PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **SARA IVONNE CELI MORA, C.C. 1103704498,** autora del trabajo de graduación intitulado: **"Diseño de un Programa de Retención para el Personal de Operaciones de la Empresa Industrial Empaqplast S.A en la ciudad de Quito, Ecuador"** previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional,** en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo 2013

SARA IVONNE CELI MORA

CC: 1103704498

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLOGO ORGANIZACIONAL

"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RETENCION PARA EL PERSONAL DE OPERACIONES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL EMPAQPLAST S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO-ECUADOR"

AUTOR

SARA IVONNE CELI MORA

DIRECTORA: WILMA RIERA

QUITO, MARZO 2013

DEDICATORIA

Este proyecto de disertación que con sacrificio y dedicación culmino, va dedicado principalmente al ser que guía mis acciones y las motiva de una manera positiva, quien ha sido testigo fiel de cada uno de mis esfuerzos, mi amigo, mi fortaleza, a Dios.

A mi madre, Myriam Mora y mi padre, Luis Alberto Celi, por inculcarme todos sus valores, el esfuerzo, la perseverancia con que se consiguen los objetivos en la vida, por hacer de mí la persona que soy.

A mis hermanos, Luis y Fernando, que con sus virtudes y defectos han sido un ejemplo y han iluminado mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, agradezco a Dios por permitirme cumplir cada meta trazada en mi vida, por estar a mi lado guiándome constantemente, por ser mi motor día a día.

Agradezco a mis padres, que con tanta dedicación me han alentado a soñar, ser perseverante y paciente.

A mis hermanos y a mis amigos, que han estado pendientes, apoyándome y motivándome en cada uno de mis esfuerzos.

Quiero agradecer especialmente a mi directora de disertación, Wilma Riera, con quien tuve la oportunidad de trabajar, por toda su ayuda, sus enseñanzas, su paciencia y por sus ánimos que me han hecho crecer y culminar exitosamente este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo se enfocó en la elaboración de un Programa de Retención para el Personal de Operaciones o Producción, de la empresa nacional Empaqplast S.A., con la finalidad de conservar, motivar y comprometer a los colaboradores tanto con la empresa como con sus funciones.

Para lograr el objetivo establecido, se definieron tres pasos claves orientados a determinar las posibles causas de desvinculación de la empresa, insatisfacción laboral y desmotivación:

- Levantamiento de información.
- Análisis de la información.
- Diseño de propuesta de retención en base a necesidades específicas detectadas con los colaboradores de Operaciones.

La propuesta se diseñó en base a dos factores: Reconocimiento e incentivos y comunicación interna, con el fin de generar compromiso y motivación.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION **10**

CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO **11**

1.1 Datos de la Organización 11

1.1.1 Antecedentes de la Empresa 11

1.1.2 Ubicación 11

1.1.3 Características 11

1.1.4 Contexto 13

1.1.5 Estructura/Organigrama Empresarial 13

1.2 Diagnóstico 14

1.2.1 Situación real actual en Empaqplast S.A. 15

1.3 Justificación del Proyecto 16

1.3.1 Objetivos del Proyecto. 18

CAPITULO II: MARCO TEORICO **19**

2.1 Administración y Gestión del Talento Humano 19

2.1.1 Antecedentes 19

2.1.2 Administración y Gestión del Talento Humano 21

2.2 La Retención de Personal y el Programa de Retención 26

2.2.1 Los trabajadores como inversores de la empresa 26

2.2.2 Programa de retención de personal: Estrategia de RRHH 28

2.2.3 Factores de abandono de puesto de trabajo 29
2.2.4 Factores que influyen en la motivación 31
2.2.5 Factores que ayudan a la retención del talento 34
2.2.6 Estrategias de retención de personal 39

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO 43
3.1 Desarrollo del Proyecto 43
3.2 Diseño de Herramientas 43
3.2.1 Información documental 44
3.2.2 Encuestas de clima laboral 44
3.2.3 Entrevistas 46
3.2.4 Grupo focal 48
3.3 Análisis de la Información 49
3.3.1 Encuestas de clima laboral 49
3.3.2 Entrevista directivos 55
3.3.3 Entrevistas de salida 58
3.3.4 Grupo focal 59
3.4 Diagnóstico Actual 62

CAPITULO IV: PROPUESTA 65
4.1 Programa de Retención 65
4.1.1 Objetivo del Programa 66
4.1.2 Alcance 66

4.2 Programas de Reconocimiento 68
4.2.1 Sistema de Sugerencias 68
4.2.2 Planes de reconocimiento en base al desempeño de colaboradores 70
4.2.3 Reconocimiento Informal 73
4.2.4 Iniciativas de Reconocimiento al Personal.....74
4.3 Plan de Comunicación Interna 75
4.3.1 Colocación de carteleras en área de Producción. 76
4.3.2 Aplicación anual de cuestionario/encuesta de satisfacción laboral.....78
4.3.3 Sugerencias canales de comunicación.....82

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 86
5.1 Conclusiones.....86
5.2 Recomendaciones 88

BIBLIOGRAFIA 91

ANEXOS 95
1.1 Criterios Institucionales 95
1.2 Organigrama Empaqplast S.A.....96
1.3 Nómina personal de Producción Empaqplast S.A.....98
1.4 Formato encuestas de clima laboral 102
1.5 Formato entrevistas realizadas a ex colaboradores.....106
1.6 Formato entrevistas aplicadas a directivos 107

1.7 Formato preguntas grupo focal 108

1.8 Resultados encuestas de clima laboral 109

1.9 Resumen hallazgos técnicas de levantamiento de información 112

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Fig.1 Productos Empaqplast S.A. 12

Fig.2 Diagnóstico de la empresa 15

Fig.3 Objetivos del proyecto. 18

Tab.1 La nueva realidad de las empresas 27

Tab.2 Teorías de la motivación 33

Fig.4 Pirámide de necesidades de Maslow 33

Tab.3 Escala de evaluación 45

Tab.4 Escala porcentual 45

Fig.5 Edades 49

Fig.6 Género. 49

Fig.7 Estado civil 49

Fig.8 Áreas de trabajo. 50

Fig.9 Antigüedad en la empresa 50

Tab.5 Factores evaluados encuesta de clima laboral 51

Fig.10 Factores con oportunidades de mejora 54

Fig.11 Factores positivos 54

Tab.6 Principales oportunidades de mejora Producción 65

Tab.7 Áreas de Producción 67

Tab.8 Personal desvinculado Empaqplast S.A. 67

Fig.12 Directrices diseño sistema de sugerencias 69

Fig.13 Pasos para el diseño método de evaluación de desempeño 70

Tab.9 Criterios para la evaluación de desempeño 71

Fig.14 Ejemplo formato evaluación de desempeño 72

Tab.10 Sugerencias de reconocimiento con el personal.....74

Fig.15 Instalación de carteleras 76

Fig.16 Pasos aplicación de cuestionarios satisfacción laboral 79

Tab.11 Ejemplo escalas de medición.....80

Fig.17 Ejemplo cuestionario de satisfacción laboral 80

Tab.12 Formato planes de acción.....82

Tab.13 Canales de comunicación en la empresa 83

Fig.18 Ejemplo tríptico de ingreso.....85

INTRODUCCION

El proyecto surge como una necesidad de la empresa Empaqplast S.A. frente a dos factores suscitados principalmente, en el área de Operaciones o Producción: representativo número de desvinculaciones, ya sean por renuncia voluntaria o terminaciones de contrato, especialmente durante los años 2011-2012 y el malestar manifestado por parte de los trabajadores respecto a temas relacionados directamente con la cultura y clima organizacional.

Al realizar un diagnóstico previo de la organización, se decide diseñar un Programa de Retención de Personal enfocado en el área de Producción, para conservar y mejorar el clima laboral, a través de la motivación de los colaboradores.

Para diseñar el Programa, se establecieron tres pasos:

- Levantamiento de información acerca de causas de desvinculación y factores de desmotivación o malestar entre los colaboradores, a través de la aplicación de una encuesta de clima laboral, entrevistas a ex colaboradores y directivos, y la realización de un grupo focal.

- Análisis y síntesis de la información, en base a tabulación de los resultados obtenidos con las técnicas aplicadas.

- Diseño de propuesta de retención en base a necesidades específicas detectadas con los colaboradores de Producción, enfocada en dos factores: reconocimiento e incentivos y comunicación interna.

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Datos de la Organización

1.1.1 Antecedentes de la Empresa

De acuerdo a las referencias electrónicas detalladas en la página web de Empaqplast S.A. (2004), ésta es una empresa industrial, productora y distribuidora de envases plásticos para comestibles, creada en Quito-Ecuador en el año de 1992, por uno de los accionistas de la compañía DANEC S.A., el Ing. Jonathan Verg Bibliowicz, cuya finalidad es atender las necesidades de los fabricantes de aceites comestibles y de productos de limpieza localizados en la región sierra de nuestro país.

1.1.2 Ubicación

Esta empresa productora y distribuidora de envases plásticos para comestibles, se ubica en el Cantón Rumiñahui, Km 2 ½ Vía Sangolquí - Amaguaña.

1.1.3 Características

- Empaqplast S.A. actualmente se caracteriza por ser una empresa líder en el sector de la industria y distribución de plásticos para comestibles.

- Tiene un número total de 240 colaboradores, 106 de ellos pertenecen a áreas administrativas (Financiero, Talento Humano, Procesos, Ventas, Sistemas y Tecnología) y 134 personas, constan en la nómina de Producción/Operaciones (Soplado, Inyección, Extrusión y Coextrusión).

- La página web Copyright Empaqplast (2004) detalla los productos que la empresa ofrece al mercado nacional e internacional:

  - *Soplado.-* PVC biorientado y convencional, PET, polietileno de alta densidad (PEAD) y polipropileno (PP); botellones de policarbonato.
  - *Inyección.-* Preformas PET, tapas, baldes y reposteros.
  - *Extrusión y Coextrusión.-* Fajillas de polietileno de baja densidad (PEBD), etiquetas y sellos de seguridad de PVC termoencogible; fundas y película de polietileno de alta y baja densidad, coextrusión de tres capas de polietileno.



Figura 1. Productos Empaqplast S.A.

Tomada de: http://www.empaqplast.com/productos.

- Es proveedora de industrias nacionales y multinacionales como:

  - *Productos Lácteos.-* Miraflores, El Kiosko, Floralp, Parmalat, Prolac, El Ranchito, La Finca, Reyogurt, Yogurt de Marco's.
  - *Agua.-* Tesalia, Cervecería Andina, Gama Produ, Surpacific S.A., Embotelladora Machala, Agua Divina, H2OLA.
  - *Bebidas Gaseosas.-* Induquito, Cuenca Bottling Co, Orangine, Coca Cola.
  - *Aceites y Grasas.-* Danec, Industrias Ales, La Fabril, Epacem.
  - *Otros.-* Gustadina, Industrias Toni, La Jugosa, Panadería Arenas, HornimansIced Tea, Confiteca, McCormick.

1.1.4 Contexto

La necesidad de crear Empaqplast, surge debido a la falta de abastecimiento de plásticos para productos alimenticios en la región y para facilitar la logística, requerimientos de entrega y cumplimiento de los productores locales.

La empresa se inició con cuatro máquinas de la más avanzada tecnología; con el transcurrir del tiempo, el mercado de envases fue creciendo en la región y Empaqplast se consolidó como un productor que ofrecía el mejor servicio, calidad y variedad. En tan solo una década, esta empresa ha llegado a ser una de las empresas con más alta tecnología e infraestructura lo cual la ha convertido en una de las fábricas de plásticos con mayor diversidad en la región; todos sus productos están certificados, tienen un estricto control de calidad y son aptos para envasar productos de consumo humano, de igual manera, la empresa cuenta con una gran variedad de procesos de transformación de termoplásticos, con los cuales logra ofrecer la mejor alternativa en cuanto a calidad, precio y tiempo de entrega.

1.1.5 Estructura/Organigrama Empresarial

De acuerdo a Violeta Luna, Jefe de Talento Humano (TH) de la empresa Empaqplast S.A., el número total de colaboradores, contabilizando al personal operativo (Producción: Soplado, Inyección, Extrusión y Coextrusión), así como al personal administrativo, (áreas: Financiera, Talento Humano, Procesos, Ventas, Sistemas y Tecnología), es de 240 personas.

El presente estudio se enfocará en el personal de Operaciones o Producción de la empresa, conformada por los siguientes cargos: Supervisores (están a cargo del manejo de personal y procesos de cada área), Operadores (operan las máquinas) y Operarios (apoyan a elaborar el producto cuando ha sido extraído de la máquina). Revisar Anexo 2 (Organigrama Empaqplast S.A.).

1.2 Diagnóstico

Siendo las personas uno de los recursos más importantes para las empresas de hoy en día, la satisfacción en las organizaciones, se ha convertido en una de las preocupaciones fundamentales de la administración de los Recursos Humanos, por lo que se ha visto necesario ligar la estrategia de la organización, con procesos que permitan atraer y retener al personal con el talento necesario, procesos que satisfagan las necesidades y expectativas de los empleados, contemplando los diferentes aspectos de la persona (su formación, desarrollo profesional y personal, ambiente laboral, remuneración y en general su equilibrio de vida).

Atraer, retener y desarrollar talento, constituye actualmente el principal desafío empresarial, y factor determinante de la competitividad.

Según lo que Serna y Mojica explican (1998), la razón por la que se retiene al talento, es como cuidado del capital intelectual, imagen empresarial, ejecución continua de la estrategia, mayores utilidades para los accionistas, aumento del factor intelectual como competencia central en cargos de alta responsabilidad, altos costos de rotación.

Los programas de retención de gente ayudan a crear pertenencia de los empleados hacia la empresa; las empresas que desarrollan a su gente crean una motivación y una perspectiva diferente en comparación con las personas que no han sido desarrolladas en su lugar de trabajo, esto a su vez crea ventaja competitiva frente al mercado, ya que muy difícilmente si una persona se siente a gusto en su lugar de trabajo, se cambiará a otra organización, por el contrario, mejorará su desempeño y de esta manera se logrará un beneficio mutuo entre empresa y colaborador.

1.2.1Situación real actual en Empaqplast S.A.

Se presenta una gráfica para visualización de los principales problemas suscitados en el área de Producción de Empaqplast:

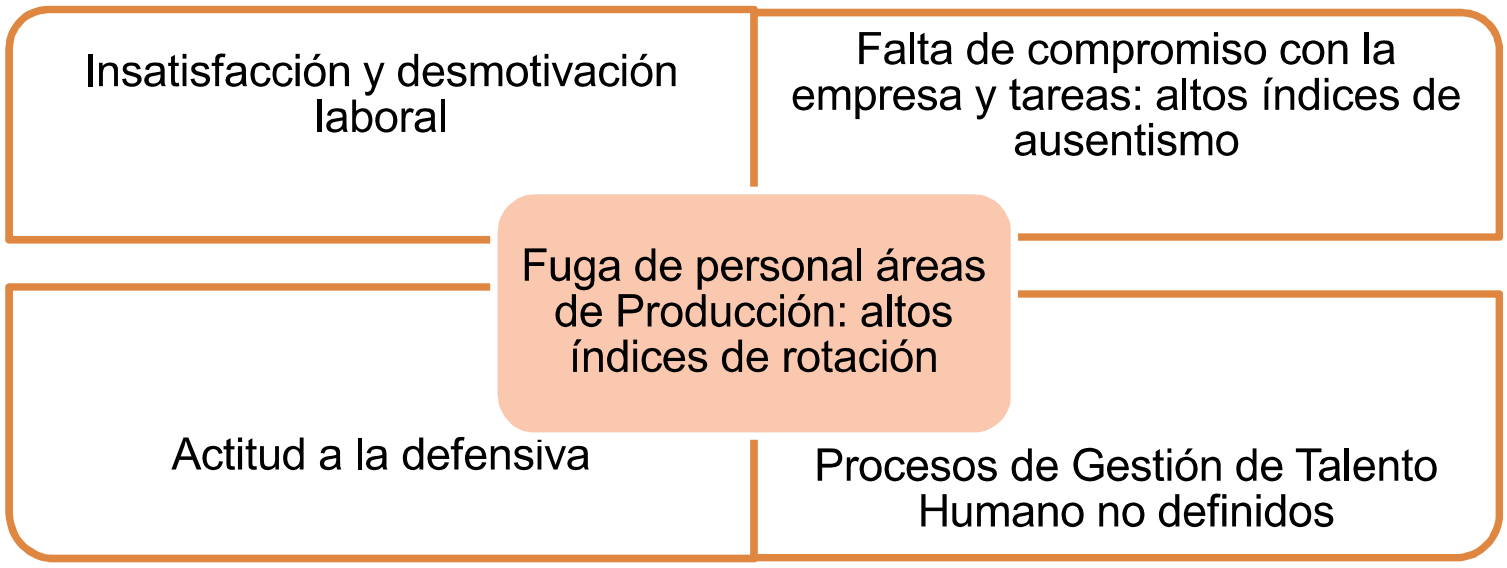


Figura 2. Diagnóstico de la empresa

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

Desde que la empresa se crea en 1992, son tres personas quienes se han hecho cargo del departamento de Talento Humano, y que por diversas razones han salido de la empresa, sin embargo, hasta el momento, no se ha registrado o elaborado documentación, parámetros, procesos y procedimientos claves consolidados para el desarrollo del talento humano.

En el mes de enero de 2012, se incorporó a la empresa una nueva jefatura de Talento Humano, quien se encuentra retomando diversos proyectos no ejecutados hasta el momento, para el desarrollo de los colaboradores.

Al no existir procesos de Recursos Humanos estructurados de forma clara, y varios procedimientos no implementados, no se ha realizado aún el diseño de un programa de retención para el personal de Empaqplast (tanto administrativos como operativos).

De acuerdo a este diagnóstico, se puede observar que no ha habido la dirección estructurada de Talento Humano hacia la empresa, para la consecución de metas, en base al desarrollo del recurso humano. Se pueden observar índices de rotación originados por la falta de motivación y compromiso del personal.

1.3 Justificación del proyecto

Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando, dentro de las organizaciones; por una parte, el trabajo requiere de esfuerzos e inversiones grandes de tiempo de las personas, éstas dependen del mismo para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos personales; por otra lado, las organizaciones también dependen directamente de las personas para operar, producir, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos, ya que como Chiavenato comenta (2009), las organizaciones no podrían existir sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad; todo el equipo humano de una empresa viene a ser el eje más importante para conseguir los objetivos estratégicos de la misma y ofrecer ventajas competitivas frente al mercado.

La razón social por la cual se desarrolla el presente proyecto se debe a que con el descubrimiento de diversos procesos en cuanto a talento humano se refiere, con el avance de la tecnología y otros factores influyentes, se tiene personal cada vez mejor capacitado para las exigencias del mundo actual y por lo tanto, más riguroso en cuanto a la satisfacción de sus intereses personales; es así, que alrededor de 1990 inicia a nivel mundial una “guerra por el talento”, si antes la gente necesitaba compañías ahora las compañías son las que necesitan gente y se encuentran en una lucha por atraer y retener a su personal dentro de las empresas. Se debe desarrollar el potencial de la gente e implementar programas y procesos que satisfagan las necesidades y expectativas para los empleados, contemplando los diferentes aspectos de la persona (desarrollo profesional y personal, ambiente laboral, remuneración, equilibrio de vida) ya que esto generará compromiso e identificación hacia la empresa y difícilmente una

persona que se sienta satisfecha y comprometida con su trabajo, se marchará del mismo.

Los fundamentos teóricos para la realización de un programa de retención de personal en la empresa Empaqplast S.A., se basan en un previo levantamiento de información acerca de la cultura organizacional, a través de entrevistas, en donde se evidenciaron altos índices de rotación, falta de motivación por parte del personal, ausencia de compromiso y en general, insatisfacción laboral, especialmente, con los colaboradores de las áreas de Producción/Operaciones. El programa de retención viene a ser una estrategia de conservación y motivación para el talento humano del área en mención.

En el presente proyecto se pretende investigar las causas de esta falta de motivación y compromiso para a su vez, diseñar medidas clave que ayuden a lograr estabilidad, motivación y satisfacción dentro del ambiente laboral del personal de Operaciones de Empaqplast.

Dentro del contexto de la empresa, la razón personal por la cual se consideró oportuno el desarrollo del programa como tema de disertación, fue diseñar un producto práctico, que aporte de manera significativa a forjar compromiso y motivación entre colaborador-empresa (particularmente del área de Operaciones), ya que ésta empresa tiene diversos proyectos de expansión y crecimiento a futuro, que sin estar alineados al desarrollo y retención de su gente, no logrará los objetivos esperados.

El resultado final beneficiará tanto a los directivos de la compañía y a su productividad, como a los propios colaboradores que pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo y son quienes directamente percibirán el interés demostrado por parte de sus líderes hacia ellos.

1.3.1 Objetivos del Proyecto

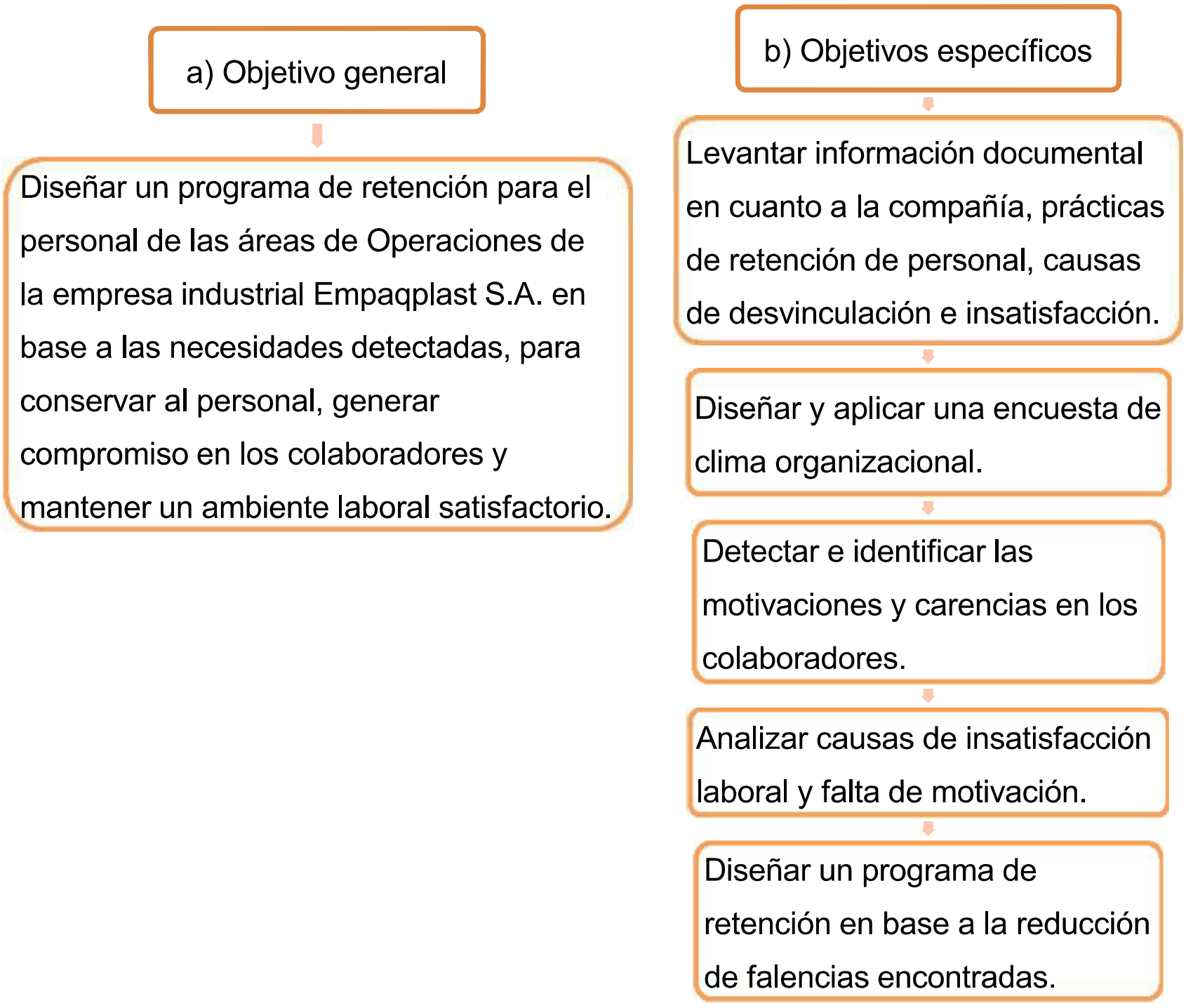


Figura 3. Objetivos del proyecto

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 Administración y Gestión del Talento Humano

2.1.1 Antecedentes

Para que una organización pueda consolidarse y ser productiva se necesita la conjugación de varias fuerzas y recursos, estos pueden ser económicos, materiales, y especialmente, los recursos humanos, mismos que cumplen un papel clave en otorgar valor a las organizaciones; con todos sus conocimientos, habilidades y capacidades, son quienes finalmente toman las decisiones en la empresa y quienes manejan los demás recursos, lo cual los convierte en activos difíciles de sustituir, y una amenaza para competir en el mercado.

El concepto que hoy en día se tiene acerca de los Recursos Humanos y del Talento Humano, es resultado de numerosos análisis e investigaciones que han ayudado históricamente a dotarlo de un contenido científico y metodológico. El Talento Humano es “la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de entender y desarrollarse”. (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2003, p. XIII).

Algunos hechos que marcaron la creación de los departamentos de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, y las etapas por las que fue atravesando la Administración y Gestión de Recursos Humanos según Idalberto Chiavenato (2002), fueron:

- Revolución Industrial (mediados del siglo XVIII): Se puede decir que fue el punto de partida para el desarrollo de una verdadera organización laboral. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento y peligros; de esta manera, se crean en algunas organizaciones los “Departamentos de Bienestar de Personal”, que velaban por educación, vivienda, atención médica a los colaboradores.
- Creación de sindicatos.
- Escuela de recursos humanos y relaciones humanas (paternalismo): A partir de la década de los cincuenta, se analiza la conducta del individuo en base a sus motivaciones, sentimientos, entre otros, con un enfoque que concibe a la persona como un potencial a desarrollar. Diversos autores e investigadores se enfocan en la motivación como influencia esencial de la conducta humana, de tal manera que el objetivo de conseguir motivar al personal, constituyó desde este momento, una meta clave en las organizaciones.
- Racionalismo limitado: Daniel Jiménez (2007), afirma que la misión de los recursos humanos debe centrarse, en una visión mixta del trabajo dentro de la organización: el desempeño de un trabajador es motivado por sus funciones, así como por comportamientos o percepciones (expectativas, necesidades, percepción de la realidad).
- La Guerra por el Talento: A fines de 1990, tal como lo describen Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2003), la economía mundial se encuentra afectada gravemente por diversos factores y las empresas luchaban por contratar y retener a la gente que necesitaban, ofreciendo diferentes beneficios para capturar su atención; organizaciones comienzan a perder a su gente ante mejores ofertas, se podía ver la guerra por el talento desencadenada en los intentos por contratar y retener personal.

El talento es actualmente “un motor crítico del desempeño de la empresa y la capacidad de una compañía para atraer, desarrollar y retener a las personas más

capaces será en adelante una gran ventaja competitiva" (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2003, p. 2).

2.1.2 Administración y gestión del Talento Humano

Castillo (1994), afirma que la gestión de personal o administración de la fuerza laboral es un sistema constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial dentro de las organizaciones. (p. 15).

La gestión del talento humano como tal, es un concepto que surge en los años 90 y se ha puesto en práctica para solucionar el problema de la retención de empleado, busca desarrollar al personal con el fin de mantenerlos en la empresa. Los subsistemas del área son:

- *Reclutamiento de personal.*- Respecto al concepto de reclutamiento, Chiavenato (2009)

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p. 117).

El reclutamiento puede ser interno (personal de la organización) o externo (búsqueda en bolsas de trabajo en internet, periódico, radio, agencias de reclutamiento, head hunting, entre de otros).

- *Selección de personal*.- Chiavenato (2009), la selección busca, entre los diversos aspirantes, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (p. 137).

Frente a la publicación de un anuncio para cubrir una posición, se puede tener varios aspirantes, sin embargo, es necesario "atraer" a quienes realmente se encuentran acorde al perfil requerido para la empresa, tal como Martha Alles (2006) lo dice, para luego colocar y retener al personal.

¿Cómo realizamos el proceso de selección de personal?

"Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez" (Chiavenato, 1979, p. 208).

- De esta manera, el primer paso será levantar toda la información posible respecto a la posición que se va a cubrir; este criterio es extraído de algunas fuentes de información, como: Descriptivo de cargo, análisis del cargo en el mercado, requisición del puesto.

- Una vez levantada la información acerca de lo que se busca, se deben escoger las técnicas de selección a aplicar, algunos ejemplos que Chiavenato (1979), detalla son:

- Entrevistas de selección.
- Pruebas de conocimiento o de capacidad: generales (cultura general, idiomas); específicas (cultura profesional, conocimientos técnicos).
- Test psicométricos: de aptitudes generales o específicas.
- Test de personalidad: expresivos, proyectivos, inventarios (de motivación, frustración e intereses).

- Assessment center o técnicas de simulación (psicodrama, role playing).
- Primera selección, según Martha Alles (2006), para evaluar los conocimientos.
- Segunda selección: para evaluar competencias e indagar sobre motivación.
  Las técnicas escogidas deben representar el mejor predictor de desempeño en el cargo a futuro, a continuación, los pasos detallados de un proceso de selección de acuerdo a Martha Alles (2006):

  - Ya definidas y aplicadas las técnicas de selección, se escoge una terna finalista que será presentada al cliente, quien selecciona al ocupante del puesto, para proceder a negociar las condiciones de contratación y proceder a una oferta escrita.

- *Cultura organizacional (gestión del clima y cultura laboral-relaciones interpersonales).-* En el estudio de las organizaciones, "se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc." (Chiavenato, 2009, p. 176). En la cultura organizacional, todos los miembros de una misma empresa comparten estas características, lo que hace que la empresa se distingan del resto.

  La gestión del clima y cultura organizacional, consiste en generar planes de acción para una mejora y satisfacción laboral, dentro del equipo de trabajo, con la empresa y sus funciones, en base a previos diagnósticos.

- *Modelado del trabajo (análisis de puesto, descripción y valoración de cargos).-* "El análisis descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada" (Alles, 2006, p. 111).
  Se refiere al levantamiento de perfiles de cargo en base a las funciones, habilidades, competencias, y una valoración salarial del cargo en función de sus actividades y nivel frente al mercado laboral.

Según Alles (2006), el objetivo es conocer la estructura de la empresa, sus actividades, metas, las responsabilidades de los diferentes puestos, niveles de exigencia solicitados en cuanto a conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros. Cuando se definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, como reclutamiento y selección, capacitación y formación, compensaciones, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y planes de carrera, y además, se asegura el haber asignado las tareas con claridad a los colaboradores.

- *Gestión del desempeño.-* ¨La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo" (Chiavenato, 2009, p. 245).

  En base a ciertos procedimientos, lo que la que gestión del desempeño pretende es medir factores como adaptación al puesto de trabajo, retroalimentación y potencial de desarrollo para recibir incentivos, para desarrollo profesional y personal, para mejorar relaciones y para asesorar un crecimiento en la empresa, así también para la toma de decisiones en cuanto a desvinculaciones.

- *Programas de recompensas e incentivos.-* Estos procesos constituyen elementos fundamentales para motivar al personal, ya que van a otorgar un reconocimiento al desempeño y cumplimiento de objetivos dentro de la organización.
  Dentro de las recompensas está la remuneración monetaria fija y los incentivos, que pueden ser simbólicos o monetarios.

  Además, están las prestaciones y servicios; las prestaciones sociales, son "recompensas extra monetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tienen por objeto atraer y retener a los empleados" (Chiavenato, 2009, p. 344).

- *Entrenamiento y Capacitación.-* Se habla de las capacitaciones, como las "actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades:

    - Organizada;
    - Planificada;
    - Evaluable." (Alles, 2006, p. 219).

    Alles (2006), Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.
    Implica:

    - Transmisión de información;
    - Desarrollo de habilidades;
    - Desarrollo o modificación de actitudes;
    - Desarrollo de conceptos. (p. 219).

- *Planes de carrera y desarrollo profesional*.- Se trata de toda una planificación que el colaborador debe seguir para ser promocionado, con la finalidad de que tenga claridad de los conocimientos, habilidades y competencias que debe poseer para alcanzar cierta posición, y a su vez, comprender los niveles jerárquicos a los que puede llegar.

- *Higiene y seguridad.-* "La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas" (Chiavenato, 2009, 474).

Los aspectos de los cuales un programa de Higiene y seguridad industrial abarcan son: entorno físico del trabajo, entorno psicológico, aplicación de principios ergonómicos y salud ocupacional.

- *Disciplina laboral*.- Cumplimiento de las normativas y políticas internas, realización de llamados de atención, desvinculaciones, compromisos, entre otros.

2.2 La Retención de Personal y el Programa de Retención

2.2.1 Los trabajadores como inversores de la empresa

Como anteriormente se mencionó, tanto organizaciones como trabajadores, dependen uno del otro para subsistir; las organizaciones dependen directamente de las personas para operar, producir, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos, ya que como Chiavenato comenta (2009), las organizaciones no podrían existir sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad; a su vez, las personas dependen del trabajo para satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos personales.

Aunque hasta hace poco tiempo se creía que los objetivos de la empresa eran antagónicos a los de sus colaboradores, existiendo una relación ganar (empresa)-perder (colaborador), se ha comprobado que “si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen” (Chiavenato, 2009. P. 5).

Actualmente, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar, requiriendo esta solución el saber negociar, la participación y sinergia de esfuerzos colaborador-empresa. La satisfacción de las personas en las organizaciones, se ha convertido en las preocupaciones fundamentales de la Gestión del Talento Humano, por lo que se ha

visto necesario ligar la estrategia de la empresa con procesos que permitan atraer y retener al personal con el talento necesario.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelrod B. (2003), presentan una nueva realidad en las empresas:

Tabla 1

La nueva realidad de las empresas

La realidad anterior	La nueva realidad
La gente necesita Compañías.	Las Compañías necesitan gente.
Las máquinas, el capital, la geografía constituyen la ventaja competitiva.	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva.
Contar con mejor talento tiene cierta importancia.	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia.
Los empleos escasean.	Los talentos escasean.
Los empleados son leales y los empleos estables.	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo.
Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece.	Las personas exigen mucho más.

Tomada de: Michaels, E. Handfield-Jones, H. Axelrod, B. (2003). *La Guerra por el Talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos.*

Según Michaels, Handfield-Jones, y Axelrod (2003), existen tres fuerzas que estimulan la guerra por el talento:

- Evolución de la era industrial a la era de la información: “En 1900, solo el 17% de los empleos requería trabajadores con destrezas intelectuales; hoy más del 60%

los requieren". La economía de las empresas se basa cada vez más en el talento de las personas.

- Alta demanda, en especial, por talento gerencial de gran calibre.
- Creciente tendencia de las personas de cambiarse de una a otra empresa: "Fue la reducción del tamaño de las corporaciones a fines de la década de 1980 lo que rompió el tradicional pacto que cambiaba seguridad en el trabajo por lealtad" (Michaels, Handfield-Jones, y Axelrod, 2003, p. 3).

2.2.2 Programa de retención de personal: estrategia de RRHH

El diseño de los programas de retención, surge a raíz de una excesiva fuga de personal, debido a renuncias voluntarias. Es importante recalcar que la rotación de personal es, en medida, saludable porque brinda la oportunidad de innovación y diversidad en la empresa, favorece promociones y nuevas contrataciones, puede ahorrar costes laborales y ganar acceso a conocimientos de punta.

Sin embargo, el problema radica cuando los índices de rotación sobrepasan lo presupuestado en personal, cuando los costes de la rotación son superiores a los beneficios, y un alto porcentaje de los colaboradores sale de la compañía, ocasionando de esta manera altos gastos en reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento, inducción, equipos, beneficios empresariales; retarda proyectos, puede existir rotación en cadena, pérdida de clientes, mala imagen empresarial, entre otros.

La pérdida de un empleado talentoso, en cualquier área en que éste se encuentre, puede causar muchas pérdidas a una empresa; la administración de personal tiene la tarea de determinar cuáles son las áreas débiles dentro de la organización e implementar un plan de acción para mantener y retener a su personal.

Hablar de un Programa de Retención de Personal, es referirse justamente a la creación de una estrategia que genere compromiso, motivación y estabilidad de los

colaboradores hacia su empresa, “las estrategias de retención residen en lograr la lealtad a largo plazo” (Bonache y Cabrera, 2006, p. 293).

Para crear una estrategia de esta magnitud, primeramente se debe tener claro que va a variar de acuerdo a las necesidades particulares de cada empresa, y ya en cada organización, a las necesidades presentadas en las diferentes áreas de trabajo.

2.2.3 Factores de abandono de puesto de trabajo

Davenport (2000), detalla que lo primero a analizar para desarrollar un Programa de Retención de Personal, son las posibles causas de abandono del puesto de trabajo e interpretar su significado en la organización, considerando que este análisis proporcionará una base racional para las iniciativas de retención que serán planteadas. Esto permitirá establecer principalmente dos aspectos: cuáles son los trabajadores que poseen las competencias que la empresa valora y cuáles son los factores de abandono.

a) Principales causas de salida.- Según la publicación de Alejandra González, (obtenida 20 mayo 2012), las principales causas por las cuales una persona desea abandonar su puesto de trabajo, además del salario, son las siguientes:

- Beneficios empresariales.
- Estilo de supervisión.
- Planes de carrera.
- Posibilidades de capacitación.
- Carga de trabajo.
- Lugar geográfico en donde se encuentra la empresa.
- Status que otorga el cargo.

Bonache y Cabrera (2006), agregan que, actualmente, dentro de las organizaciones, existe mayor inseguridad laboral, menores oportunidades de desarrollo y promociones, lo que obliga a los colaboradores a buscar oportunidades también afuera de su

compañía. Ambos autores, señalan dos factores fundamentales para la retención de personal: la satisfacción laboral y el compromiso.

Según Davenport (2000), se deben considerar también los siguientes factores:

- Tipo de posición.
- Nivel de educación y tipo de estudios.
- Funciones (área de trabajo).
- Tiempo de trabajo en la empresa; Davenport (2000) afirma, las personas se pueden sentir satisfechas en sus lugares de trabajo hasta los 4 años, pasado este tiempo, el cargo y la empresa pueden resultar menos atractivos.
- Localización geográfica.
- Tipo de instalación (fábrica, sucursal, matriz).
- Demografía (género, raza, etnia, estado civil).
- Grado de capacidad o experiencia.
- Nivel de rendimiento.
- Nivel y tipo de compensación en comparación con el mercado.

b) Analizar la raíz del problema.- Una vez advertidas las tendencias de abandono en una primera etapa, es requerido analizar cuál es la raíz del problema; los directivos, asesores, actuales trabajadores y ex colaboradores, pueden brindar información útil acerca de las razones por las que personas con ciertas características puedan llegar a marcharse.

Davenport (2000), señala tres excelentes métodos para descubrir las razones por las que el personal renuncia de manera voluntaria: las encuestas, los contactos directos (colaboradores actuales, o ex empleados) y las entrevistas; estas técnicas suministran indicios importantes acerca del modo en que ven sus empleos los trabajadores presentes y aquellos que ya han salido.

El objetivo fundamental de estos métodos es conocer el nivel de satisfacción y compromiso laboral de los empleados y en base a la información obtenida, trabajar para hacer mejoras.

c) Análisis de los elementos del ROI (retorno de la inversión), frente a las ofertas de la competencia.- El análisis ROI compara la utilidad obtenida en la organización versus la inversión realizada.

Davenport (2000), afirma que las personas necesitan una perspectiva atrayente (valoración de la nueva posición) para romper los lasos del compromiso. Evaluar el lugar que ocupa la oferta de rendimiento de la inversión en su compañía en relación con ofertas de la competencia es una base crucial de la base analítica requerida para librar y ganar las guerras por la retención. (p. 202).

2.2.4 Factores que influyen en la motivación

La actitud que una persona tiene frente a sus actividades, compañeros y su empresa, depende de la creación y consolidación de todo un conjunto de condiciones motivadoras, “se considera que la motivación es responsable del 80% de la eficiencia laboral, mientras que el entrenamiento aporta el 20% restante” (Castillo, 1994, p. 176).

Es decir, cualquier esfuerzo que se haga por lograr mayor productividad y mejor desempeño del personal, no tiene validez si éste no se encuentra motivado; primeramente se debe tener un equipo motivado para entrenarlo y desarrollarlo, de tal manera que se prepare a un equipo competente frente a las necesidades actuales.

¿Cómo motivamos a nuestros colaboradores?

Tal como Castillo (1994) lo afirma, la potencialización de la energía humana se logra incrementando la motivación y el entrenamiento a través de la satisfacción de

necesidades reales. Las personas buscan satisfacer sus necesidades y esto es lo que las motiva.

El ser humano es básicamente motivado por una necesidad global de superación o de logro de metas. Pero además, existen en el individuo una amplia gama de necesidades específicas, tales como la subsistencia, el respeto de sus semejantes, la participación, la creación y la realización plena de sus capacidades. (Castillo, 1994, p. 185).

La complejidad del mismo ser humano hace difícil establecer una única motivación para todos los colaboradores.

Impulsos de la motivación

De acuerdo a Yankovic (obtenido 16 de junio 2012), los impulsos son estados internos del organismo, que se experimentan como una carencia necesaria de compensar, y que activa o energiza aquellos comportamientos que tienden a suprimirlos o satisfacerlos.

Existen dos tipos de impulsos:

- Básicos: Como el hambre, sed, alejamiento de dolor, sexo.
- Adquiridos: Proceso de aprendizaje, a través del cual, estímulos asociados con estímulos básicos, adquieren la capacidad de operar como impulso o desencadenante de una conducta.

Tabla 2

Teorías de la motivación

<table>
<tr>
<td>1. Teoría de las Necesidades de Maslow (1954)
En la base se encuentran las necesidades primarias o fisiológicas y, ascendiendo, las menos prioritarias.</td>
<td>2. Teoría de Herzberg (1967)
- Factores higiénicos: son aquellos que no determinan significativamente la permanencia del colaborador en la empresa, sin embargo, se deben mantener, caso contrario el personal se desmotivará (salario, condiciones físicas de trabajo, seguridad, status, entre otros).
- Factores motivadores: impactan directamente en el desempeño de los colaboradores (como las tareas estimulantes, reconocimiento por un trabajo bien hecho, retos profesionales, mayores responsabilidades).</td>
</tr>
<tr>
<td>

Figura 4. Pirámide de necesidades de Maslow
Obtenido de: (www.hernandezaguiran.com)</td>
<td>3. Teoría de MacClelland (1989)
- Motivación de logro: Deseo de excelencia, de hacer un trabajo bien hecho, necesidad de retroalimentación. Ejecución de altas metas.
- Motivación por el poder: Deseo por influir y controlar a otras personas. Le gusta que le consideren importante, ser reconocido, tener prestigio, status.</td>
</tr>
</table>

	- *Motivación de afiliación:* Relaciones sociales-interacción. Le gusta ser conocido, se siente bien tratando a los demás y ayudando a la gente.
4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (1966) Describe dos teorías opuestas de pensamiento de los directivos dentro de las organizaciones. - *Hipótesis X*: Los colaboradores actúan únicamente bajo amenazas. - *Hipótesis Y:* La gente necesita y quiere trabajar.	**5. Teoría ERC de Alderfer** - *Motivaciones de existencia:* Necesidades fisiológicas y de seguridad. - *Motivación de relación:* Relaciones sociales con otras personas, apoyo emocional. - *Motivación de crecimiento:* Crecimiento y desarrollo personal.

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

2.2.5 Factores que ayudan a la retención del talento

Una vez analizadas las causas de rotación voluntaria, se deben tener claros los factores fundamentales por los cuales una persona quiere desvincularse de una organización y se siente atraída por otra.

- *Proceso de selección.-* Es muy importante considerar que si el proceso de selección es correctamente realizado, de acuerdo a ciertos parámetros alineados con los objetivos empresariales, se contratarán personas que se adapten tanto al cargo y sus funciones como a la organización; de igual manera, habrán colaboradores comprometidos con un alto nivel de desempeño, con potencial para ser ascendidos y promovidos.

- *Proceso de inducción.-* La inducción a los empleados es un procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa. Donde se brinda información básica, necesaria para desempeñar satisfactoriamente las labores.

  "El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política" (Alles, 2006, p. 208).

  ¿Qué debe contener?: Información sobre la empresa (filosofía empresarial, estructura organizacional), giro del negocio, aspectos geográficos, políticas, normativas internas, beneficios, comunicaciones, cultura y costumbres organizacionales.

- *Beneficios.-* Si se proporciona una inducción completa, con la información necesaria de la empresa, pero sobre todo del puesto, se podrían obtener las siguientes ventajas:

  - Reducir costos de reclutamiento y selección, disminuyendo la rotación de personal.
  - Detectar necesidades de capacitación.
  - Identificación del individuo con la organización y sus procedimientos, así como el sentido de pertenencia.
  - Acelerar la integración del colaborador al grupo, subgrupos, al ambiente laboral.
  - Comprender el reglamento interno, lo cual disminuye o elimina faltas, memos, llamados de atención, despidos.
  - Permitir que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
  - Disminuir el porcentaje de accidentes laborales.
  - Es aconsejable, además del programa de inducción, en un inicio, dar seguimiento a los candidatos para saber cómo se ha sentido, si sus expectativas se han cumplido.

- *Remuneración.-* Existen dos clases de remuneración, el salario económico y el salario emocional.

  - En cuanto al primero, se trata de una recompensa monetaria que la empresa brinda al colaborador a cambio de los servicios que éste le otorga. Este beneficio es de suma importancia ya que como Castillo (1994) lo explica, en la mayoría de los casos, es la única fuente de ingresos que tiene el trabajador para cubrir sus gastos.
    La recompensa monetaria no es el único estímulo del trabajador, pero sin duda alguna es un factor higiénico que ejerce un papel muy importante en el colaborador; debe basarse en una escala totalmente equitativa y competitiva en el mercado laboral.

  - Aún cuando el sueldo es sumamente importante para el empleado al momento de decidir integrarse en una organización, la motivación y el ambiente laboral influyen radicalmente en la decisión final, y es lo que se ha llamado el "salario emocional".
    En base a una definición dada por Claudia Gómez (2011), se puede decir que este tipo de salario busca aportar satisfacción al personal, para la identificación y relación con reciprocidad, equidad y frecuencia dentro de la empresa. Mientras que el sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que marca la diferencia y se considera que puede hacer que los empleados sean leales a su empleo.

- *Programas de reconocimiento e incentivos*.- Castillo (1994), comenta que el establecimiento de márgenes salariales para cada cargo o grupo de cargos, le permite a la empresa asignar diferentes salarios entre los trabajadores que ocupan un mismo cargo, basándose en su rendimiento. De esta manera, se estimulará el desempeño destacado de los trabajadores. (p. 211).
  Se debe velar por el aspecto psicológico, para que los trabajadores sientan el trabajo no solo como un medio para subsistir, sino como una oportunidad de desarrollo. Los incentivos tienen el objetivo de premiar un buen desempeño y logros

laborales, reconociéndolos mediante un estímulo que puede ser monetario o simbólico, por ejemplo: bonos, cartas de felicitación, premios, ascensos, etc.

- *Prestaciones sociales.*- "Son los auxilios que recibe el trabajador o su familia en dinero o en especie pero que no constituyen salario, aunque su valor está relacionado con el nivel salarial". (Castillo, 1994, p. 210).

  Las prestaciones sociales son todos aquellos beneficios que la empresa ofrece, beneficios de ley y propios de la organización, como por ejemplo: transporte, alimentación, uniforme, seguro médico privado, plan de estudios, afiliación al IESS, subsidios por enfermedad y maternidad, entre otros. Deberán crearse aquellos que cubran las necesidades reales del personal.

- *Liderazgo.*- Es muy conocida actualmente, la importancia que ejerce la dirección de un líder en su equipo de trabajo, de forma tan marcada, que inclusive puede influir de manera determinante en la permanencia o no de un colaborador en la empresa.

  Según lo que Bonache y Cabrera (2006) plantean, los principales rasgos que un líder efectivo debe tener son: habilidades cognitivas, inteligencia emocional, orientación al logro, saber motivar, permitir la participación, delegar, gestionar conflictos y desarrollar equipos de trabajo, reconocer y recompensar, planificar y organizar, informar.

- *Capacitación.*- Son todos aquellos procesos de aprendizaje en los cuales el trabajador participa, cuyo objetivo es "cambiar las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos de los empleados con el fin de mejorar su desempeño individual y, consecuentemente, los resultados de la organización." (Bonache y Cabrera, 2006, p. 186), proporcionando de esta manera habilidades específicas a los colaboradores para mejorar su rendimiento.

Como Chiavenato (2009) lo afirma, la capacitación debe brindar información básica para aprender nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, modificar hábitos y comportamientos, trayendo esto como consecuencia directa, un mejor desempeño.

Lo que busca la capacitación es cerrar la brecha existente entre el perfil real y el ideal de un cargo; el ajuste entre las personas, el trabajo y la organización.

Según Martha Alles (2006), la capacitación y formación proporcionan los siguientes beneficios:

- Incremento en la producción.
- Reducción de errores.
- Reducción de rotación.
- Menor necesidad de supervisión.
- Cambio de comportamiento en colaboradores.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

La capacitación y formación de los colaboradores ayudará a mejorar el capital humano a favor de la empresa, mejor desempeño, aumentar la eficiencia del equipo de trabajo, incidir en forma positiva en el compromiso e imagen de la empresa en el mercado de trabajo.

- *Planes de carrera*.- Desde el momento de la primera entrevista, una persona tiene expectativas de crecimiento. “Una carrera no es más que una serie de puestos de trabajo ocupados por un individuo a lo largo del tiempo” (Bonache y Cabrera, 2006, p. 258).

  Las promociones y los ascensos son la base de las carreras organizacionales, basando este estudio en Bonache y Cabrera (2006), se debe definir una estructura de promociones en la empresa, estableciendo cuántos niveles ha de tener la jerarquía, las habilidades y competencias que debe tener la persona para ascender y los empleados que serán considerados cada cierto tiempo para ascender.

- *Satisfacción y compromiso laboral.-* La satisfacción laboral es el nivel de comodidad que siente el trabajador con los diferentes factores que componen la organización, como la imagen empresarial, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, entre otros.

- *Equilibrio entre trabajo y familia*.- El conflicto familiar causa importantes problemas individuales y organizacionales.

En conclusión, y siguiendo el criterio de varios autores, como Bonache y Cabrera (2006), el desencadenante de un cambio de empresa, rara vez es el dinero, otros elementos motivan esta decisión, como por ejemplo la carga de trabajo, desacuerdos fundamentales con el jefe, nivel de autonomía en el puesto de trabajo, una decisión u opinión negativa que se juzgó como injusta, una oferta de empleo inesperada.

2.2.6 Estrategias de retención de personal

Se debe definir a qué cargos o personas retener, ya que generan un aporte significativo para la organización:

- Todos los trabajadores.
- Algunos trabajadores.
- Trabajadores de ciertos cargos.

Una vez decidido a quién o quiénes retener, se pueden aplicar un sinnúmero de estrategias de retención de personal, como por ejemplo: iniciativas de selección, diseños de puestos, compensaciones, eventos sociales, inducciones de personal, tutorías, desarrollo de capacitaciones, planes de carrera, planes de comunicación, gestión clima laboral, entrevistas de salida, entre otros, pero estas deben basarse en un diagnóstico inicial de la compañía, en las falencias que se hayan detectado en la empresa o área de trabajo y deben estar atadas a la estrategia organizacional.

Según la Escuela de Organización Industrial de España (obtenido 19 marzo 2012 de http://www.slideshare.net/), se debe considerar que la retención de los empleados debe llevarse a cabo desde el área de RRHH a toda la organización, sin embargo, los responsables de retener personal no son únicamente los encargados de esta área, sino los líderes en general.

- *Incrementar el valor y fortalecer los vínculos.-* Según Davenport (2000), aquellos colaboradores que presentan un alto compromiso con la organización y una elevada dedicación a su trabajo, tienen las siguientes características: valoran los elementos intrínsecos de su trabajo, valoran las relaciones sociales que consolidan en el trabajo y las recompensas económicas que reciben, su rendimiento es superior y desean conservar sus vínculos organizacionales.

- *Gestionar el valor de la relación.-* Según las investigaciones realizadas por el Families and Work Institute, se definió como puesto ideal, aquel que brindaba autonomía, oportunidades de aprendizaje, trabajo relevante, seguridad en el puesto y oportunidades de progresar, estos tienden a aumentar el compromiso y dedicación de un colaborador en su empresa y gran parte de la ejecución de estos factores depende de los directivos, y jefes inmediatos de los colaboradores.

- *Conservar y desarrollar al personal con potencial en épocas de incertidumbre.-* Existe la posibilidad que un colaborador disminuya su desempeño significativamente, debido a cambios existentes en su situación de empleado, ante lo cual se tiene que proporcionar información relevante y difundir la misma de manera transparente.

Cabe recalcar cuatro elementos principales que Davenport (2000), menciona se encuentran asociados al establecimiento de un contrato psicológico:

- *Alineación con la estrategia empresarial.-* El esfuerzo individual debe hallarse orientado hacia el cumplimiento de una estrategia empresarial; la alineación de los objetivos individuales con la estrategia de la empresa a través del establecimiento del contrato psicológico, incrementa la probabilidad que la misma triunfe en el mercado.

- *Proporcionar información de forma rápida y frecuente/comunicación transparente.-* La empresa debe proporcionar una amplia información respecto a diversas áreas del negocio, beneficios y cambios en la empresa. No necesariamente el trabajador tiene que saber todo acerca de la compañía, pero si lo necesario para que se sienta orgulloso de estar en ella y que tenga conciencia de la importancia de su trabajo.

- *Entendimiento del cargo.-* Comprensión clara de las funciones del puesto y de los términos del contrato laboral, así como de sus exigencias.

- El impacto de la confianza.- Ambas partes deben estar confiadas en que están obteniendo un acuerdo justo, que cada uno cumplirá y hará realidad según los principios implícitos en el pacto.

  Según Davenport (2000), la confianza es la clave para la certeza de que el contrato psicológico se cumplirá, ésta denota la fe que tenemos en que los demás nos tratarán de una manera consecuente con nuestros intereses (p. 134).

  Acerca de la confianza, Davenport (2000), afirma que se genera brindando una participación con los colaboradores y el control sobre los temas que les afectan directamente, estableciendo una relación clara entre los procesos de enrolamiento y las exigencias del puesto. Ya lograda la confianza, se la debe cuidar y mantener. Aunque estos elementos parezcan simples, tienen una fuerte vinculación con la motivación individual para el éxito de la organización (Davenport, 2000, p. 119) y nos introducen a un compromiso corporativo.

Se han presentado dos elementos fundamentales para diseñar un Programa de Retención: causas de abandono del puesto de trabajo y factores que atraen al colaborador para mantenerse en una empresa. La aplicación e implementación de estrategias de retención de personal en la empresa, se pueden basar en el análisis de ambos elementos, y con fundamentación en los subsistemas de Recursos Humanos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Desarrollo del proyecto

Para obtener información real y precisa acerca de la percepción de los colaboradores del área de Producción de la empresa Empaqplast S.A., se diseñaron cuatro herramientas para levantamiento de información, que al haber sido aplicadas, corroboraron las respuestas otorgadas por el personal.

Con la aplicación de estas herramientas, se pudieron identificar las causas de desvinculación, insatisfacción laboral y falta de compromiso de los colaboradores y a su vez, con los resultados arrojados, se pudieron diseñar planes enfocados en los factores clave, causantes de desmotivación en el área.

3.2 Diseño de Herramientas

Empaqplast S.A. está conformada por un total de 240 colaboradores (106 administrativos, 134 operativos). El diseño del Programa de Retención va enfocado directamente al área de Producción, integrada por 134 trabajadores (26 operadores, 102 operarios y 6 supervisores; en el Anexo 3, se encontrará el detalle de la nómina de Empaqplast S.A.), encargados de la elaboración de los diferentes productos plásticos para comestibles que distribuye la empresa.

El área de Producción de Empaqplast S.A., se encuentra conformada a su vez, por 5 sub áreas, dentro de las cuales labora el personal: Inyección, Inyección PET, Soplado PET, Soplado Convencional, Flexografía.

Con el fin de diseñar un Programa acorde a las necesidades particulares de Empaqplast S.A., se elaboraron y aplicaron cuatro técnicas, que ayudaron a obtener pautas y datos más precisos acerca de la percepción del personal sobre la empresa y

de posibles causas de salida del personal: encuestas de clima laboral, entrevistas de salida, entrevistas a directivos, grupo focal.

3.2.1 Información documental

Previo al diseño de las herramientas, a través de algunas reuniones tanto con Gerencia Financiera como con Talento Humano, se obtuvo la mayor información posible referente a la empresa, sus prácticas y políticas: historia, filosofía, normativas y procedimientos internos, beneficios empresariales, organigrama y estructura, cultura organizacional, personal desvinculado.
Respecto a índices de rotación, se pudo obtener poca información formal, debido a la inexistencia de un sistema manual o informático de registro.

3.2.2 Encuestas de clima laboral

Objetivo: Una encuesta es la recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en muestras específicas. La encuesta de clima laboral fue diseñada y aplicada con el propósito de conocer y aclarar la percepción general del personal de Producción, acerca de factores que influyen en la satisfacción/insatisfacción laboral.

a) Elaboración de encuesta (Anexo 4).-

- Se diseñó una encuesta de clima laboral, constituida por 5 preguntas de información general: edad, género, estado civil, área de trabajo, antigüedad.
- La encuesta se conformaba, por 8 factores, integrados por preguntas relacionadas, que analizan el clima laboral de la empresa, percibido desde diferentes aspectos: orgullo e imagen empresarial, entorno laboral y trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo profesional, funciones y desempeño laboral, condiciones ambientales del puesto de trabajo, remuneración e incentivos, comunicación.

- Se agregaron dos preguntas abiertas para indagar los aspectos que motivan al personal a quedarse en la empresa.
- La escala utilizada para medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en base a los factores descritos, fue la siguiente:

Tabla 3

Escala de evaluación

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Estoy de acuerdo/siempre sucede	Por lo general estoy de acuerdo/por lo general sucede	Casi nunca sucede	Nunca sucede

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

- Al tabular las respuestas, para definir cuáles eran los factores y sub factores fuertes a desarrollar y los puntos críticos, se estableció la siguiente escala porcentual:

Tabla 4

Escala porcentual

De 80% a 100%	Factores positivos.
De 51% a 79%	Factores con oportunidad de mejora.
De 0% a 50%	Factores críticos.

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

b) Población encuestada y aplicación.-

- Se convocó a los 134 trabajadores de Producción, de los cuales, asistieron 124 (23 operadores, 95 operarios, 6 supervisores).
- La encuesta se llevó a cabo en dos días:
  Grupo 1, miércoles 26 de septiembre 2012; 71 personas encuestadas en total.

Grupo 2, miércoles 3 de octubre 2012; con 53 colaboradores encuestados.

- En cada uno de los días se manejó dos horarios de aplicación de las encuestas: 14h00 y 14h30, considerando los tres turnos de trabajo que normalmente tiene el personal del área (mañana: de 6h00 – 14h00; tarde: 14h00 – 10h00; velada: 10h00 6h00).

3.2.3 Entrevistas

Objetivo: Es una técnica para obtener datos, que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista de salida se elaboró con la finalidad de conocer las razones de salida de las personas, así como sugerencias de las mismas, de forma más objetiva.

Por otro lado, la entrevista a directivos fue diseñada para conocer desde una perspectiva diferente (mandos medios y altos), acerca de la rotación de personal existente en la empresa.

a) Elaboración de entrevistas.-

- Se diseñó un formato de entrevista de salida (anexo 5), constituida por 5 preguntas de información general: edad, estado civil, área, cargo, antigüedad. Adicional, integraban la entrevista 12 preguntas con la finalidad de indagar: motivos de salida, relación con compañeros y jefaturas, seguridad física en el trabajo, remuneración y sugerencias generales.
- La entrevista para los directivos de las áreas que más relación tienen con Producción (anexo 6), estaba conformada por 9 preguntas relacionadas con: causas de salida del personal de Producción de la empresa, punto de vista del personal de planta, medidas adoptadas para solucionar inconvenientes suscitados, retroalimentación y remuneración del personal, sugerencias.

b) Población entrevistada.-

- Las entrevistas de salida se realizaron a 8 ex colaboradores de planta, comprendidos entre los 25 y 37 años de edad (1 persona de 37 años, 6 de 33 años y 1 de 25 años).
- El inconveniente que existió al momento de realizar las entrevistas con el personal desvinculado, es que no se manejaron documentos de respaldo con los datos de dichos colaboradores. Para obtener esta información, la asistente de nómina logró levantar información con los colaboradores actuales, y del listado brindado, se tenían muy pocos números actualizados.
- Las entrevistas a los directivos, fueron aplicadas a 10 personas de áreas administrativas, ocupantes de los siguientes cargos: Jefe de Talento Humano, Trabajadora Social, Gerente de Planificación, Jefe Procesos, Jefe Control de Calidad, Coordinador de Auditoría, Subgerente de Producción, Supervisor PET, Supervisor Planta 1, Supervisor Flexografía.

c) Aplicación de entrevistas.-

- Las entrevistas al personal desvinculado se realizaron a la par de las técnicas, vía telefónica.
- Las entrevistas a directivos, se realizaron el miércoles 7 de noviembre de 2012 de 8h00 a 12h30, con una duración de 30 minutos cada una.
- En ambos casos, la autora de este documento, fue la única persona que entrevistó a colaboradores como ex colaboradores.

3.2.4 Grupo Focal

Objetivo: El grupo focal se trata de una entrevista grupal en la que todos los entrevistados se encuentran juntos en un mismo momento, dando sus opiniones y conversando entre sí sobre un tema en cuestión. En este caso, la técnica se llevó a

cabo con la finalidad de corroborar y complementar la información obtenida con las herramientas detalladas anteriormente.

a) Elaboración formato preguntas de grupo focal (anexo 7).-

- Se elaboraron 8 preguntas referentes a índices de rotación, causas de salida de personal, motivaciones para quedarse en la empresa, reconocimiento y remuneración, oportunidades de crecimiento, sugerencias.

b) Población.-

- Se realizó el grupo focal con una muestra de 15 colaboradores del área de Producción, 14 operarios-operadores y 1 supervisor.
- El grupo de 15 colaboradores, se conformó con aquellas personas que llevaban más de 5 años de trabajo en la empresa.

c) Aplicación.-

- Al igual que las entrevistas a directivos, el grupo focal se llevó a cabo el miércoles 7 de noviembre de 2012, de 16h00 a 16h45.

3.3 Análisis de la Información

3.3.1 Encuestas de clima laboral

Para tener claridad acerca de la población del área de Producción encuestada, se presentan a continuación, las gráficas con los porcentajes correspondientes a edad, género, estado civil, área de trabajo y antigüedad de los encuestados:

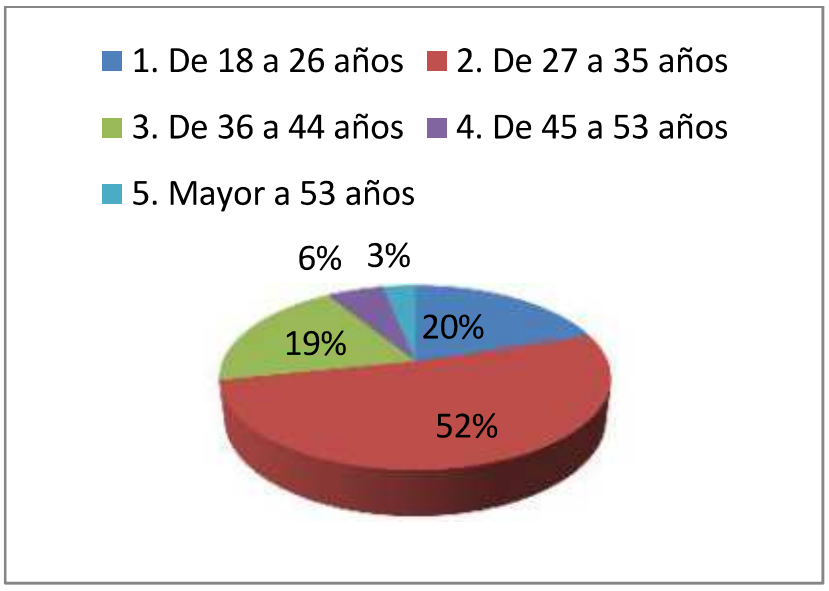


Figura 5. Edades

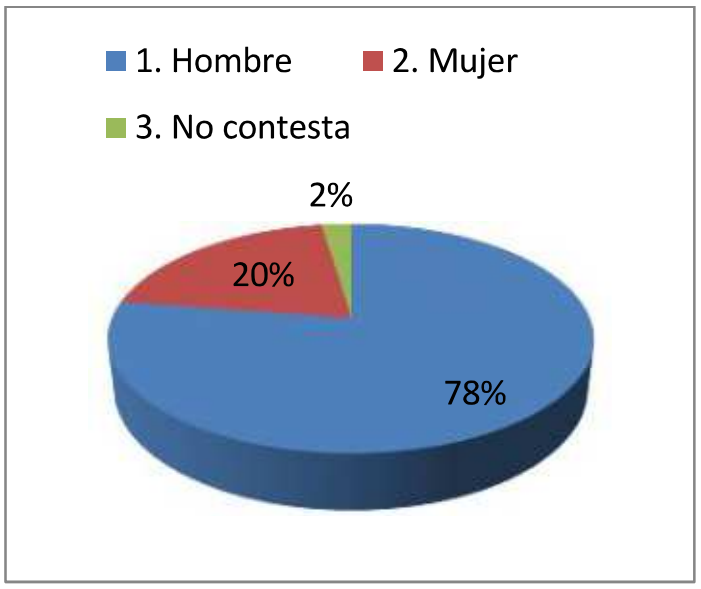


Figura 6. Género

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

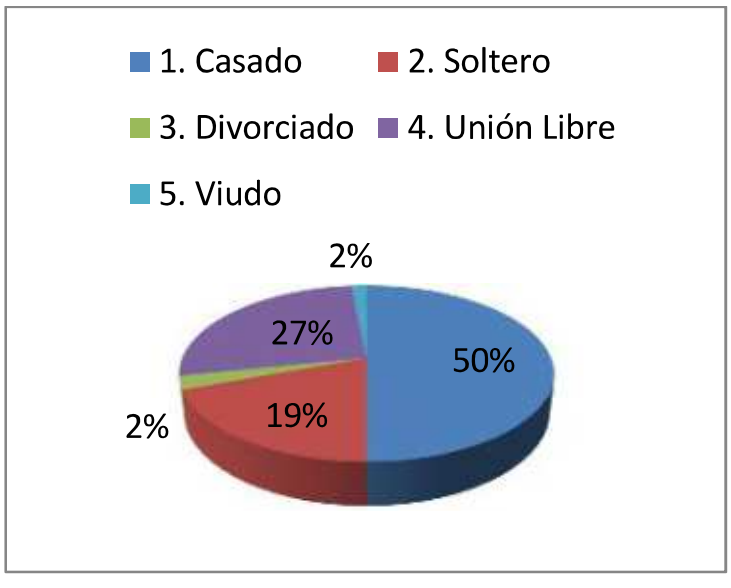


Figura 7. Estado civil

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

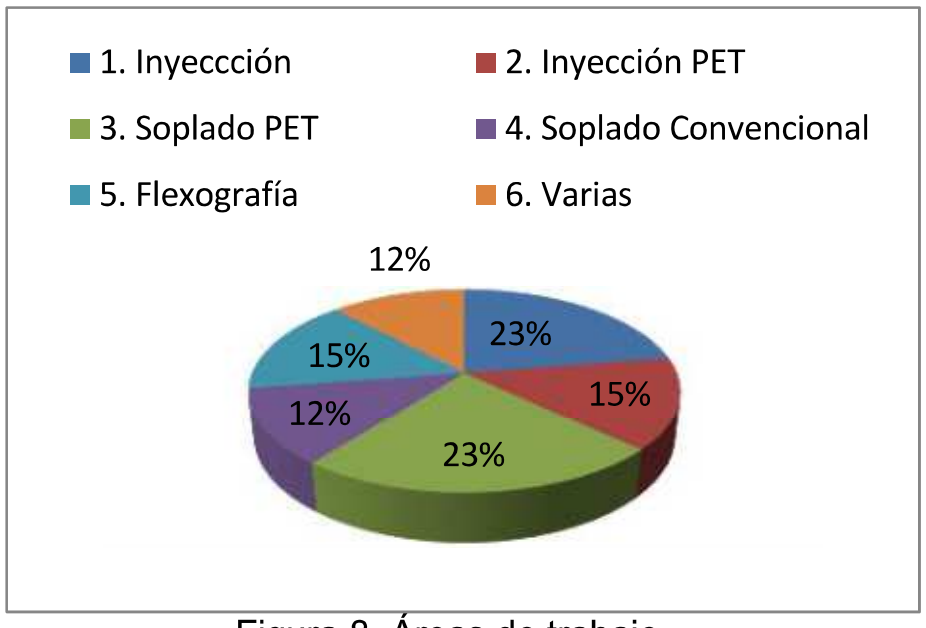


Figura 8. Áreas de trabajo

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

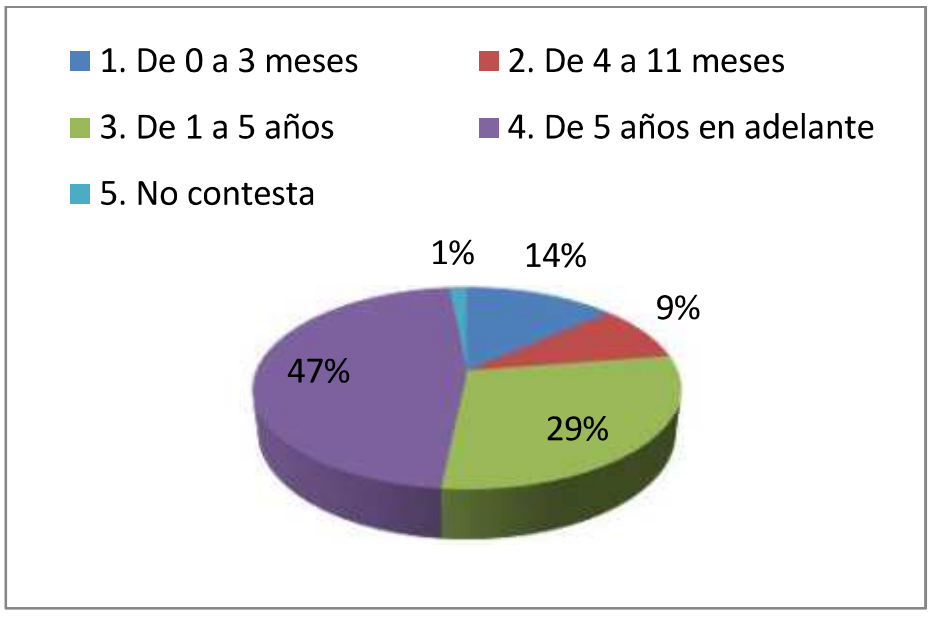


Figura 9. Tiempo de antigüedad en la empresa

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

Algunos datos relevantes que se obtuvieron en cuanto a la muestra encuestada, fueron:

- Se trata de un grupo mayoritario de personas ubicadas entre los 18 y 44 años, mientras que un 9% de colaboradores tiene de 45 años en adelante.
- Respecto al tiempo de trabajo en la empresa, un 49% trabaja más de 5 años en Empaqplast, frente a un 38% que ha pasado su período de prueba y tiene menos de un año cumplido; el porcentaje restante, se encuentra aún en su período de prueba.
- Más de la mitad de la muestra pertenece al género masculino (debido al tipo de trabajo que se realiza, producción y manejo de maquinaria pesada) y el 50% de ellos, son casados.

Al tabular las respuestas otorgadas en los 8 factores evaluados, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 5

Factores evaluados Encuesta de Clima Laboral

FACTOR	RESUMEN RESULTADO
1. Orgullo e imagen empresarial (cuán orgulloso me siento de trabajar en mi empresa)	Un porcentaje mayor al 90% contesta que les gusta la empresa en que trabajan y se sienten orgullosos de ella.
2. Entorno laboral y trabajo en equipo (integración con mis compañeros de trabajo)	Entre un 80% y 90% de encuestados considera que existe confianza entre compañeros, y que su relación es agradable.
3. Liderazgo (estilo de supervisión de su jefe o supervisor inmediato)	Del 80% al 85% de colaboradores responde que siempre/ casi siempre puede conversar abiertamente con su jefe, y que su trato es amable y justo. Uno de los aspectos que se encuentra por debajo del 80%, es que consideran sus ideas no son tomadas en cuenta por los jefes inmediatos y que no existe reconocimiento por parte de los mismos.
4. Desarrollo profesional (posibilidades de crecimiento en la empresa)	Pese a que un importante porcentaje de la muestra (80% al 90%), considera tener las competencias para ser ascendido, más de la mitad de los colaboradores, afirman no haber tenido la oportunidad de ascender.
5. Funciones y desempeño laboral (actividades del puesto de trabajo, compromiso)	Entre un 83% y un 94% de encuestados, se encuentra a gusto con sus funciones. Como una oportunidad de mejora, se dio la conciliación de actividades laborales con las personales, con un 33% de personas que

Fuente: Encuestas aplicadas, Sara Celi, responsable de esta disertación

	consideran no pueden conciliar estos dos aspectos.
6. Condiciones ambientales del puesto de trabajo (seguridad industrial, bienestar físico y psicológico)	En general, a los colaboradores, les resulta cómodo su lugar de trabajo, en cuanto a luz, niveles de ruido, limpieza en su área de trabajo. Los factores cuyos porcentajes se encuentran en un nivel bajo de satisfacción son: temperatura adecuada, funciones de alto riesgo.
7. Remuneración e incentivos (salario y recompensas adicionales)	En relación a otras empresas, el 100% del personal está consciente de que su trabajo está bien remunerado. En relación con las funciones del cargo, el 36% considera que su salario no se encuentra equitativamente retribuido. También por debajo del 80%, está el aspecto de los beneficios empresariales: muchos colaboradores no conocen sus beneficios y no han hecho uso de ellos.
8. Comunicación (canales de información con directivos)	El 91% de los encuestados, afirman conocen claramente las áreas que conforman la empresa y saben con quién dirigirse en caso de tener un problema. Un 64% responde que tiene la apertura para acercarse con sugerencias a los directivos.
9. Aspectos que le motivan a quedarse en la empresa	Las respuestas más comunes fueron: Aprendizaje, necesidades económicas, familia, la falta de trabajo en otras empresas, cercanía al lugar de domicilio, estabilidad laboral.

10. Recomendaciones	- Mejorar el ambiente de trabajo y el trato por parte de Supervisores, Ayudantes de Operadores y Jefe de Personal. - Mejorar las utilidades y salario. - Re organizar los turnos de trabajo, para que no sea superior a 8 horas diarias. - Un 62,10%afirma que continuaría trabajando en la empresa, frente a un 29,03% que no lo haría; sin embargo, del grupo que afirma continuaría laborando en la empresa, el 40,32% comenta que lo haría necesidad, por la estabilidad laboral generada por años de trabajo, y la falta de empleo en el Ecuador.

Para información detallada de los resultados de los factores evaluados, revisar Anexo 8.

De esta manera, de los 124 encuestados y en base a las escalas establecidas, se obtienen las siguientes gráficas representativas, respecto a los factores con oportunidades de mejora y los factores positivos que se encontraron en la tabulación de los resultados de las encuestas de clima y satisfacción laboral:

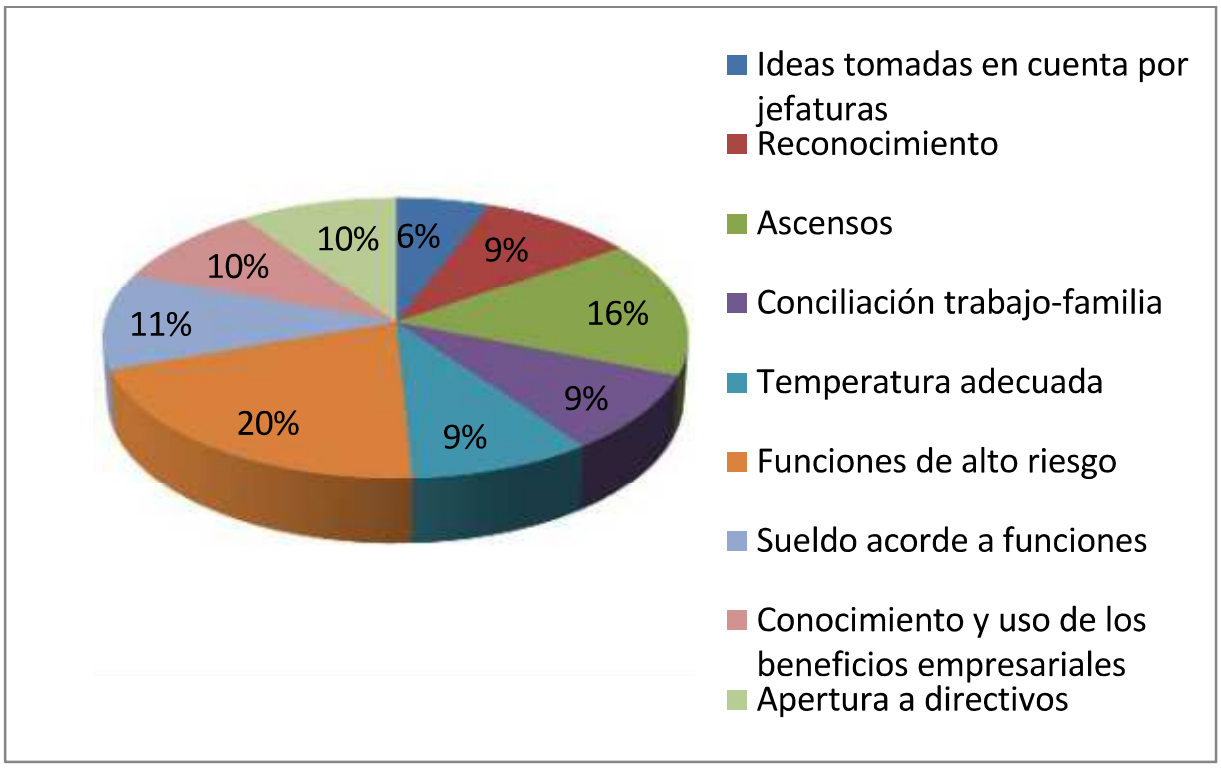


Figura 10. Factores con oportunidades de mejora

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

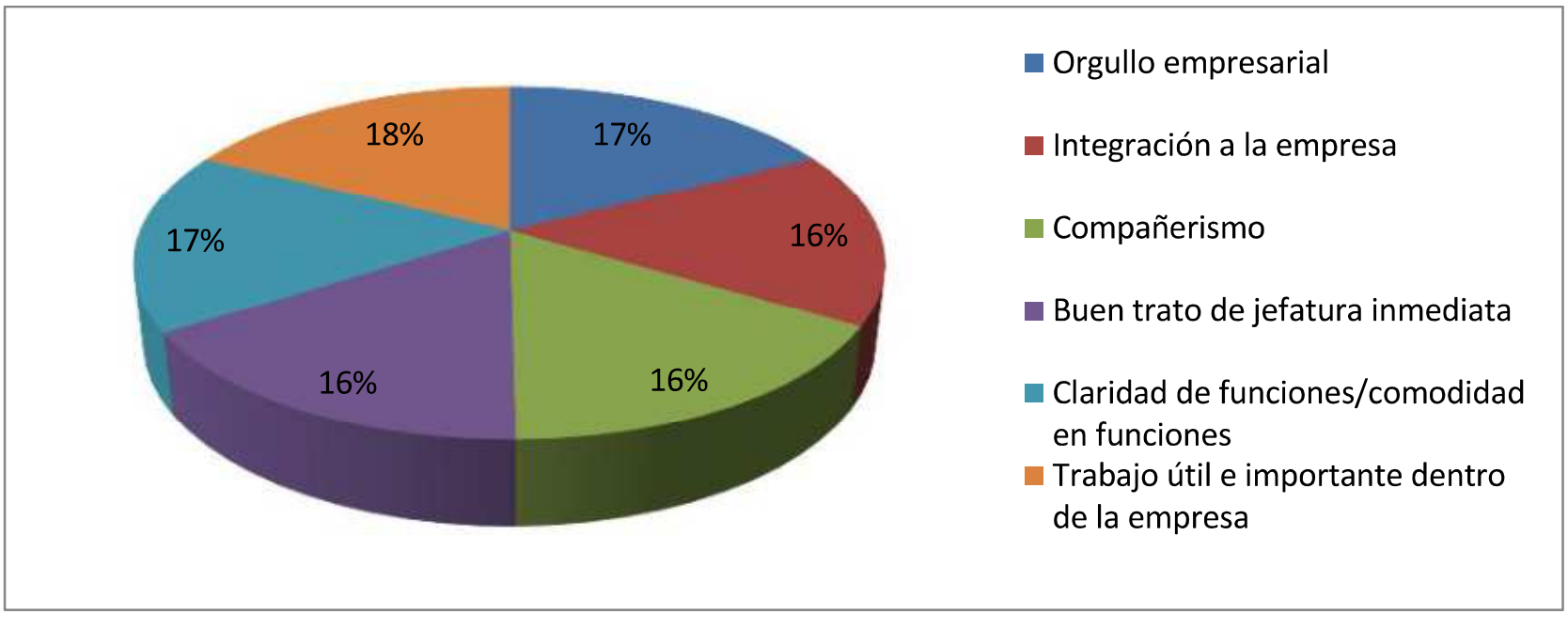


Figura 11. Factores positivos

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

En conclusión, en las encuestas de clima laboral aplicadas, se obtuvo como factores sujetos a mejora, básicamente 5 aspectos:

- Inconformidad de remuneración en relación con funciones, el 36% responde que no considera justa la retribución económica recibida en relación a las responsabilidades que tiene en la empresa.

- Un 34% considera que no existe un reconocimiento o felicitación, formal o informal por parte de los líderes, cuando se ha cumplido objetivos individuales y grupales en el área de trabajo.
- A pesar que el 91% y el 83% de la muestra consideran que si es posible obtener un ascenso debido a un "buen desempeño", el 57% de los trabajadores no ha sido promovido hasta la fecha (dentro de esta consideración se encuentra un 24,19% de los encuestados que trabajan más de 5 años en la empresa, 17,74% entre uno y cinco años, el resto de colaboradores, menos de un año). Con estos datos, se puede concluir que existen pocas posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional.
- Un 33% de los encuestados afirma que el trabajo no le permite conciliar sus actividades laborales con las personales.
- Un 74% de los trabajadores considera que su cargo y sus funciones son de alto riesgo, no hay seguridad física adecuada en el puesto de trabajo.
- El 35% de colaboradores no conoce cuáles son los beneficios que la empresa ofrece, considerando que el 76% de la muestra encuestada tiene más de un año de trabajo en la empresa.

3.3.2 Entrevista directivos

Al compilar la información obtenida de las entrevistas realizadas a 10 directivos de diferentes áreas relacionadas estrechamente con Producción, supieron comentar que en general, ha salido un número representativo de personal de la empresa, especialmente durante el transcurso de los años 2011-2012. Adicional, se indagó en los siguientes aspectos:

a) Posibles causas de salida de personal.-

- *Salario.-* De acuerdo a las entrevistas realizadas a: Jefe de Talento Humano - Coordinador de Auditoría Interna - Jefe de Control y Calidad - Supervisores de

Planta, todos ellos concuerdan en que el salario de los Supervisores llega a ser inclusive, menor al que reciben operarios y operadores (alrededor de $540 considerando SBU y pago de horas extras). De acuerdo a su percepción, tanto operarios como operadores, están conscientes que su salario se encuentra dentro de la banda salarial establecida legalmente en comparación con otras empresas, sin embargo el problema radica al momento de recibir las utilidades en el mes de abril, ya que llegan a $300 como valor máximo.

El personal antiguo por su lado, siente malestar, ya que tanto su salario como sus beneficios son los mismos que recibe el personal nuevo desde el momento que ingresa.

- *Ausentismo*.- Según los índices de ausentismo por enfermedad recopilados por la trabajadora social, los colaboradores del área de Producción, presentan repetitivas faltas con su debido certificado médico, causadas especialmente por las siguientes dolencias: resfríos y faringitis (alrededor de un 30%), infección intestinal y gastritis (aproximadamente un 50%), casos odontológicos, lesiones provocadas por jugar fútbol, calamidad doméstica, entre otras causas (aproximadamente el 20% restante). Al haber ausencias repetitivas al trabajo causadas por diversos factores, el área de Talento Humano ha tomado la decisión de terminar el contrato laboral de los trabajadores en mención.
- *Beneficios.*- La alimentación es una de las razones por las que más quejas existen por parte del personal, ya que tienen un tiempo de 10 minutos para servirse el almuerzo que no es otorgado por la empresa sino que lo traen de sus domicilios y, el lugar en donde ingieren su refrigerio, no es higiénico.
- *Comparaciones por falta de equidad.*- Existen muchas comparaciones, del por qué algunos reciben ciertos permisos o beneficios y otros no, especialmente, estas comparaciones se dan entre personal nuevo y antiguo.

b) *Retroalimentación a colaboradores y aspecto salarial.-*

- No existe un sistema formal de evaluación, ni de reconocimiento; no se da una retroalimentación positiva a los colaboradores (supervisores, operadores y operarios). Cuando se trata de cumplir las reglas, cuando han cometido errores, siempre se les informa y se les llama la atención, pero al momento de felicitar por el trabajo realizado, no se lo hace.
- Los colaboradores entrevistados, en general, consideran que el salario no es el apropiado para todos los cargos del área, sino que debería existir una diferenciación de sueldos por rango jerárquico y niveles de responsabilidad (Supervisor/Operarios/Operadores).

c) *Alternativas implementadas a la fecha por diferentes áreas:*

- *Talento Humano.-* Violeta Luna, explica que se está trabajando en la elaboración de proyectos de beneficios empresariales, un proceso de selección de personal definido, contratación de una trabajadora social, se están revisando planes de entrenamiento y capacitación, se han implementado inducciones, levantamiento de descriptivos de cargo. Se ha hablado con los Supervisores de cada área para que exista mayor empoderamiento con el personal que tienen a su cargo y para la toma de decisiones; así también, comenta que se han otorgado refrigerios los fines de semana, por cuenta de la empresa, y se ha tratado de desarrollar eventos de integración, como por ejemplo, el festejo de los cumpleañeros de manera mensual.
- *Trabajo Social.-* Respecto a las medidas en las que se ha enfocado desde noviembre 2012, se realizan visitas domiciliarias para conocer el trasfondo familiar de cada colaborador, motivo de atrasos, ausentismos, solicitudes de préstamos.
- *Producción.-* El Subgerente de Producción, Stalin Cuenca, afirma que en el año 2012, se reunió a los Supervisores y se explicó acerca del monto recibido por concepto de utilidades, conjuntamente con el Gerente Financiero, con la finalidad de ser portavoces de la forma en qué se realiza el cálculo de la misma. Se propuso

además, un programa de crecimiento, con el que se incrementaron 30-40 dólares a los operarios que cuidan las máquinas de producción.

- *Control de Calidad.-* Yolanda Chimbo, Jefe de esta área, comenta que lo que se trata de hacer es brindar información totalmente transparente, respecto a los procesos internos que se manejan: concientizar a Supervisores, Operarios y Operadores el porqué de los procesos a seguir, especialmente, dar seguimiento del nivel de cumplimiento, con los líderes de área.
- *Procesos.-* El Jefe de Procesos ha propuesto la contratación de un Jefe de Planta para mayor seguimiento y control.
- Los Supervisores de Planta, proponen un incremento salarial de acuerdo a funciones o algún tipo de incentivo monetario.

3.3.3 Entrevistas de salida

Recopilando la información brindada por 8 ex colaboradores del área de Producción, se obtuvieron los siguientes datos:

a) Principales causas de salida de los ex colaboradores.-

- *Permisos.-* No otorgaban permisos ni se consideraba la vida personal de los colaboradores.
- *Beneficios.-* No se reconocía recorrido, no había refrigerio después de 8 horas de jornada laboral.
- *Jornada laboral.-* Jornadas laborales extensas y pesadas.
- *Falta de reconocimiento.-* únicamente se laboraba, sin embargo no había otros eventos, no había recompensas, felicitaciones ni reconocimientos.
- *Mejores ofertas laborales.-* En aspectos económicos y de beneficios.

b) Relación con compañeros/jefaturas inmediatas/directivos.-

- En general, existía una buena relación entre compañeros, trato amable y compañerismo.
- Con Supervisores, no existía un contacto directo, no había apertura y tampoco con directivos.

c) Remuneración y ambiente físico.-

- La remuneración era equivalente a la que se otorga en otras empresas.
- La disconformidad surge con las utilidades y la falta de comunicación de los valores a recibir por las mismas.
- La maquinaria no era segura.

d) Aspectos a mejorar.-

- Los horarios de trabajo como tal no eran el inconveniente, sino las largas jornadas de 12 horas diarias que en seguidas ocasiones se realizaban.
- Los turnos eran muy sacrificados, esforzados y no había tiempo para compartir con la familia.
- Solicitaban otorgar más tiempo para el refrigerio y/o almuerzo.
- Implementar un recorrido empresarial que acerque al lugar de domicilio.
- Capacitar constantemente a los colaboradores.

3.3.4 Grupo Focal

Resumiendo las respuestas otorgadas por 14 operarios y un supervisor, se obtuvo lo siguiente:

a) *Principales causas de salida de personal.-*

- *Permisos/licencias/vacaciones.-* De los 15 colaboradores con los cuales se llevó a cabo el grupo focal, todos estuvieron de acuerdo en que el área de Talento Humano indaga profundamente las causas por las cuales se solicita un permiso o días de vacaciones, a tal punto, que consideran, se invade su privacidad.
- *Alimentación.-* Se trabaja durante 8 horas consecutivas y únicamente se otorgan 10 minutos para un refrigerio, que es llevado por cada colaborador.
- *Falta de motivación/reconocimiento*.- El sueldo y beneficios que reciben los colaboradores antiguos, son los mismos que el personal nuevo recibe.

  En cuanto a las jefaturas inmediatas, no existe un método formal de evaluación, y no hay un reconocimiento formal ni informal por el trabajo realizado.

  Hay quejas respecto a que los directivos presentan propuestas, pero hasta el momento no se ha cumplido nada, o únicamente, por un corto tiempo se ha mantenido alguna práctica.
- *Ambiente físico.-* El lugar destinado a servirse el refrigerio no es higiénico al igual que los baños.

b) *¿Cuál es la motivación para trabajar en la empresa?*

- *Estabilidad laboral.-* Los años de trabajo en la empresa generan estabilidad laboral, la mayoría alega que ya conoce sus funciones y están acostumbrados a la empresa; debido a su edad y ausencia de estudios superiores, será difícil tener oportunidades de trabajo en otras empresas.
- *Familia.-* Bienestar de sus familias y responsabilidades con ellos.

c) *Posibilidades de ascensos.-*

- Es difícil ocupar una posición superior en orden jerárquico, dentro o fuera del área; dentro del área, los supervisores llevan años trabajando, fuera de la misma, no existen planes de carrera.
- El salario entre supervisores y operarios no es de gran diferencia, un supervisor está recibiendo alrededor de $500 sin pago de horas extras, mientras que los operarios reciben $370 más horas extras, con lo cual, los operarios logran a fin de mes hasta alrededor de $800; un ascenso para ser supervisor no representa un reto.

d) *Aspectos que Empaqplast podría mejorar.-*

- *Comunicación.-* Por lo general, se informa de ciertos eventos con un día de anticipación, a pesar que los supervisores están al tanto de los diversos temas.
- *Beneficios.-* En especial en cuanto al recorrido y alimentación.
- *Incentivos.-*Tanto morales como monetarios (especialmente, los reconocimientos no económicos).
- *Préstamos/permisos/vacaciones.-* Se realizan minuciosas indagaciones para conceder un permiso, y al momento de conceder un préstamo, se otorgan los mismos si se trata de un problema de salud o estudios, mas no por calamidad doméstica.
- *Cambios suscitados en TH.-* Algo que ha afectado a la empresa, son los diversos cambios que han existido en el área de Talento Humano; algunas personas han trabajado en esa área, repitiendo y ofreciendo propuestas que hasta el momento no se han cumplido y cada cierto tiempo los encargados de este departamento, son desvinculados de la empresa.

3.4 Diagnóstico Actual

Al recopilar toda la información obtenida a través de las cuatro herramientas, se puede concluir con 8 aspectos claves, que están afectando el ambiente laboral de la empresa, generando insatisfacción y a su vez, desvinculaciones, ya sean de forma voluntaria o por terminaciones de contrato:

a) *Falta de reconocimiento/incentivos/retroalimentación.-* Se corroboró con los directivos y con un porcentaje promedio del 48% (considerando las respuestas otorgadas por las personas en cada técnica aplicada), que no existe un sistema de evaluación de desempeño establecido para retroalimentar a los colaboradores, de esta manera, al no tener una herramienta de retroalimentación, tampoco existe un programa de incentivos que premie a los colaboradores por los logros obtenidos en la empresa. El hecho de no recibir una retroalimentación clara sobre su trabajo y tampoco una felicitación por los logros alcanzados, empleando únicamente órdenes y llamados de atención, ha causado malestar entre los trabajadores.

b) *No hay posibilidades de ascensos o movimientos internos.-* Un 62%, entre ex colaboradores y trabajadores actuales, que llevan más de un año trabajando en la empresa, afirman que no han podido ascender. Corroborando esta información, tanto en el grupo focal como en las entrevistas a los directivos, se comentó que la única posibilidad de ascender es al cargo de Supervisor; sin embargo, los supervisores llevan años de trabajo en la empresa y difícilmente se desvincularán de la misma.

   Por otro lado, el ascenso a Supervisor, no es visto como un reto para los operarios y operadores, pues implica mayores responsabilidades con un salario igual o inferior al de ellos.

c) *Remuneración no acorde con funciones/niveles jerárquicos.-* En el área de Operaciones existen tres cargos de diferente rango jerárquico, Supervisores,

Operadores y Operarios, cada cargo tiene funciones de mayor y menor responsabilidad; en promedio, un 46% de las personas que aportaron con sus criterios, afirman que la remuneración, no refleja esta diferencia de responsabilidades y que no es otorgada acorde a los rangos jerárquicos establecidos.

d) *Beneficios empresariales.-* Todas las personas a las que se encuestó y entrevistó, confirman que son los colaboradores quienes llevan sus refrigerios al lugar de trabajo y cuentan con 10 minutos para servirse el mismo, después de 8 o 12 horas de jornada laboral.

e) *Higiene e infraestructura.-* Existe un espacio físico destinado al refrigerio, del cual hay quejas en cuanto a su mal estado; de igual manera, los baños se encuentran en condiciones anti higiénicas.

f) *Liderazgo no definido.-* De acuerdo al comentario otorgado por los 10 directivos entrevistados, existe falta de participación por parte de los Supervisores dentro de cada área de trabajo; el liderazgo no se encuentra definido de forma clara, la toma de decisiones es efectuada por los operarios y operadores, sin existir retroalimentación del líder hacia su equipo.

g) *Comunicación.-* En el grupo focal, se obtuvo que los colaboradores perciben que la información referente a beneficios, temas salariales, participación en reuniones y eventos internos, no son transmitidas de forma clara, ni con tiempo de anticipación por los Supervisores.

La información no fluye de forma descendente y el personal conoce ciertos procedimientos, normativas y temas salariales en conversaciones informales.
En cuanto a la comunicación ascendente (de colaboradores a directivos), en la mayoría de los casos, se considera que las opiniones no son tomadas en cuenta por jefaturas inmediatas.

h) *Confianza colaborador-empresa.-* En el grupo focal se profundizó en que los colaboradores perciben que se indaga de forma muy detallada sobre su vida personales, inclusive, sienten invadida su privacidad, al momento en que se acercan a solicitar un permiso/vacación/licencia por parte del área de Talento Humano.

En el Anexo 9 se podrá encontrar la información resumida, que se obtuvo en las técnicas aplicadas.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Programa de Retención

Con las cuatro herramientas aplicadas, se confirmó que el aspecto salarial, ausencia de beneficios y la falta de motivación/reconocimiento percibida por los colaboradores, eran considerados como las principales causas de salida de personal, y causas de malestar en los trabajadores:

Tabla 6

Principales oportunidades de mejora Producción

FACTOR/TECNICA	Encuesta	Entrevista de salida
Salario vs. Funciones	36% de colaboradores no considera justo su SBU en relación a las funciones de su cargo.	37,50% afirma haber renunciado por una mejor oferta laboral (económica y beneficios).
	Entrevista directivos	**Grupo focal**
	Un 70% de los entrevistados afirman que el aspecto salarial es una de las principales causas de desmotivación.	Comentan que el ascenso no representa un crecimiento, ya que el salario es inferior y las responsabilidades mayores.
Beneficios empresariales	**Encuesta**	**Entrevista de salida**
	35% de colaboradores no conoce sus beneficios y no hace uso de ellos.	37,50% de los entrevistados comenta no haber tenido beneficios representativos.
	Entrevista directivos	**Grupo focal**
	Los entrevistados concuerdan en que se debe crear un programa de beneficios empresariales.	Malestar por el tiempo de 10 minutos que se otorga para el refrigerio (tiempo corto). No existen beneficios adicionales.
Motivación/reconocimiento	**Encuesta**	**Entrevista de salida**
	35% considera que no es reconocido positivamente cuando obtiene logros en sus tareas.	25% comenta no haber tenido oportunidades de crecimiento no hay motivación de los líderes.

	Entrevista directivos	Grupo focal
	Todos los directivos entrevistados, confirman que no existe una retroalimentación o refuerzos positivos para el personal	Las 15 personas que se presentaron, afirman que sus jefaturas son muy estrictas para hacer cumplir disposiciones, sin embargo, no existe un reconocimiento positivo o retroalimentación

Fuente: Sara Celi, responsable de este trabajo

De estos resultados, fueron seleccionados dos factores para crear un Programa de Retención: Motivación/reconocimiento y comunicación.

El Programa de Retención está constituido por: Sistema de Sugerencias, Sistema de Evaluación de Desempeño y Sistema de Comunicación Interna, direccionado al personal de Operaciones de la empresa, creado en base a su realidad actual y susceptible de ser aplicable a corto y mediano plazo.

4.1.1 Objetivo del Programa

El Programa de Retención busca desarrollar estrategias que se ajusten a las necesidades del área de Producción de Empaqplast S.A., que ayudará a generar principalmente: compromiso con la empresa y el cargo, motivación laboral y estabilidad a largo plazo.

4.1.2 Alcance

La propuesta se enfocará en los 134 colaboradores de las áreas de Inyección, Inyección PET, Soplado PET, Soplado Convencional, Flexografía (Producción), entre Supervisores, Operarios y Operadores; áreas consideradas básicas para la productividad de la empresa, pues sus colaboradores constituyen la fuerza operativa

de la elaboración de los diversos productos, y es el área en donde se observa el mayor número de desvinculaciones.

Tabla 7

Áreas de Producción

Área	**N° Colaboradores**
Inyeccción	28
Inyección PET	18
Soplado PET	29
Soplado Convencional	15
Flexografía	19
Varias áreas	15

Fuente: Empaqplast S.A., Violeta Luna (Jefe de Talento Humano)

Tabla 8

Personal desvinculado Empaqplast S.A.

N°	**NOMBRES**
1	ANDRANGO TOPON FELIPE BENJAMIN
2	BOHORQUEZ CUEVA MANUEL ENRIQUE
3	CANCHIGNIA VILATUÑA PABLO ANDRES
4	CHIMBORAZO CHULDE RENE VINICIO
5	CRIOLLO LOACHAMIN PAULO CESAR
6	NARVAEZ NARVAEZ DIEGO MAURICIO
7	SUNTAXI PACHACAMA WILLIAM OMAR
8	TAPIA VELEZ DUBAL WLADIMIR
9	TOAPANTA NAULA DIANA LUCIA
10	ÑACATO LOACHIN LUIS FERNANDO
11	ACOSTA ZAMBRANO ELIAS ENOC
12	ALBUJA BALSECA WILSON RAFAEL
13	ALMEIDA MENDOZA MARIA ESTHER
14	ANDRADE VALENCIA DAMASO DANILO
15	BARRIONUEVO BANO HERNAN FLORESMILO

16	CAIZA SIMBAÑA MARCO ANTONIO
17	CANDO GUAMUSHIG CARLOS ALFREDO
18	CASTELLON VERA FRANCISCA DIOSELINA
19	CHICA RUILOVA WALTER ANTONIO
20	CHIGUANO ÑACATA JOSE MANUEL
21	CHIPUGSI VARGAS SEGUNDO JAIME
22	CHUSIN PAULA LUIS OLMEDO
23	CRIOLLO LOACHAMIN CLAUDIO MILTON
24	CUSTUDIO CABASCANGO JUAN CARLOS
25	DUMANCELA CEVALLOS BYRON IVAN
26	ESPIN MUÑOZ ANGEL ROBERTO
27	GONZALEZ JARAMILLO ESTELITA DEL ROCIO
28	GONZALEZ PERALTA LUIS WILSON
29	GUALLICHICO PAUCAR JOSE WILLIAM
30	GUALLICHICO QUISHPE JESSICA ALEXANDRA
31	GUALPA GUALLICHICO LUIS ARMANDO
32	GUAMAN CHAMBA LUCIA FERNANDA
33	GUAMAN LEIME PABLO SAMUEL
34	GUSÑAY MANUEL CECILIO
35	HERRERA DIAZ JOSE GUSTAVO
36	JIMENEZ RAMON ITALO HERNAN

Fuente: Empaqplast S.A., Violeta Luna (Jefe de Talento Humano)

4.2 Programas de Reconocimiento

4.2.1 Sistema de sugerencias

Al analizar algunos programas de retribución implementados por varias empresas, se consideró oportuno proponer el diseño de un “sistema de sugerencias”, como lo mencionan Gómez L., Balkin D., Cardy R.(2008), para evaluar y aplicar las sugerencias otorgadas por los colaboradores, ofreciendo por un lado un canal de comunicación de apertura hacia los directivos, aportar con ideas efectivas a la empresa y además sugerir propuestas, con lo que el trabajador que presente las ideas será recompensado por ello.

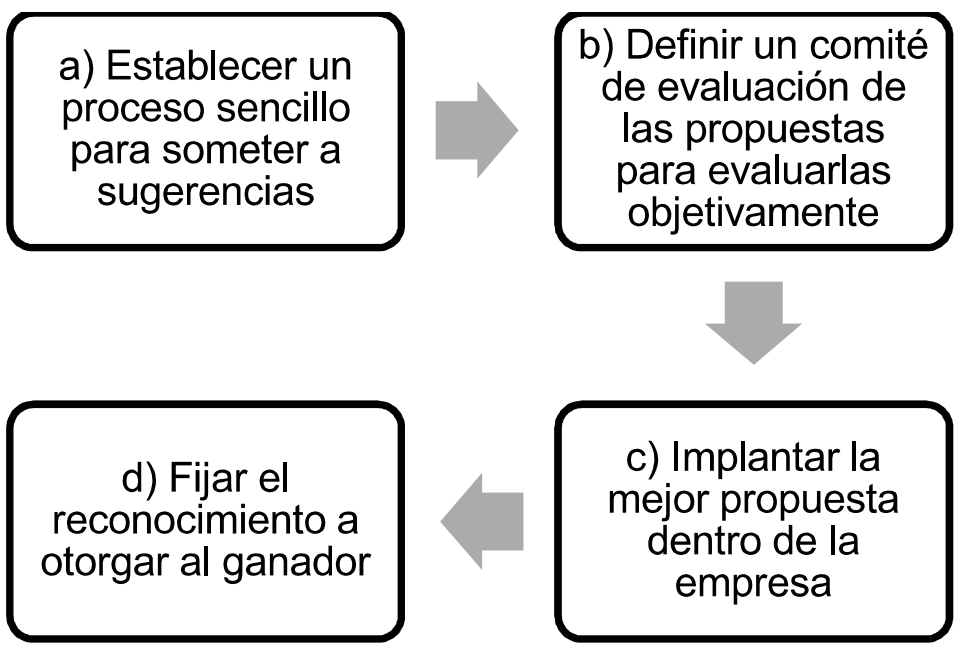


Figura 12. Directrices diseño sistema de sugerencias
Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

a) En primera instancia, debemos establecer las normas bajo las que se implementará este sistema de sugerencias.-

- Sugerencias que mejoren la calidad de los productos.
- Propuestas que ayuden a agilitar el tiempo de entrega de los productos a los clientes.
- Aportes a mejorar el mantenimiento y normativas de uso de maquinaria.
- Soluciones a problemas que se presenten dentro de sus áreas de trabajo.
- Cada colaborador tendrá una semana para elaborar su propuesta y colocarla en el buzón de sugerencias, frente a la oficina de TH.

b) Definir las personas que estarán a cargo de evaluar las propuestas sugeridas, en este caso, deberían ser responsables de las siguientes áreas.- Control de Calidad, Supervisor de Planta, Subgerente de Producción, Talento Humano, Procesos y Auditoría.

c) La propuesta que se acople a las necesidades reales de la empresa, cumpla con los parámetros inicialmente establecidos y se pueda implementar (en cuanto a presupuesto, espacio físico, accesibilidad de recursos), será la que se lleve a cabo dentro de la organización.

d) El sistema se puede llevar a cabo cada seis meses. El colaborador ganador será reconocido por Talento Humano y por los integrantes del comité que puedan estar presentes; a su vez esto será publicado en las carteleras de las áreas de Producción. El premio del ganador, se entregará en esta reunión, y serán tickets de alimentos seleccionados, dependiendo del número de integrantes de la familia del colaborador.

4.2.2 Planes de Reconocimiento en base al desempeño de los colaboradores

Considerando que lo ideal para diseñar un programa de incentivos, es contar con índices de medición de desempeño, en base a los cuales retroalimentar y reconocer a nuestro personal, se propone un método de evaluación de desempeño con los siguientes criterios:

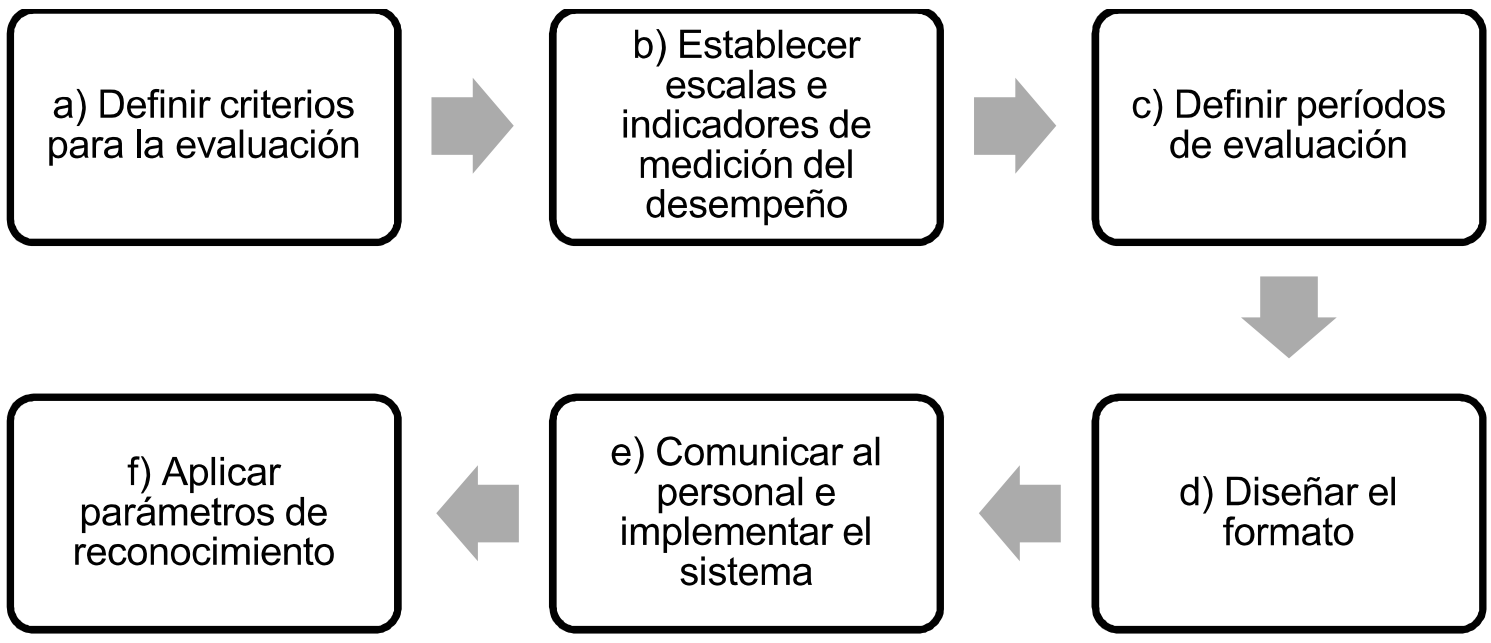


Figura 13. Pasos para el diseño método de evaluación de desempeño

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

a) Según Chiavenato (2008), se pueden establecer algunos de los siguientes criterios de evaluación:

Tabla 9

Criterios para la evaluación del desempeño

Habilidades	**Comportamientos**	**Metas y resultados**
- Conocimiento del puesto -Conocimiento del negocio - Puntualidad - Asistencias - Honestidad - Buen juicio - Resolución de problemas - Facilidad para aprender - Comprensión de situaciones	- Desempeño de la tarea - Trabajo en equipo - Relaciones interpersonales - Cooperación - Creatividad - Liderazgo - Hábitos de seguridad industrial - Responsabilidad - Actitud positiva	- Cantidad de trabajo - Calidad de trabajo - Colaboración - Rapidez de soluciones - Ausencia de accidentes - Cumplimiento de plazos establecidos - Enfoque en los resultados

Tomada de: Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2008)

Este formato se elaboró en base al método tradicional de escalas gráficas y a la evaluación de desempeño llevada exitosamente a cabo por Chevron.

b) Primero se tiene que establecer la población a la que se aplicará la evaluación, en este caso, operarios y operadores. Es oportuno establecer niveles cuantificables, que se valoren sobre una escala del 1 al 5, siendo el nivel 5 la comprensión total, o cumplimiento al 100% (Excelente, Muy Bueno, Regular, Malo).

c) La evaluación puede ser aplicada cada seis meses. En este caso, es aconsejable que la misma sea destinada inicialmente a los Supervisores y de esta manera comprender cómo se lleva a cabo con su personal a cargo.

Se debe capacitar a las personas responsables de aplicar la evaluación, acerca del uso de esta herramienta. En primera instancia, es importante que el área de Talento Humano realice un seguimiento.

d) Se considera factible diseñar un formato similar al siguiente, tomando en cuenta que debe ser adaptado a las funciones y habilidades que se buscan para el cargo, las cuales están siendo levantadas por Empaqplast:

Nombre de evaluado:
Nombre de evaluador:
Área de trabajo:
Fecha de ingreso a la empresa:

Factores	¿Cómo lo demuestro? (repuesta colaborador-supervisor)	4 (E)	3 (MB)	2 (R)	1 (M)
Responsabilidad	Puntualidad. Cumplimiento de tareas.	X			

Factores a evaluar: calidad en ejecución de funciones, compromiso con la empresa y el cargo, actitud hacia compañeros y jefaturas, responsabilidad frente a normas de seguridad y políticas internas, entre otras.

Figura 14. Ejemplo formato de evaluación de desempeño
Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

e) Comunicar a todo el personal acerca de la aplicación de evaluaciones de desempeño para identificar potencial e iniciar programas de reconocimiento.

f) El Supervisor de área, en conjunto con la Subgerencia de Producción y Jefatura de Talento Humano, deberán analizar por áreas de trabajo, las evaluaciones otorgadas, no únicamente en base a la escala de medición establecida, sino, de acuerdo al criterio de los colaboradores y la actitud presentada por los mismos en el transcurso del período:

- Cada 6 meses otorgar un reconocimiento público al trabajador, felicitándolo frente a sus compañeros y estando presentes los responsables de las áreas administrativas que más contacto tengan con el personal.
- Otorgar una medalla de reconocimiento por tener el mejor desempeño del período.
- Brindar retroalimentación a los colaboradores, tener mayor acercamiento con ellos para que sepan lo que están ejecutando de forma correcta y lo que deben mejorar, conocer el “por qué”.

4.2.3 Reconocimiento informal

Por más sencillo que parezca, se ha descubierto como los colaboradores tienen falta de compromiso con la empresa, desinterés y falta de motivación, porque no se trabaja en forjar una cultura organizacional de reconocimiento informal, tan simple como tener cercanía con los colaboradores y demostrar sincero interés por ellos en el día a día:

- Visitar al personal dentro de sus áreas de trabajo.
- Interesarse por sus necesidades y problemas personales.
- Felicitación personal por parte de la Jefatura de TH y jefes inmediatos a los empleados que hayan hecho un buen trabajo.
- Envío de notas personales por parte del Dpto. de TH y Gerencia Financiera, a aquellos que se hayan destacado en su trabajo.
- Reconocimiento público por parte de Talento Humano, jefaturas inmediatas, Gerencia Financiera, en caso que un colaborador se haya destacado por su actitud, compromiso en el trabajo y desempeño, en eventos de interacción social, como navidad (investigar previamente con varios colaboradores si el reconocimiento será merecido).
- Reuniones grupales de cada Supervisor con su equipo de trabajo, con el objetivo de motivarlos y destacar logros grupales; estas reuniones pueden ser de 10 minutos dentro del área de trabajo.

- Reconocer al colaborador en el momento inmediato en que hizo algo bien y explicar qué fue lo que hizo. Expresarle cuán satisfecho se siente por lo que hicieron bien y de qué manera eso ayuda a la empresa y a las demás personas que trabajan allí.

Podemos implementar un sin número de procedimientos, sistemas de reconocimiento, planes de acción, sin embargo, si el mensaje que se daen el día a día resulta contradictorio, todas estas acciones habrán sido en vano.

4.2.4 Iniciativas de Reconocimiento al Personal

Se detallan algunas sugerencias para reconocer al personal, que pueden ser implementadas:

Tabla 10

Sugerencias de reconocimiento con el personal

Sugerencia	Explicación
1. Premiaciones por antigüedad	Al realizar un evento para el personal (1 mayo), felicitar públicamente a las personas que estén cumpliendo durante ese año, 5, 10, 15, 20 años de trabajo en la empresa.
2. Reconocimiento por asistir a laborar puntualmente y sin faltas injustificadas durante el mes	Se puede medir en baseal cumplimiento, porcentaje de tardanzas y/o inasistencias durante el mes. El colaborador puede acumular cierto número de puntos para obtener un premio.
3. Reconocimiento por actitud activa y positiva en el trabajo	- Puede ser observada y corroborada tanto por la jefatura inmediata como por Talento Humano y Subgerencia de

	Producción; corroborada por el desempeño evaluado. - Brindar subsidios familiares y/o escolares, dependiendo de la necesidad del colaborador y del presupuesto de la empresa.
4. Otorgar 30 minutos destinados al refrigerio	- El personal puede dirigirse a tomar su refrigerio en grupos, de tal manera que la operatividad no se afecte. - Adecuar la infraestructura necesaria, en espacio, higiene e iluminación.

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

4.3 Plan de comunicación interna

La clave para tener participación en temas de importancia e interés de toda la empresa y para tener la oportunidad de expresarse, es definir canales de comunicación dentro de la misma, para informar subalternos-directivos, directivos-subalternos y a lo largo de toda la organización. Hacia los directivos, para expresar sugerencias, percepciones, sentir; hacia subordinados, para comunicar noticias, ingresos de personal, tener claridad en procedimientos, etc., de esta manera, generaremos un sentimiento de equidad y reciprocidad, ya que a pesar que no todas las ideas de los colaboradores sean aplicables, sus ideas han sido escuchadas.

Se consideraron dos canales de comunicación valiosos en la empresa:

- Instalación de carteleras.
- Aplicación anual de cuestionario/encuesta de satisfacción laboral.

4.3.1 Colocación de carteleras en áreas de Producción

Se propone este canal de comunicación, para informar mandos altos y medios de forma mensual, acerca de noticias de la empresa, ingresos de personal, colaboradores destacados de cada área, pensamientos personales:

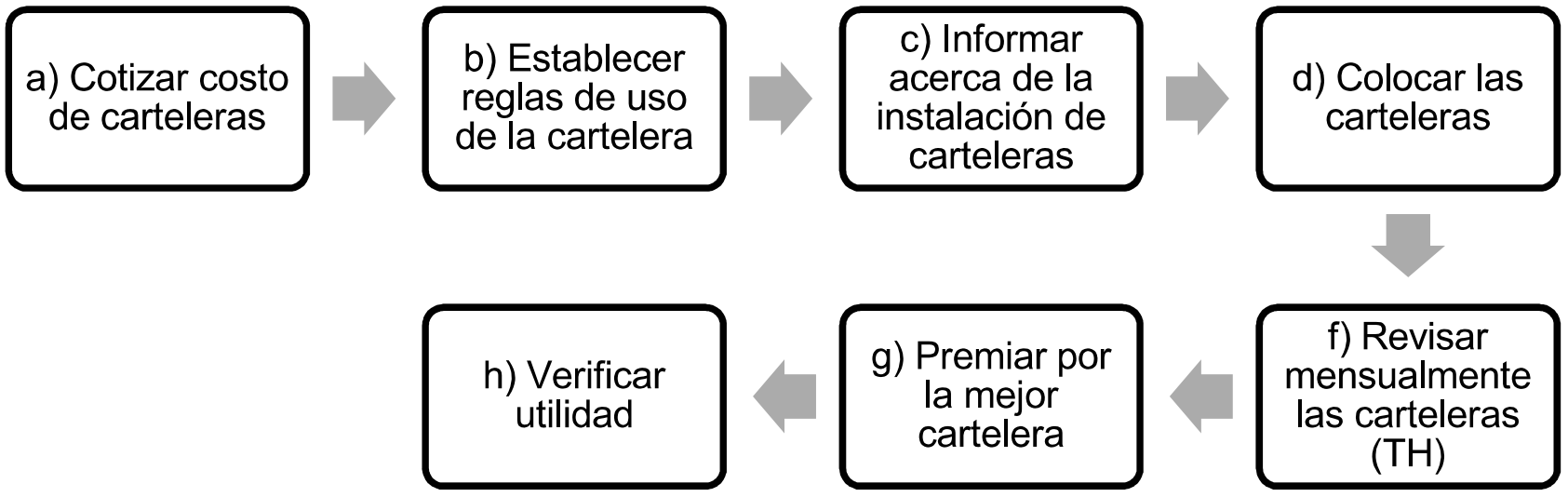


Figura 15. Instalación de carteleras como canal de comunicación descendente
Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

a) Considerando que las medidas de la cartelera deben ser adaptadas al espacio disponible en el área de trabajo, cotizar el costo de 5 carteleras para ser colocadas en cada una de las áreas de Producción: Inyección, Inyección PET, Soplado PET, Soplado Convencional, Flexografía.

b) Una vez definidos costos y con la aprobación de Talento Humano y Gerencia, se deben establecer cuáles serán las reglas de uso de la cartelera para proceder a transmitir al personal:

- La cartelera será para el uso exclusivo del personal de Producción (Supervisores, operarios y Operadores).

- La información colocada en carteleras deberá ser respetuosa para con compañeros o personas particulares, deberá promover las buenas prácticas de la empresa, así como la publicación de noticias e innovaciones que se hayan hecho dentro de la misma.
- La cartelera contará con 6 espacios destinados a: Publicación de beneficios empresariales, Salud y Seguridad Ocupacional, colaborador destacado del mes, detallando el motivo por el que fue elegido (que será escogido por su equipo de trabajo y validado por TH), noticias sobre la empresa, eventos, pensamientos.
- Si la comunicación no es verdadera o real respecto a procesos y estado económico actual de la compañía, los empleados perderán la confianza en la empresa y en la información que se está transmitiendo.
- La cartelera debe ser llamativa y original.
- Por cada área de trabajo se delegarán de manera mensual, dos encargados para renovar la información expuesta, referente a pensamientos, frases, lo que me gusta de la empresa, etc., (no se podrá delegar a otra persona la tarea, a menos que sea por motivos de fuerza mayor).
- El área de Talento Humano será responsable de otorgar la información pertinente a los encargados.
- Plazo máximo para colocar información en carteleras: primera semana del mes.
- En fechas especiales como navidad, 14 de febrero, 1 de mayo, la Subgerencia de Producción y TH podrán premiar a la mejor cartelera, estableciendo ciertos parámetros. El premio puede ser algo propio de la empresa, como por ejemplo, un llavero Empaqplast.

c) TH informará en primera instancia, en una reunión a los Supervisores acerca de este nuevo canal de comunicación, su objetivo, y solicitará el apoyo necesario para su difusión.

Una vez informados los Supervisores, en la planta, conjuntamente con el Subgerente del área, Supervisores de Producción y Jefe de Talento Humano, se comunicará en el

turno de la mañana y tarde para informar a operarios y operadores sobre la implementación de las carteleras. El turno de la velada será informado en una siguiente semana.

d) Se procederá con la colocación de las carteleras.

e) La segunda semana de cada mes, TH realizará una revisión de las carteleras.

f) Al finalizar el año, TH evaluará la utilidad de las carteleras durante el transcurso de ese tiempo, validando esto con los supervisores, operarios y operadores, en una reunión formal.

4.3.2 Aplicación anual de cuestionario/encuesta de satisfacción laboral

Las encuestas de satisfacción laboral son un importante método para comunicar la percepción de los colaboradores acerca de la empresa, expresar sugerencias, considerar opiniones del personal y, por otro lado, los directivos de la empresa demostrarán el interés por escuchar las opiniones del personal; a su vez, la información obtenida es valiosa para ejecutar planes de acción.

Por otro lado, si el cuestionario o encuesta es aplicado de manera anual, se puede hacer un seguimiento de los factores evaluados:

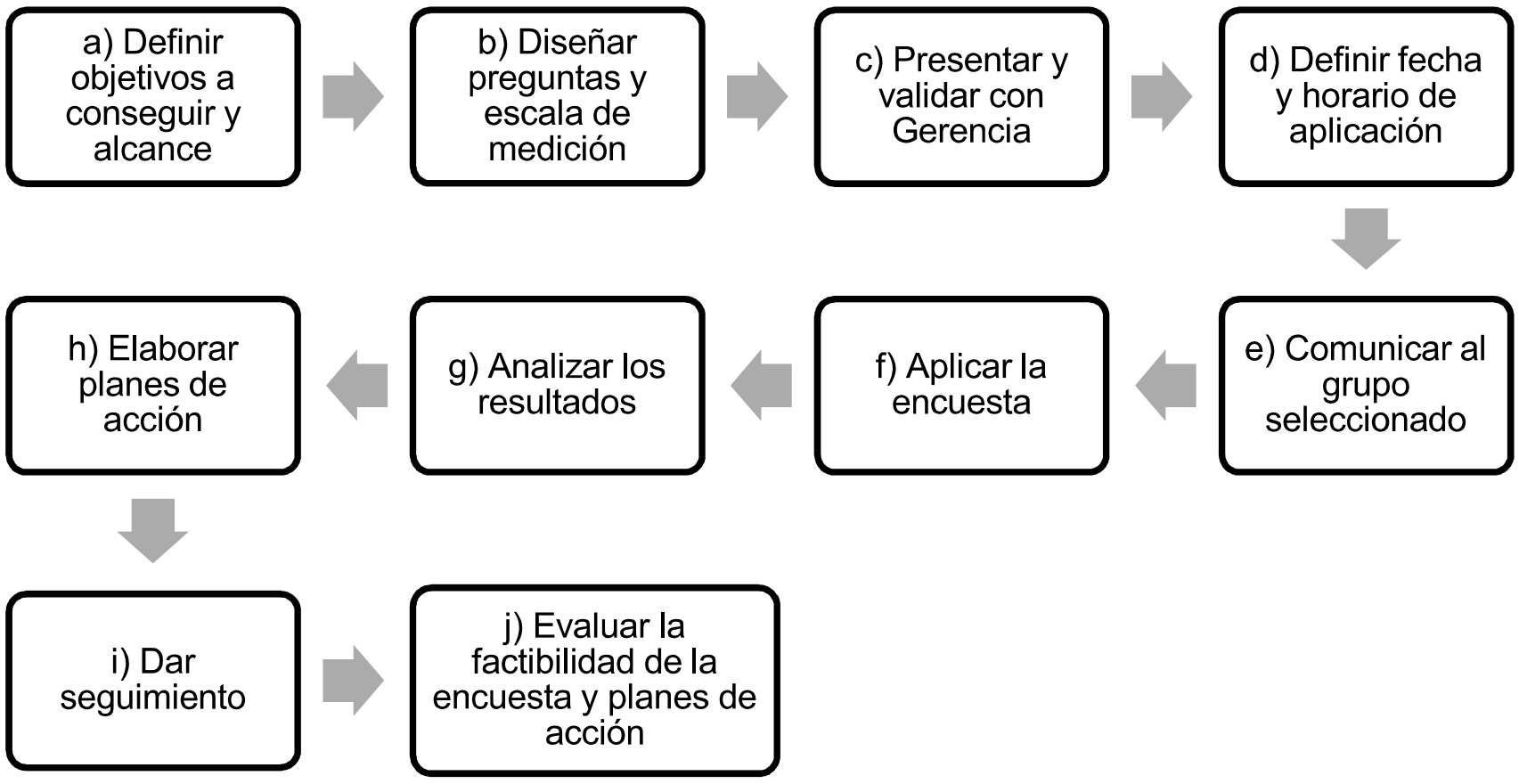


Figura 16. Pasos aplicación cuestionario de satisfacción laboral

Fuente: Sara Celi, responsable de esta disertación

a) El cuestionario deberá ser aplicado al personal que haya pasado el período de prueba de 90 días en la empresa.

Se debe validar si queremos indagar en algún factor específico, posiblemente causante de malestar.

b) Diseñar las preguntas en base a los factores que se desea investigar (es aconsejable medir los mismos factores evaluados para el proyecto de disertación e indagar en alguno de ellos, para poder dar un seguimiento y verificar el avance en ellos; en la figura 17 tenemos un ejemplo), y de esta manera establecer una escala de medición, como la siguiente:

Tabla 11

Ejemplos escalas de medición

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo

Fuente: Sara Celi, responsable de este trabajo

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª Parte)

Nombre.....

Lugar de trabajo.....

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción. Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M=MUY SATISFECHO B=BASTANTE P=POCO
N=NADA

	M	B	P	N
1. ¿Esta Vd. satisfecho con su salario?	☐	☐	☐	☐
2. ¿Con el tipo de trabajo que hace?	☐	☐	☐	☐
3. ¿Con los empleados que dependen de Vd?	☐	☐	☐	☐
4. ¿Con los jefes y superiores?	☐	☐	☐	☐
5. ¿Con los compañeros?	☐	☐	☐	☐
6. ¿Con sus posibilidades de ascenso?	☐	☐	☐	☐
7. ¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?	☐	☐	☐	☐
CONTANDO TODAS LAS COSAS				
8. ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?	☐	☐	☐	☐

Figura 17. Ejemplo de cuestionario de satisfacción laboral

Obtenido de: http://www.google.com.ec/imgres

c) Presentación de la propuesta a gerencia para aprobación.

d) Definir un mes aproximado en que se llevará a cabo la aplicación de las encuestas de manera anual, se puede definir tentativamente los meses de octubre o noviembre. Fecha y horario: Acorde a las diferentes actividades operativas y a los turnos de trabajo de personal: realizarlo en dos semanas, viernes (turno mañana y tarde); lunes (velada). Horario: 13h30; 14h00.

e) Comunicar a los grupos seleccionados acerca de la aplicación del cuestionario, con una semana de anticipación (realizar una campaña, publicando afiches en las carteleras).

f) Al aplicar las encuestas, la sugerencia es que sean realizadas en un lugar cómodo y tranquilo, cuando el personal de Producción no tenga distracciones a su alcance.

Para obtener resultados objetivos, es necesario que el cuestionario sea totalmente anónimo, y en la aplicación del mismo se encuentre presente únicamente una persona externa, imparcial.

g) Tabular los resultados obtenidos en base a los parámetros de medición establecidos y analizar la misma por factores.

h) Involucrar a las áreas de Producción, especialmente a sus líderes, como responsables de ejecutar planes de acción en base a los factores críticos u oportunidades de mejora, que deben ser medibles y aplicables en el período de un año para su área.

Los Supervisores se apoyarán en la Subgerencia de Producción y en el área de Talento Humano para desarrollar planes de acción, y que los mismos sean aprobados en base al siguiente formato:

Tabla 12

Formato planes de acción

Factor	Estrategia	Acciones	Resultados esperados	Indicadores	Responsables	Tiempo estimado
Crítico/ oportunidad de mejora	¿Qué voy a hacer?	¿Cómo lo voy a hacer?	¿Qué espero obtener?	¿Cómo lo voy a medir?	¿Quién dirigirá la estrategia?	¿Cuánto tiempo me tomará llevarlo a cabo?

Fuente: Sara Celi, responsable de este trabajo

i) Tanto Supervisores, como Subgerencia de Producción y Talento Humano deben quedarse con una copia de los planes de acción, y dar seguimiento a las acciones propuestas en reuniones mensuales de Supervisión, que podrían establecerse los primeros viernes de cada mes.

j) Con tres meses de anticipación a la fecha en que será aplicado el cuestionario de satisfacción correspondiente, realizar una reunión con los Supervisores, en donde se revisarán los planes de acción propuestos anteriormente, y el nivel de cumplimiento de los mismos.

Esto ayudará a validar el compromiso, nivel de involucramiento y empoderamiento de los Supervisores con cada una de sus áreas de trabajo. Adicional, se puede obtener cuáles han sido las acciones tomadas frente a los factores críticos u oportunidades de mejora, si realmente han sido efectivas.

4.3.3 Sugerencias canales de comunicación

Para mejorar la comunicación en las áreas de trabajo, es importante considerar algunas sugerencias que podrían ser aplicables:

Tabla 13

Canales de comunicación en la empresa

1. Afiche de ingreso a Planta (Figura 18)	- Entregar afiche informativo acerca de la empresa en la inducción de personal. -Entregar este afiche al personal antiguo de la empresa.
2. Reuniones semanales Subgerencia Producción-Supervisores	- Con la finalidad de revisar temas técnicos, sugerencias y tener un espacio para revisión de factores sujetos a mejora. - Fijar el último viernes de cada mes como día de reunión con Supervisores que se encuentren de turno a las 14h00; duración de 45 minutos
3. Reuniones mensuales con Talento Humano	- Establecer el primer viernes de cada mes, como día de reunión entre Talento Humano, Supervisores, Subgerencia de Producción (duración de una hora). - Dentro de la jornada laboral (14h00).
4. Canales informales de comunicación	- Ingresar a la planta para recorrer las áreas y conversar con el personal.
5. Faltas/llamados de atención	- No comunicarlos públicamente sino de forma individual en la oficina, con jefatura inmediata presente. - Firmar un documento de respaldo.
6. Comunicación de información delicada	- Cuando se trata de transmitir información referente a salarios, pago de utilidades, cambios/movimientos de personal o económicos importantes, y en general, temas delicados, es preferible

	reunir a todo el personal de Producción, citándolo en horarios de 13h30 y 14h00, por grupos, para informarles.
7. Frontalidad y honestidad con la comunicación	- Es importante enfocarse en temas de relevancia para el personal de forma oportuna y real. - Verificar que todo el personal esté al tanto cuando se comunica acerca de un tema. - No necesariamente el trabajador tiene que saber todo acerca de la compañía, pero si lo necesario para que se sienta orgulloso de estar en ella y que tenga conciencia de la importancia de su trabajo. - Los colaboradores actualmente presentan desconfianza en tanto que se han ofrecido varios proyectos por parte de directivos, que hasta el momento no se han cumplido; se debe cuidar lo que se ofrece, ya que si no se va a cumplir, es preferible ser sincero e informar la razón por la que no se podrá otorgar.
8. Aclarar a todo el personal manejo de normativas internas, así como beneficios que la empresa ofrece	- Entregar folletos informativos acerca de las políticas y procedimientos internos; también en lo relacionado a beneficios. - Definir un solo canal formal para comunicar al personal. - Informar con anticipación acerca de eventos y reuniones que se llevarán a

	cabo (mejor planificación de la comunicación).
9. Acceso a préstamos/permisos/vacaciones	- Al momento que un colaborador (a) se acerque a solicitarlo, explicar de manera frontal las razones por las cuales se necesita tener esa información y la razón del por qué se acepta o no el pedido.

Fuente: Sara Celi, responsable de este trabajo

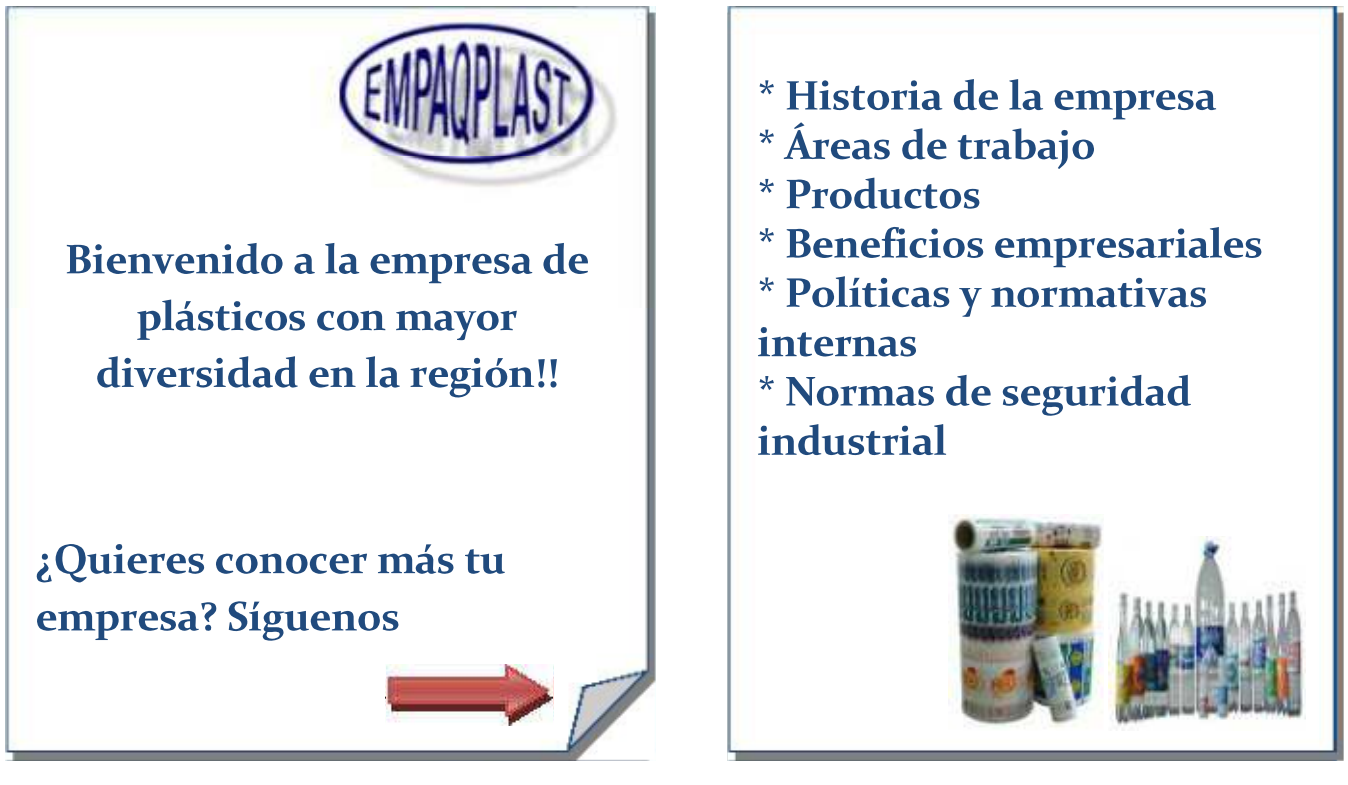


Figura 18. Ejemplo tríptico de ingreso

Fuente: Sara Celi, responsable de este trabajo

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha desarrollado un Programa de Retención de Personal para las áreas de Producción de Empaqplast S.A, considerando los resultados obtenidos a través de diversas técnicas de levantamiento de información, e investigando propuestas que sean aplicables a la realidad de la empresa, mismas que únicamente se podrán implementar con el compromiso del área de Talento Humano.

5.1 Conclusiones

Debe haber un interés genuino por el aspecto mental o psicológico, para que los trabajadores sientan el trabajo no solo como un medio para subsistir, sino como una oportunidad de desarrollo y motivación personal.

- Para obtener información de la empresa y diseñar el Programa de Retención, se delimitaron dos elementos fundamentales en los cuales enfocarse: causas de abandono del puesto de trabajo y factores que atraen al colaborador para mantenerse en la empresa.

  En base al análisis de ambos elementos, y apoyados en los subsistemas de Recursos Humanos, se diseñaron las propuestas.

- Debido a cambios de directivos que se han dado dentro del área de Talento Humano, no existen subsistemas diseñados e implementados, la jefatura se encuentra al momento diseñando algunos procesos.

- Al iniciar con el levantamiento de información, uno de los inconvenientes fue el no contar con un sistema de registro de información, tanto de la nómina actual, como del personal desvinculado y movimientos internos, razón por la que no se consiguieron índices exactos de rotación de personal.

- Ya en la aplicación de las diferentes técnicas para levantar información, otro aspecto que influyó fue cierto temor por parte de los directivos, especialmente de Talento Humano, respecto de las respuestas que se otorguen en la encuesta de clima laboral, entrevistas a directivos y grupo focal, por esta razón, se hicieron algunas modificaciones en el formato de la encuesta de clima y la jefatura de Talento Humano estuvo presente en la aplicación de la misma.

- En el desarrollo del proyecto, se identificó que la confianza generada entre colaborador y empresa, es una de las bases más importantes para ejecutar cualquier plan de acción; esto quiere decir, que tanto colaborador como empresa deben percibir que el acuerdo pactado (ya sea salario, beneficios, trato humano, ambiente laboral), es justo, y que cada uno cumplirá su parte.

- Al tabular y analizar los resultados obtenidos, se encontraron 8 factores principales que están causando malestar e insatisfacción laboral entre los colaboradores del área de Producción: Liderazgo, planes de carrera, reconocimiento y retroalimentación, comunicación, confianza, remuneración (no acorde a responsabilidades), beneficios, higiene.

- Se ratificaron las teorías planteadas en el marco teórico, en las que se analizaba el aspecto salarial como un importante factor higiénico que ayuda a retener a nuestro personal, pues va a cubrir las necesidades básicas de los mismos, sin embargo, los factores realmente motivadores para que una persona decida quedarse o no en la empresa, son básicamente valores agregados como beneficios, reconocimiento, infraestructura, etc.

- El desarrollo de una de las propuestas del programa de retención se enfoca en reconocer y resaltar tanto habilidades como talentos personales que van más allá de las obligaciones rutinarias en el trabajo (que deben ser medidos de forma objetiva), al retribuir positivamente el esfuerzo de los trabajadores, estaremos

modificando indirectamente, la percepción de los colaboradores acerca de los beneficios empresariales y salariales otorgados.

- En cuanto al sistema de comunicación interna propuesto, se decidió trabajar en el mismo, para fomentar una cultura organizacional, que transmita información de manera clara, transparente, oportuna, ya sea ascendente o descendente, desarrollando así principalmente:
  - Liderazgo de Supervisores al delegar e informar.
  - Confianza en los colaboradores e involucramiento con los objetivos empresariales (reduciendo malentendidos).

5.2 Recomendaciones

- El área de Talento Humano, conjuntamente con el directorio, debe crear una filosofía empresarial (misión, visión, valores institucionales, en base al giro de negocio y la estrategia empresarial), para que sea difundida a todo el personal, con la finalidad de lograr que el esfuerzo individual esté enfocado hacia el cumplimiento de la estrategia organizativa; esto incrementará la probabilidad que la empresa triunfe en el mercado, aumentando su productividad, con personal comprometido.

- Realizar el levantamiento de perfiles y elaborar descriptivos de cargo en el área de Producción, estableciendo funciones, competencias, experiencia/estudios requeridos. En base a este levantamiento de perfiles de cargo, se podrá tener claridad de las posiciones existentes, líneas directas de reporte, las funciones que ejercen, y así, realizar revisiones salariales, establecer un sistema de evaluación del desempeño, brindar capacitaciones de desarrollo, establecer planes de carrera.

- Una vez realizado el levantamiento de perfiles de cargo, se debe trabajar con una consultora especializada (por ejemplo Hay Group), para realizar la valoración de cada uno de los cargos, estableciendo la remuneración en base al perfil y de esta

manera lograr justicia, equidad interna y realizar comparaciones con el mercado, e inclusive, implementar un sistema de remuneración variable.

- Definir un proceso de selección específico en base al perfil de cargo que se acople a la organización: reclutamiento a través del periódico y anuncios en sectores cercanos a la empresa, referidos, entrevistas (TH y Subgerencia de Producción), aplicación de evaluaciones psicológicas y técnicas (motricidad, cumplimiento de normativas, ética).

- Es fundamental implementar el proceso de inducción para los empleados nuevos, mismo que se puede planificar de manera grupal con un mínimo de 5 personas, definiendo un día de la semana para ingresos. La estructura de la inducción puede ser: Introducción a la compañía, beneficios, políticas y normativas, capacitación en la maquinaria; de esta manera, se genera compromiso promocionando los beneficios y aspectos positivos de la empresa desde el primer día de trabajo.

- Crear planes de carrera específicos, en base a una valoración de cargos previa, para que las personas de Producción no tengan que moverse únicamente a la posición de supervisores, sino a otras áreas de trabajo, fuera de su área.

  Con la valoración de cargos se puede establecer hacia qué área y posición puede ascender o darse un movimiento interno, acorde a capacidades y conocimientos.

- El área de TH, en una reunión de 30 minutos, puede realizar la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) conjuntamente con cada Supervisor de área y con la Subgerencia de Producción, para implementar programas de capacitación reales y que se ajusten a las necesidades de los colaboradores, tanto Supervisores como Operarios y Operadores.

Implementar programas de capacitación de acuerdo a la naturaleza del cargo ayudará a reducir las brechas existentes entre el perfil real y el ideal de un cargo, mejorando niveles culturales, personales y familiares.

- Realizar una encuesta de beneficios para crear beneficios empresariales que cubran las necesidades reales del personal (por ejemplo guarderías, subsidios en arroz, caja de ahorros interna, entre otros).

- Establecer un espacio físico en el área destinada como patio, para el comedor de los trabajadores dando cumplimiento a lo que establece el Código Ecuatoriano de Trabajo vigente en su Capítulo IV, Art. 42, como obligaciones del empleador.

- Se recomienda que en la organización se implemente o adquiera un sistema de información de recursos humanos en el cual se pueda centralizar toda la información de la vida laboral de los empleados; en el mercado existente se puede encontrar proveedores de estos sistemas (como por ejemplo Oracle o Buxis) o quienes puedan desarrollar un programa específico para Empaqplast S.A.

- Definir un formato para la realización de entrevistas de salida en casos de renuncia voluntaria, para indagar razones de desvinculación, oportunidades de mejora, aspectos positivos, alternativas.

- Es importante que el Programa de Retención propuesto en el presente trabajo sea implementado en las áreas de Producción para dar un primer paso a generar un cambio en la cultura organizacional de la empresa y que el mismo sea percibido por los colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias.* (2da. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento* (1ra. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Anónimo (1977). *Mantenimiento Humano, un nuevo concepto de la motivación* (1ra. Ed.). México D.F., México: Serie Administración dinámica, Editorial Diana México.
- Arias G., F. (1996).*Administración de Recursos Humanos* (1ra. Ed.). México D.F., México: Editorial Trillas.
- Bonache, J., Cabrera, A. (2006). *Dirección de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XX1*. (2da. Edición). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Castillo, J. (1994). *Gestión Total de Personal.* (1ra. Edición). Bogotá, Colombia: Grijalbo S.A.
- Chiavenato, I. (1979). *Administración de Recursos Humanos.* (1ra. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos* (2da. Ed.). México D.F., México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002).*Gestión del Talento Humano.* (1ra. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* (2da. Edición). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, A. (2012). *Gestión del Talento Humano* en su libro “Gestión del Talento Humano”. Recuperado 18 Febrero, 2012 de https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:9R26nh6qiCAJ:www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Gesti%25F3n%2520del%2520Talento%2520Humano.doc+chiavenato+gestion+del+talento+humano&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEES

- Cofer, Appley (1971).*Psicología de la Motivación. Teoría e Investigación-Cofer* (2da. Ed.). México D.F., México: Editorial Trillas.
- Código de Trabajo Ecuatoriano (2012). Recuperado 02 de diciembre de 2012 de http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/.
- Empaqplast S.A. (2004). Referencias electrónicas. *Empaqplast S.A. Un buen producto en un buen envase…¡Tiene sentido!* Recuperado 1 de abril de 2012, de *http//:*www.empaqplast.com.
- Escuela de Organización Industrial. *Nuevas Tendencias en la Retención y Mejora del Talento.* Recuperado 19 de marzo 2012, de http://www.slideshare.net/slides_eoi/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento.
- Gellerman, S. (1978). *Motivación y Productividad* (1ra. Ed.). México D.F., México: Editorial Diana.
- Genesca, E. (1977).*Motivación y enriquecimiento del trabajo. Análisis de la psicología del trabajo (1ra. Ed.).* Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.
- Gore, E. (2012). *Retención de Talentos. Causas que llevan a que empleados clave abandonen una organización, y sus consecuencias*. Recuperado el 18 Febrero, 2012 de http://www.articulosinformativos.com/las_6_Formas_De_Retener_El_Talento-a958943.html.
- Gómez, C. (2011). *El Salario Emocional.* Recuperado el 18 Febrero, 2012 de http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/248/1/BI47.pdf
- Gómez, M., Belkin, D., Cardy, R..(2001). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta. Ed.). Madrid, España: Editoral Pearson.
- Guiot, J. M. (1985).*Organizaciones sociales y comportamientos (*1ra. Ed.*).* Barcelona, España: Editorial Herder.
- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* (1ra. Ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid-España: Editorial ESIC.

- Juárez H., O. (2012). *Compensación - Sistema de Administración de la Compensación.* Recuperado el 18 Febrero, 2012 de http://www.dosconsultores.com/
- Koontz, H., Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global* (11va. Ed.). México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Leguísamo,S. M. (2010). *Identificación de Altos Potenciales y Plan de Retención para ocupar Puestos Críticos en una Empresa de Ingeniería, Procura y Construcción (EPC) Quito*. Tesis previa a la obtención del título Psicólogo Organizacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Lussato, B. (1976).*Introducción crítica a los sistemas de organización (*1ra. Ed.*).* Madrid, España: Editorial Tecniban.
- Luthans, F. (2008).*Comportamiento Organizacional* (Undécima Ed.). México D.F., México: Editorial Mac Graw Hill.
- Michaels, E. Handfield-Jones, H. Axelrod, B. (2003). *La Guerra por el Talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos.* Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- MyPime (n.d.). *Rotación del Personal.* Recuperado 18 de Febrero, 2012 de http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page4.html
- Romero, A. C. (2007). *Equilibrio de vida y retención de personal. El caso de una empresa financiera*. Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana. México DF., México.
- Rubio, E. (2012). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. *Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa.* Recuperado el 18 Febrero, 2012 de http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html
- Serna, A., Mojica, O. (2012) *Retención del Talento, Real ventaja competitiva de las organizaciones, función vital de la gestión humana.* Recuperado el 15 de Febrero, 2012 de http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/retencion-del-talento-presentation

- Davenport, T. (2000).*Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Líderes del management, recursos humanos. 2000, ediciones gestión
- Wayne F. (1993). *Productividad del Recurso Humano* (traducción Helena Uribe de Lemone). Bogotá-Colombia: Editorial Legis.
- Werther, W., Keith, D. (2000). *Objetivo de las compensaciones: Concepto" en Administración de Personal y de Recursos Humanos*. Recuperado 19 Febrero, 2012 de http://www.uv.mx/personal/gaguirre/files/2011/05/ANTOLOGIA-COMPENSACIONES.pdf

ANEXOS

ANEXO N°1. CRITERIOS INSTITUCIONALES

EMPAQPLAST
www.empaqplast.com

Quito, 21 de Marzo 2012

Señores

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Facultad de Psicología

Presente.-

A través del presente documento autorizo a la Srta. Celi Mora Sara Ivonne, con CI 1103704498 a realizar su proyecto de disertación en nuestra empresa, Empaqplast S.A.; de esta manera dejamos constancia de nuestro interés para que el Programa de Retención de Personal propuesto sea diseñado en la compañía y nos comprometemos a brindar la información necesaria a la estudiante siempre y cuando sea utilizada para el desarrollo del mismo.

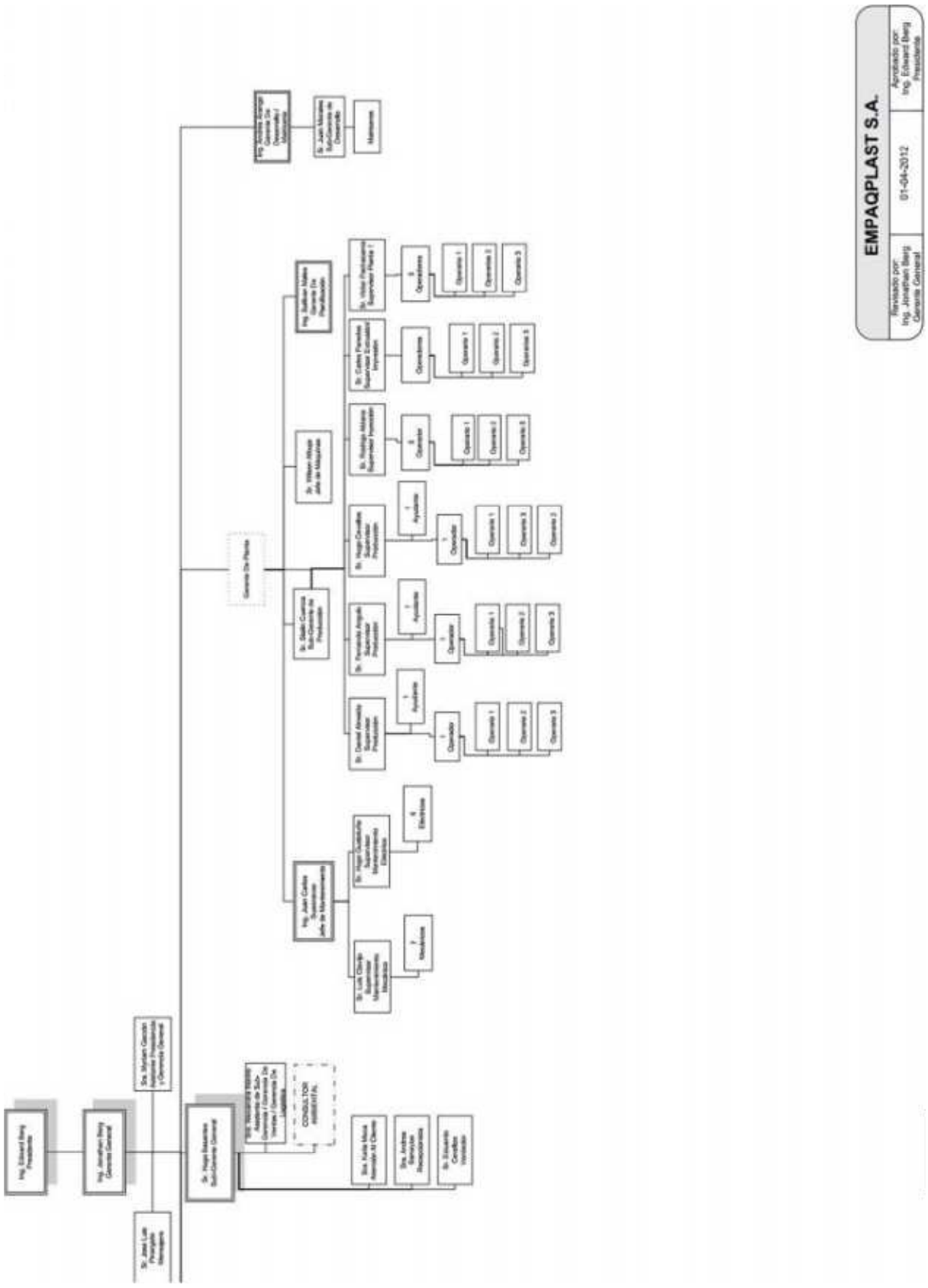
Atentamente,

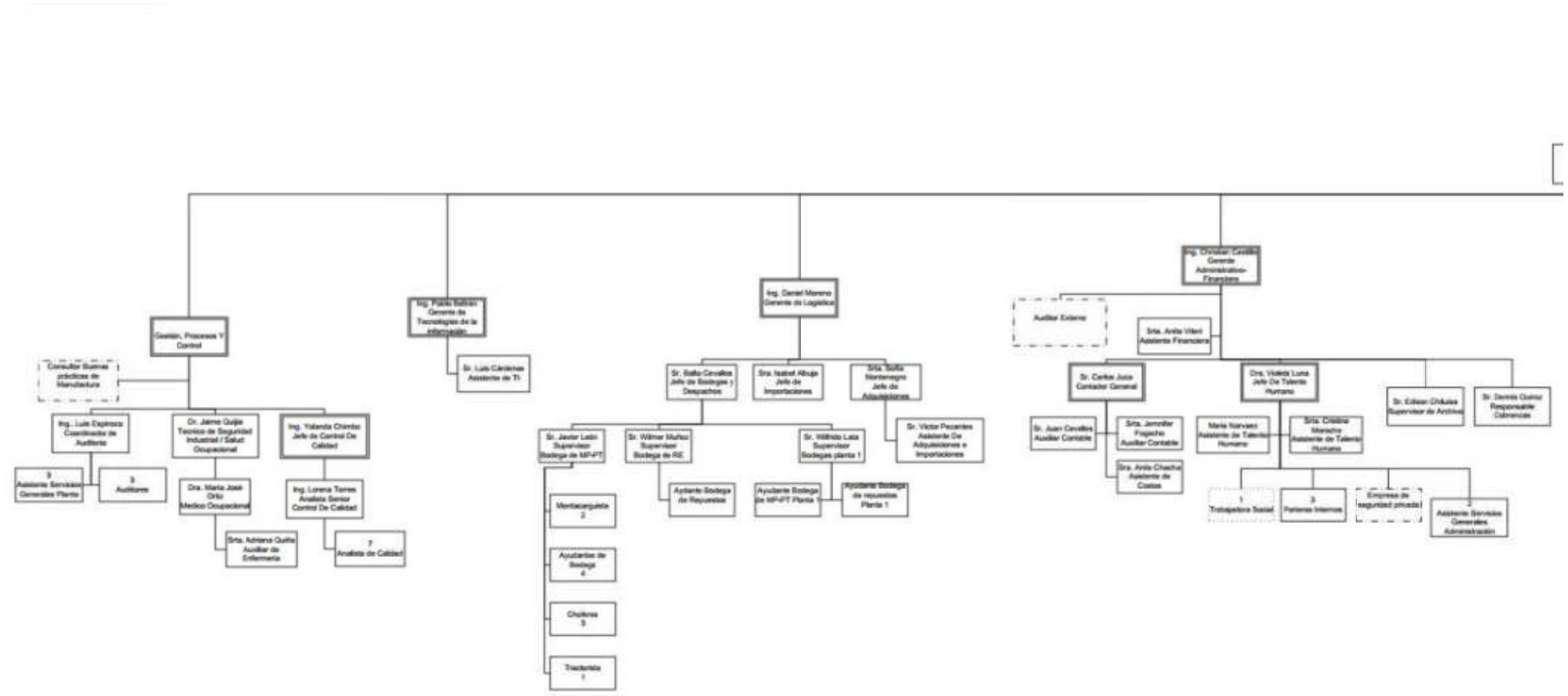
EMPAQPLAST S.A.
Violeta Luna
Violeta Luna
Jefe Talento Humano
Empaqplast S.A.

OFICINAS Y PLANTA INDUSTRIAL:
KM. 2.5 VIA SANGOLQUI - AMAGUAÑA
PBX: (5932) 396-7900
FAX: (5932) 396-7999

PLANTA 2: DARÍO FIGUEROA S/N Y GRAL. ENRÍQUEZ
SANGOLQUÍ - ECUADOR
TELÉFONO: (5932) 2330036
CORRESPONDENCIA: AV. DEL PARQUE Y AV. OCCIDENTAL
C.C. GALERÍAS DEL BOSQUE, OF. 4
P.O. BOX: 17.17.653 - QUITO, ECUADOR
TELÉFONO: (5932) 225.4375/376 FAX: 225.4383

ANEXO N°2. ORGANIGRAMA EMPAQPLAST S.A.




Gestión, Procesos Y Control
Consultor Buenas prácticas de Manufactura
Ing. Luis Espinoza Coordinador de Auditoria
3 Asistente Servicios Generales Planta
3 Auditores
Dr. Jaime Quilpe Tecnico de Seguridad Industrial / Salud Ocupacional
Dra. Maria José Ortiz Medico Ocupacional
Srta. Adriana Quilpe Auxiliar de Enfermeria
Ing. Yolanda Chimbo Jefe de Control De Calidad
Ing. Lorena Torres Analista Senior Control De Calidad
7 Analista de Calidad
Ing. Pablo Balcázar Gerente de Tecnologías de la información
Sr. Luis Cárdenas Asistente de TI
Ing. Daniel Moreno Gerente de Logistica
Sr. Italo Cevallos Jefe de Bodegas y Despachos
Sra. Isabel Abuja Jefe de Importaciones
Srta. Sofía Montenegro Jefe de Adquisiciones
Sr. Javier Leon Supervisor Bodega de MP-PT
Sr. Wilmer Muñoz Supervisor Bodega de RE
Sr. Wilfrido Lala Supervisor Bodegas planta 1
Sr. Victor Pecantes Asistente De Adquisiciones e Importaciones
Montacarguista 2
Ayudantes de Bodega 4
Choferes 3
Tractorista 1
Ayudante Bodega de Repuestos
Ayudante Bodega de MP-PT Planta
Ayudante Bodega de repuestos Planta 1
Ing. Christian Cevallos Gerente Administrativo-Financiero
Auditor Externo
Srta. Anita Viteri Asistente Financiera
Sr. Carlos Juca Contador General
Sr. Juan Cevallos Auxiliar Contable
Srta. Jennifer Fregacho Auxiliar Contable
Sra. Anita Chacha Asistente de Costos
Dra. Violeta Luna Jefe De Talento Humano
Maria Narvaez Asistente de Talento Humano
Srta. Cristina Morocho Asistente de Talento Humano
1 Trabajadora Social
3 Porteros Internos
Empresa de seguridad privada
2 Asistente Servicios Generales Administración
Sr. Edison Chiluisa Supervisor de Archivo
Sr. Dennis Cuzmar Responsable Cobranzas


SIMBOLOGÍA
DIRECTOR
EJECUTIVO
PUESTO
CONSULTOR
VACANTE

ANEXO N°3. NÓMINA PERSONAL DE PRODUCCIÓN EMPAQPLAST S.A.

N°	NOMBRES APELLIDOS	FECHA INGRESO	CARGO
1	ALDANA ONA RODRIGO	14/04/1993	Supervisor
2	ALMEIDA ZAMBRANO DANIEL GUSTAVO	01/04/1998	Supervisor
3	ANGULO ESTRADA MANUEL FERNANDO	01/01/2005	Supervisor
4	CEVALLOS PENARRIETA HUGO ENRIQUE	01/01/2002	Supervisor
5	PACHACAMA LOYA VICTOR JULIO	01/05/2001	Supervisor
6	PAREDES JARAMILLO CARLOS RAFAEL	06/01/2004	Supervisor
7	ALCOCER SALAS EDUARDO RODRIGO	01/01/2002	Operador 1
8	BARRIONUEVO BANO JOSE ALFREDO	01/06/2002	Operador 1
9	BARROS MORAN CRISTIAN EDUARDO	01/01/2007	Operador 1
10	BERMEO FARIAS MAURO ANTONIO	01/09/2001	Operador 1
11	CALVOPIÑA PALOMO JUAN CARLOS	01/02/2010	Operador 1
12	CHAVEZ GADVAY ANGEL MEDARDO	29/10/2009	Operador 1
13	CHUQUI HERNANDEZ LUIS FABIAN	14/04/1993	Operador 1
14	CHUQUIANO BAEZ LUIS FABIAN	29/10/2009	Operador 1
15	CIRINO CIRINO HIPOLITO EMILIO	29/10/2009	Operador 1
16	CUSTODIO PAUCAR SEGUNDO FERNANDO	01/01/2007	Operador 1
17	GONZALEZ CEBALLOS EDISON ANTONIO	01/09/2001	Operador 1
18	GUALPA GUALLICHICO LUIS ARMANDO	05/05/2004	Operador 1
19	GUAYASAMIN MORALES OSCAR EDUARDO	01/01/2002	Operador 1
20	HERRERA DIAZ JOSE GUSTAVO	01/09/2001	Operador 1
21	HIDALGO BRAVO JOSE RAMON	14/06/2010	Operador 1
22	LLANO CENTENO MIGUEL ANGEL	02/11/2009	Operador 1
23	LOPEZ TORRES PEDRO VICENTE	01/01/2005	Operador 1
24	MORALES HIDALGO BOLIVAR GERMAN	01/02/2005	Operador 1
25	OTERO LUIS HONORATO	01/01/2006	Operador 1
26	QUEZADA SOLANO LEONARDO ENRIQUE	29/10/2009	Operador 1
27	QUILLUPANGUI BAUTISTA MIGUEL ANGUEL	04/04/2011	Operador 1
28	SIMBAÑA SIMBAÑA LUIS SALOMON	05/10/2005	Operador 1
29	TATES PILLAJO LUIS DARWIN	05/11/2003	Operador 1
30	VERA FARIA LUIS ALBERTO	29/10/2009	Operador 1
31	VERA FARIAS LORENZO BIENVENIDO	01/01/2007	Operador 1
32	VITE ORDONEZ DARLIN DAVID	29/10/2009	Operador 1
33	AGILA LALANGUI JOSE GEOVANNY	21/06/2010	Operario 1
34	ALDAZ GONZALEZ GLORIA ESTHELA	15/06/2011	Operario 1
35	ANALUISA GUALLICHICO PAUL MARCELO	16/07/2012	Operario 1
36	ANASI TERAN JOSE ROBERTO	17/10/2009	Operario 1
37	ANDRADE GUAMAN LUIS JAVIER	23/05/2012	Operario 1
38	ANDRADE VALENCIA DAMASO DANILO	14/12/2011	Operario 1
39	ANDRANGO CHALCO ALICIA PAULINA	01/04/1998	Operario 1
40	ARELLANO CATAGÑA CARLOS VINICIO	26/10/2004	Operario 1

41	ATAHUALPA LLUMIQUINGA BAYRON ANTONIO	02/04/2012	Operario 1
42	AVILEZ AGUINDA LIDIA EDITH	01/01/2005	Operario 1
43	CACHIMUEL IBADANGO NELSON JAVIER	05/12/2011	Operario 1
44	CACHUMBA MORALES ALEX MARIANO	19/07/2010	Operario 1
45	CAIZA PANELUISA JORGE LUIS	22/08/2011	Operario 1
46	CAIZATOA ISRAEL	18/06/2012	Operario 1
47	CAJAMARCA SUNTAXI VICTOR HUGO	12/06/2012	Operario 1
48	CANCHIG ESCOBAR DAVID FABIAN	12/06/2012	Operario 1
49	CARVAJAL PEÑA ULVIO LUCIANO	29/10/2009	Operario 1
50	CASAMEN PATIÑO LUIS RUBEN	24/05/2010	Operario 1
51	CASILLAS ASHCA GLADYS YOLANDA	20/07/2011	Operario 1
52	CATAGÑA QUINGA SILVIA MARISOL	01/01/2005	Operario 1
53	CHALACAN MAFLA ANA CECILIA	16/05/2011	Operario 1
54	CHANATAXI CUEVA MARIA ROSARIO	01/06/1993	Operario 1
55	CHANATAXI SUNTAXI FREDDY OMAR	10/12/2009	Operario 1
56	CHANATAXI TOPON LUIS EFRAIN	29/10/2009	Operario 1
57	CHANGO TAYUPANTA WILMER EDUARDO	15/05/2012	Operario 1
58	CHAVEZ VASQUEZ WILSON EDUARDO	15/12/2008	Operario 1
59	CHIGUANO CHANATAXI LUIS SEBASTIAN	19/04/2010	Operario 1
60	CHUQUIMARCA GONZALEZ JOSE LEONARDO	18/07/2012	Operario 1
61	CHUQUIMARCA SALAZAR CARMEN ELIZABETH	03/08/2011	Operario 1
62	COLUMBA PAUCAR CARMEN AMELIA	01/05/2008	Operario 1
63	CORONEL TAPIA NELSON AUGUSTO	16/01/2009	Operario 1
64	DE LA CRUZ AYALA IRMA EULALIA	01/01/2005	Operario 1
65	DIAZ SUQUILLO CARLOS JULIO	17/10/2011	Operario 1
66	DOMINGUEZ ANGULO XAVIER ISIDRO	01/01/2005	Operario 2
67	FARIAS IBARRA JOEL EMILIANO	29/10/2009	Operario 1
68	FIGUEROA AGUIRRE ISAIAS PATRICIO	13/02/2007	Operario 1
69	GALARZA CHOEZ JUAN LUCIANO	29/10/2009	Operario 1
70	GUALLICHICO NASIMBA MARIA ELENA	04/04/2011	Operario 1
71	GUALOTUÑA GUALOTUÑA VICTOR GUSTAVO	12/05/2008	Operario 1
72	GUALOTUÑA PAUCAR JOSE JULIO	17/10/2008	Operario 1
73	GUALOTUÑA PAUCAR PIEDAD	23/08/2011	Operario 1
74	GUALOTUÑA QUINGA ROMULO ORLANDO	09/01/2012	Operario 1
75	GUALOTUÑA VAZCO MARIA FABIOLA	04/05/1993	Operario 2
76	GUANOTOA NASIMBA JUAN CARLOS	29/10/2009	Operario 1
77	GUAYASAMIN TIMBILA ELIZABETH TATIANA	18/09/2008	Operario 1
78	GUTIERREZ BAQUE DOMINGO LENIN	29/10/2009	Operario 1
79	HERRERA PAGUAY WILSON OSWALDO	16/05/2011	Operario 1
80	HUANUNA NACIMBA ELIZABETH SONIA	06/06/2002	Operario 1
81	IBARRA MACIAS OBER IRLANDO	01/01/2005	Operario 1
82	LLUMIQUINGA CHAQUIANO LUIS R.	29/10/2009	Operario 3

83	LLUMIQUINGA GUALOTUÑA LUIS PATRICIO	27/02/2009	Operario 1
84	LLUMIQUINGA TOAPANTA FRANKLIN ESTEBAN	21/06/2011	Operario 1
85	LOACHAMIN LOYA LUCIO FERNANDO	29/10/2009	Operario 1
86	LUCAS SANTOS NARCISA MARIA	16/05/2011	Operario 1
87	MALIZA RAMIREZ MARISOL JACQUELINE	12/02/2004	Operario 1
88	MARTINEZ CAGUA DELIA ISABEL	01/01/2005	Operario 1
89	MENDEZ BARRERA ESTALIN JEREMIAS	19/11/2008	Operario 1
90	MONCADA ARBOLEDA ALVARO HOLGER	14/11/2011	Operario 1
91	MOREIRA SANDRO	18/06/2012	Operario 1
92	MOSQUERA PAVON CRISTHIAN SANTIAGO	18/01/2010	Operario 1
93	NACIMBA RUIZ FRANKLIN GIOVANNY	14/09/2009	Operario 1
94	NASIMBA GUALLICHICO WILSON GIOVANNI	18/05/2005	Operario 1
95	NASIMBA NACIMBA LUIS GUILLERMO	14/02/2011	Operario 1
96	NASIMBA QUISHPE EDWIN MANUEL	14/02/2011	Operario 1
97	NEVAREZ LOOR MANUEL ALEJANDRO	23/08/2011	Operario 1
98	ÑACATA SUNTAXI CLITES GABRIEL	26/10/2009	Operario 1
99	OLIVERO JURADO ELGAR	10/11/2011	Operario 1
100	OÑA AYALA OSCAR JAVIER	04/06/2010	Operario 1
101	OÑA TIPAN CARLOS EDUARDO	26/04/2010	Operario 1
102	OÑA TIPANTA EDISON DANILO	17/11/2008	Operario 1
103	PATIÑO BELTRAN JOSE MAURICIO	11/01/2010	Operario 1
104	PAUCAR PAUCAR ALEX GIOVANNI	17/01/2012	Operario 1
105	PEREZ SAQUINGA LUIS EDUARDO	14/03/2012	Operario 1
106	PERLAZA ERICK	18/06/2012	Operario 1
107	PILA QUILLUPANGUI VICTOR HUGO	16/07/2012	Operario 1
108	QUISHPE GUALLICHICO WLADIMIR	29/10/2009	Operario 1
109	QUISHPE VITERI CESAR MAURICIO	21/06/2011	Operario 1
110	RAMIREZ TOAPANTA MAGALY DEL ROCIO	16/06/2011	Operario 1
111	REY JUMBO MARIA ISABEL	08/01/2002	Operario 1
112	ROBAYO GALLO EDISON ERNESTO	29/10/2009	Operario 1
113	RODAS GONZALEZ MARIA DEL CARMEN	13/06/2011	Operario 1
114	RODRIGUEZ PADILLA CRISTIAN FRANCISCO	10/12/2009	Operario 1
115	ROMERO MANZABA WASHINGTON EUCLIDES	29/10/2009	Operario 2
116	SALAZAR JIMENEZ HECTOR EFRAIN	29/10/2009	Operario 1
117	SEVILLA ALBA MARIA	08/06/2010	Operario 1
118	SIMBAÑA TACO MARCO OSWALDO	29/10/2009	Operario 1
119	SUAREZ MONTECE DIONICIO GRICERIO	03/08/2011	Operario 1
120	TENEMAZA LARA PATRICIO FERNANDO	04/01/2010	Operario 1
121	TENESACA LOZADA ROSA ISABEL	21/06/2010	Operario 1
122	TIPAN CRIOLLO BLANCA AZUCENA	17/09/2007	Operario 1
123	TIPAN NASIMBA FRANKLIN GEOVANNY	10/07/2007	Operario 1

124	VALENCIA GANCHOZO WASHINGTON BALDOMAR	01/02/2012	Operario 1
125	VARGAS SUNTASIG LUIS GUSTAVO	27/10/2008	Operario 1
126	VELASQUEZ BRIONES JOSE EDUARDO	24/05/2010	Operario 1
127	VELOZ TIPAN LINA GIOVANNA	09/08/1994	Operario 2
128	VILATUÑA LAHUASI MARIBEL CRISTINA	19/07/2011	Operario 1
129	VILATUÑA VITERI JUAN LUIS	05/06/2012	Operario 1
130	YANQUI SEGOVIA HOLGER ANIVAL	04/01/2012	Operario 1
131	YANSA YUBAILLO HUGO OLMEDO	29/10/2009	Operario 1
132	YANSA YUBAILLO MARCO LEONARDO	29/10/2009	Operario 1
133	ZAMORA MUÑOZ JOSE LUIS	29/10/2009	Operario 2
134	ZUÑIGA AGILA DANIEL ALEJANDRO	18/07/2012	Operario 1

ANEXO N°4. FORMATO ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

- **INDICACIONES GENERALES**

Esta encuesta tiene el objetivo de levantar información valiosa acerca de la percepción que tiene usted de Empaqplast S.A.

Le pedimos que su opinión sea real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan. Garantizamos el total anonimato de este cuestionario.

El cuestionario se ha agrupado en 8 factores que analizan el Clima Laboral desde distintos aspectos. Cada factor se compone de varias preguntas relacionadas.

- **INFORMACION GENERAL**

1. Edad

( ) 1 De 18 a 26 años
( ) 2 De 27 a 35 años
( ) 3 De 36 a 44 años
( ) 4 De 45 a 53 años
( ) 5 Mayor a 53 años

2. Género

( ) 1 Hombre
( ) 2 Mujer

3. Estado Civil

( ) 1 Casado
( ) 2 Soltero
( ) 3 Divorciado
( ) 4 Unión Libre
( ) 5 Viudo (a)

4. Área de trabajo

( ) 1 Inyección

( ) 2 Inyección PET
( ) 3 Soplado PET
( ) 4 Soplado Convencional
( ) 5 Flexografía

5. Tiempo de trabajo en la empresa

( ) 1 De 0 a 3 meses
( ) 2 De 4 meses a 11 meses
( ) 3 De 1 año a 5 años
( ) 4 De 5 años en adelante

➢ **ESTRUCTURA**

6. Orgullo e imagen empresarial (cuán orgulloso me siento de trabajar en mi empresa)	**Siempre (1)**	**Casi siempre (2)**	**Casi nunca (3)**	**Nunca (4)**
6.1 ¿Le gusta la empresa en la que trabaja?				
6.2 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a Empaqplast S.A.?				
6.3 ¿Se siente integrado en la empresa?				
6.4 ¿Recomendaría la empresa como lugar de trabajo a un amigo?				
7. Entorno laboral y trabajo en equipo (integración con mis compañeros de trabajo)	**Siempre (1)**	**Casi siempre (2)**	**Casi nunca (3)**	**Nunca (4)**
7.1 ¿Existe un clima de confianza y transparencia entre compañeros?				
7.2 ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?				
7.3 ¿Le apoyaron y ayudaron durante los primeros días en que ingresó a la empresa?				
7.4 ¿Le ha sido útil la información de bienvenida que recibió?				
8. Liderazgo (estilo de supervisión de su jefe o supervisor inmediato)	**Siempre (1)**	**Casi siempre (2)**	**Casi nunca (3)**	**Nunca (4)**
8.1 ¿Tiene libertad para expresar sus ideas a su jefe/supervisor?				
8.2 ¿Sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta por su jefe/supervisor?				
8.3 ¿Su jefe/supervisor le trata con amabilidad?				
8.4 ¿Cree usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?				
8.5 ¿Existe una buena relación y comunicación con su jefe/supervisor?				

8.6 ¿Considera que su jefe/supervisor le valora como persona y como profesional?				
8.7 ¿Su jefe le reconoce de alguna manera cuando ha realizado bien su trabajo?				
8.8 ¿Considera que el trato que su jefe/supervisor le da es equitativo y justo?				
9. Desarrollo profesional (posibilidades de crecimiento en la empresa)	**Siempre (1)**	**Casi siempre (2)**	**Casi nunca (3)**	**Nunca (4)**
9.1 ¿Durante el tiempo que lleva en la empresa, ha podido ascender o ser promovido a otra área de trabajo?				
9.2 ¿Cree que es posible la promoción laboral por un buen rendimiento?				
9.3 Tomando en cuenta su desempeño y actitud, ¿considera que tiene las competencias para ser ascendido?				
10. Funciones y desempeño laboral (actividades del puesto de trabajo, compromiso)	**Siempre (1)**	**Casi siempre (2)**	**Casi nunca (3)**	**Nunca (4)**
10.1 ¿Considera justa la carga de trabajo que tiene normalmente?				
10.2 ¿El trabajo le permite conciliar actividades laborales y familiares?				
10.3 ¿Tiene claras las funciones que desempeña?				
10.4 ¿Está a gusto con sus funciones y con el cargo que ocupa?				
10.5 ¿Considera que su trabajo es útil e importante dentro de la empresa?				
10.6 ¿Se siente responsable de los éxitos y fracasos de su área?				
10.7 ¿Conoce el impacto o relación que sus funciones tienen sobre el resto de las áreas de trabajo?				
10.8 ¿Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?				
10.9 ¿Considera que tiene las competencias necesarias para ejecutar su trabajo?				
11. Condiciones ambientales del puesto de trabajo (seguridad industrial, bienestar físico y psicológico)	**Siempre (1)**	**Casi siempre (2)**	**Casi nunca (3)**	**Nunca (4)**
11.1 ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo y agradable?				
11.2 ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?				
11.3 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?				
11.4 ¿El nivel de ruido es soportable?				
11.5 ¿Considera que su lugar de trabajo existe limpieza?				

11.6 ¿Cree que su cargo y sus funciones son de alto riesgo para usted?				
11.7 ¿Utiliza adecuadamente sus herramientas de trabajo?				
11.8 ¿Utiliza adecuadamente sus equipos de protección personal?				
12. Remuneración e incentivos (salario y recompensas adicionales)	**Siempre (1)**	**Casi siempre (2)**	**Casi nunca (3)**	**Nunca (4)**
12.1 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				
12.2 ¿Cree que su sueldo se encuentra acorde a sus funciones?				
12.3 ¿Conoce los beneficios de la empresa?				
12.4 ¿Hace uso de los beneficios que la empresa le da?				
12.5 ¿Le parecen buenos los beneficios que ofrece la empresa?				
13. Comunicación (canales de información con directivos)	**Siempre (1)**	**Casi siempre (2)**	**Casi nunca (3)**	**Nunca (4)**
13.1 ¿Conoce claramente las diferentes áreas que conforman la empresa?				
13.2 ¿Conoce las jerarquías que conforman la estructura de la empresa?				
13.3 En caso de tener sugerencias o aportes, ¿tiene apertura para acercarse a los responsables de diferentes áreas y conversar con ellos?				
13.4 En caso de tener un problema, ¿sabe con quién debe dirigirse?				
13.5 ¿Siente que puede comunicarse directa y abiertamente con Talento Humano?				

14. Comentarios generales

¿Qué aspectos le motivan para quedarse en la empresa?

Si otra empresa le ofrece el mismo sueldo y las mismas condiciones que tiene en Empaqplast, ¿qué haría?. Comente la razón.

¡Muchas gracias por su tiempo y su valioso aporte!

ANEXON° 5. FORMATO ENTREVISTAS REALIZADAS A EX COLABORADORES

- **PERSONAL ENTREVISTADO**

N°	NOMBRES
1	ACOSTA ZAMBRANO ELIAS ENOC
2	AGUIRRE FLORES BERTA ADRIANA
3	ANDRANGO TOPON FELIPE BENJAMIN
4	CAIZA SIMBAÑA MARCO ANTONIO
5	CANDO JAIME
6	CRIOLLO LOACHAMIN CLAUDIO MILTON
7	GONZALEZ PERALTA LUIS WILSON
8	TOAPANTA NAULA DIANA LUCIA

- **DATOS GENERALES:** Nombre (opcional), edad, estado civil, sector de domicilio, área de trabajo en que estuvo, cargo ocupado, tiempo de trabajo en la empresa.

- **ESTRUCTURA**

1. ¿Hace cuánto tiempo trabajó en Empaqplast?
2. ¿Cuál fue la razón por la que salió de la empresa?
3. ¿Cómo fue su ingreso a la empresa? (inducción, bienvenida, apoyo de compañeros)
4. ¿Cómo era el trato con sus compañeros, jefe inmediato y directivos con usted?
5. ¿Y de los directivos?
6. ¿Sus funciones estaban claras en la empresa?
7. ¿Considera que su remuneración era justa en relación con otras empresas?
8. ¿Qué tan seguro era su trabajo?
9. ¿Le gustaría regresar a la empresa?, ¿por qué?
10. Mencione algunas sugerencias que ayudarían a que Empaqplast mejore.

ANEXO N° 6. FORMATO ENTREVISTAS APLICADAS A DIRECTIVOS

- **PERSONAL ENTREVISTADO**

CARGO	NOMBRE	HORARIO
TRABAJADORA SOCIAL	MARCIA GERMAN	8H00
JEFE TH	VIOLETA LUNA	8H30
JEFE DE PROCESOS	LENIN CHICAIZA	9H00
SUBGERENTE PRODUCCION	STALIN CUENCA	9H30
JEFE CONTROL CALIDAD	YOLANDA CHIMBO	10H00
COORDINADOR AUDITORIA	EDISON ESPINOZA	10H30
GERENTE PLANIFICACION	SULLIVAN MALES	11H00
SUPERVISOR PET	HUGO CEVALLOS	11H30
SUPERVISOR PLANTA1	VICTOR PACHACAMA	12H00
SUPERVISOR EXTRUSIÓN	CARLOS PAREDES	12H30

- **INFORMACION GENERAL:** Nombres, área de trabajo, cargo.

- **ESTRUCTURA ENTREVISTA**

1. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?
2. ¿Cuál es el objetivo del área en que trabaja?
3. ¿Considera que la fuga de personal mensual es alta en Producción?
4. ¿Cuáles cree usted son las causas principales por las que existe fuga de personal en Empaqplast S.A.? (específicamente en el área de Producción)
5. ¿Conoce el punto de vista del personal de producción frente a estos problemas?
6. ¿Qué medidas se han adoptado para solucionar este problema?
7. ¿Se brinda retroalimentación al personal de Producción (Supervisores/Operarios/Operadores)?
8. ¿Considera que el rendimiento de los colaboradores es reconocido de manera justa (monetaria o emocionalmente)?
9. ¿Los colaboradores reciben retroalimentación?
10. ¿Qué medidas alternativas propone para enfrentar el problema?

ANEXO N°7. FORMATO PREGUNTAS GRUPO FOCAL

- **ASISTENTES GRUPO FOCAL**

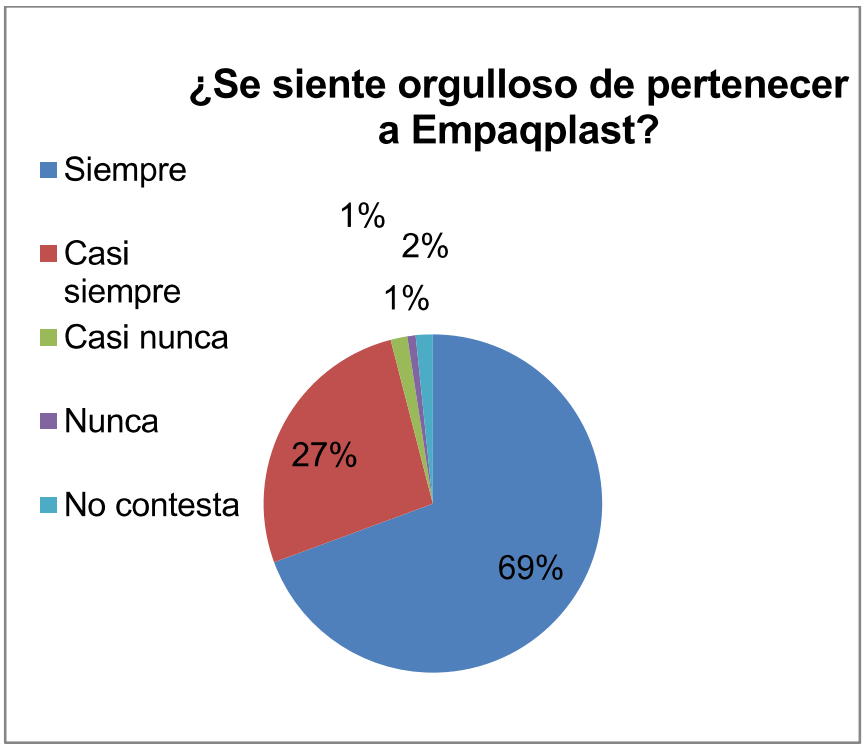
N°	NOMBRE
1	ALCOCER SALAS EDUARDO RODRIGO
2	ALDANA ONA RODRIGO
3	ANDRANGO CHALCO ALICIA PAULINA
4	CHUQUI HERNANDEZ LUIS FABIAN
5	CUSTODIO PAUCAR SEGUNDO FERNANDO
6	DE LA CRUZ AYALA IRMA EULALIA
7	FIGUEROA AGUIRRE ISAIAS PATRICIO
8	GONZALEZ CEBALLOS EDISON ANTONIO
9	GUALOTUÑA VAZCO MARIA FABIOLA
10	GUALPA GUALLICHICO LUIS ARMANDO
11	IBARRA MACIAS OBER IRLANDO
12	LOPEZ TORRES PEDRO VICENTE
13	REY JUMBO MARIA ISABEL
14	TATES PILLAJO LUIS DARWIN
15	VELOZ TIPAN LINA GIOVANNA

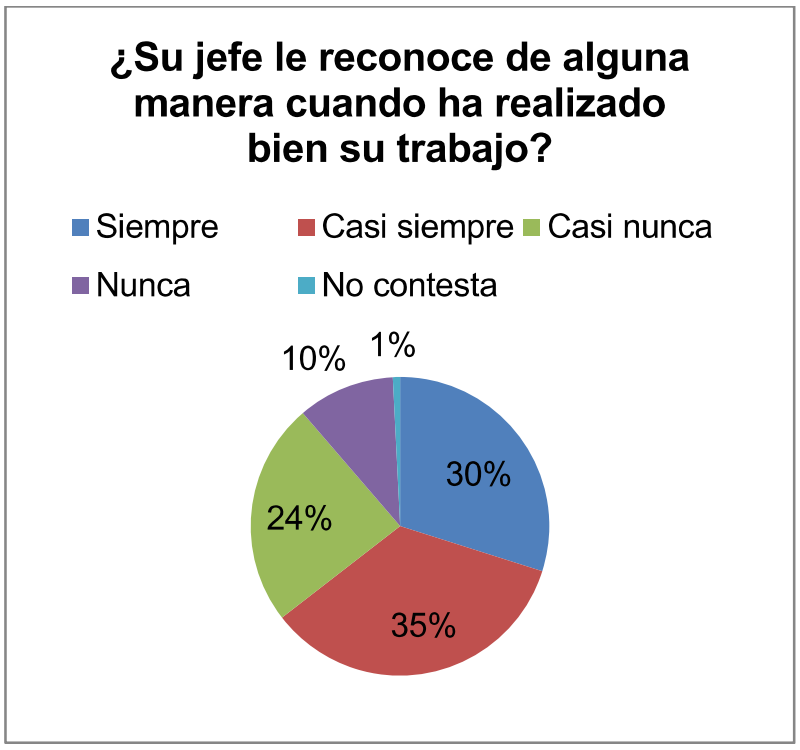
- **ESTRUCTURA**

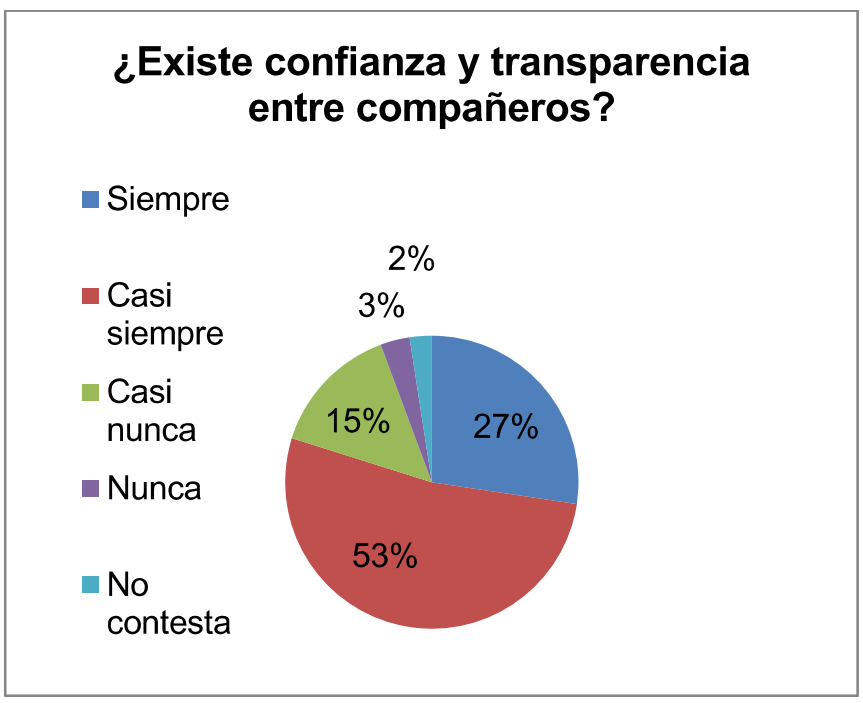
1. ¿Considera que ha existido altos índices de fuga de personal en la empresa?
2. ¿Cuáles considera son las principales causas de salida?
3. ¿Cuáles son las razones por las que continúa trabajando en la empresa?
4. ¿Su jefe le reconoce de alguna manera cuando ha realizado bien su trabajo?
5. ¿Cuál podría ser un buen método de reconocimiento?
6. ¿Ha podido ascender o ser promovido?
7. ¿Cuál considera ha sido la razón por la que ha ascendido o no ha ascendido?
8. El sueldo que recibe, ¿se encuentra acorde a las funciones que desempeña?
9. ¿El trabajo le permite conciliar actividades laborales con familiares?
10. ¿Cuáles cree son los aspectos que la empresa podría mejorar?
11. ¿Qué cosas le gustan de la empresa?

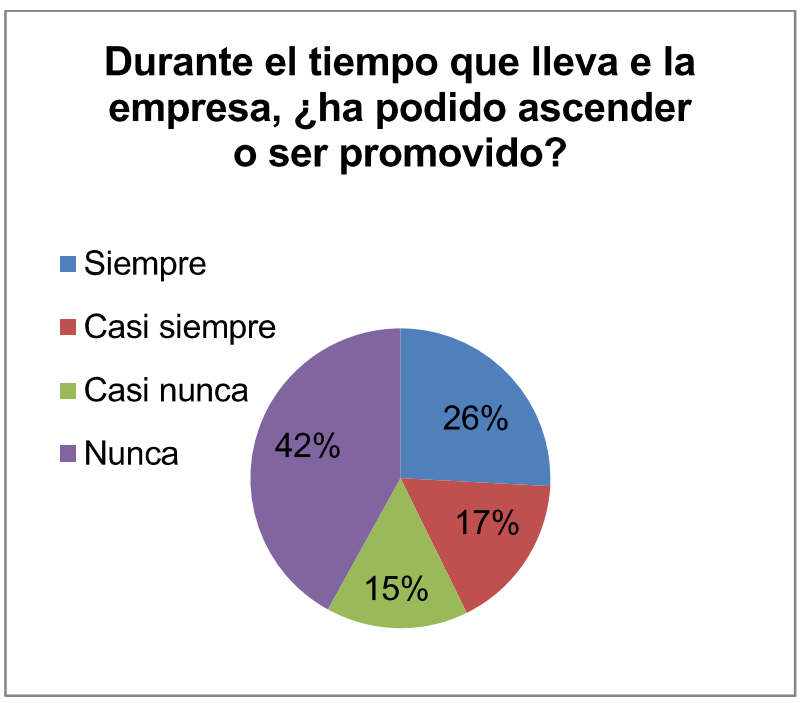
ANEXO N°8. RESULTADOS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

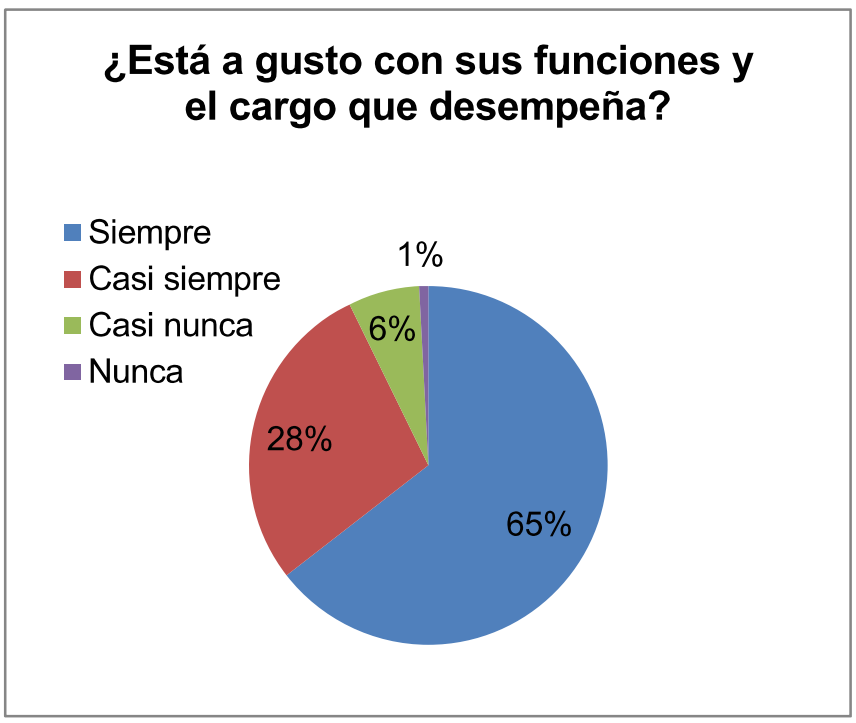
Factores relevantes evaluados en la población total del área de Producción

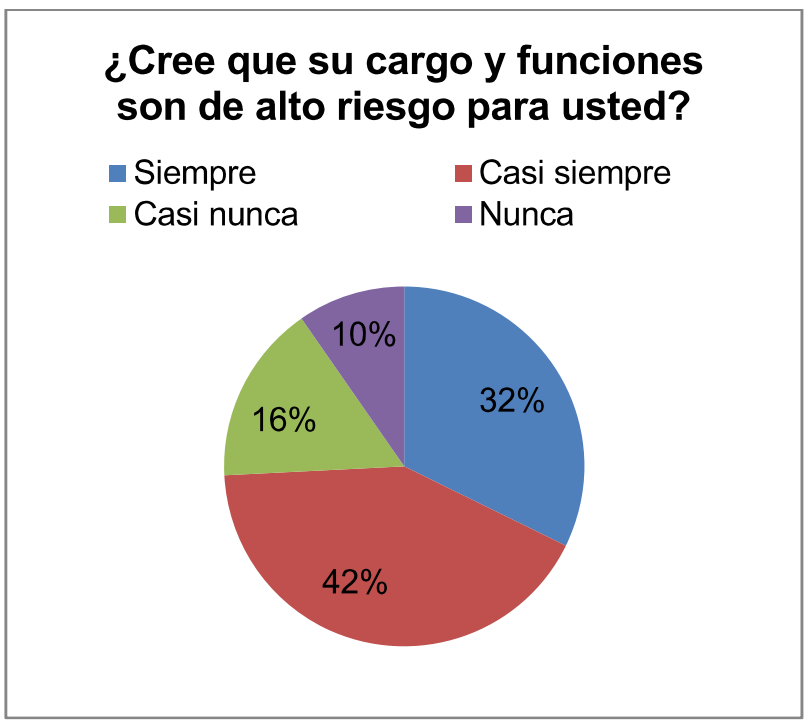


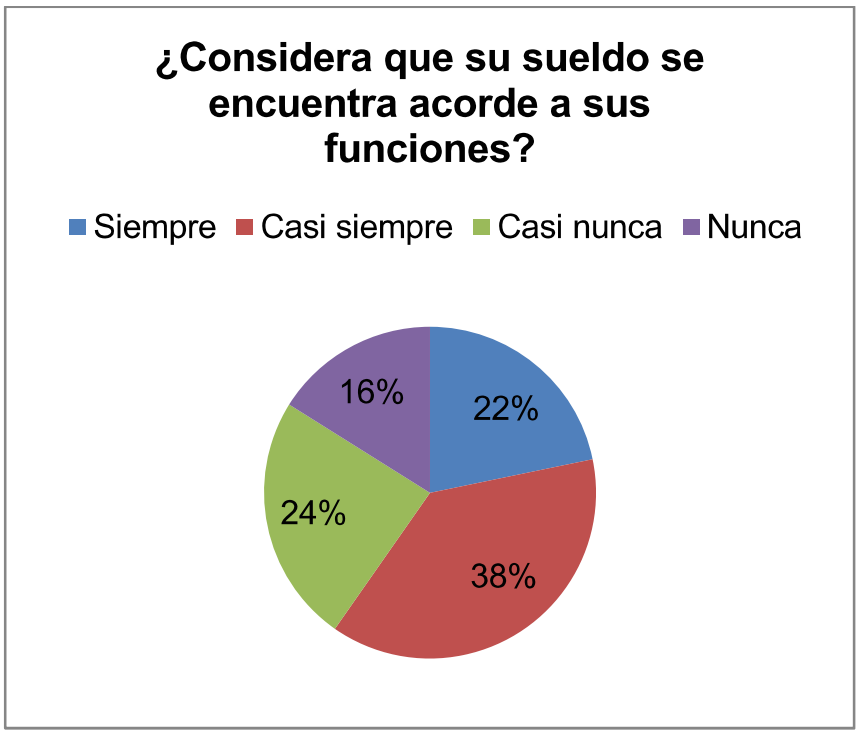






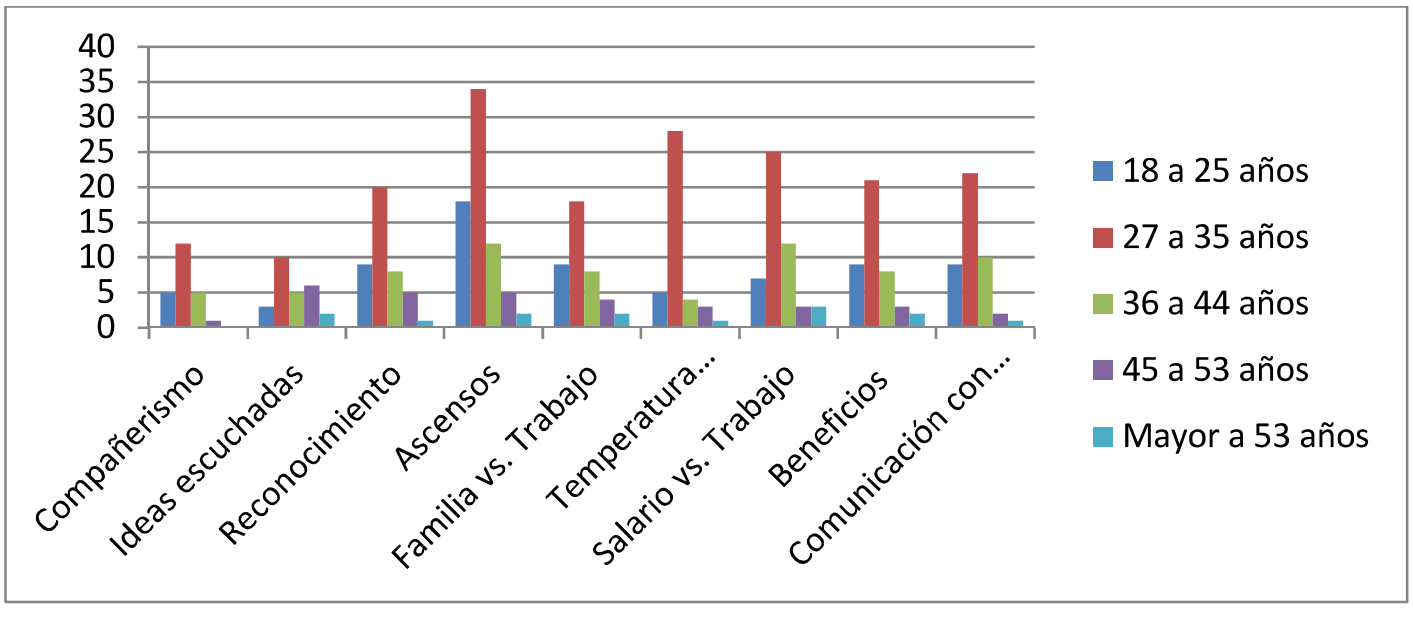






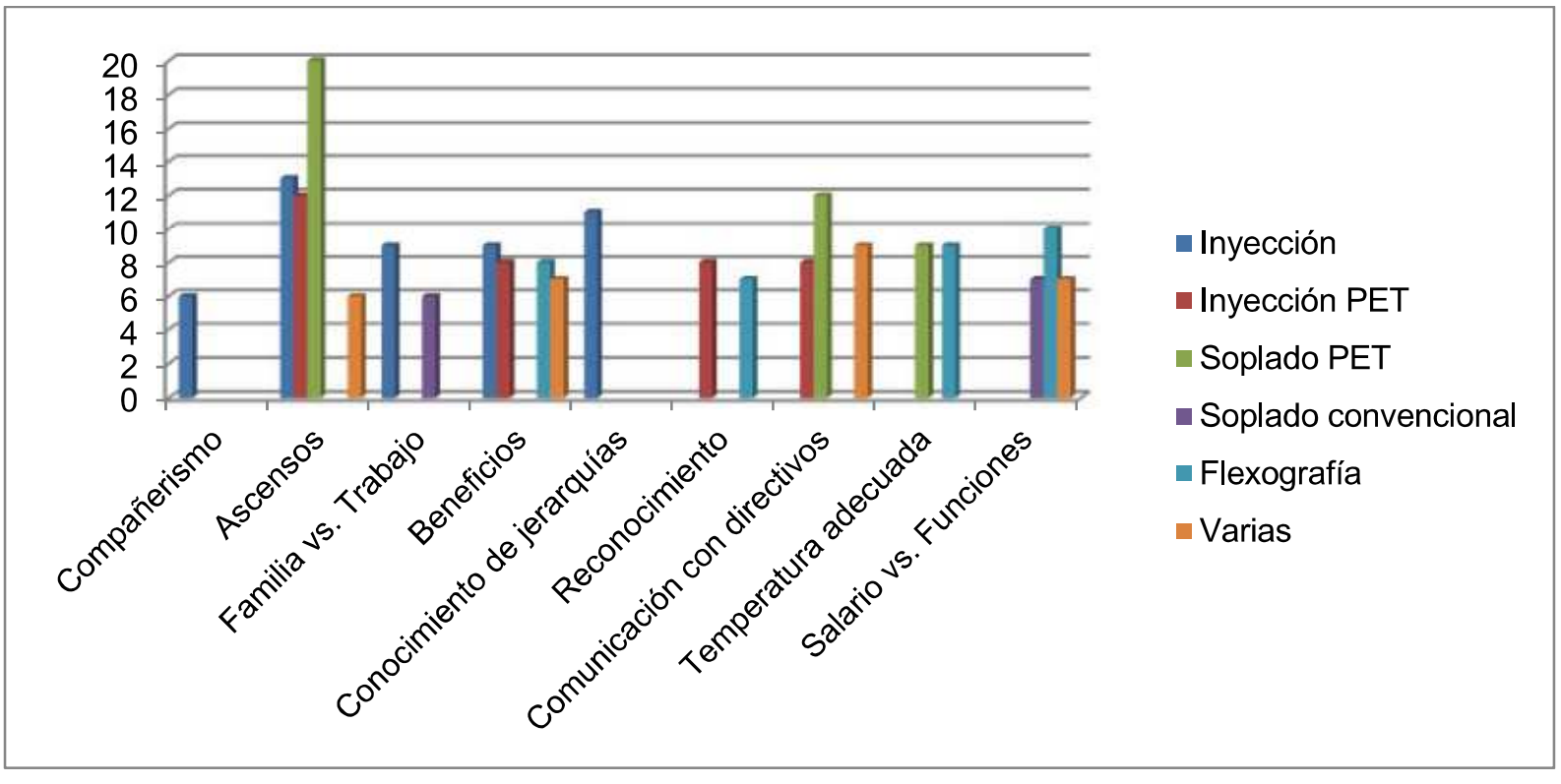


Oportunidades de mejora en Empaqplast de acuerdo a la edad

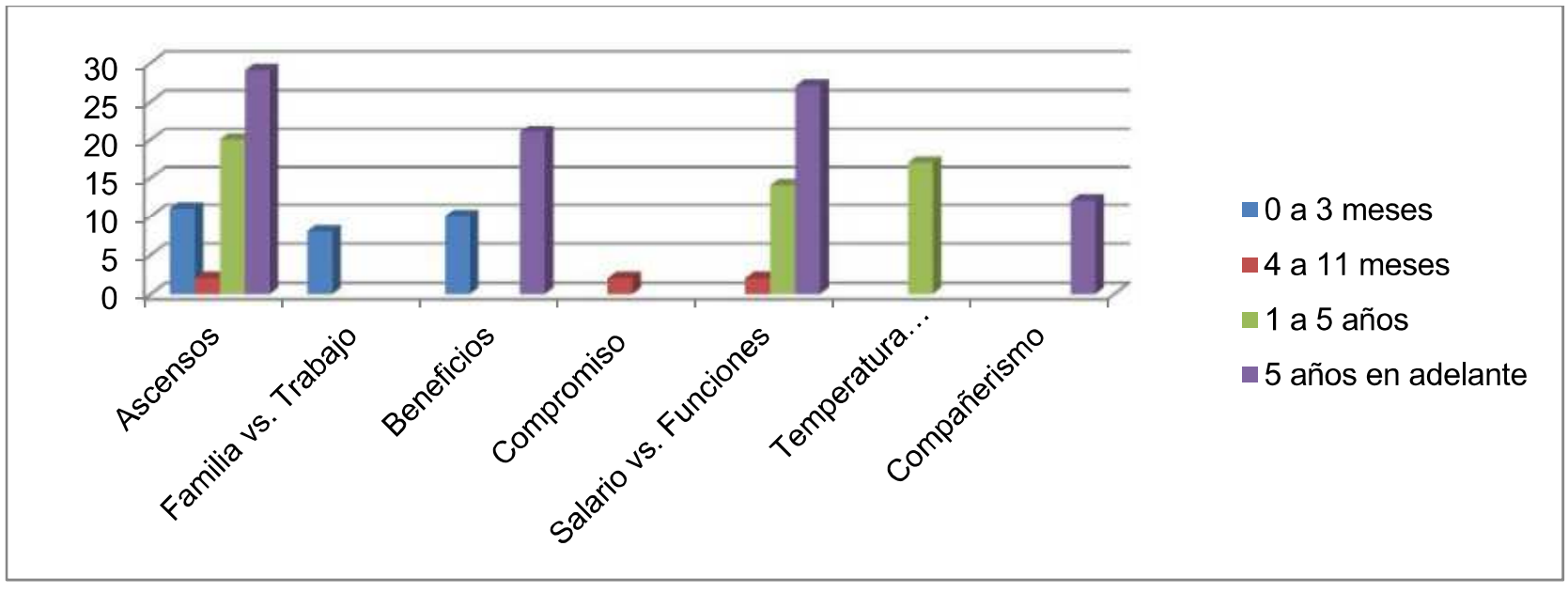


La gráfica describe las respuestas negativas otorgadas por los colaboradores frente a las oportunidades de mejora detectadas; de esta manera podemos observar que el grupo que se encuentra entre los 27 y 35 años, tiene altos picos de insatisfacción en estos aspectos.

Oportunidades de mejora detectadas en áreas de trabajo de Producción



Oportunidades de mejora detectadas en base a criterios de antigüedad



ANEXO N°9. RESUMEN HALLAZGOS TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Técnica	Factores Positivos encontrados	Oportunidades de mejora
Encuesta de clima laboral	- Orgullo empresarial. - Compañerismo. - Apertura por parte de jefes inmediatos. - Funciones claras. - Remuneración justa en comparación con otras empresas.	- Falta de reconocimiento. - Pocas posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional. - No conciliación de actividades laborales con personales. - No seguridad física en el puesto de trabajo. - Inconformidad de remuneración en relación con funciones.
Entrevista de salida	- Compañerismo.	- No se otorgan permisos. - No hay alimentación y recorrido. - Falta de reconocimiento. - Utilidades bajas. - Maquinaria insegura. - Horarios de trabajo pesados. - Poca capacitación.
Entrevista directivos	- Compañerismo.	- Altos índices de ausentismo. - No alimentación. - Falta de reconocimiento y de retroalimentación.

		- Falta de empoderamiento de supervisores/liderazgo no definido. - Comunicación no clara y efectiva. - Remuneración no acorde a funciones y responsabilidades.
Grupo Focal	- Horarios de trabajo, ya que se pueden realizar trámites personales en ciertos turnos. - Compañerismo, en algunas áreas de Producción.	- No accesibilidad para permisos/préstamos/vacaciones. - No alimentación. - Falta de motivación y reconocimiento. - No hay posibilidades de ascensos/no es un reto el ascender. - Comunicación con poco tiempo de planificación.