinta y cinco (4.35) puntos.
 Recuerda que para aprobar la evaluación debes obtener un puntaje mínimo de 80 puntos.
 Éxitos

1. **La Crepera debe tallarse a diario con.**
 a. Piedra pómez b. Desengrasante c. Esponja P-96 d. Papel toalla e. mantequilla
2. **La masa de Crepas debe refrigerarse una vez se haya elaborado para poder ser utilizada por mínimo**
 a. 1 hra. b. 3 hrs. c. 2hrs. d. 1 hr. y 30 minutos e. inmediatamente
3. **La Cafetera Cimbali o Nova Express debe lavar su tolva de café**
 a. Lunes b. martes c. Semanal d. viernes e. Jueves
4. **Temperatura que debe mantenerse la Freidora APW, STAR, es de**
 a. 250°C / 146°F b. 180°C/ 350°F c. 100°C / 30°F d. 450°C/ 150°F
5. **Cuál es el orden en que debe organizarse la mesa fría para Colombia / Perú (marcar el orden de acuerdo a su país en orden cronológico) :**

a. Jamón Cerdo / Inglés	1.
b. Jamón Pavo	2.
c. Salami	3.
d. Utensilios	4.
e. Jamón Serrano	5.
f. Salami	6.
g. Jamón Pavo	7.
h. Jamón de Cerdo / Inglés	8.
i. Queso Doble Crema / Gouda	9.
j. Queso Crema / Philadelphia	10.
k. Queso Sabana / Americano o Cheddar	11.
l. Pollo en tiras delgadas	12.
ll. Aderezos Mamila / Salseros	13.
mm. Jamón de Cordero / Jamón País	14.
nn. Mezcla de Vegetales / Queso Philadelphia	15.
ñ. Queso Campesino / Queso Gouda	16.
6. **Cuál es el tiempo de habilitación que se debe manejar en el Coffee Tree de forma genérica sin tener en cuentas algunas excepciones**
 a. 30 min. b. 50 min. c. 90 min. d. 60 min. e. 40 min.

EVALUACION COFFEE TREE REGION ANDINA

7. Tiempo de extracción de espresso sencillo en la cafetera Cimbali es de
a) 20-30 segundos b) 20-25 segundos c) 25-30 segundos d) 15-20 segundos
8. Tiempo de Extracción de la cafetera Black & White es de
a) 10-20 segundos b) 11-13 segundos c) 25-30 segundos d) 15-20 segundos
9. La velocidad a la cual se debe manejar una licuadora Vitamix es de
a. 2 b.3 c. 5 d. 6 e. Ninguna
10. La temperatura con la que se debe habilitar la Crepera es de
a. 250°C b. 200°C c. 150°C d. 100°C

11. La receta que usamos para elaborar la masa de las crepas en Colombia y Perú es



- 3 Litros de Leche entera
- 1 Kilo de Harina de Trigo
- 300 Grs. Manteca Integral
- 100 Grs. Azúcar
- 2 Grs. Sal
- 4 Huevos
- 70 Grs. Mantequilla sin sal (derrida)

12. La Técnica de ventas en el Coffee Tree no pide que entregemos en el siguiente orden :
- | | |
|-----------------------------------|------|
| a. Bebida embotellada | 1. a |
| b. Crepas | 2. e |
| c. Papas / Torta/Pastel | 3. c |
| d. Baguis | 4. b |
| e. Bebida Caliente/Fria/Refrescos | 5. f |
| f. Croissant | 6. d |

13. El dulce de leche / arequipe en la mesa de crepas se debe ubicar:

- a. La esquina superior Izquierda
- b. La esquina Superior Derecha
- c. El centro de la parte superior
- d. El espacio entra las dos Creperas

14. Es el tiempo de freído de las papas espiral.

- a. 3 minutos
- b. 4 minutos
- c. 5 minutos
- d. 6 minutos

15. Es el orden en el que se realizan las siguientes actividades en la venta: 1. Pasar vaso comanda, 2. Saludar al cliente, 3. Registrar orden, 4. Tomar orden, 5. Marcar vaso comanda, 6. Solicitar TCC, y 7. Cobrar orden.

- a. 2, 6, 4, 3, 5, 1 y 7
- b. 2, 4, 3, 5, 1, 6 y 7
- c. 2, 4, 5, 1, 3, 6 y 7
- d. 2, 6, 4, 5, 1, 3 y 7

EVALUACION COFFEE TREE REGION ANDINA

16. Para habilitar la gratinadora es importante realizar los siguientes pasos:

a)	b)	c)	d)
<ul style="list-style-type: none"> • Oprime el botón de Encendido • Ajusta el tiempo a 1 minuto • Ajusta la temperatura a 240° C 	<ul style="list-style-type: none"> • Oprime el botón de encendido • Ajusta el tiempo a 2 minutos • Ajusta la temperatura a 260° C 	<ul style="list-style-type: none"> • Oprime el botón de encendido • Ajusta el tiempo a 1 minuto • Ajusta la temperatura a 260° C 	<ul style="list-style-type: none"> • Oprime el botón de encendido • Ajusta el tiempo a 2 minutos • Ajusta la temperatura a 240° C

17. El tiempo de cocción de una crepa es de

- a. 10 segundos b. 20 segundos c. 30 segundos d. abanicar con galopina 10 veces

18. La cantidad de rebanadas o tajadas de jamón de cerdo o Jamón inglés para un Bagui Clásico es de:

- a. 3 tajadas b. 2 tajadas c. 4 tajadas d. se pueden modificar a gusto

19. La cantidad de dulce de leche o arequipe siendo único ingrediente o base es de

- a. 50 grs. b. 55 grs. c. 30 grs. d. 70 grs.

20. Para las crepas saladas la cantidad de jamón de cerdo o jamón inglés / país son

- a. 2 tajadas b. 3 tajadas c. 1 tajada d. 4 tajadas

21. Cuando elaboramos un cappuccino la leche se

- a. Espuma b. crema c. calienta d. se hierve

22. La cantidad de Nutella que lleva una crepa cuando es un segundo ingrediente corresponde a

- a. 55 grs. b. 30 grs. c. 40 grs. d. 50 grs.

23. ¿Qué pasa si al cierre de turno hay faltantes de productos?

- a. El Encargado de Almacén debe pagar la cantidad correspondiente al precio de venta de los productos o firmar un vale de caja por dicha cantidad
- b. El Vendedor debe pagar la cantidad correspondiente al precio de venta de los productos
- c. El Vendedor debe pagar la cantidad correspondiente al precio de venta de los productos o firmar un vale de caja por dicha cantidad
- d. El Vendedor debe firmar un vale de caja por la cantidad correspondiente al precio de venta de los productos

24. Se debe asegurar el uso de tapabocas y guantes al elaborar Crepas y Baguis

- a. Verdadero b. Falso

4.4.3 Modelo de Evaluación de Limpieza Pre - Operativa Región Andina

Anexo N° 3 Modelo de Evaluación de Limpieza Pre-Operativa

EVALUACION LIMPIEZA PRE – OPERATIVA - REGIONA ANDINA

Fecha: _____ Conjunto: _____ Cargo: _____

Nombres y Apellidos: _____ Calificación: _____

Bienvenido! Esta prueba aplica para personal Administrativo.

Por favor diligencie todas las preguntas sin omitir alguna. Cada pregunta tiene un valor de cuatro (4) puntos. Recuerda que para aprobar la evaluación debes obtener un puntaje mínimo de 80 puntos.

Éxitos!

1. **La Limpieza Pre- Operativa**
 - a. Garantizar la inocuidad en preparación de alimentos.
 - b. Asegurar al cliente una estancia cómoda en las diferentes instalaciones
 - c. Brindar una buena imagen
 - d. Todas las anteriores.

2. **El Subgerente Operaciones y/o Supervisor de Operaciones son los responsables de la limpieza diaria y/o profunda, detallada en los conjuntos entregando los kits correspondientes a los Cinepolitos y/o funcionarios de limpieza en VIP.**
 - a. Falso
 - b. Verdadero

3. **Escriba las referencias de las Esponjas o fibras que se utilizan en los diferentes proceso de Limpieza Pre-Operativa:**



4. En Cinepolis se maneja una metodología de colorimetría en los paños de micro fibras. Esto permite diferenciar y asegurar el uso correcto en cada proceso. Indique el uso correcto de cada paño:



(Blanco) :



(Amarillo) :



(Rojo):



(Azul):



(Verde):

5. Para limpiar el piso tachón se debe utilizar :
- a. Swing Mediterráneo b. 8M Limpiador Lavanda c. a y b son correctos d. Klinol
6. Para limpiar los portavasos, conchas y tambores de las butacas se utiliza:
- a. Klinol b. Suma Chlor c. Swing Mediterráneo d. Glance e. Todas las anterior
7. El cambiador de pañales se debe limpiar con _____ usando paño de color _____ y usando la fibra P-96 diariamente.
- a. Amarillo y Klinol b. Rojo y Forward c. rojo y Klinol d. amarillo y forward
8. Antes de iniciar la limpieza debes verificar que los atomizadores de químicos estén:
- a. 50% Capacidad b. 100% capacidad c. 80% capacidad d. 25% capacidad
9. Cuál es el químico a utilizar para la limpieza de sillas del lobby del Coffee Tree
- a. Suma Chlor y Klinol b. Glance y 8M Lustrador de Muebles c. 8M Limpiador Lavanda
d. Glance
10. Las mamparas en el baño se deben limpiar con:
- a. Paño amarillo, Glance, Klinol
b. Paño amarillo, Forward, Suma Chlor
c. Paño amarillo, 8M Limpiador Lavanda, Forward (Aquí vale si la contestaron para Perú)
d. Paño amarillo microfibra, Glance
11. El piso del Lobby cuando está manchado debe tallarse y trapearse con:
- a. Swing Mediterráneo / 8M Limpiador Lavanda
b. Suma Chlor/ Suma D44
c. 8M Limpiador de Muebles / 8M Limpiador Lavanda
d. Swing Mediterráneo / Forward
12. Al realizar la inhabilitación de los traperos estos deben ser sumergidos en Klinol/ Forward se tallan y deben ser desinfectados en Suma Chlor/Suma D44 por u tiempo de _____ minutos.
- a. 10 y 15 minutos b. 10 y 20 minutos c. 10 y 10 minutos d. 15 y 5 minutos e. 5 y 10 minutos

13. Con que tiempo de anticipación se debe habilitar los SSHH, respecto al horario de apertura del conjunto.

- a. 10 minutos b. 20 minutos c. 30 minutos d. 40 minutos e. 50 minutos

14. Cuáles son las medidas límite para realizar el cambio de:

- a. Jabón líquido (Soft care) _____
b. Papel toalla _____
c. Papel higiénico _____

15. Cuantas veces a la semana se lavan los tachos medianos

- a. 1 vez b. 2 veces c. 3 veces d. Todos los días

16. Cuantas veces a la semana se lavan los tachos chicos y grandes

- a. 1 vez b. 2 veces c. 3 veces d. Todos los días

17. Explique el proceso de limpieza de sala

18. Que hacemos en caso de encontrar chicles en la alfombra. Sustente su respuesta

19. Cuál es el uniforme y la presentación correcta de un cinepolito (varón)

20. Cuál es el uniforme y la presentación correcta de un cinepolito (mujer)

4.4.4 Modelo de Evaluación de Dulcería Hibrida - Operativa Región Andina

Anexo N° 4 Modelo de Evaluación de Dulcería

EVALUACION DE DULCERIA HIBRIDA REGION ANDINA

Fecha: _____ Conjunto: _____ Cargo: _____
Nombres y Apellidos: _____ Calificación: _____

Bienvenido! Esta prueba aplica para personal Administrativo.
Por favor diligencie todas las preguntas sin omitir alguna. Cada pregunta tiene un valor de cinco (5) puntos.
Recuerda que para aprobar la evaluación debes obtener un puntaje mínimo de 80 puntos.
Éxitos.

- La habilitación: son todas las actividades destinadas a poner a punto los negocios incluyendo: productos o insumos, máquinas, fondos y limpieza pre-operativa.**
a. Falso b. Verdadero
- El tiempo para realizar la habilitación de la Dulcería es de:**
a. 40 minutos b. 1 hora y 20 minutos c. 1 hora d. 1 hora y 30 minutos
- La Bitácora de Habilidad e Inhabilitación son herramientas que nos permiten registrar el orden de las actividades a realizar durante el proceso. Lo indicado en este documento es diligenciarla**
a. Durante el proceso b. Al Finalizar proceso c. Al Inicio del proceso d. No debe diligenciarse
- Los Administrativos deben asegurar el control y la entrega correspondiente de los insumos y productos a los cinopolitos. Esta actividad debe quedar formalizada con la firma de la Bitácora de Control Diario de Productos. Es necesario asegurar antes de colocar los productos que haya**
a. Suciedad en las superficies
b. Sanitización de las superficies
c. Limpieza Pre-operativa
d. Ninguna de las anteriores
- El Gerente del conjunto debe firmar de manera semanal el reporte de merma para ser emitido por el sistema vista. La merma debe permanecer acumulada para cerrar este proceso.**
a. Falso b. Verdadero
- La calidad de las bebidas Fontaine se da por la presencia de CO2. Es necesario asegurar su cambio cuando la aguja marca que esta por debajo de**
a. 400 psi b. 300 psi c. 600 psi d. 500 psi e. Ninguna de las anteriores
- Dentro del manejo higiénico de alimentos es necesario que el Administrativo responsable del negocio asegure que se realice siempre**
a. Técnica de Ventas b. Técnica de Lavado de Manos c. Técnica Operativa d. Técnica Olvido
- Todos los reportes de abastecimiento y reabastecimiento de producto emitidos por el sistema debe ir firmados por**
a. Gerente de Conjunto b. Supervisor c. Encargado Sub-Almacén d. Gerente Turno

4.5 REFERENCIAS

Razo, I. (2010), en su tesis *“Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y Autoservicio de papelería Dabo S.A. de C.V.”*, Instituto Politécnico Nacional, México,

Millán, G. (2006) en su tesis *“Rotación de Personal”*, Universidad Autónoma Metropolitana,

Espinoza, E. (2013). *Rotación de personal en una empresa de retail de Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Obtenido el 02-08-2013, disponible en:

Paredes, M. (2011). *Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala*.

Jaspe, A. y Santana, A. (2007). *Formas de retención de los departamentos de recursos humanos hacia empleados jóvenes del área de atención al cliente*. Tesis de licenciatura. Universidad católica Andrés Bello. Caracas.

Rincón, P. (2006). *Motivación laboral como herramienta clave evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia*. Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana de San Nicolás. México.

Ulloa Mendoza, R. N. (2010). Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos, centrado en competencias, aplicado al personal de una empresa productora del medio televisivo

Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (No. 658.3 C43y 1991.). McGraw-Hill.

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480189972&Signature=hVqTNmjnPbVRW7pywVX2rjV3ivs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos._El_c.pdf

<http://www.apcontinuada.com/es/calidad-que-es-el-modelo/articulo/80000456/>

http://managementensalud.com.ar/ebooks/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO9001-2008.pdf

<http://internacionaleventos.com/articulos/articuloISO.pdf>

<https://calidadgestion.wordpress.com/2013/12/09/principios-de-gestion-de-la-calidad-en-iso-90012015/>

<http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20contrataci%C3%B3n%20del%20visitador%20medico%20como%20herramienta%20para%20reducir%20los%20%C3%ADndices%20de%20su%20rotaci%C3%B3n.pdf>

<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/896/1/CAUSASYEFECTOSDELAROTACIONDEPERSONALENELCONJUNTOCINEMATOGRAFICOLAHUERTAMORELIA.pdf>

<http://share.pdfonline.com/0dbcb62f9c57469ba653f800bbc2552f/TESIS%20ELIZABETH%20ESPINOZA%20Y.%20IMPRIMIR%20BACKAP.htm>

http://managementensalud.com.ar/ebooks/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO9001-2008.pdf

http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Modelo_europeo_EFQM

<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1067/1/ELEMENTOSQUEINCIDENENLAROTACIONDEPERSONALDEUNAORGANIZACIONDEAUTOSERVICIO.pdf>

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1327.pdf> 55

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORAL.pdf>

[http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/316-t-ec3-169-p227-Rincón, P. \(2006\).](http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/316-t-ec3-169-p227-Rincón, P. (2006).)

[http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Cineplex%20Dic.2015%20\(Class\).pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Final%20Cineplex%20Dic.2015%20(Class).pdf)