



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**“ESTRATÉGIAS DE GESTIÓN HUMANA PARA DISMINUIR EL
ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE
CALZADO LONA MTS EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO
INDUSTRIAL S.A.”**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicólogo
Organizacional**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

AUTOR:

MÉNTOR SEBASTIÁN CARRILLO RUIZ

DIRECTOR:

PSC.IND.MG.PILAR RAMOS CORDOVA

AMBATO – ECUADOR

AGOSTO 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ESTRATÉGIAS DE GESTIÓN HUMANA PARA DISMINUIR EL ALTO
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE CALZADO LONA
MTS EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A”

Línea de Investigación:

PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Autor:

MÉNTOR SEBASTIÁN CARRILLO RUIZ

Patricia del Pilar Ramos Córdova, Psc. Ind. Mg. f. _____

CALIFICADORA

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc. Ind. Mg. f. _____

CALIFICADORA

Varna Hernández Junco, Licda. Dra. f. _____

CALIFICADORA

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Licda. Mg. f. _____

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

Ambato - Ecuador

AGOSTO 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Mentor Sebastián Carrillo Ruiz portador de la cédula de identidad No 180433703-6, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Méntor Sebastián Carrillo Ruiz

CI. 180433703-6

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bríndame la salud tanto física como mental, por brindarme la oportunidad de contar con unos padres como los que tengo y de rodearme por personas tan importantes en mi vida ya que de una u otra forma aportaron en mi largo caminar para conseguir lo que actualmente estoy consiguiendo.

Agradezco a mis padres a mi familia entera por las palabras de apoyo en momentos difíciles, por estar a mi lado siempre y ayudarme a salir cada día a delante.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres, Mentor Carrillo y Nancy Ruiz quienes han sido el pilar más importante en mi vida, porque sin su ayuda, su paciencia, sus consejos y su apoyo tal vez jamás hubiera tenido la oportunidad de llegar donde hoy me encuentro y con la visión de llegar mucho más lejos de lo propuesto.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo el levantamiento de estrategias las cuales permitan disminuir el alto nivel de rotación de personal en el área de calzado Lona MTS en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. El establecimiento de estas estrategias se basaron en el análisis de las políticas y procedimientos implementados por el área de Gestión Humana en los siguientes procesos: el levantamiento de perfil de cargo, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y entrenamiento del personal. Simultáneamente se realizó un indicador basado en las entrevistas de salida y una ficha de observación en los puestos de trabajo de la planta de producción que ayudó a sustentar la información teórica que demuestra como la creación de políticas, procedimientos y contar con un clima laboral adecuado logra mantener al personal motivado, desarrollarlo y retenerlo. Es necesario obtener un sistema apropiado que garantice la estabilidad laboral del colaborador con un desempeño óptimo en su puesto de trabajo. Por ello se plantea que las políticas y procedimientos necesitan ser estudiadas, analizadas y reestructuradas con cierta periodicidad para que estas sean eficientes y se ajusten a la dinámica de la empresa y al campo laboral manteniéndolas vigentes en el objetivo principal para lo cual son creadas y establecidas, de tal forma se propone un plan operativo para implementar eficazmente las estrategias propuestas y alcanzar el objetivo principal de esta investigación.

ABSTRACT

The aim of this research project was an assessment of strategies that can help to decrease the high employee turnover rate in the area of MTS Canvas shoes in the company Plasticaucho Industrial S.A. The establishment of these strategies is based on the analysis of the policies and procedures implemented by the Human Resources area in the following processes: assessing position profiles, recruitment, selection, induction, training and staff training. At the same time, an indicator was created based on exit interviews and an observation checklist for the job positions in the production plant. This helped to sustain the theoretic information that demonstrates how the creation of policies and procedures, as well as counting on an adequate work environment can help to keep the staff motivated, to develop them and hold onto them. It is necessary to get an appropriate system which guarantees work stability for the employee with an optimum performance in their job position. For this reason, it is proposed that the policies and procedures need to be studied, analyzed and restructured periodically so that they will be efficient, and they will adjust to the dynamics of the company and the workforce. In this way, they will be established in the main objective. It is for that reason that they have been created and established. Therefore, an operational plan was proposed in order to effectively implement the proposed strategies and achieve the main aim of this research project.

TABLA DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
TABLA DE GRÁFICOS.....	xv
CAPÍTULO I.....	4
MARCO TEÓRICO	4
1.1 Antecedentes Investigativos	4
1.2. Fundamentación Técnica – Administrativa	4
1.2.1.Empresta objeto de estudio	4
1.2.2.Reseña Histórica.....	4
1.2.3.Visión	5
1.2.4.Misión.....	6
1.2.5.Domicilio	6
1.2.6.Población trabajadora	6
1.2.7.Organigrama Gerencia Estructural	6
1.2.8.Organigrama Estructural Planta Lona MTS	7
1.3 Gestión Humana	8
1.3.1Sub-procesos de Gestión del Talento Humano.	10
1.4 Reclutamiento y selección	11

1.4.1 Descriptivo de Funciones.....	11
1.4.2 Análisis del Perfil.....	12
1.4.3 Necesidad de Personal.....	12
1.5 Reclutamiento.....	13
1.5.1 Técnicas de Reclutamiento.....	13
1.5.2 Clases de Reclutamiento.....	13
1.5.2.1 Reclutamiento Interno.....	13
1.5.2.2 Reclutamiento Externo.....	14
1.6 Selección.....	14
1.6.1 La Selección como Proceso de Comparación.....	15
1.6.2 Proceso de Selección.....	15
1.6.2.1 Oferta de Aspirantes.....	16
1.6.2.2 Valoración Médica.....	16
1.6.2.3 Entrevista Inicial.....	16
1.6.2.4 Test Psicométrico.....	18
1.6.2.5 Pruebas Prácticas.....	18
1.6.2.6 Verificación Referencias Laborales.....	18
1.6.2.7 Entrevista Final.....	19
1.6.2.8 Examen Pre ocupacional.....	19
1.6.2.9 Contratación.....	20
1.7. Inducción De Personal.....	20
1.7.1.1 Información sobre la empresa/ organismo:.....	21
1.7.2 Incorporación al puesto.....	22
1.7.2.1 Entrenamiento al Puesto.....	22
1.7.3 Técnicas de entrenamiento.....	23

1.7.3.1 En el trabajo.....	23
1.7.3.2 Aprendiz.....	23
1.8.1 Importancia.....	24
1.8.2 Beneficios.....	25
1.8.2.1 Personal de la organización.....	25
1.8.2.2 Inmediato Superior o jefe.....	25
1.8.2.3 Organización.....	26
1.8.2.4 Contribuciones.....	26
1.9 Clima organizacional.....	27
1.9.1 Características del clima organizacional.....	27
1.9.1.1 Estructura.....	27
1.9.1.2 Empowerment.....	28
1.9.1.3 Recompensa.....	28
1.9.1.4 Desafío.....	28
1.9.1.5 Relaciones.....	28
1.9.1.6 Cooperación.....	29
1.9.1.7 Conflictos.....	29
1.9.1.8 Identidad.....	29
1.10 Rotación de Personal.....	29
1.10.1 Factores para retener al personal.....	31
1.10.2 Índices de Rotación de Personal.....	32
1.10.3Causas de Rotación de Personal.....	33
1.10.4Costos de Rotación de Personal.....	36
1.10.4.1Costo Primario.-.....	36
1.10.4.1.1 Reclutamiento y selección.....	36

1.10.4.1.2 Documentación:	37
1.10.4.1.3 Ingreso:	37
1.10.4.1.4 Desvinculación:	38
1.10.4.2 Gastos secundarios de la rotación de personal	38
1.10.4.2.1 Producción	39
1.10.4.2.2 Labores extras	39
1.10.4.2.3 Costo extra operacional	39
1.10.4.2.4 Costos terciarios de la rotación de personal.	40
1.10.4.2.5 Inversión extra.	41
1.10.4.2.6 Pérdidas en los negocios	41
1.11 Diagnóstico de las Causas de Ausentismo	41
1.12 Estrategias de Gestión Humana	43
1.12.1 Interpretación de concepto.....	43
1.12.2 Estrategia como Plan de Acción	43
1.12.3 Estrategia como Pauta.....	44
1.12.4 Estrategia como Posición.....	44
1.12.5 Estrategia como Perspectiva	44
1.12.6 Estrategias para el futuro	44
CAPITULO II	46
METODOLOGIA	46
2.1 Antecedentes Investigativos	46
2.2 Significado del problema.....	47
2.3. Definición del problema	48
2.3.1. Preguntas básicas	48
2.4 Planteamiento del Problema	48

2.6.1. Delimitación de Contenidos:	49
2.6.2. Delimitación Espacial:	50
2.6.3. Delimitación Temporal:	50
2.6.4. Unidad de Observación:.....	50
2.7. Hipótesis y señalamiento de variables	50
2.7.1. Hipótesis	50
2.7.2. Señalamiento de variables.....	50
2.8 Indicadores de variables.	51
2.8.1 Variable Independiente: Estrategias de Gestión Humana.....	51
2.8.2 Variable Dependiente: Rotación de Personal	51
2.9 Objetivos	51
2.9.1 Objetivo general.....	51
2.9.2Objetivos específicos	51
2.10 Metodología de la investigación.....	52
2.10.1 Enfoque.....	52
2.10.2 Metodología Cualitativa.....	52
2.10.3 Modalidad básica de la investigación.....	52
2.10.3.1 Investigación Bibliográfica.....	52
2.10.3.2 Investigación de campo	52
2.10.4 Nivel de Investigación	53
2.10.4.1 Investigación Descriptiva.	53
2.10.5 Técnica	53
2.10.5.1 Encuestas	53
2.10.5.2 Observación de tipo estructurada	54
2.10.6 Instrumento:	54

2.10.7. Población	54
2.10.6.1 Muestra	55
2.10.7 Selección de la muestra.....	56
2.10.7.1 Muestreo Aleatorio	56
2.10.7.2 Muestreo aleatorio simple	57
CAPÍTULO III	58
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	58
3.1 Análisis e interpretación de Resultados	58
3.2.2 Presentación de resultados obtenidos en la Encuesta	65
3.3.1 Presentación de resultados obtenidos de las Entrevistas de Salida.....	96
3.4.1 Presentación de resultados obtenidos de la Ficha de Observación.....	100
CAPÍTULO IV.....	102
ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS.....	102
4.1 Comprobación de hipótesis.....	102
4.1.1 Un control ergonómico en el caso que aplique estatura mínima 156 cm.	102
4.1.1 Análisis y discusión de resultados.	105
4.1.2.1 Discusión y análisis de los resultados.....	107
4.2 Verificación de Hipótesis.....	108
CAPÍTULO V.....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
5.1 Conclusión:	109
5.2 Recomendaciones:	110
CAPÍTULO VI.....	112
PROPUESTA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	112

6.1 Tema:.....	112
6.2 Introducción	112
6.3 Justificación	113
6.4. Objetivo.....	114
6.4.1 Objetivo General	114
6.5 Propósito.....	114
6.7 Estrategias de Gestión Humana	118
6.8 Estrategias Clima Laboral	126
6.9 Levantamiento Plan de Acción.....	131
6.10 Levantamiento de Plan Operativo.....	142
6.10.1 Descripción Matriz Plan Operativo.....	142
CAPÍTULO VII.....	153
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	153
7.1 CONCLUSIONES	153
7.2 RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFIA.....	160
ANEXOS.....	162

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico # 1.1: Organigrama Gerencia Estructural	7
Gráfico # 1.2: Organigrama Estructural Planta Lona MTS	8
Gráfico # 1.3: Proceso de Comparación	15
Gráfico 3.2.1: Pregunta # 1	66
Gráfico 3.2.1.2: Pregunta # 1	67
Gráfico 3.2.2: Pregunta # 2	68
Gráfico 3.2.2.2: Pregunta # 2	69
Gráfico 3.2.3: Pregunta # 3	70
Gráfico 3.2.3.2: Pregunta # 3	71
Gráfico 3.2.4: Pregunta # 4	72
Gráfico 3.2.4.2: Pregunta # 4	73
Gráfico 3.2.5: Pregunta # 5	74
Gráfico 3.2.5.2: Pregunta # 5	75
Gráfico 3.2.6: Pregunta # 6	76
Gráfico 3.2.6.2: Pregunta # 6	77
Gráfico 3.2.7: Pregunta # 7	78
Gráfico 3.2.8: Pregunta # 8	80
Gráfico 3.2.8.2: Pregunta # 8	81
Gráfico 3.2.9: Pregunta # 9	82
Gráfico 3.2.9.2: Pregunta # 9	83
Gráfico 3.2.10: Pregunta # 10	84
Gráfico 3.2.10.2: Pregunta # 10	85

Gráfico 3.2.11: Pregunta #11	86
Grafico 3.2.11.2: Pregunta #11	87
Gráfico 3.2.12: Pregunta # 12	88
Grafico 3.2.12.2: Pregunta # 12	89
Gráfico 3.2.13:Pregunta # 13	90
Gráfico 3.2.13.2: Pregunta # 13	91
Gráfico 3.2.14: Pregunta # 14.	92
Gráfico 3.2.14.2: Pregunta # 14.	93
Gráfico 3.2.15: Pregunta #15	94
Gráfico 3.2.15.2: Pregunta #15	95
Gráfico 3.3.1: Causas de salida persona planta Lona MTS 2013, Plasticaucho Industrial S.A	97
Gráfico 3.3.2: Porcentajes fluctuación del personal planta Lona MTS 2013, Plasticaucho Industrial S.A	99
Gráfico 3.4.1: Interpretación resultados ficha de observaciónplanta Lona MTS, Plasticaucho Industrial S.A.....	101
Gráfico 4.1: Medición Ergonómica, Cargo Inyección Planta Lona MTS.	103
Gráfico 4.2: Medición Ergonómica, Cargo Inyección Planta Lona MTS	103
Gráfico 4.1: Eficiencia proceso de incorporación personal cargo inyección Lona MTS, comparación año 2013-2014	104
Gráfico 4.3: Causas de salida personal planta Lona MTS 2014, Plasticaucho Industrial S.A	106
Grafico 4.4: Fluctuación personal planta Lona MTS 2014,Plasticacucho Industrial S.A.....	107

Tablas

Tabla 2.1: Teórico de puestos de trabajo Planta Lona MTS, Plasticaucho Industrial S.A.....	55
Tabla 3.2.1: Pregunta #1	66
Tabla 3.2.2: Pregunta # 2	68
Tabla 3.2.3: Pregunta # 3	70
Tabla 3.2.4: Pregunta # 4	72
Tabla 3.2.5: Pregunta # 5	74
Tabla 3.2.6: Pregunta # 6	76
Tabla 3.2.7: Pregunta # 7.....	78
Gráfico 3.2.7.2: Pregunta # 7	79
Tabla 3.2.8: Pregunta # 8	80
Tabla 3.2.9: Pregunta # 9	82
Tabla 3.2.10: Pregunta # 10.....	84
Tabla 3.2.11: Pregunta #11	86
Tabla 3.2.13: Pregunta #13	90
Tabla 3.2.14: Pregunta # 14.....	92
Tabla 3.2.15: Pregunta #15	94
Tabla 3.3.1: Fluctuación de persona en la planta de Lona MTS 2013, Plasticaucho Industrial S.A	98
Tabla 3.3.2: Porcentajes fluctuación del personal planta Lona MTS 2013, Plasticaucho Industrial S.A	99
Tabla 4.1: Eficiencia proceso de incorporación personal cargo inyección Lona MTS, comparación año 2013-2014	104

Tabla 4.2: Tabla porcentajes variación parcial personal Lona MTS 2014, Plasticacucho Industrial S.A	106
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Cuadros

Cuadro 3.1.1: Análisis de Políticas: Incorporación de personal, Levantamiento perfil del cargo	59
Cuadro 3.1.2: Análisis de Políticas: Valoración del sueldo básico	60
Cuadro 3.1.3: Análisis de Políticas y Procedimientos: Selección de personal, Pruebas prácticas	61
Cuadro 3.1.4: análisis de Políticas y Procedimientos: Selección de personal, Entrevista final.....	62
Cuadro 3.1.5: Análisis de Políticas y Procedimientos: Incorporación de personal, Inducción al puesto de trabajo	63
Cuadro 3.1.6: Análisis de Políticas y Procedimientos: Incorporación de personal, Entrenamiento al puesto	64
Cuadro 3.2.12: Pregunta # 12.....	88
Cuadro 6.7.1: Estrategia Políticas Levantamiento Perfil del Cargo Inyección Lona MTS	120
Cuadro 6.7.2: Estrategia políticas Valoración del sueldo básico.....	121
Cuadro 6.7.3: Estrategia políticas: Pruebas prácticas	122
Cuadro 6.7.4: Estrategia políticas: Entrevista Final	123
Cuadro 6.7.5: Estrategia procesos: Charla de motivación	124
Cuadro 6.7.6: Estrategia políticas y procesos: Entrenamiento al puesto	125
Cuadro 6.8.1: Estrategia mejoramiento clima laboral: Participación Laboral.....	127
Cuadro 6.8.2: Estrategia mejoramiento clima laboral: Autonomía Laboral.....	128

Cuadro 6 .8.3: Estrategia mejoramiento Clima Laboral: Apoyo y Motivación Laboral.....	129
Cuadro 6.8.3: Estrategia mejoramiento Clima Laboral Identificación con la organización.....	130
Cuadro 6.9.1: Plan de Acción: Levantamiento Perfil.....	132
Cuadro 6.9.2: Plan de Acción: Valoración del sueldo Básico	133
Cuadro 6.9.3: Plan de Acción: Pruebas Prácticas	134
Cuadro 6.9.4: Plan de Acción: Entrevista Final.....	135
Cuadro 6.9.5: Plan de Acción: Charla de Motivación e Información	136
Cuadro 6.9.6: Plan de Acción: Entrenamiento al Puesto	137
Cuadro 6.9.7: Plan de Acción: Participación	138
Cuadro 6.9.8: Plan de Acción: Autonomía	139
Cuadro 6.9.9: Plan de Acción: Apoyo y Motivación	140
Cuadro 6.9.10: Plan de Acción: Identificación con la Organización	141
Cuadro 6.10.1: Plan Operativo: Levantamiento perfil cargo Inacción Lona MTS	143
Cuadro 6.10.2: Plan Operativo: Valoración del Sueldo Básico	144
Cuadro 6.10.3: Plan Operativo: Pruebas Prácticas.....	145
Cuadro 6.10.4: Plan Operativo: Entrevista Final.....	146
Cuadro 6.10.5: Plan Operativo: Charla de Motivación e Información	147
Cuadro 6.10.6: Plan Operativo: Incorporación de Personal.....	148
Cuadro 6.10.7: Plan Operativo: Participación	149
Cuadro 6.10.8: Plan Operativo: Autonomía	150
Cuadro 6.10.9: Plan Operativo: Apoyo y Motivación.....	151
Cuadro 6.10.10: Plan Operativo: Identificación con la Organización	152
Fotografías	
Fotografía# 1: Planta de Producción Lona MTS	172

Fotografía# 2: Medición cargo Inyección Lona MTS.....	172
Fotografía# 3: Medición cargo Inyección Lona MTS.....	173
Fotografía # 4: Medición cargo Inyección Lona MTS.....	173
Fotografía # 5: Medición cargo Inyección Lona MTS.....	174
Fotografía # 6: Puestos de trabajo Lona MTS	174
Fotografía # 7: Puestos de trabajo Lona MTS	175
Fotografía # 8: Puestos de trabajo Lona MTS	175
Fotografía # 9: Puestos de trabajo Lona MTS	176
Fotografía # 10: Puestos de trabajo Lona MTS	176
Fotografía # 11: Puestos de trabajo Lona MTS	177
Fotografía # 12: Encuestas Clima Laboral MTS	177
Fotografía # 13: Encuetas Clima Laboral Lona MTS	178

Anexos

Anexo # 1: Formato de Encuesta Clima Laboral.....	162
Anexo # 2: Formato de Ficha de Observación.....	167
Anexo # 3: Formato de Análisis de Políticas y Procedimientos	168
Anexo # 4: Formato de Estrategia políticas y procesos Gestión humana	169
Anexo# 5: Formato de Levantamiento Plan de Acción	170
Anexo # 6: Formato de Levantamiento Plan Operativo	171

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el área de Gestión Humana es la responsable de proveer, desarrollar y mantener el talento humano de la empresa Plasticaucho Industrial S.A, para lograr dicho objetivo con éxito se consideró analizar los sub procesos y políticas de trabajo del área de Gestión Humana :Análisis y descripción de cargos, Diseño de Cargos, Reclutamiento y Selección, Contratación de candidatos seleccionados, Inducción, orientación e Integración, Administración de Cargos y salarios, Incentivos salariales y beneficios sociales, Evaluación de desempeño, Comunicación, Capacitación y desarrollo de los empleados, Desarrollo Organizacional, Higiene y seguridad, Relaciones con los empleados.

En medida que la empresa Plasticaucho Industrial S.A ha ido creciendo tanto en población, estructura, se ha visto obligada en levantar un sin número procesos los cuales ha producido el desencadenamiento de la problemática del alto índice rotación de personal en la planta de calzado Lona MTS, lo que se estableció conseguir con esta investigación es: reconocer las restricciones que se estaban presentando dentro de los sub-factores o procesos que estaban afectando al lineamiento y optimización de los mismo, se tomó ciertas medidas de corrección para que los mismos tengan el alcance adecuado y cumplir con el objetivo del área que es mantener al personal y el desempeño óptimo de los colaboradores, estabilizar la planta de Lona MTS su producción y el flujo de toda la compañía.

En el primer capítulo, se sistematizó los contenidos teóricos durante la investigación con respecto al trabajo que realiza en diferentes procesos el área de Gestión Humana, tomando en cuenta los aportes de algunos autores especializados en el área como Idalberto Chiavenato, Martha Ales, Arturo García, se puede definir que: la creación de políticas deben ir vinculados a los procesos para crear una congruencia y efectivicen su trabajo, de igual manera las causas de rotación y los problemas que esto conlleva a una organización.

En el segundo capítulo, se determina la metodología en trabajo de investigación. El trabajo de campo permitió el contacto directo con los factores determinantes de la problemática como son: el análisis de las políticas y procesos instaurados por el área de Gestión Humana, el estudio de clima laboral, la aplicación de una ficha de observación en la planta de producción, y el levantamiento de un indicador numérico de las entrevistas de salida del personal de esta área en el año 2013.

El tercer capítulo, se presentan los datos obtenidos durante el trabajo de investigación, los cuales fueron: 4 factores de clima laboral contraproducentes y 6 procesos del área de Gestión Humana que necesitaban ser actualizados y reestructurados, además del análisis de cada uno de ellos.

En el cuarto capítulo, se encuentra la validación de los resultados obtenidos de la hipótesis planteada en la investigación. El diseño de estrategias de Gestión Humana permitirá disminuir el alto índice de rotación de personal en el área de calzado Lona MTS en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

En el quinto capítulo se plantea la propuesta dirigida a la disminución del índice de rotación en el área de Calzado Lona MTS. Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones que han permitido conocer la dinámica de las variables y establecer las estrategias que dinamizan las políticas y los procedimientos establecidos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

El presente trabajo investigativo no registra antecedentes anteriores a este dentro de la localidad y o en empresas productivas, puesto que la problemática de rotación de personal se ha suscitado en la empresa Plasticaucho Industrial S.A debido a su gran magnitud física y poblacional.

1.2. Fundamentación Técnica – Administrativa

1.2.1. Empresa objeto de estudio

Plasticaucho Industrial S.A

1.2.2. Reseña Histórica.

En el año 1930 Don José Filometor Cuesta Tapia determina la orientación de la compañía y comienza la fabricación de calzado de Caucho y en 1938 se registra la marca VENUS ante el estado ecuatoriano, 4 años más tarde en 1942 se inauguran las instalaciones propias de la Fábrica Venus y nuestro fundador abastece al país de CAMELBACK (material para reencauche de llantas) salvaguardando al sector del transporte el mismo que cruzaba una dura crisis resultado de la segunda guerra mundial.

En el año 1965 Plasticaucho Industrial S.A se constituye como personería jurídica y comienza una evolución histórica al incorporar nueva tecnología, maquinaria moderna y procesos eficientes, en el año 1972 la empresa traslada su planta física a Catiglata, donde en la actualidad se mantiene algunas plantas de producción. Durante los siguientes años se crearon centros de atención en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas.

En el año 1992 se crea la Fundación Cuesta Holguín, como un brazo ejecutor de la política de colaboración social que ha caracterizado a los accionistas de la empresa y colaboradores a lo largo de los años, 7 años más tarde se crean las filiales Venus Colombiana y Venus Peruana además de la comercialización de productos en algunos países de Latinoamérica. Comienza el traslado al Parque Industrial de la ciudad de Ambato donde en la actualidad encontramos la mayoría de nuestras plantas productivas y oficinas administrativas.

En el año 2013 Plasticaucho Industrial, se establece en el Parque Industrial 4 etapa, donde se mantienen las mejores instalaciones de calzado de la Costa del Pacífico Sur.

1.2.3. Visión

Plasticaucho Industrial S.A “Grupo empresarial exitoso, que produce y comercializa de manera competitiva principalmente calzado para el mercado latinoamericano, cultivando la fidelidad de sus clientes y actuando responsablemente con la sociedad”.

1.2.4. Misión

Plasticaucho Industrial S.A “Damos pasos firmes sustentados en nuestros principios y valores, talento humano, experiencia, innovación y tecnología, para satisfacer a nuestros clientes y accionistas”.

1.2.5. Domicilio

La matriz de Plasticaucho Industrial ECUADOR está constituida por dos plantas de producción situadas en la Ciudad de Ambato-Tungurahua, en el sector de Catiglata donde funcionan las áreas de Calzado Moda MTO, Calzado Relax e Industrias Diversas, y la principal situada en la Panamericana Norte KM 2 ½ donde en la actualidad funciona las áreas de Calzado Escolar, Calzado Plástico, Calzado Lona, PVC, y el centro de distribución CEDI.

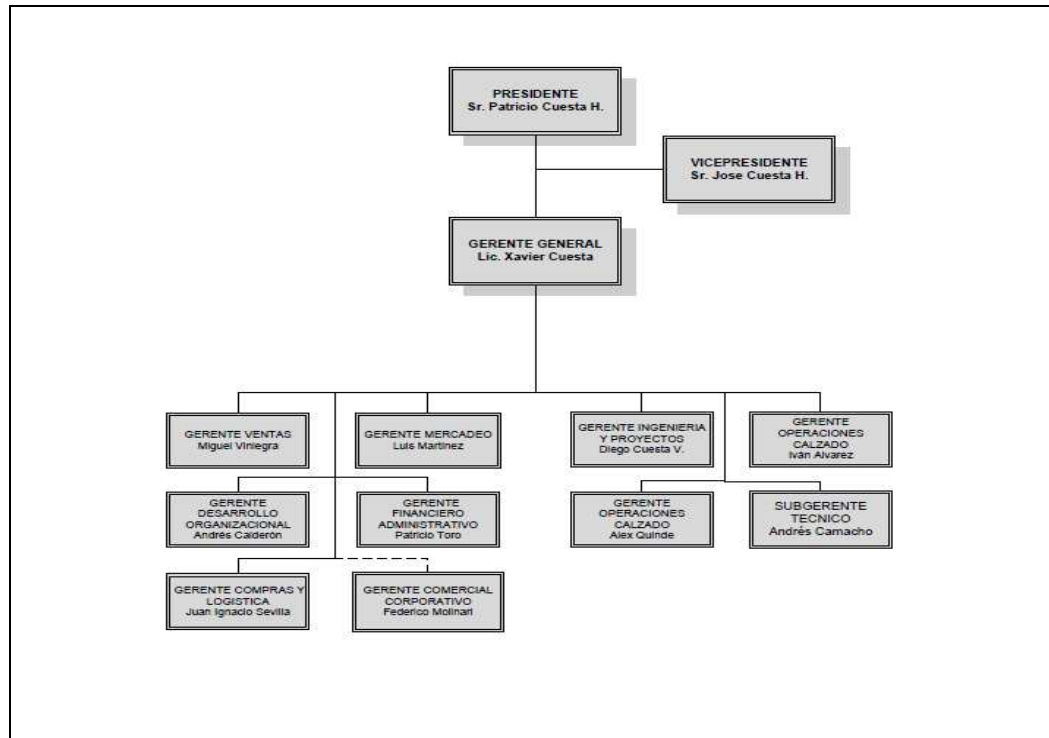
1.2.6. Población trabajadora

En la actualidad la empresa consta con 2.240 colaboradores entre mano de obra directa (MOD), mano de obra indirecta (MOI) y Empleados.

1.2.7. Organigrama Gerencia Estructural

La función básica del organigrama gerencial es mostrarcómo se dividen cada una de las áreas de la empresa, ya que por su gran magnitud cada una de ellas tiene su responsable como cabeza de mando.

Gráfico # 1.1: Organigrama Gerencia Estructural



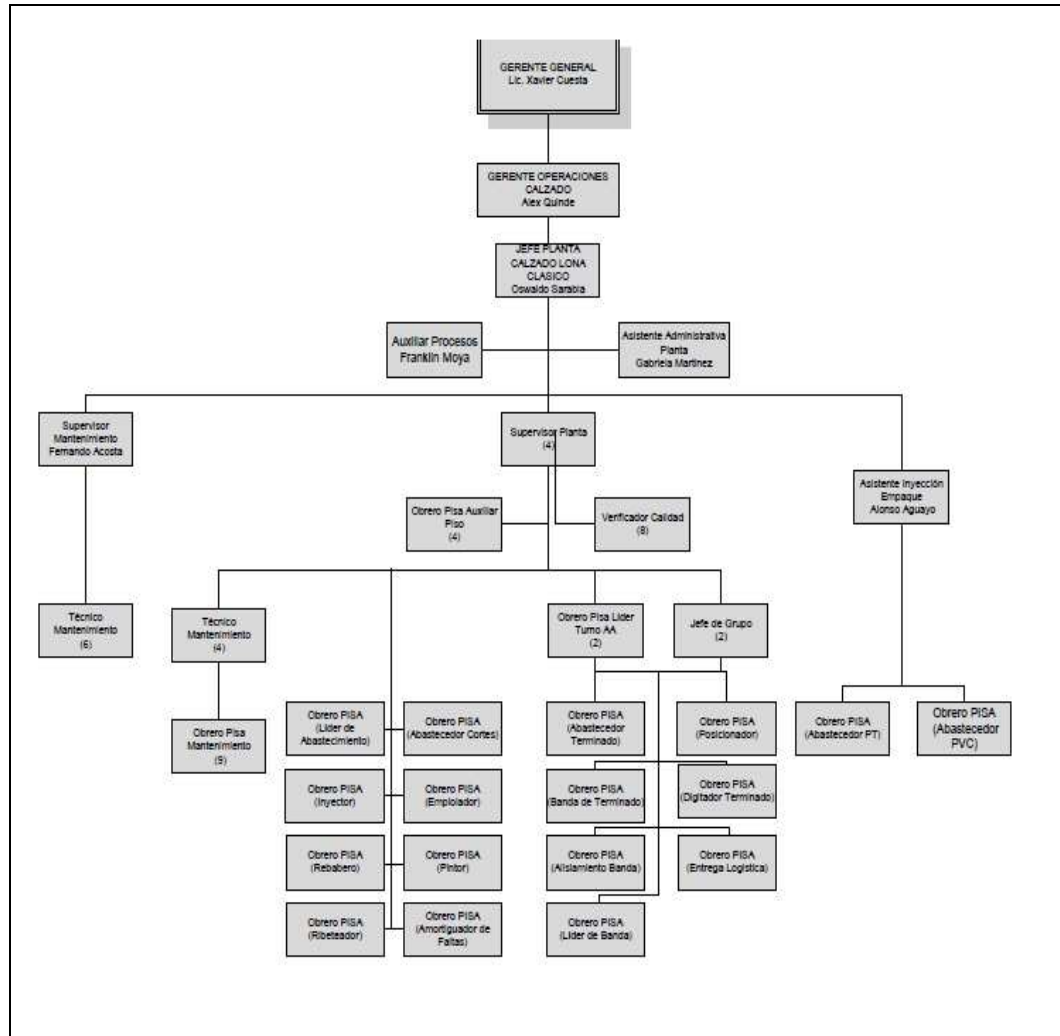
Fuente primaria: Plástica Industrial S.A, Gestión Humana

Elaborado por: SALAZAR, Verónica (2013)

1.2.8. Organigrama Estructural Planta Lona MTS

En este organigrama se muestra los diferentes niveles jerárquicos y como están distribuidos así podremos entender el funcionamiento de la planta de producción.

Gráfico # 1.2: Organigrama Estructural Planta Lona MTS



Fuente primaria:Plasticaucho IndustrialS.A, Gestión Humana

Elaborado por: SALAZAR, Verónica (2013)

1.3 Gestión Humana

CHIAVENATO, (2003) “La gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

La labor del área de Gestión Humana en la actualidad consolida un rol protagonista en el potencial y nuevo sistema tecnológico y político de la administración del personal, el cual permite dirigir y potencializar el desarrollo de las competencias de las personas a través de un trabajo coordinado con las estrategias de mejoramiento del conocimiento y de la inteligencia corporativa la cual es muy dependiente de las políticas que se ejerce en la organización por parte de gestión humana.

En un principio el trabajo de gestión humana se basaba en la administración del recurso humano de una manera funcional y operacional lo que correspondió a crear un sistema mecánico y paternalista con énfasis a la creación de varios niveles jerárquicos. El objetivo de ese sistema fue administrar el personal en función al desarrollo operacional y funcional de la empresa adecuándolo a los objetivos de producción, más el esfuerzo de los altos mandos se centraba en la búsqueda del indicador positivo radicado en la economía, finanzas y la eficiencia.

Existe una infinidad de conceptos de la nueva administración del talento humano, el componente unificador consiste en congregar de una manera singular la gestión estratégica, es decir cómo se integra el talento humano en el sistema organizacional para conjugar en la estrategia empresarial, con la consumación de las capacidades y el talento al logro de objetivos, desarrollo corporativo y social.

El más alto nivel de identidad de visión de los líderes y muy esencialmente de la gerencia de gestión humana se basa en la constitución de políticas de su área consideradas como un lineamiento importante al momento de dirigir

y direccionar la organización hacia un estado mayor de satisfacción y de calidad de vida laboral a través de la toma de decisiones estratégicas, ya que la naturaleza del área es constituirse en un facilitador del desarrollo humano integral y consolidado de las políticas de desarrollo organizacional.

Para entender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa la gestión humana requiere mantener una visión permanente, sistemática y dinámica ya que de esto depende en gran medida la respuesta inmediata a sus clientes internos y externos.

Una gestión humana integral se centran fundamentalmente en el conocimiento científico social para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error, así funcionan las empresas modernas.

1.3.1 Sub-procesos de Gestión del Talento Humano.

ALLES, (2011) "Usamos aquí la palabra administración en el sentido amplio del término. No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino la acción de administrar, y administrar en su primera acepción: gobernar, regir, aplicar. Administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano"

La gestión humana está relacionada con cada de estas funciones del administrador, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

Dentro de la gestión del Talento Humano existen trece sub-factores indispensables para obtener una adecuada estabilidad laboral estos trece sub- procesos según Chiavenato, (2000) son:

- “1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de Cargos
3. Reclutamiento y Selección.
- 4, Contratación de candidatos seleccionados
5. Inducción, orientación e Integración.
6. Administración de Cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales
8. Evaluación de desempeño.
9. Comunicación.
10. Capacitación y desarrollo de los empleados.
11. Desarrollo Organizacional.
12. Higiene y seguridad
13. Relaciones con los empleados. “

1.4 Reclutamiento y selección

1.4.1 Descriptivo de Funciones.

El descriptivo de funciones es el primer proceso para la incorporación de un colaborador ya que el objetivo del mismo se centraliza en establecer el objetivo, las actividades, responsabilidades resultados que se espera del cargo.

1.4.2 Análisis del Perfil

Es el proceso dentro del flujo de reclutamiento y selección donde se describe las características necesarias de las personas para ocupar el puesto de trabajo como es: nivel edad, sexo, nivel de estudios, experiencia y competencias.

1.4.3 Necesidad de Personal

CHIAVENATO, (2009). “Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de las organizaciones de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberían tener y ofrecer”.

En esta etapa se harán los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta qué punto van a existir las necesidades de personal, donde se van a producir y qué factores se pueden citar: Vacantes, el índice de rotación del personal; el índice de ausentismo por vacaciones, permisos, estimaciones de reposo y las inasistencias, los planes de expansión previstos, las condiciones del mercado, los cuadros de promoción y adiestramiento.

1.5 Reclutamiento

CHIAVENATO, (2011) “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.

1.5.1 Técnicas de Reclutamiento

Las diferentes técnicas de reclutamiento se diferencian de acuerdo al sector y a la clase de proceso que va dirigido, entre las más usuales se puede mencionar al uso de medios de comunicación masivo como es la radio, prensa escrita, carteles, afiches los cuales se utiliza más a un segmento poblacional obrero e internet y head hunters para administrativos.

1.5.2 Clases de Reclutamiento

Las diferentes clases de reclutamiento según los especialistas los definen como:

1.5.2.1 Reclutamiento Interno

Se define como promociones, job posting y planes de continuación, generalmente esta clase de reclutamiento se da en puestos definidos como específicos, con conocimientos adquiridos dentro de la organización, suelen ser más rápidos y su efectividad se define como motivacionales para los colaboradores en general.

1.5.2.2 Reclutamiento Externo

Se realizan generalmente por creación de nuevos puestos y específicos, en incremento de producción y procesos.

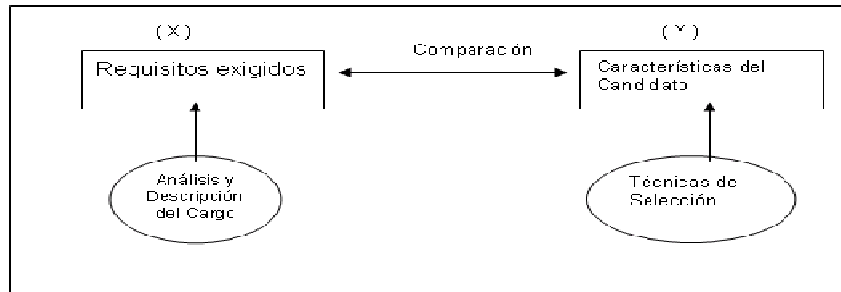
1.6 Selección

La selección de personal es según CHIAVENATO, (2009): "Consiste en la elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. La selección busca entre otros candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".

Se discurre que para llevar a cabo un proceso de selección se establezca o se forme un equipo con todo el personal que participe a lo largo del proceso, o por lo menos en su gran mayoría, pues así se lograra identificar al candidato que mejor desempeño tubo y que más beneficios lleve a la organización.

1.6.1 La Selección como Proceso de Comparación

Grafico # 1.3: Proceso de Comparación



Fuente Primaria: (CHIAVENATO, 1999)

Cuando:

$X > Y$: Candidato rechazado

$X = Y$: Candidato Aceptado.

$X < Y$: Candidato superdotado.

La selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

1.6.2 Proceso de Selección

El proceso de selección se inicia con el estudio de la hojas de vida recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener

información importante acerca de los aspirantes al cargo de acuerdo con el perfil determinado en la requisición del personal.

1.6.2.1 Oferta de Aspirantes

Esta etapa se inicia con la contestación de la solicitud de servicio, continuándose con una primera entrevista.

1.6.2.2 Valoración Médica

Es un procedimiento por el cual se puede descartar muchos candidatos potenciales, este procedimiento consiste en tener un control de peso y estatura para cumplir con el estándar propuesto por el área de seguridad y salud ocupacional, el objetivo del mismo es prevenir posibles enfermedades o accidentes laborales.

1.6.2.3 Entrevista Inicial

CHIAVENATO, (2002) “La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra”

El objetivo de la entrevista inicial es obtener información del candidato entrevistado sobre: Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, fluidez verbal, intelecto e inteligencia emocional, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta general durante la entrevista.

Detectar interés real del candidato por el cargo, razones de prestigio, accesibilidad -fácil traslado-, sueldo, condiciones socio-económicas que

brinda la empresa, imagen de la empresa o falta de otras perspectivas laborales, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica).

Conocer los detalles de la historia laboral de la entrevistada permanencia en cada uno de sus empleos, causa de rescisión del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.

Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal (causas que originan la solicitud) asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural (rango, nivel), breve descripción de las tareas, sueldos y condiciones socio-económicas que acompañan al cargo responsabilidad del cargo, horario.

La totalidad de ofertas de servicio que han sido obtenidas a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, nos van a permitir organizar tres grupos de candidatos:

- Aquellos que reúnen las condiciones para ocupar el puesto (candidatos elegibles).
- Aquellos que se estiman dudosos para ocupar el puesto (previsto en caso de fallar los candidatos posibles).
- Aquellos que no reúnen las condiciones mínimas requeridas (no aptos).

Al finalizar esta etapa, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista; se pasa a la segunda etapa con los candidatos preseleccionados a los exámenes respectivos psicotécnicos, conocimientos.

1.6.2.4 Test Psicométrico

Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual.

1.6.2.5 Pruebas Prácticas

El principal objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante, simulando actividades similares a las que podría realizar en el caso de ser seleccionado, muchas de las veces esta prueba es subjetiva de acuerdo a la percepción de la persona encargada de medir el desempeño, pero muchas de las veces no se toma en cuenta el alto índice de estrés y presión que sufre el candidato .

1.6.2.6 Verificación Referencias Laborales

Es un proceso mediante el cual el especialista de selección de personal consigue obtener información adicional del desempeño en general que pudo tener el candidato en su puesto de trabajo anterior, esta información puede influir en la toma de decisión final, usualmente estas se las realiza vía telefónica, algunas empresas cuentan ya con un formato predeterminado y diseñado para obtener la información necesaria.

Esta información es emitida generalmente por el departamento de Recursos Humanos, en el caso que exista, al contrario por quien fue su jefe inmediato.

Las informaciones más importantes que se deben investigar son:

- 1-. Fecha de ingreso.
- 2-. Fecha de egreso.
- 3-. Ultimo cargo y sueldo.
- 4-. Motivo del retiro del trabajador.

1.6.2.7 Entrevista Final

CHIAVENATO (1997) “Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas conseguirán identificar si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores”

1.6.2.8 Examen Pre ocupacional

La finalidad de este examen es evaluar y conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales

1.6.2.9 Contratación

Se define como la decisión de incorporar a un candidato a ser parte de la organización en un puesto específico tras haber cumplido satisfactoriamente con todo el proceso de selección designado para dicho cargo.

1.7. Inducción De Personal

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma, consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

La inducción tiene en su contexto un objetivo específico el cual es garantizar que el trabajador reciba la suficiente efectiva información sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. Dicha orientación busca una integración sin obstáculos del nuevo colaborador hacia el grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Dentro de las organizaciones usualmente se realiza una sola vez a un colaborador y es de hacerse notar los huecos de información que tienen los colaboradores llevan consigo durante años de labor, por lo cual se es recomendable realizar una charla informativa cuando existe movilizaciones

internas o cuando se dan mejoras en procesos o aplicación de nuevas políticas.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

1.7.1.1 Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General
- Disciplina Interior:
- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.
- Comunicaciones/ personal:
- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

- En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:
- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

1.7.2 Incorporación al puesto

Se define como el proceso en el cual el nuevo colaborador es ubicado en su espacio físico, presentado con su equipo de trabajo sus superiores, recibe y se ubica en el horario de trabajo y algunas generalidades de acuerdo a las aspiraciones del grupo.

Este proceso ayuda a que el colaborador se encuentre y se ubique adecuadamente en su puesto de trabajo y más que nada ayuda a reducir la ansiedad y la inseguridad.

1.7.2.1 Entrenamiento al Puesto

Una de las tareas más trascendentales de la labor de Gestión del Talento Humano es, suministrar a la organización el personal con capacidades y

aptitudes adecuadas, desarrollando sus habilidades para que cumpla satisfactoria dentro de su punto de responsabilidad y con la comunidad en que se despliega. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

El objeto de este proceso es garantizar un entrenamiento efectivo de los colaboradores en sus nuevas funciones mediante un acompañamiento dirigido, precautelando su seguridad personal en las áreas que así lo requieran.

1.7.3 Técnicas de entrenamiento

1.7.3.1 En el trabajo

Trata de una formación legible de un entrenamiento constante y funcional procurando proveer al candidato funciones y ejecuciones directas.

1.7.3.2 Aprendiz.

Un procedimiento semi-directo, ejerciendo actividades pequeñas de menor riesgo y responsabilidad durante un tiempo prudencial dependiendo la dificultad del cargo hasta que pueda ejecutar por sí solo las nuevas funciones.

1.8 Evaluación de desempeño

DELGADO, (2010) "La Evaluación del Desempeño o de rendimiento es el proceso que permite a las empresas medir y analizar los resultados en el trabajo de sus empleado"

1.8.1 Importancia

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral, Ofreciendo una retroalimentación de su actuar frente al puesto de trabajo y o mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

Proporciona planes de mejoramiento, capacitaciones y desarrollo individual para el colaborador cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".

Validar y redefinir las actividades de la empresa aprovechando los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa (tal como la selección y capacitación)

Oportunidad de revelar planes de carrera, ruta de crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales ante una evaluación positiva.

1.8.2 Beneficios

1.8.2.1 Personal de la organización.

Retroalimentarse en las expectativas de su comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios

Mantener una perspectiva de su desempeño, fortalezas y debilidades ante las expectativas de su inmediato superior.

Conocer y crear conjuntamente con su inmediato superior las medidas a tomar para mejorar su desempeño, estableciendo programas de entrenamiento, capacitaciones, las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención y auto dedicación).

Oportunidad de autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo.

Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

1.8.2.2 Inmediato Superior o jefe

Conocer el nivel de formación y desarrollo que el colaborador ha obtenido durante el tiempo de trabajo e identificar el funcionamiento de trabajo del área y su tiempo de gestión.

Mejorar el sistema de comunicación con los sub ordinados para comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

1.8.2.3 Organización

Evalúa el potencial humano e identifica a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad o seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Restablecer su política de Talento Humanos, señalando con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos, invitando a los colaboradores a participar en la solución de los problemas y estudiar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio, programando, dirigiendo y controlando las actividades, normas y procedimientos para su ejecución ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal

1.8.2.4 Contribuciones

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

- Captación de Recursos Humanos
- Revisar y valorar los criterios de selección.

- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

1.9 Clima organizacional

1.9.1 Características del clima organizacional

El Clima Organizacional se determina basado en el conjunto de características del sistema organizacional el cual trasciende en la motivación y comportamiento de los miembros en la organización. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

LITWIN Y STINGER, (1978) "Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización"

1.9.1.1 Estructura

Hace referencia a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los cuales los miembros de la organización se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, a medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

1.9.1. Empowerment

Corresponde al nivel de autonomía que se le delega a los miembros de la organización basado en toma de decisiones en su puesto de trabajo, en la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

1.9.1.3 Recompensa

Representa a la percepción de los colaboradores en la medida en que la organización utiliza más el premio y la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho que sobre el castigo.

1.9.1.4 Desafío

El sentimiento que los colaboradores de la organización asumen frente a los nuevos desafíos que la empresa en si propone, esto puede corresponder a cambios estructurales, formas de trabajo, estándares, procesos, los mismos que promueven la aceptación de los riesgos calculados con el fin de lograr los objetivos propuestos.

1.9.1.5 Relaciones

Corresponde a la percepción del personal de la empresa acerca de las buenas o malas relaciones sociales que existe dentro de la organización entre pares como jefes y subordinados

1.9.1.6 Cooperación

Hace referencia al espíritu de los miembros de la empresa ante la existencia de un sentimiento de colaboración, ayuda por parte de directivos, y otros empleados de la organización .El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

1.9.1.7 Conflictos

La percepción que tienen los colaboradores ante el proceso de dar solución a problemas suscitados en el área de trabajo entre pares o con superiores.

1.9.1.8 Identidad

Conocido como uno de los factores más importantes del clima laboral el sentimiento de pertenencia que tiene el personal con la organización, de allí depende el compromiso del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

1.10 Rotación de Personal

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresan de la siguiente forma:

Parada Pedro (2013) “La relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.”

La rotación de recursos humanos se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones establecer predicciones.

Como en todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

CHIAVENATO, (1999) “En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.”

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal.

Cada una de las organizaciones se denomina saludable mantener una fluctuación de personal pequeña comprendida lo cual se denomina como una rotación vegetativa del talento humano como simple conservación del sistema.

La mayor dotación de personal que las salidas dota a la organización un sistema de nuevos recursos para impulsar operaciones y acrecentar los

resultados o reducir el tamaño del sistema, mayor fluctuación en salidas que en entradas disminuye operaciones y reduce resultados.

Pues por otra parte, muchas de las ocasiones la organización no es la responsable directa del alto índice de rotación de personal, cuando la fluctuación se da por decisión de los empleados o el mercado laboral se torna notablemente competitivo y se torna intensa la oferta de empleo. Sin embargo este mal se puede combatir con precisas y justas estrategias.

Cuando la rotación de personal se centra en niveles normales provocados por la organización para conformar situaciones estructuradas y orientadas a mejorar el potencial humano o reemplazar parte de su talento humano por un recurso de mejor calidad entonces la rotación se encuentra bajo el control de la organización. Cuando la fluctuación del personal se da de una forma incontrolada por factores ajenos a la organización esta resulta esencial dar seguimiento y contrarrestar inmediatamente las desvinculaciones.

1.10.1 Factores para retener al personal

ROBBINNS, (1999) “La satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento”.

Entre las causas más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentra: trabajos interesantes recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas, y buenos compañeros de trabajo.

1.10.2 Índices de Rotación de Personal

CHIAVENATO, (2009) “Es el resultado de las salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados. Índice de rotación de personal. Según CHIAVENATO, (2000) “Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles”.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y halla los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tiene en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la organización. En este caso el índice de rotación de personal cubre sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización Índice de rotación de personal = $S \times 100$

$$RP = \frac{S * 100}{(PI + PF)/2}$$

(Chiavenato, 2000)

S : Salidas de personal (Renuncias y despidos)

PI : Personal a inicio del período

PF : Personal al finalizar el período

Rotación Global

$$R = \frac{\frac{I+S}{2} * 100}{(PI + PF)/2}$$

I : Ingresos de personal (Incorporaciones y movilizaciones en mas)

S : Salidas de personal (Renuncias, despidos y movilizaciones en menos)

PI : Personal a inicio del periodo

PF : Personal al finalizar el periodo

CHIAVENATO, (2000) “Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal”.

1.10.3Causas de Rotación de Personal

CHIAVENATO, (2000) “En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento”.

Todos los fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, pueden condicionar la actitud y el comportamiento del personal en una organización lo que determina a la rotación de personal como un efecto de la suma de aquellos fenómenos más que como una causa. Es importante determinarla como una variable totalmente dependiente de los fenómenos internos y externos.

Se puede determinar cómo fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral. La situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Estilo de supervisión ejercido sobre el personal
- Tipo de liderazgo ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del medio ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos

- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

10.3.1 entrevista de salida

Las entrevistas de salida según LUIS GÓMEZ MEJÍA, DAVID BALKIN, ROBERT CARDY (2008) “es la primera fuente de información para la obtención y medición de los fenómenos externos e internos que inciden directamente en la fluctuación del personal, con los cuales se puede diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los cuales se encuentra interconectados las políticas de gestión humana, cuando las mismas son inadecuadas causa un efecto negativo en el personal, la atracción y permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.”

La entrevista de salida a menudo es un medio determinante para diagnosticar y determinar las causas, tanto así el impacto positivo o negativo de las políticas establecidas.

1.10.4 Costos de Rotación de Personal

La rotación de personal es un problema relativamente constante en las empresas, por lo cual se convierte en un desafío para el área de Recursos Humanos para lo cual muchas de las ocasiones es necesario analizar muy minuciosamente que tipo de economía se lleva, si llevar una política salarial económica o asumir los gastos de la vinculación y desvinculación progresiva del personal. En la mayoría de las ocasiones es mucho más costoso abarcar todo el proceso de fluctuación del personal donde se presentan muchos más elementos y procesos que encadenan incontables sumas de dinero por mantener una política salarial conservadora. Por lo cual debe evaluarse la alternativa menos costosa. Conocer hasta qué porcentaje de rotación de personal puede sobrellevar la organización, sin considerarse determinante mente afectada, para lo cual cada organización necesita determinar según sus costos y valores.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicaran a continuación:

1.10.4.1 Costo Primario.-

Esta determinada directamente por el proceso de remplazar al personal desvinculado por otro.

1.10.4.1.1 Reclutamiento y selección

CHIAVENATO, (2000)

“Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado

Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos.

Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios.

Gastos en pruebas de selección y valuación de candidatos.

Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos.”

1.10.4.1.2 Documentación:

- Registro de contratos Ministerio de Relaciones Laborales.
- Solicitudes apertura de cuentas.
- Gastos de carnetización.
- Gastos en formatos, documentación, registros en sistema, apertura de cuenta bancaria.

1.10.4.1.3 Ingreso:

Gastos en el proceso de inducciones, charlas, refrigerios almuerzos, horas extras producidas por los colaboradores que brindan las charlas de ingreso y capacitaciones al personal.

1.10.4.1.4 Desvinculación:

- Costo de la entrevistas de salida horas extras generadas por tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación
- Costos de impresión de formatos y la elaboración de informes correspondientes.
- Registro de documentación proceso de retiro del empleado ante el Ministerio de Relaciones Laborales, por el número de trabajadores desvinculados.
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada.

1.10.4.2 Gastos secundarios de la rotación de personal

En este tipo de aspectos las características generalmente son difícil de evaluar de forma numérica, en su gran mayoría son cualitativas, se encuentran concernidos de manera indirecta con el retiro y el reemplazo del personal y hacen referencia a los efectos adyacentes e inmediatos de la fluctuación.

Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están con cernidos de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos adyacentes e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

1.10.4.2.1 Producción

Uno de los efectos más importantes y determinantes se da en la producción, pues se produce muchos desajustes en el proceso de producción por la falta de personal y la no pronta reposición debido al alta nivel de fluctuación.

De igual manera se produce un desajuste por el tiempo que le toma al nuevo colaborador llegar al 100% en desempeño sin contar el tiempo de entrenamiento para que empiece a ser productivo.

1.10.4.2.2 Labores extras

Sobrecarga de trabajo para el personal supervisores por cubrir las horas de producción producido por la falta de eficiencia del personal de reciente ingreso.

El pago que implica las horas extras que se tornan indispensables para cubrir la deficiencia inicial del nuevo colaborador.

1.10.4.2.3 Costo extra operacional

A estos costos es primordial sumar el índice bajo de producción por la ineficiencia del personal nuevo y el pago de suministros como electricidad, combustible, mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.

El personal de reciente ingreso pasa por un periodo de intensidad y mayor ansiedad en el proceso de ambientación aumentando notablemente los accidentes y en consecuencia sus costos directos e indirectos.

Amas de existir un bajo ritmo de producción necesitamos considerar todo el desperdicio del material y producto no conforme que se produce por la inexperiencia del nuevo colaborador.

Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

El cálculo de los costos en los factores primarios y secundarios de la rotación de personal podrá aumentar y disminuir a la importancia que le de la organización además de su valor cuantitativo y cualitativo es el cambio de pensamiento que debe darse por parte de los altos mandos en cuanto a la forma que se necesita manejar una organización procurando dar una estabilidad no solo a la organización sino a los individuos y a la comunidad.

1.10.4.2.4 Costos terciarios de la rotación de personal.

Mientras que los costos denominados primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos denominados terciarios son estimables, relacionados con los efectos adyacentes indirectos de la rotación.

1.10.4.2.5 Inversión extra.

Se centraliza en las reparaciones, mantenimiento con respecto al volumen de producción y devaluación de los equipos de producción.

1.10.4.2.6 Pérdidas en los negocios

Repercuten significativamente en la imagen de la organización en cuanto a la a servicios mal prestados defectos la calidad de de los productos o retrasos en el en el servicio de entrega por el bajo ciclo de producción prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación .

El alto nivel de rotación acarrea innumerables desventajas a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y en su mayor parte al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia, de igual manera se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos que deterioran la prolijidad en procesos y autonomía de una organización.

1.11 Diagnóstico de las Causas de Ausentismo

Un diagnóstico acertado de las causas:

Las causas del ausentismo son variadas: acerca de su análisis de sus causas, sus valores reales, identificación de sus tipos, su calidad, su magnitud y su repercusión en la productividad.

Usualmente es considerado responsabilidad directa del empleado la causas del ausentismo, lo cual se necesita determinar que también puede ser

causado por la organización como: deficiencia en la supervisión, comunicación, motivación, desagradables condiciones de trabajo, pésima inter-relación de empleados, impacto psicológico de una dirección deficiente.

El término se refiere a las ausencias deliberadas en momentos en que los empleadores deberían estar trabajando normalmente.

Las principales causas del ausentismo son:

- Dificultades y problemas financieros
- Retardos involuntarios por fuerza mayor
- Problemas de transporte
- Escasa supervisión de la jefatura
- Baja motivación para el trabajar
- Política inadecuada de la organización
- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Razones familiares
- Faltas personales por motivos personales

De acuerdo a la determinación de las causas del ausentismo se atribuye que las políticas de Gestión Humana deben coordinarse en función de ejercer un

soporte para realizar una coordinada y adecuada supervisión, y tratar de reducir el nivel de ausentismo y retardos del personal.

1.12 Estrategias de Gestión Humana

Estratégica de Gestión Humana puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización.

1.12.1 Interpretación de concepto

Es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse debido a que el concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición.

1.12.2 Estrategia como Plan de Acción

Un plan de acción se considera como el más deseado y determinado de forma anticipada con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la

empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

1.12.3 Estrategia como Pauta

Definir la estrategia como un plan no es suficiente, la estrategia es un conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

1.12.4 Estrategia como Posición

La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

1.12.5 Estrategia como Perspectiva

Conformar una estrategia no consiste en determinar una posición, si no de arraigar compromisos en las formas de actuar y o responder.

MINTZBERG, (1997) “Consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración”.

1.12.6 Estrategias para el futuro.

Las estrategias surgen de los acontecimientos del pasado como planes para el futuro, definiéndolos como, el proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en el futuro deseado y desde

esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Antecedentes Investigativos

El alto índice de rotación de personal en el área de calzado Lona MTS en la empresa Plasticaucho Industrial S.A es uno de los problemas más evidentes que actualmente atraviesa la compañía, al ser la planta de menor producción esto desencadena muchos problemas para la organización, desde el mes de Marzo del 2013 existe índice de rotación de personal que oscila entre el 1.2% hasta al 4.5% este dato se pudo obtener de los indicadores del área de Gestión Humana.

La desvinculación del personal se ha manifestado entre las principales como cambio de domicilio, deseos de superación, investigaciones informales se ha podido detectar factores como carga física de trabajo y desacuerdo en su salario en el personal de mano de obra directa en el área de Inyección y Terminado.

La planta de calzado Lona MTS se ha constituido en uno de los problemas más graves para la compañía, anteriormente la planta de Calzado Lona MTS era una de las más fuertes y representativas para la empresa ya que con este producto consiguió posicionarse en mercado y ser considerada una de las mejores en el centro del país. En la actualidad atraviesa un problema

muy importante que debe ser solucionado para seguir satisfaciendo a los clientes y ser un pilar importante para toda la organización.

2.2 Significado del problema.

En la actualidad el departamento de Gestión Humana en la empresa Plasticaucho Industrial S.A se encuentra afrontando el problema de rotación de personal en la planta de Calzado Lona MTS, donde intervienen varios factores determinantes como factores internos y externos, estos no permite que el área avance satisfactoriamente con procesos en las diferentes plantas y que exista un mayor retraso de selección de personal en las mismas, para la compañía el invertir en el reclutamiento y selección de personal en esta planta es un gasto significativo y al tener la rotación de personal tan alto en una área no permite que dicha planta tenga una producción satisfactoria.

Es la planta de menor estabilidad dentro de la compañía esto implica a que la compañía no pueda alcanzar los objetivos planteados lo que ha desembocado en problemas de insatisfacción para las áreas comerciales y administrativas de la compañía.

Gestión Humana es una de las áreas más afectadas ya que al ser la responsable de seleccionar, reclutar y mantener al personal recae la responsabilidad hacia la misma, de igual manera esto no permite un crecimiento y funcionamiento adecuado con el resto de las plantas dentro de la organización.

Por lo cual se busca crear estrategias las cuales permitan disminuir la rotación de personal basado básicamente en los factores como son internos

y externos, investigar estos factores fundamentales permitió tener una percepción mucho más clara del foco del problema y se poder determinar ciertas estrategias y ponerlas en acción para eliminar en un gran porcentaje el problema.

2.3. Definición del problema

2.3.1. Preguntas básicas

¿Cuáles son los factores mas influyentes para que exista un alto indice de rotación de personal en el área de Calzado Lona MTS?

¿Cuáles son los efectos mas representativos para la compania y area de Gestión Humana el alto índice de rotación de personal en el área de Calzado Lona MTS?

¿Las estrategias a plantear por Gestión Humana reducirian el nivel de rotación de personal?

¿Qué estrategias deberia incluir Gestión Humana para disminuir dicho indice en esta área?

2.4 Planteamiento del Problema

En la actualidad el departamento de GESTION HUMANA en la empresa Plasticaucho Industrial se encuentra afrontando el problema de rotación de personal en la planta de Calzado Lona MTS, donde intervienen varios factores determinantes tanto internos y externos.

Al presente esta planta es la de menor estabilidad dentro de la organización esto implica a que la compañía no pueda alcanzar los objetivos planteados, lo que ha desembocado en problemas de insatisfacción para las áreas comerciales y administrativas de la compañía.

Gestión Humana es una de las áreas más afectadas ya que al ser la responsable de seleccionar, reclutar y mantener al personal recae la responsabilidad hacia la misma, de tal forma esto no permite un crecimiento y funcionamiento adecuado con el resto de las plantas dentro de la organización.

Por lo cual se busca crear estrategias las cuales permitan disminuir la rotación de personal basado básicamente en los factores como son internos y externos, investigar estos factores fundamentales nos permitirá tener una percepción mucho más clara del foco del problema y se poder determinar ciertas estrategias y ponerlas en acción para eliminar en un gran porcentaje el problema.

2.5 Delimitación del problema.

2.6.1. Delimitación de Contenidos:

Campo: Gestión Humana

Área: Reclutamiento y Selección.

Aspecto: Psicología del Trabajo

2.6.2. Delimitación Espacial:

La investigación se realizara en:

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Sector: Parque Industrial IV Etapa

2.6.3. Delimitación Temporal:

Esta investigación se realizó en el periodo de Noviembre 2013 a Marzo del 2014.

2.6.4. Unidad de Observación:

Como unidad de observación se tomó el 115 de un total de 318 personas de mano de obra directa planta Lona MTS en el área de Inyección y Terminado de la empresa Plasticaucho Industrial S.A

2.7. Hipótesis y señalamiento de variables

2.7.1. Hipótesis

El diseño de estrategias de Gestión Humana permitirá disminuir el alto índice de rotación de personal en el área de calzado Lona MTS en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

2.7.2. Señalamiento de variables

Variable Independiente: Estrategias del Área: Gestión Humana

Variable Dependiente: Disminución de Rotación Personal

2.8 Indicadores de variables.

2.8.1 Variable Independiente: Estrategias de Gestión Humana

La implementación de los nuevos rangos salariales en los premios de productividad los cuales oscilan entre 30 a 60 dólares mensuales para mano de obra directa no ha influenciado de manera positiva como se había esperado desde su aplicación en el mes de Mayo del 2013.

2.8.2 Variable Dependiente: Rotación de Personal

La rotación de personal de los últimos 6 meses en la Planta de Lona MTS es una constante con un porcentaje hasta del 4.66 %

2.9 Objetivos

2.9.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de Gestión Humana para disminuir el alto índice de rotación de personal en el área de calzado Lona MTS en Plasticaucho Industrial S.A

2.9.2Objetivos específicos

- Analizar la influencia de las políticas y procedimientos de selección, inducción y evaluación del personal del área de Calzado Lona MTS
- Determinar los principales factores del ambiente laboral que intervienen en la rotación de personal en el área de Lona MTS.

- Elaborar estrategias que permita desarrollar, motivar, entrenar y mantener al personal.

2.10 Metodología de la investigación

2.10.1 Enfoque

La orientación de la investigación procede o se la reconoce como cualitativa.

2.10.2 Metodología Cualitativa

Se estableció la utilización de esta metodología ya que la investigación se basó en la recolección de datos teóricos mediante la modalidad bibliográfica.

De igual manera permitió la recolección de datos mediante la modalidad de campo y verificar la correlación entre las variables.

2.10.3 Modalidad básica de la investigación.

2.10.3.1 Investigación Bibliográfica

Se utilizó documentación extraída de libros de autores que se considere aporte principal al tema de investigación así como para sus variables y se obtuvo información canalizada en internet.

2.10.3.2 Investigación de campo

La misma fue aplicada, ya que es fundamental trabajar en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales

dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas en estructuras sociales reales y cotidianas.

2.10.4 Nivel de Investigación

2.10.4.1 Investigación Descriptiva.

Se procedió a realizar una investigación descriptiva ya que se analizaron datos estadísticos, obtenidos con las diferentes técnicas utilizadas los cuales ayudo a determinar con qué frecuencia se produce el problema bajo qué aspectos y parámetros.

El objetivo general de este tipo de investigación fue llegar a determinar cuáles son las actitudes predominantes de las personas ante los procesos.

2.10.5 Técnica

2.10.5.1 Encuestas

La encuesta fue un cuestionario pre diseñado, la cual consto de 15 preguntas con respuestas cerradas, las cuales permitió conocer los estados de opinión de los colaboradores del área de producción ante clima laboral dentro de la planta de calzado Lona MTS, este cuestionario permitió la medición 7 factores: Motivación en el trabajo, Motivación Económica, Ambiente Laboral, Motivación en la Empresa, Relaciones Interpersonales, Infraestructura e Identificación.

2.10.5.2 Observación de tipo estructurada

La aplicación de esta técnica permitió corroborar el estudio de clima laboral, mediante trabajo de observación basándose en un listado de control que permitió registrar y clasificar la frecuencia de un comportamiento.

2.10.6 Instrumento:

- Cuestionario al personal activo de la planta de producción con preguntas cerradas que nos ayuden a determinar cuál podría ser la potencial causa o las causas de salida del personal.
- Guía de Observación es el instrumento donde se detallara los patrones a evaluarse como instalaciones, condiciones y relaciones laborales.

2.10.7. Población

Actualmente la población en la planta de calzado Lona MTS es de 318 colaboradores de mano de obra directa en los distintos puestos distribuidos en todo el proceso de fabricación.

Tabla2.1: Teórico de puestos de trabajo Planta Lona MTS, Plasticaucho Industrial S.A

	Total	%	Teórico
Máquinas			16
Abastecedor PVC	4	1%	4
Empiolado	4	1%	4
Lider de Maquina	11	3%	12
Amortiguador de Faltas	18	6%	16
Auxiliar de Piso	3	1%	4
Inyectores	101	31%	109
Rebaberros	72	23%	68
Pintores	20	6%	24
Digitador Calzado Inyectado	4	1%	4
Lider Turno AA	4	1%	4
Abastecedor de PT	1	0%	4
Líder de Banda	7	2%	8
Posicionador	5	2%	4
Digitador de Terminado	2	1%	4
Verificador de Calidad	9	93%	9
Banda de Terminado 1	39	12%	40
Alistamiento banda	14	4%	16
TOTAL	318	100%	334

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial S.A

Elaborado por: Gestión Humana (2013)

2.10.6.1 Muestra

Para dicha investigación la población de observación será de 115 personas de un total de 318 personas activas de mano de obra directa en el área de Calzado Lona MTS en Plasticaucho Industrial S.A, tras el resultado de la fórmula de muestra, además realizar una síntesis estadística de las entrevistas de salida del personal pasivo de la compañía de los últimos 6 meses.

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

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

2.10.7 Selección de la muestra

2.10.7.1 Muestreo Aleatorio

Se escogió extraer la muestra de forma aleatoria ya que mediante esta técnica todas las personas tienen la misma probabilidad para ser escogida, pues la intención de este trabajo es tener una información no muy específica de un área si no una información general de toda la planta.

2.10.7.2 Muestreo aleatorio simple

Se escogió esta técnica por la cantidad de muestra poblacional que se obtuvo, ya que al ser 115 personas es mucho más factible recoger información de todas las áreas de la planta de producción.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de Resultados

3.1.1 Para el análisis e interpretación de los datos se tomó como base el análisis de las políticas y procedimientos de selección, inducción, entrenamiento y evaluación del personal del área de Calzado Lona MTS.

A continuación se detallaran los resultados:

Cuadro 3.1.1: Análisis de Políticas: Incorporación de personal, Levantamiento perfil del cargo

Análisis de Políticas y Procesos		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Gestión humana	Fechas de Elaboración 15-11-2013
Proceso	Incorporación de personal	Fecha de Aprobación
Sub- proceso	Levantamiento perfil del cargo → Valoración del Cargo	
Descripción de la política	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los aspirantes deberán someterse a un control ergonómico en caso de que aplique. (Estatura y masa corporal) mínimo 158cm de estatura. 2. La edad mínima para poder aplicar al cargo es de 18 años y máxima de 35 años 3. Nivel de educación requerido es mínimo bachillerato. 	
Análisis	Tras el análisis del perfil requerido para el puesto de inyección y terminado de calzado lona mts, se establece que las 3 políticas descritas son un limitante para un eficiente proceso de reclutamiento y selección en tal virtud se establecen como principales factores de la rotación de personal.	
Conclusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pudo evidenciar que en procesos masivos se permitió el ingreso de personas de menor estatura las cuales aún no han presentado ningún problema de salud. 2. La edad mínima de ingreso según el perfil es de 18 años de edad, según indicadores 40% de personal desvinculado de la compañía fluctúan entre 18 y a 23 años de edad. 3. El nivel mínimo requerido para el cargo de inyector es bachillerato esto produjo que el 7% personal se desvincule de la compañía por su aspiración de continuar con sus estudios superiores. 	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Human

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 3.1.2: Análisis de Políticas: Valoración del sueldo básico

Análisis de Políticas y Procedimientos		
Elaborado por: Sebastian Carrillo	Gestión humana	Fechas de elaboración 15-11-2013
Proceso	Administración salarial	Fecha de aprobación
Sub- proceso	Valoración del sueldo básico	
Descripción de la política	Todas las personas que ingresen a la compañía ingresara percibiendo el mínimo establecido (350 usd) por la compañía en la categoría op1 que corresponde a la banda salarial número uno.	
Análisis	En el caso de la valoración de cargos para los empleados MOD se ha establecido el método de rangos, las cuales se dividen en 13 bandas y se componen de un sueldo asignado y un premio de productividad variable determinada para cada una de ellas, siendo el salario mínimo 350 dólares establecido para todos los ingresos mod de la compañía la cual se encuentra 10.00 dólares por encima del salario básico unificado.	
Conclusión	<p>1. Tras un estudio de las entrevistas de salida 35 personas correspondientes al 13% se desvincularon de la compañía por una mejor oferta laboral.</p> <p>2. En un análisis empírico salarial en los últimos años se establece que, en la actualidad el salario que se oferta en la compañía no garantiza una competitividad en el mercado laboral.</p>	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Human

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 3.1.3: Análisis de Políticas y Procedimientos: Selección de personal, Pruebas prácticas

Análisis de Políticas y Procedimientos		
Elaborado por: Sebastian Carrillo	Gestión Humana	Fechas de elaboración 15-11-2013
Proceso	Incorporación de personal	Fecha de aprobación
Sub- proceso	Selección de personal	
Análisis	En el proceso de selección de personal existen algunos sub-procesos y políticas que son decisivos en la toma de decisiones los cuales no están cumpliendo el rol deseado.	
Filtros	Solicitud de empleo → Entrevista preliminar → Pruebas psicométricas → Pruebas prácticas → entrevistas final	
Procedimiento problema	Pruebas practicas	
Políticas	Todos los candidatos sin excepción deberán rendir una prueba práctica en el puesto de trabajo durante un tiempo de 8 horas, siendo calificado por el supervisor del área en una escala del 0 a 5 en cinco factores ya establecidos.	
Análisis	Se ha detectado que el proceso de evaluación de las pruebas prácticas contiene dos factores muy determinantes para que el proceso no sea efectivo: 1. La escala de evaluación 2. El seguimiento en el proceso	
Conclusión	<p>1. La escala de evaluación tiene un máximo de 25 puntos diferenciados de 2 a 10 puntos son considerados no aptos, de 11 a 18 puntos desarrollables y de 19 a 25 aptos, el problema se percibe como una que la escala es demasiado amplia para</p> <p>2. No existe una verdadera evaluación por parte del supervisor ya que los candidatos rinden la prueba durante 5 horas con un supervisor y 3 con otro por temas de horarios rotativos y no existe un control adecuado.</p>	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Human

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 3.1.4: análisis de Políticas y Procedimientos: Selección de personal, Entrevista final

Análisis de Políticas y Procedimientos		
Elaborado por: Sebastian Carrillo	Gestión Humana	Fechas de elaboración 15-11-2013
Proceso	Incorporación de personal	Fecha de aprobación
Sub- proceso	Selección de personal	
análisis	En el proceso de selección de personal existen algunos sub-procesos y políticas que son decisivos en la toma de decisiones, los cuales no están cumpliendo el rol deseado.	
Filtros	Solicitud de empleo → Entrevista preliminar → Pruebas psicométricas → Pruebas prácticas → Entrevistas final	
Filtro problema	Entrevista final	
Política	Todos los candidatos que hayan aprobado todos los filtros de selección obteniendo mínimo 75% de ajuste al puesto en el informe de selección, procederán a la entrevista final con el jefe o supervisor del área.	
análisis	Se identificó que la entrevista final se realiza por un supervisor del área el cual en su gran mayoría del proceso no tuvo un contacto directo con el aspirante durante todo el proceso, por lo cual el único guiamiento que tiene es el informe de selección.	
Conclusión	Es realmente importante que todo el proceso sea llevado por un equipo de trabajo que justifique la contratación, y el desarrollo de la persona una vez ingresada.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 3.1.5: Análisis de Políticas y Procedimientos: Incorporación de personal, Inducción al puesto de trabajo

Análisis de Políticas y Procedimientos		
Elaborado por: Sebastian Carrillo	Gestión Humana	Fechas de elaboración 15-11-2013
Proceso	Incorporación de personal	Fecha de aprobación
Sub- proceso	Inducción al puesto de trabajo	
Procesos	Entrega descriptivo de funciones → Entrega de paquete compensaciones → Charla de seguridad	
Análisis	Tras las entrevistas de salida se identificó que las personas no se sienten identificadas con la organización, no tienen conocimiento de los aportes que esta brinda a la sociedad, medioambiente y la responsabilidad con sus colaboradores.	
Conclusión	Es muy importante que el personal en su ingreso conozca detalladamente los trabajos que realiza la empresa en cuanto a su responsabilidad social y legal que esta cumple, teniendo muy en claro cuál es la visión y misión, objetivos de la misma obteniendo un grado de compromiso e identificación de pertenencia con ella desde el primer día de ingreso.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 3.1.6: Análisis de Políticas y Procedimientos: Incorporación de personal, Entrenamiento al puesto

Análisis de Políticas y Procedimientos		
Elaborado por: Sebastian Carrillo	Gestión Humana	Fechas de elaboración 15-11-2013
Proceso	Incorporación de personal	Fecha de aprobación
Sub- proceso	Entrenamiento al puesto	
Política	Todo personal incorporado a la compañía tendrá que ingresar a la planta tras a ver cumplido con todos los procesos de incorporación y la hoja del check list de entrenamiento de 15 días emitida por gestión human.	
Análisis	<p>Es un proceso de quince días donde la persona recibe todo el guiamiento específico de todas las actividades con relación a su puesto de trabajo bajo la tutela de un tutor.</p> <p>Según el estudio mediante la observación se identifica que el proceso no se lo realiza con la severidad del caso, ya que no se dirige con una persona específica para el adecuado entrenamiento y el seguimiento del proceso por parte del supervisor es muy deficiente.</p>	
Conclusión	El check list es un documento por el cual la persona es evaluada por el supervisor del área al finalizar los 15 días de entrenamiento, lo cual no se está cumpliendo ya que existen check list mal realizados sin firmas que justifiquen que se realizó de la forma correcta o reenviadas a gestión humana tiempo después de su realización, esto se da por que no se designa un tutor y un equipo responsable para dar el cumplimiento eficiente a este procedimiento.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

3.2.1 Para el análisis y la respectiva interpretación de los datos se tomó como base los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a 115 colaboradores de la planta de Calzado Lona MTS de la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A

- Encuesta aplicada a los 115 colaboradores de la planta de Calzado Lona MTS de la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A (Anexo 1)

3.2.2 Presentación de resultados obtenidos en la Encuesta

A continuación se detallarán los resultados de la aplicación del instrumento, cabe recalcar que se adjunta una “**NOTA**” donde se detalla cierta información adicional, necesaria y establecida por la organización.

Pregunta 1

¿Usted cómo definiría el estilo de trabajo que se mantiene en la organización?

Tabla 3.2.1: Pregunta #1

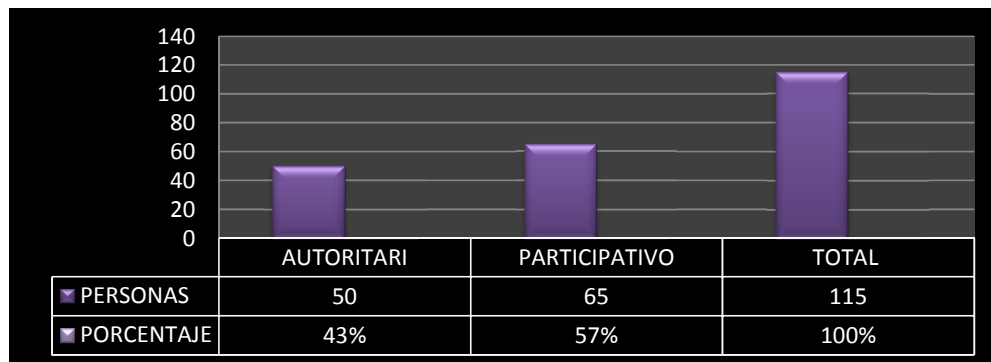
Pregunta 1	Numero Personas	Porcentaje
AUTOCRATICO	50	43
PARTICIPATIVO	65	57
NO RESPONDE	0	0
TOTAL	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número uno, 50 personas escogen la respuesta AUTOCRATICO y 65 escogen PARTICIPATIVO. Todos respondieron

Gráfico 3.2.1: Pregunta # 1



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas encuestadas el 43% opinan que se mantiene un trabajo AUTORITARIO y el 57% opina que es un trabajo PARTICIPATIVO, con lo cual podemos concluir que el mayor porcentaje de personas se sienten en confort con la filosofía de trabajo dentro de la empresa.

Gráfico 3.2.1.2: Pregunta # 1

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje de las respuestas negativas debe ser menor al 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Participativo	57%	
Autoritario		43%
Porcentaje total	57%	43%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

NOTA: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 2

¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en la toma de decisiones en su puesto de trabajo?

Tabla 3.2.2: Pregunta # 2

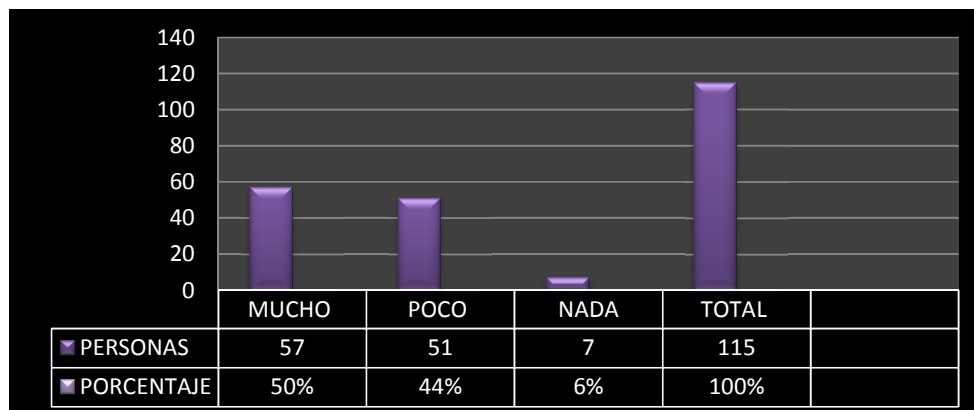
Respuestas	Numero Personas	Porcentaje
Mucho	57	50%
Poco	61	44%
Nada	7	6%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número dos, 57 personas escogen la respuesta MUCHO, 61 POCO Y 7 NADA. Todos respondieron

Gráfico 3.2.2: Pregunta # 2



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas encuetadas el 50% considera que tiene mucha autonomía para realizar su trabajo, el 44% dice que es poca la autonomía y 6% que no tiene ninguna autonomía al momento de realizar su trabajo, por lo cual se concluye que la filosofía de trabajo permite que las personas se sientan a gusto y sientan que pueden empoderarse de su trabajo lo cual es importante para su bienestar y su desarrollo laboral.

Gráfico 3.2.2.2: Pregunta # 2

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Mucho	50%	
Poco		44%
Nada		6%
Porcentaje total	50%	50%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

NOTA: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 3

¿Considera usted que la empresa brinda las posibilidades para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores?

Tabla 3.2.3: Pregunta # 3

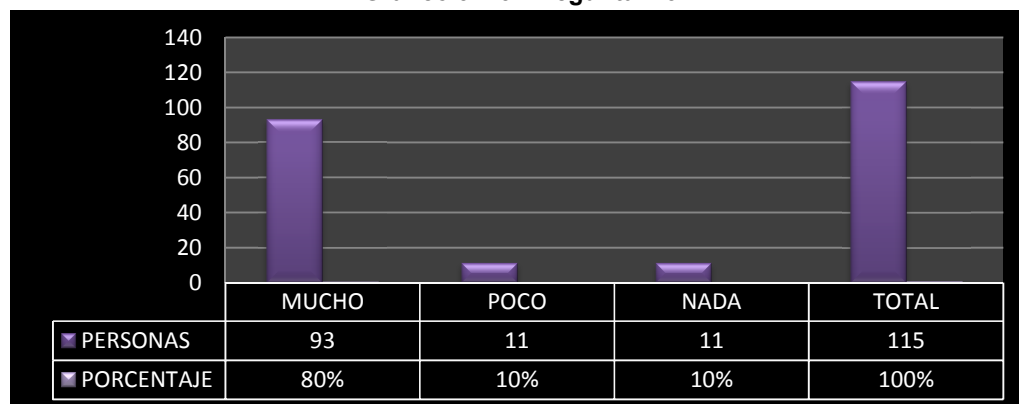
Respuestas	Numero Personas	Porcentaje
Mucho	93	80%
Poco	11	10%
Nada	11	10%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número tres, 93 personas escogen la respuesta MUCHO, 11 POCO Y 11 NADA. Todos respondieron

Gráfico 3.2.3: Pregunta # 3



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas encuestadas el 80% considera que tiene muchas posibilidades de desarrollo el 10% considera que tiene pocas posibilidades y el 10% que no tienen ninguna posibilidad, por lo cual se puede concluir que de acuerdo al dinamismo de la planta 93 personas sienten que se pueden desarrollar con el sistema de ruta de carrera para mano de obra directa permite poder retener mucho más tiempo y garantizar una motivación en ellos.

Gráfico 3.2.3.2: Pregunta # 3

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Mucho	80%	
Poco		10%
Nada		10%
Porcentaje total	80%	20%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor no es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 4

¿Considera usted que el salario y premio de productividad percibido refleja el esfuerzo de su trabajo?

Tabla 3.2.4: Pregunta # 4

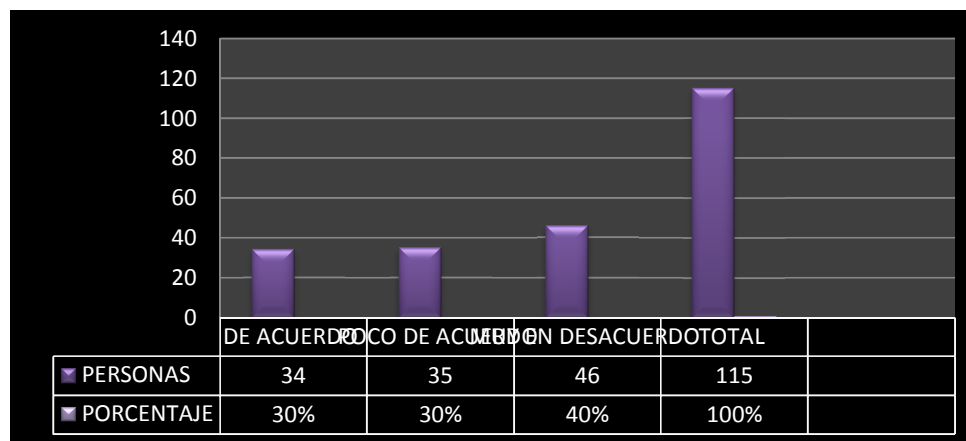
Respuestas	Numero Personas	Porcentaje
De acuerdo	34	30%
Poco de acuerdo	35	30%
Muy en desacuerdo	46	40%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 34 personas escogen la respuesta DE ACUERDO, 35 POCO DE ACUERDO Y 46 MUY EN DESACUERDO. Todos respondieron

Gráfico 3.2.4: Pregunta # 4



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas encuestadas el 30% considera que está de acuerdo con el salario y su premio de productividad, el 30% está poco de acuerdo y el 40% se encuentra muy en desacuerdo, por lo cual que concluye que unas de las principales causas para que exista un inconformismo y sea causante de un mal clima laboral es el salario percibido.

Gráfico 3.2.4.2: Pregunta # 4

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Mucho	30%	
Poco		30%
Nada		40%
Porcentaje total	30%	70%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 5

¿Los beneficios internos que la compañía brinda a los colaboradores es un valor importante que se le da a su esfuerzo?

Tabla 3.2.5: Pregunta # 5

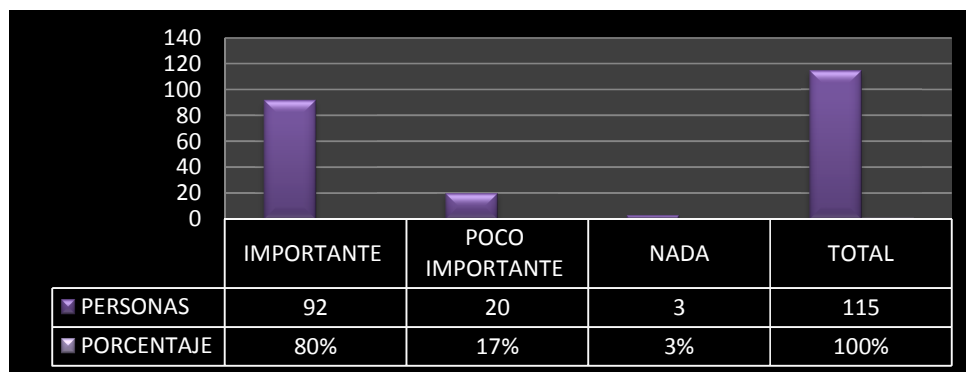
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Importante	92	80%
Poco importante	20	17%
Nada	3	3%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 80 personas escogieron la respuesta IMPORTANTE, 35 POCO IMPORTANTE y 3 NADA. Todos respondieron

Gráfico 3.2.5: Pregunta # 5



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas encuestadas el 80% considera que los beneficios internos otorgados por la empresa son importantes para su continuidad en la empresa el 17% considera que es poco importante y apenas el 3% opina que no tienen ninguna importancia, por lo cual se concluye que los beneficios internos que la empresa brinda a sus colaboradores es un valor importante que lo diferencia de la competencia y agrega competitividad al momento de retener al personal.

Gráfico 3.2.5.2: Pregunta # 5

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Importante	80%	
Poco importante		17%
Nada		3%
Porcentaje total	80%	20%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor no es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 6

¿La comunicación entre líderes, supervisores y jefatura es?

Cuadro con la presentación de datos

Tabla 3.2.6: Pregunta # 6

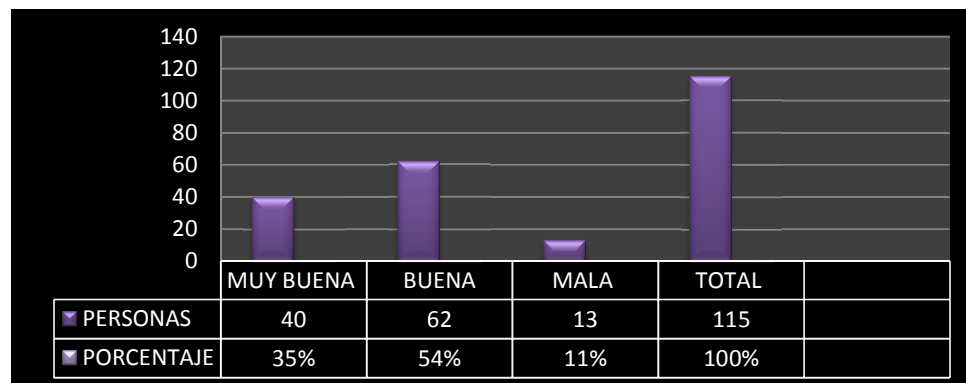
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Muy buena	40	35%
Buena	62	54%
Mala	13	11%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número seis, 40 personas escogieron la respuesta MUY BUENA, 62 BUENA y 13 MALA. Todos respondieron

Gráfico3.2.6: Pregunta # 6



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas el 35% considera que tiene una muy buena comunicación con líderes supervisores y jefatura el 54% que es buena y un 11% que es mala, por lo que se concluye que la comunicación existente es eficiente entre todas las jerarquías dentro de la planta de calzado Lona MTS.

Gráfico 3.2.6.2: Pregunta # 6

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Muy buena	35%	
Buena	54%	
Mala		11%
Porcentaje total	89%	11%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor no es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 7

7. La relación que existe entre los compañeros antiguos y nuevos como la definiría.

Tabla 3.2.7: Pregunta # 7

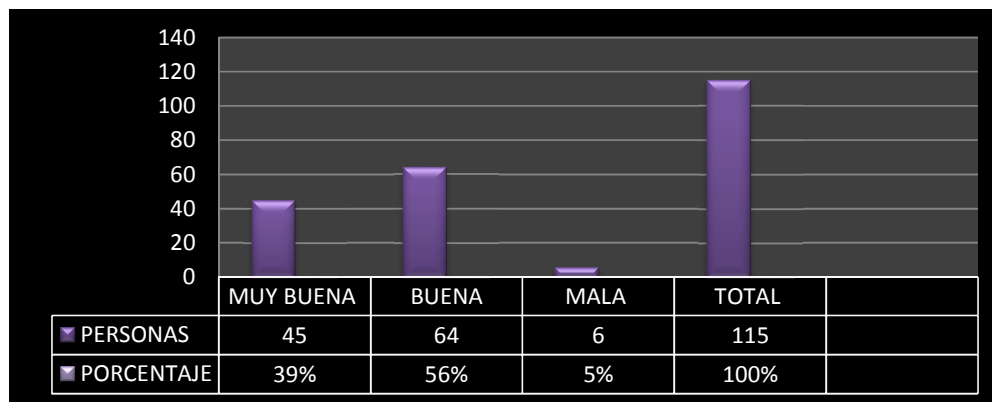
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Muy buena	45	39%
Buena	64	56%
Mala	6	5%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 45 personas escogieron la respuesta MUY BUENA, 64 BUENA y 6 MALA. Todos respondieron

Gráfico 3.2.7: Pregunta # 7



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas el 39% considera que la relación entre el personal antiguo y nuevo es muy buena el 56% considera que es buena y un 5% que es mala, por lo cual se concluye que existe un compañerismo adecuado dentro de la planta donde el personal nuevo puede adaptarse fácilmente.

Gráfico 3.2.7.2: Pregunta # 7

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Muy buena	39%	
Buena	56%	
Mala		5%
Porcentaje total	95%	5%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor no es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 8

¿Siente usted un verdadero apoyo, compromiso y motivación por parte de sus líderes y línea de supervisión?

Tabla 3.2.8: Pregunta # 8

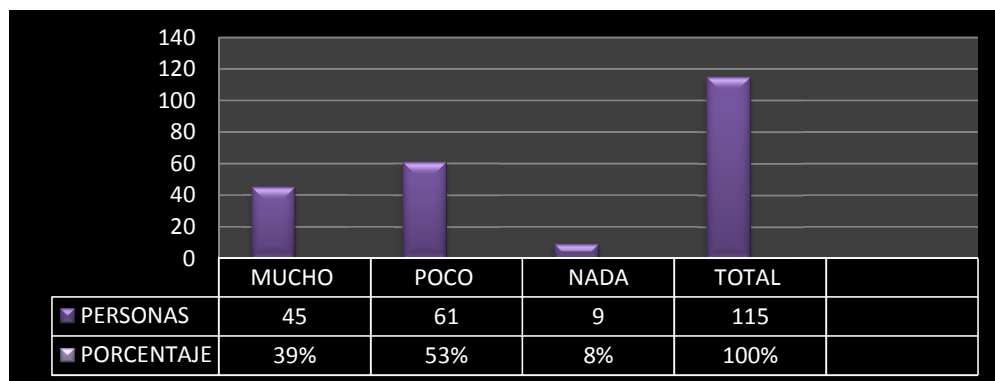
Respuestas	Numero Personas	Porcentaje
Mucho	45	39%
Poco	61	53%
Nada	9	8%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 45 personas escogieron la respuesta MUY BUENA, 61 POCO y 9 NADA. Todos respondieron

Gráfico 3.2.8: Pregunta # 8



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas encuestadas el 39% considera que sienten mucho apoyo, compromiso y motivación por parte de líderes y línea de supervisión el 53% considera que poco y el 8% que no tienen ningún tipo de apoyo u motivación, por lo cual se concluye que los líderes y línea de supervisión están dejando de un lado temas como motivación, apoyo que son factores determinantes para crear un buen clima laboral y retener al personal.

Gráfico 3.2.8.2: Pregunta # 8

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Mucho	39%	
Poco		53%
Nada		8%
Porcentaje total	39%	61%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 9

¿Se siente usted parte fundamental para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía?

Tabla 3.2.9: Pregunta # 9

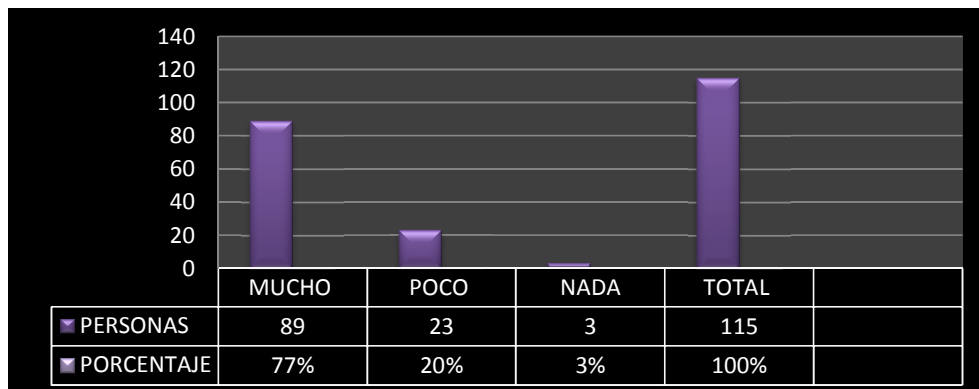
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Mucho	89	77%
Poco	23	20%
Nada	3	3%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 89 personas escogieron la respuesta MUCO, 23 POCO y 3 NADA. Todos respondieron

Gráfico 3.2.9: Pregunta # 9



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas encuestadas el 77% considera que se siente parte fundamental para la consecución de los objetivos por parte de la empresa el 23% considera que es poco importante y el 3% que no tiene ninguna influencia, por lo cual se concluye que la filosofía de la empresa trata de difundir y comprometer al personal, lo que influye en la motivación y la identificación del personal hacia la empresa.

Gráfico 3.2.9.2: Pregunta # 9

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Mucho	77%	
Poco		20%
Nada		3%
Porcentaje total	77%	23%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 10

¿Considera usted que los problemas se solucionan de una forma equánime buscando el bienestar del trabajador y la empresa.?

Tabla 3.2.10: Pregunta # 10

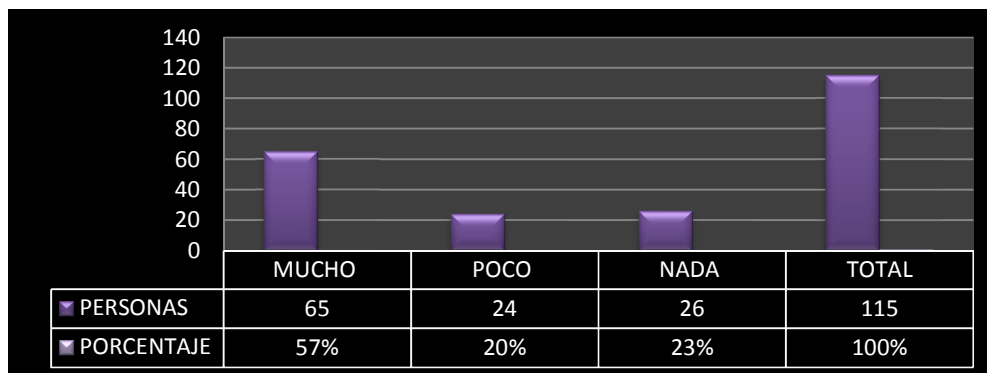
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Mucho	65	57%
Poco	24	24%
Nada	26	26%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 65 personas escogieron la respuesta MUCHO, 24 POCO y 26 NADA. Todos respondieron

Gráfico 3.2.10: Pregunta # 10



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas el 32% se encuentra muy de acuerdo que los problemas se solucionan de una forma equánime el 43% se encuentran de acuerdo y el 24% en desacuerdo, por lo cual se puede concluir que los problemas en su mayoría se solucionan de una forma adecuada buscando el bienestar de los colaboradores y de la planta.

Gráfico 3.2.10.2: Pregunta # 10

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Mucho	57%	
Poco		20%
Nada		23%
Porcentaje total	57%	43%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 11

¿Siente usted que la compañía le brinda estabilidad laboral?

Tabla 3.2.11: Pregunta #11

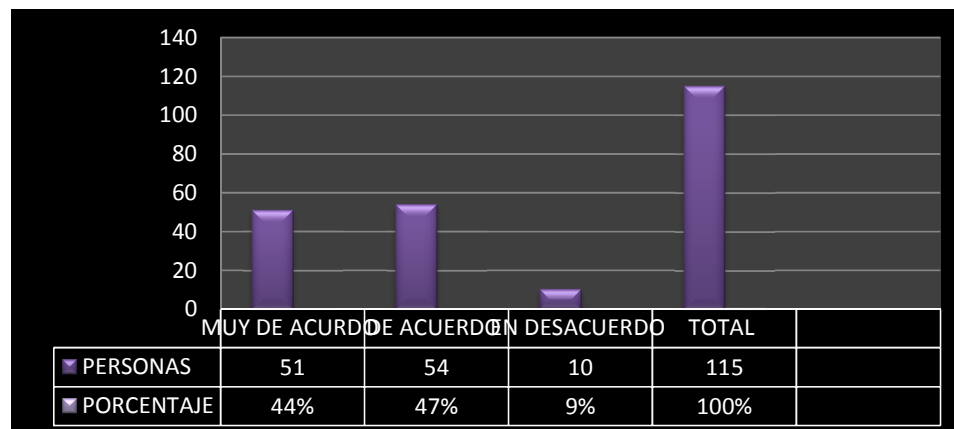
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	51	44%
De acuerdo	54	47%
En desacuerdo	10	9%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 51 personas escogieron la respuesta MUY DE ACUERDO, 54 DE ACUERDO y 10 EN DESACUERDO. Todos respondieron

Gráfico 3.2.11: Pregunta #11



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas encuestadas el 44% considera que se siente muy de acuerdo en que la empresa brinda estabilidad laboral el 54% se encuentra de acuerdo y el 9% en desacuerdo, por lo tanto se puede concluir que uno de los factores más importantes por los cuales las personas continúan en la empresa e influye en el buen actuar del personal es contar con un trabajo seguro disminuyendo la ansiedad e inseguridad de los colaboradores permitiendo tener un buen clima laboral.

Grafico 3.2.11.2: Pregunta #11

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Muy de acuerdo	44%	
De acuerdo	47%	
En desacuerdo		9%
Porcentaje total	91%	9%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor no es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 12

¿Cree usted que la empresa le brinda todos los instrumentos adecuados para realizar un trabajo efectivo?

Cuadro 3.2.12: Pregunta # 12

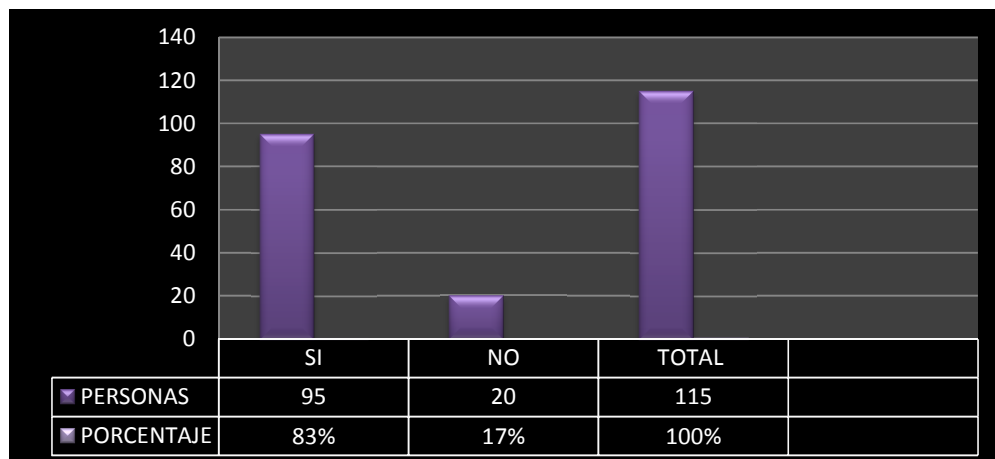
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Si	95	39%
No	20	53%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 95 personas escogieron la respuesta SI, 20 NO. Todos respondieron

Gráfico 3.2.12: Pregunta # 12



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas el 83% considera que los instrumentos de trabajo otorgados por la empresa si son adecuados mientras que el 17% piensan que no son adecuados, por lo que se puede concluir que la empresa se preocupa por mantener todos los instrumentos de trabajo adecuados y proveer de los mismos al personal para su comodidad y realizar su trabajo eficientemente.

Grafico 3.2.12.2: Pregunta # 12

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Si	83%	
No		17%
Porcentaje total	83%	17%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor no es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 13

¿Considera usted que la compañía se preocupa por brindarle la información completa de su puesto de trabajo?

Tabla 3.2.13: Pregunta #13

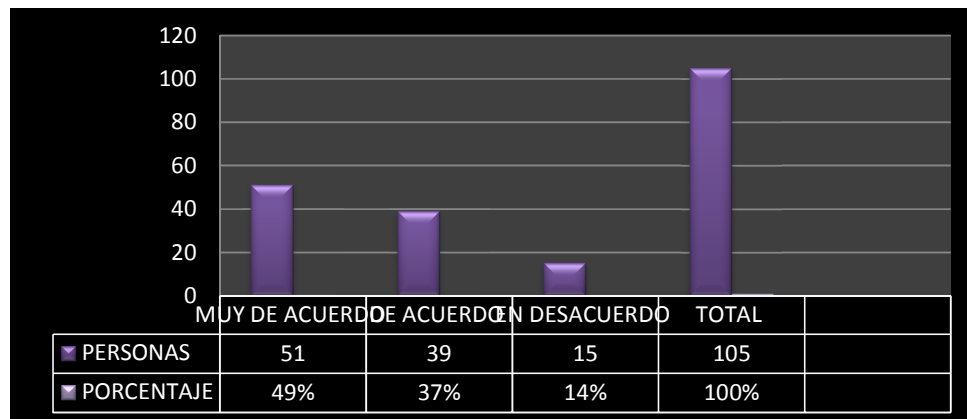
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	51	49%
De acuerdo	39	37%
En desacuerdo	15	14%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 51 personas escogieron la respuesta MUY DE ACUERDO, 39 DE ACUERDO 15 EN DESACUERDO. Todos respondieron

Gráfico 3.2.13:Pregunta # 13



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación. De un total de 115 personas encuestadas el 49% se encuentra muy de acuerdo en que la empresa se preocupa por brindar información completa del puesto de trabajo el 37% se encuentra de acuerdo y el 14% se encuentra en desacuerdo, por lo cual se concluye que el brindar información completa de trabajo ayuda a disminuir el estrés laboral y ansiedad, lo cual influye en mantener un adecuado clima laboral.

Gráfico 3.2.13.2: Pregunta # 13

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Muy de acuerdo	49%	
De acuerdo	37%	
En desacuerdo		14%
Porcentaje total	86%	14%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor no es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 14.

¿Considera usted que la empresa cuenta con la infraestructura adecuadas para realizar su trabajo adecuadamente?

Cuadro con la presentación de datos

Tabla 3.2.14: Pregunta # 14

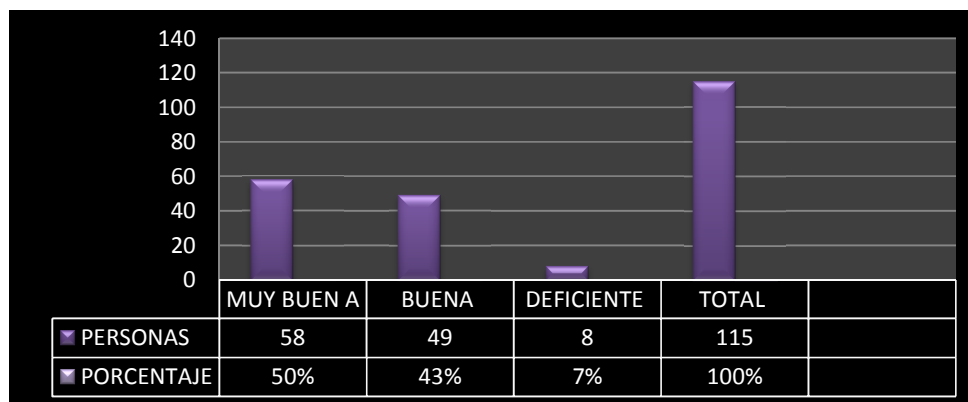
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Muy buena	58	50%
Buena	49	43%
Deficiente	8	7%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 58 personas escogieron la respuesta MUY BUENA, 49 BUENA y 8 DEFICIENTE. Todos respondieron

Gráfico 3.2.14: Pregunta # 14.



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación. De un total de 115 personas encuestadas el 50% considera que la infraestructura de la planta de calzado Lona MTS es adecuada para realizar un buen trabajo el 43% considera que es buena y tan solo el 7% considera que es deficiente, por lo cual se puede concluir que las instalaciones de la empresa brinda cierta comodidad para la realización del trabajo efectivo y disminuyendo el impacto negativo en factores de riesgos laborales y en el clima laboral.

Gráfico 3.2.14.2: Pregunta # 14.

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
PREGUNTAS	POSITIVAS	NEGATIVAS
Muy Buena	50%	
Buena	43%	
Deficiente		7%
Porcentaje total	93%	7%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor no es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

Pregunta 15

¿Considera usted que la empresa cumple responsablemente con sus colaboradores y sociedad por lo cual se siente identificado con la misma?

Tabla 3.2.15: Pregunta #15

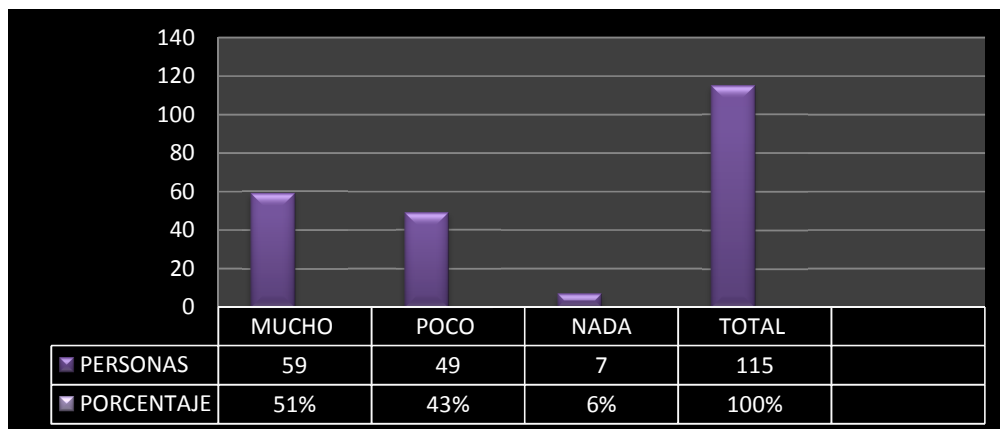
Respuestas	Numero personas	Porcentaje
Mucho	59	51%
Poco	49	49%
Nada	7	7%
Total	115	100%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

De la pregunta número cuatro, 59 personas escogieron la respuesta POCO, 49 POCO y 7 NADA. Todos respondieron

Gráfico 3.2.15: Pregunta #15



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Interpretación: De un total de 115 personas encuestada el 51% se siente muy identificado con la organización el 43% se siente poco identificado y el 6% no se siente identificado, por lo que se puede concluir que el personal no está llegando a identificarse de la manera adecuada con la organización.

Gráfico 3.2.15.2: Pregunta #15

Discriminación de resultados		
Para ser considerado como un determinante de un mal clima laboral el porcentaje las respuestas positivas debe ser menos del 75%		
Preguntas	Positivas	Negativas
Mucho	51%	
Poco		43%
Nada		6%
Porcentaje total	51%	49%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Nota: Tras el análisis e interpretación de los resultados, este factor no es considerado como un determinante para la instauración de un mal Clima Laboral.

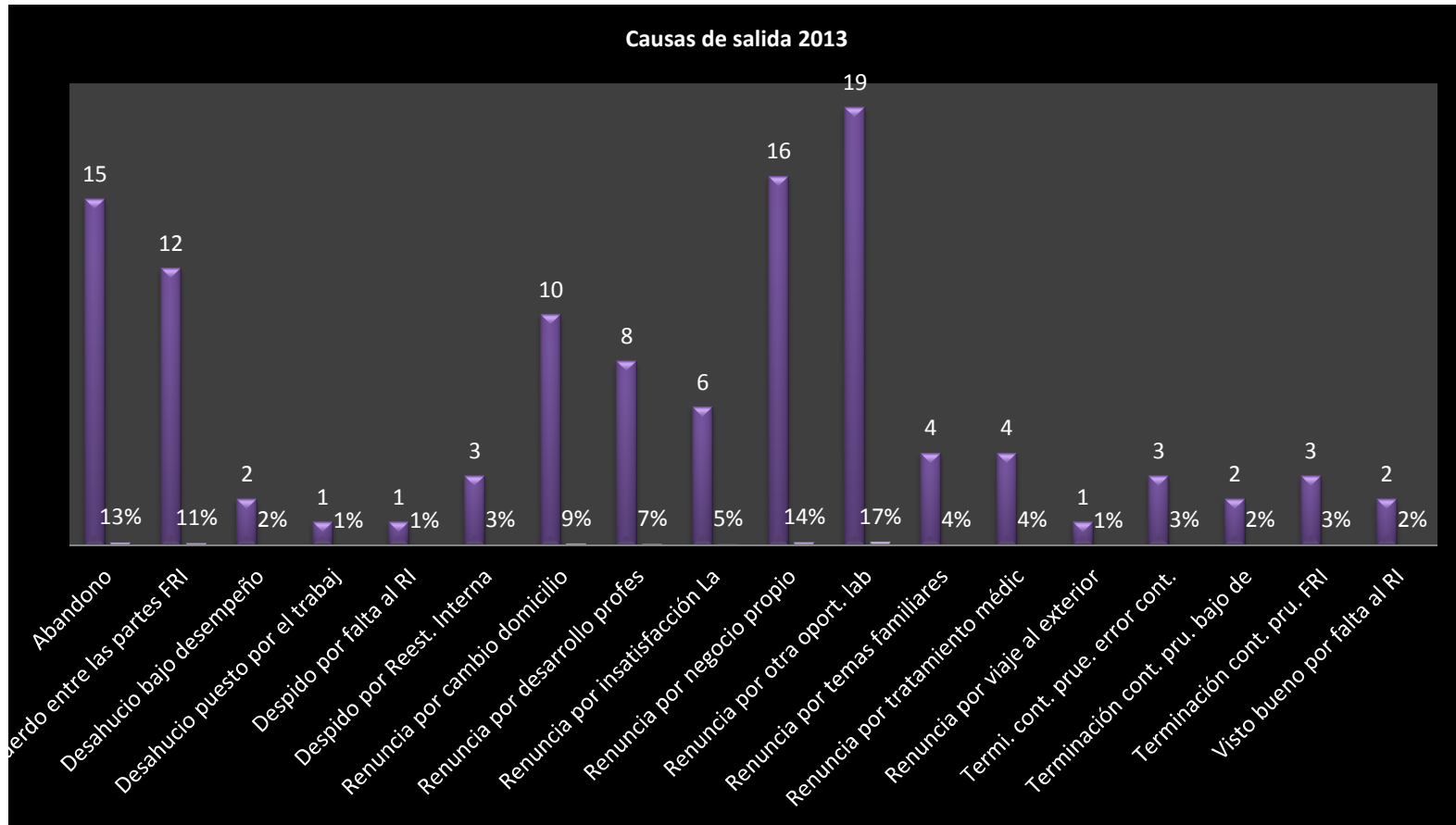
3.3 Para el análisis y la respectiva interpretación de los datos de las entrevistas de salida del área de Calzado Lona MTS de la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A

- La entrevista de salida se realizó a 110 personas las cuales se desvincularon de la empresa en el periodo Enero - Diciembre 2013.

3.3.1 Presentación de resultados obtenidos de las Entrevistas de Salida.

A continuación se detallaran los resultados:

Gráfico 3.3.1: Causas de salida persona planta Lona MTS 2013, Plasticaucho Industrial S.A



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Tabla 3.3.1: Fluctuación de persona en la planta de Lona MTS 2013, Plasticaucho Industrial S.A

Mes	Inicio	Ingreso	Movilización Inter.	Movilización Ext.	Bajas	Final
Enero	351	8	8	0	10	341
Febrero	341	9	1	5	11	343
Marzo	343	5	5	0	7	336
Abril	336	2	23	11	4	322
Mayo	322	5	0	0	14	313
Junio	313	15	4	0	17	307
Julio	307	30	1	0	8	328
Agosto	328	8	1	0	12	323
Septiembre	323	4	0	0	17	310
Octubre	310	6	0	0	4	312
Noviembre	312	7	0	0	3	316
Diciembre	316	0	0	0	3	313
Total					110	

Fuente: Plasticaucho Industrial, Calzado Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

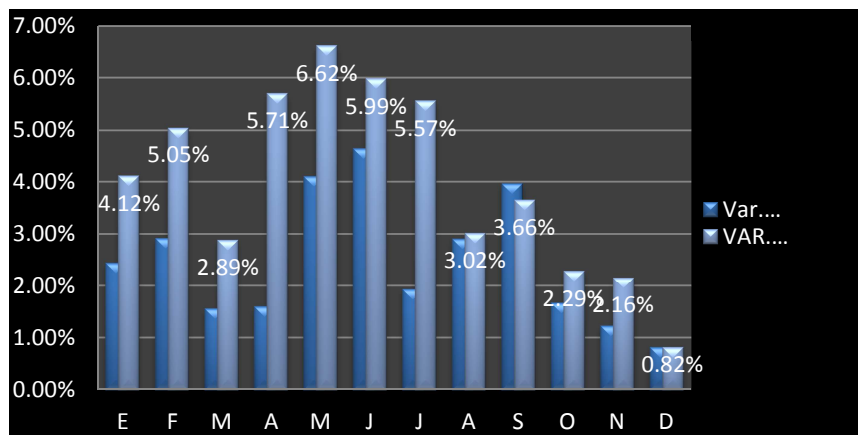
Tabla 3.3.2: Porcentajes fluctuación del personal planta Lona MTS 2013, Plasticaucho Industrial S.A

Valores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Var. Parcial	2.45%	2.92%	1.56%	1.60%	4.11%	4.66%	1.93%	2.91%	3.97%	1.67%	1.23%	0.82%
VAR. Global	4.12%	5.05%	2.89%	5.71%	6.62%	5.99%	5.57%	3.02%	3.66%	2.29%	2.16%	0.82%

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CAICEDO, Carlos (2014)

Gráfico 3.3.2: Porcentajes fluctuación del personal planta Lona MTS 2013, Plasticaucho Industrial S.A



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

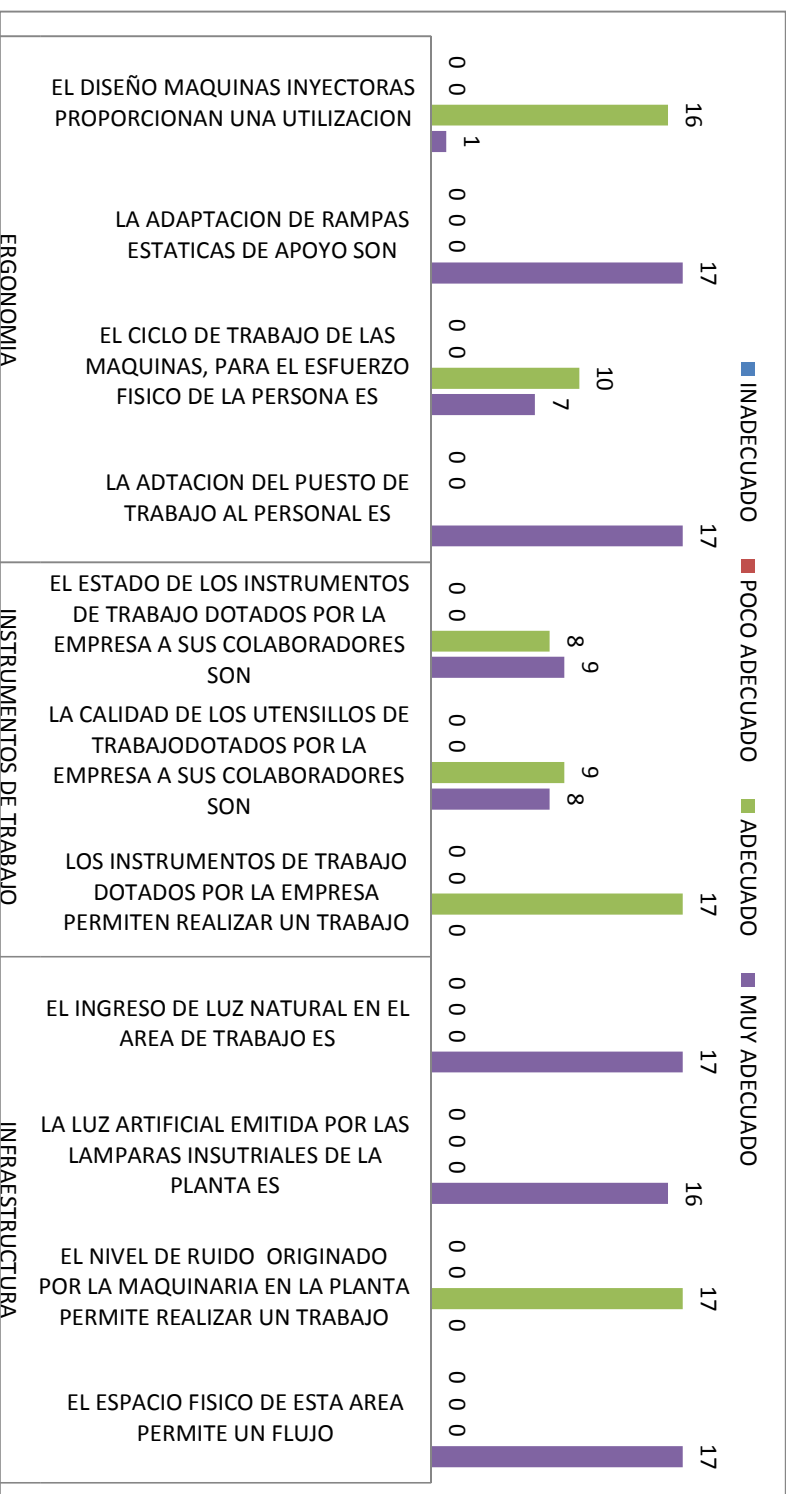
3.4 Para el análisis y la respectiva interpretación de los datos se realizó una Ficha de Observación en la planta de Calzado Lona MTS de la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A

- La ficha de observación estudia tres aspectos fundamentales como es la ergonomía, dotación de instrumentos de trabajo y la infraestructura general del área.

3.4.1 Presentación de resultados obtenidos de la Ficha de Observación

A continuación se detallaran los resultados:

Gráfico 3.4.1: Interpretación resultados ficha de observación planta Lona MTS, Plásticaucho Industrial S.A



Fuente Primaria: Plásticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Mentor (2014)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS

En el capítulo que se presenta a continuación se exponen los principales resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos dirigidos al personal de área de Calzado Lona MTS que han servido como objeto de estudio en esta investigación durante el período Noviembre 2013 – Marzo 2014.

4.1 Comprobación de hipótesis.

De las diez propuestas establecidas, desde el mes de Enero se puso en marcha la siguiente propuesta: **PERFIL DEL CARGO**

4.1.1Un control ergonómico en el caso que aplique estatura mínima 156 cm.

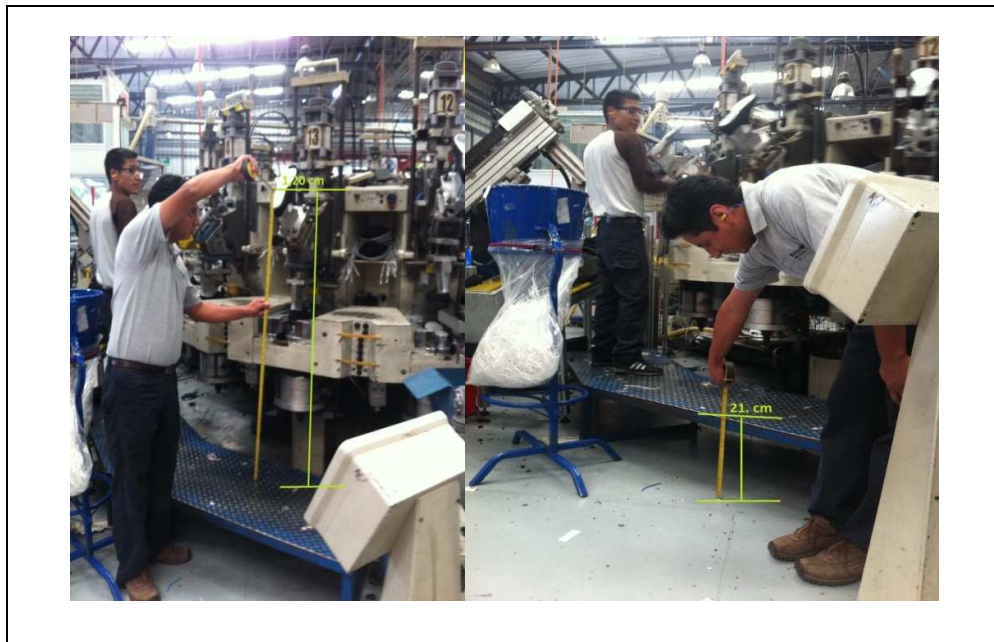
Gráfico 4.1: Medición Ergonómica, Cargo Inyección Planta Lona MTS



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Gráfico 4.2: Medición Ergonómica, Cargo Inyección Planta Lona MTS



Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Lona MTS

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

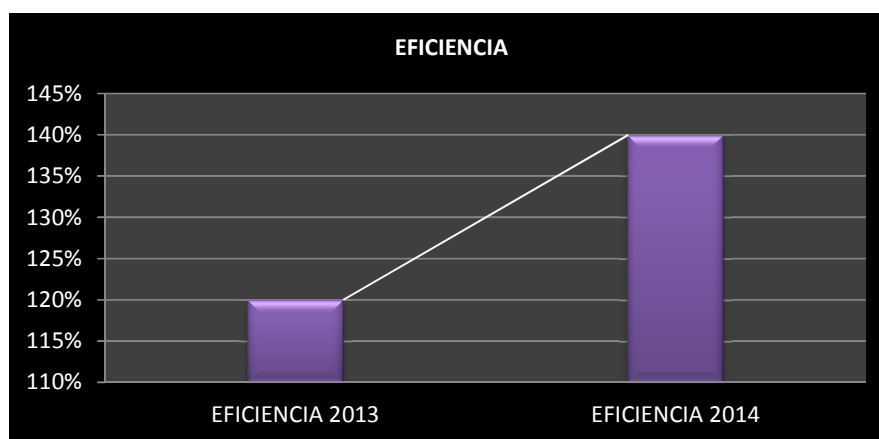
Tabla 4.1: Eficiencia proceso de incorporación personal cargo inyección Lona MTS, comparación año 2013-2014

Eficiencia en el proceso de incorporación			
Inyección lona 2013	Tiempo días	Tiempo estimado	Eficiencia
# Personas 1	8	10 días	120%
Inyección lona 2014	Tiempo días	Estimado	Eficiencia
# Personas 1	6	10 días	140%

Fuente primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Gráfico 4.1: Eficiencia proceso de incorporación personal cargo inyección Lona MTS, comparación año 2013-2014

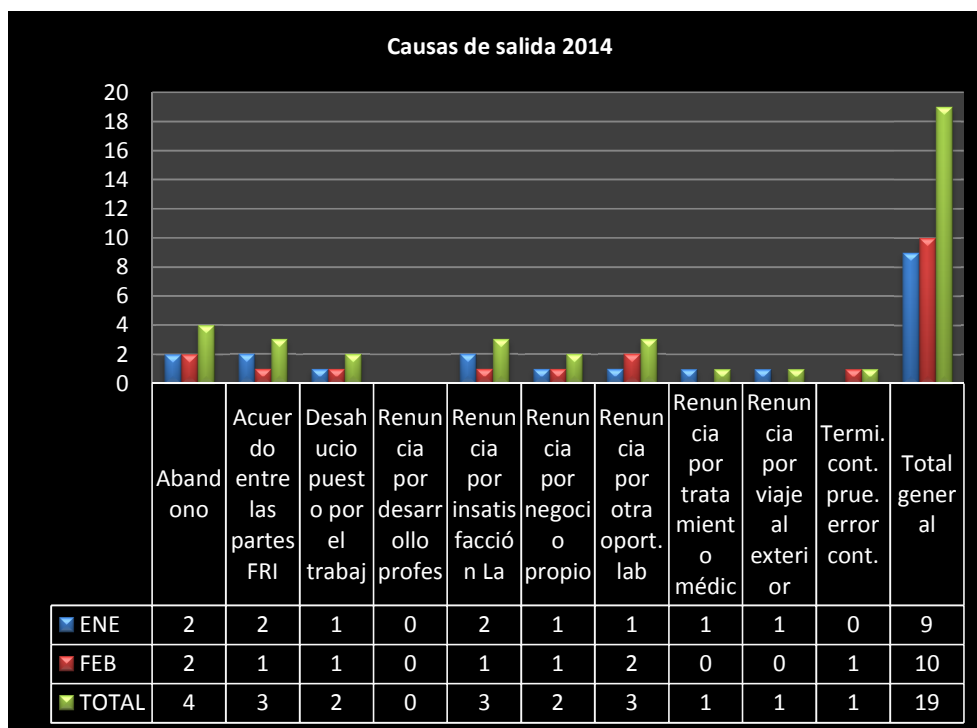


Fuente primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

4.1.1 Análisis y discusión de resultados.

- Como se observa en las fotografías el control ergonómico que se realizó determina que una persona de 1.56 cm de altura puede desempeñar el trabajo de puesto de Inyección sin ningún tipo de inconveniente, al igual que la persona que tiene una estatura de 1.75 cm.
- De igual manera se puede observar que en la gráfica #4.1 que el nivel de eficiencia para cubrir una vacante en este puesto de trabajo sufrió una alza de un 20% debido a que el 70% de los aspirantes para este tipo de procesos de selección su estatura oscila entre 1.60 cm y 150%, esto ayudo abrir el campo de reclutamiento.
- El nivel mínimo de educación requerido ciclo básico
- La edad mínima para el ingreso del personal será mayor a 23 años y menor de 18 años siempre y cuando tenga un grado de responsabilidad mayor.

Gráfico 4.3: Causas de salida personal planta Lona MTS 2014,Plasticaucho Industrial S.A

Fuente primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

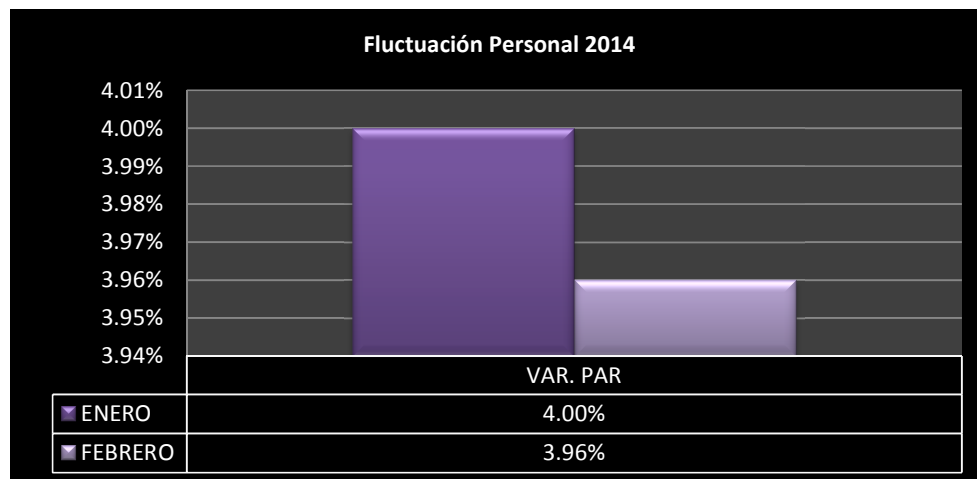
Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Tabla 4.2: Tabla porcentajes variación parcial personal Lona MTS 2014, Plasticaucho Industrial S.A

Mes	Inicio	Ingreso	Mov. Int	Mov. Ext	Bajas	Final	Var. Par
							Ceco/mes
Enero	313	15	0	3	9	322	4.00%
Febrero	322	8	0	4	10	324	3.96%

Fuente primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Grafico 4.4: Fluctuación personal planta Lona MTS 2014, Plasticaucho Industrial S.A

Fuente primaria: Plasticaucho industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

4.1.2.1 Discusión y análisis de los resultados

- Tras la puesta en marcha de una estrategia como es: el Perfil del Puesto se observa que en el mes de Enero y Febrero las causas de salida por desarrollo profesional tiene un porcentaje de 0% lo que cumple el objetivo de la propuesta planteada.
- De igual manera se puede observar que el índice más alto de salida se da en las siguientes causas: Insatisfacción y por una nueva oportunidad laboral, de allí se concluye que empresa no pudo retener a su personal, según el análisis de las entrevistas de salida puesto que tras el alza del sueldo básico determinado por el gobierno en 340.00\$ y en la empresa un sueldo básico de 350.00\$ siendo a apenas el 2.90% más del SBU, al implementar la propuesta de mantener un 6% por encima del SBU la organización podría disminuir el índice de rotación del personal abordando con ímpetu ese factor tan influyente .

4.2 Verificación de Hipótesis

- Tras el análisis realizado de la propuesta acogida, se determina que las estrategias planteadas en su comienzo tienen un gran impacto para los altos mandos, es así, que una de ellas ya se tomó en cuenta y se puso en marcha desde el mes de Enero, obteniendo los resultados ya analizados.
- Se finiquita, que se ha comprobado la hipótesis verazmente, ya que tras la aprobación de una de las estrategias establecidas, produjo un cambio significativo tanto en las causas de salida del personal, así como en el tiempo de contratación para cubrir este puesto tan con fluctuoso para el área de Gestión Humana.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusión:

- Al finalizar el análisis de las políticas del área de Gestión Humana se comprobó que algunas de estas se encuentran obsoletas e incongruentes con la realidad de la empresa y del mercado laboral.
- Tras el análisis de los procesos levantados por el área de Gestión Humana se determina que muchos de los mismos tienen fallas en su estructura y no están siendo eficientes en el cumplimiento de su objetivo como son: Perfil del cargo, Valoración de sueldos y salarios, Pruebas Prácticas, Entrevista Final, Inducción, Entrenamiento en el Puesto.
- Tras la realización de las encuestas se define que existen 5 sub-factores determinantes como potencial amenaza para el clima laboral de la planta Lona MTS como son: Participación, Autonomía, Motivación económica, Apoyo y Motivación Laboral e Identificación con la Organización.
- La ficha de observación realizada en la en los puestos de la planta de Lona MTS ayudo a corroborar información de una de las propuestas presentada en estándar de estatura para el puesto de Inyección, ya que en la misma se observó que no existe ninguna complicación para el perfecto desempeño del personal y ampliara el campo de reclutamiento sociocultural.

- Tras la ficha de observación realizada ayudo a verificar el buen sitio y utensilios con los que el personal de esta planta de producción labora.
- El análisis de las entrevistas de salida ayudó a corroborar la información que se obtuvo del adecuado análisis de las políticas levantadas y muchas ya obsoletas por parte del área de Gestión Humana.
- Las estrategias se han elaborado en función al estudio bibliográfico y de campo realizado, por lo que se puede acordar que cumplen con el objetivo planteado.

5.2 Recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa Plasticaucho Industrial S.A que la actualización de sus políticas ayudara a atraer, desarrollar y mantener al personal en función y dinámica del campo laboral y sociocultural actual.
- Con el estudio de los procesos levantados por el área de Gestión Humana se recomienda que los mismos deben ser congruentes con las nuevas políticas descartando las fallas en las mismas, puesto que la dinámica de la empresa se a desarrollado rápidamente y necesita ser reestructurado.
- Tras el estudio de clima laboral, se establece que es preciso implementar plan de acción sobre los 5 factores detectados como determinantes para la instauración de un mal Clima Laboral.
- Se recomienda levantar un plan de acción y un procedimiento que permita actualizar y dinamizar las políticas y procedimientos para su efectividad.

- Tras el levantamiento de los Planes de Acción, es recomendable elaborar un Plan Operativo que viabilice la realización de las estrategias planteadas para la actualización y reestructura de las políticas y procedimientos, así como también para el de mejoramiento de Clima Laboral en los 5 factores determinados.
- Se recomienda que tanto políticas, procedimientos y estudio de clima laboral debe ser actualizado anualmente para descartar posibles fallas en las mismas y trabajar de una manera dinámica con el desarrollo de la empresa y el actuar del mercado laboral.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

6.1 Tema:

Diseño de un Plan Operativo que coadyuve a la ejecución de las estrategias planteadas.

6.2 Introducción

Tras la aplicación de una de las estrategias planteadas al área de Gestión Humana dio como resultado: que en tres meses no exista desvinculaciones de personal por motivo de desarrollo académico, al igual se logró mejorar en proceso de selección de un 80% de eficiencia a un 120%, esto quiere decir que las propuestas planteadas tendrían un adecuado impacto si se las implanta de la manera correcta ya que cada una posee un objetivo específico

De esto deriva la idea básica de implementar un Plan Operativo que colabore con la correcta aplicación de las propuestas planteadas, ya que las mismas deben ser ejecutadas de forma sistemática tal cual son planteadas: acción, procedimiento, tiempo de ejecución y su responsable establecido garantizando su efectividad, pues así han sido estudiadas, analizadas y estipuladas.

6.3 Justificación

El presente Proyecto buscó ser un aporte para la empresa Plasticaucho Industrial S.A, mediante la elaboración de estrategias de Gestión Humana para disminuir el índice de rotación de personal, considerando este problema como eje principal para la inestabilidad laboral y productiva de una organización.

Es de gran importancia la creación de estrategias ya que los mismos permitirán optimizar las políticas y sub-proceso levantados por el área de Gestión Humana y que las mismas puedan cumplir su cometido.

Es ventajoso mantener un sistema de políticas, procesos y clima laboral adecuado para atraer, mantener y desarrollar al personal para descartar altos índices de rotación, esto permitirá que el área de Gestión Humana pueda desarrollar muchos más proyectos en pro del personal de la compañía.

Este trabajo investigativo se consideró factible y viable debido a la necesidad del área de Gestión Humana, a la gerencia de la línea Clásica y a la jefatura de la planta de Lona MTS en invertir esfuerzos para que la planta reduzca costos de productividad y sea eficiente.

La investigación permitió satisfacer las necesidades básicas de la empresa que es reducir niveles de rotación eficientizar procesos de selección, dotar a la empresa con personal apto capacitado y estable para permitir al área de gestión Humana y a la empresa encaminarse a desarrollar otras áreas igualmente influyentes para el desarrollo y prosperidad de la organización.

6.4. Objetivo

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar un Plan Operativo que coadyuve a la ejecución de las estrategias planteadas.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Definir las estrategias que permitan atraer, mantener y desarrollar al personal.
- Proponer un plan de acción basadas en las propuestas de las políticas, procesos y factores de clima laboral analizados.
- Crear un Plan Operativo que permita llevar a cabo el plan de acción propuesto.

6.5 Propósito

El estudio de políticas, procesos del área de Gestión Humana y clima laboral realizado en la planta de calzado Lona MTS, se dedujo que las políticas no cumplen con su objetivo ya que estas se encuentran desactualizadas he incongruentes con los procesos, se encontró un clima laboral adecuado pero con factores que al corto plazo pueden ser elementos negativos. En virtud el presente plan tiene tres objetivos generales que son: 1. Las políticas deben contribuir con la adecuada dirección del personal 2. Los procesos de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de personal deben tener un lineamiento que ayude contar con un personal adecuado y comprometido 3. El clima adecuado debe garantizar contar con un personal motivado y así disminuir el índice de

rotación de personal en la planta de calzado Lona MTS y posteriormente en toda la organización.

6.6 Metodología.

6.6.1 Plan Operativo

Es un documento donde se instauran los objetivos que se proponen alcanzar y cumplir mediante una estipulación de pasos sistematizados y coordinados.

Generalmente los objetivos se determinan mediante un documento similar conocido como plan de acción, donde se estipulan los diferentes objetivos y metas mediante la priorización de las iniciativas más importantes.

Estos dos tipos de planes tienen como meta principal ser una guía para identificar el camino de hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

El tiempo general para culminar la realización de un plan operativo es de un año de duración al cual se lo denomina (POA). El POA propone las estrategias que se han determinado para cumplir con el alcance del mismo y que especifica las directrices que los subordinados y empleados deben seguir para su realización, en su trabajo cotidiano. Es necesario manifestar que al igual que otros, el plan operativo permite dar un seguimiento específico de las acciones para adjetivar su eficiencia; si el objetivo planteado se encuentra muy lejos de ser alcanzado los directivos se encuentran en su libre albedrío de reestablecerlo.

Es necesario que todos los planes: (de acción, operativos o estratégicos) de una organización deben ser coordinados, dinamizados, pero fundamentalmente coherentes entre sí.

Tal es así que el mismo debe plasmarse en todas las necesidades de la organización en cuanto a infraestructura, tiempo, personal para llevar a cabo las metas, pues así se podrá encontrar el correcto funcionamiento de la compañía, es decir deben tomarse en cuenta que todos los aspectos deben estar relacionados con la actividad ordinaria de la compañía los cuales evitarán crear un nuevo problema para ella.

Es decir un plan operativo es un documento donde se estipula cuales serán las acciones que se realizará por cada una de las áreas responsables en la actividad. El mismo compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

* **Estipulación de actividades:** Tras el levantamiento del plan de acción con sus actividades y objetivos.

* **Programación de las diversas actividades:** Consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades;

* **Seguimiento y Tiempo:** Se estipula el tiempo necesario para la realización de cada una de las actividades sistemáticamente.

Se necesita mencionar que para que un plan operativo cumpla eficientemente su creación, todas las partes involucradas deben cumplir con cinco normas:

Ser efectivos: hacer exactamente lo que se espera de ello.

Ser eficientes: realizar correctamente su labor.

Ser responsables: realizar la labor con plena consciencia.

Ser oportunos: hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido.

Ser rentables: aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima.

6.6.2 Plan de acción

El principal objetivo de un plan de acción es priorizar las iniciativas más importantes para cumplir con un objetivo o meta. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. De esta manera, un plan de acción se instituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos, las acciones que se emplearán para cometer las mismas y el responsable general.

En las empresas hoy en día su deseo es alcanzar resultados concretos, así es necesario no solo organizar planes de acción generales si no también específicos, los cuales se establecen en cada uno de los departamentos.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

Algunos autores, determinan que al poner en marcha uno de estos planes es vital revisarlo con alguna frecuencia, es decir que para alcanzar resultados positivos los mismos deben ser revisados a como mucho cada quince días.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

6.7 Estrategias de Gestión Humana

Las siguientes estrategias de Gestión Humana que a continuación se describen tienen como finalidad esencial reestructurar las políticas, procedimientos de los procesos ejecutados por el área de Gestión Humana y del mismo modo actuar en la los factores de Clima Laboral determinados como contraproducentes para la organización, con la finalidad de atacar los puntos que están desencadenando el alto índice de rotación de personal.

6.7.1 Descripción de la matriz Estrategias Gestión Humana

Se establece una matriz donde se muestra el nombre:

- Nombre del autor.
- Fechas de elaboración de las estrategias.
- Fecha de aprobación.

- Proceso o factor problema, este es determinado tras el estudio de los procesos del área de Gestión Humana.
- Las estrategias planteadas, estas pueden tener como objetivo la reestructura de las políticas o procedimientos.
- El objetivo general, donde se detalla lo que se dese lograr con la implementación de dichas propuestas.
- El alcance del mismo, donde se establece hasta donde este trabajo tendrá validez.

Cuadro 6.7.1: Estrategia Políticas Levantamiento Perfil del Cargo Inyección Lona MTS

Estrategia políticas y procesos Gestión Humana		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Levantamiento perfil del cargo	Fecha de Elaboración: 18-Dic-2014
Proceso		Fecha de Aprobación:
Descripción política	1. Un control ergonómico en el caso que aplique estatura mínima 156 cm. 2. La edad mínima para el ingreso del personal será mayor a 23 años y menor de 18 años siempre y cuando tenga un grado de responsabilidad mayor. 3. El nivel mínimo de educación requerido ciclo básico	
Objetivo general	Adecuar el perfil del cargo de acuerdo al campo de reclutamiento y selección sociocultural actual.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución, la aprobación y ejecución quedara a cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.7.2: Estrategia políticas Valoración del sueldo básico

Estrategia políticas y procesos Gestión Humana		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Valoración del sueldo básico	Fecha de Elaboración: 15-feb-2014
Proceso		Fecha de Aprobación:
Descripción Política	1. Mantener el salario básico definido por la empresa un promedio del % sobre el S.B.U y el estándar del mercado laboral de la zona centro del país. 2. La diferencia de salario básico en las tres categorías será del 5% más el premio correspondiente de cada una de ellas.	
Objetivo	Mantener una competitividad en el mercado laboral y motivar económicamente a los aspirantes y el personal de la compañía.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución, la aprobación y ejecución quedara a cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.7.3: Estrategia políticas: Pruebas prácticas

Estrategia políticas y procesos gestión humana		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Pruebas practicas	Fecha de Elaboración: 15-feb-2014
Proceso		Fecha de Aprobación
Descripción Política	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los candidatos se presentaran a realizar la prueba práctica con la duración de 7 horas. 2. Los candidatos se presentaran a rendir las pruebas prácticas en los horarios de 6 a 14h y de 14h a 22h dependiendo este último horario se dará dependiendo el flujo del proceso. 3. Tras las 7 horas de prueba práctica se procederá a la calificación de su desempeño por parte del supervisor en constancia del candidato y el especialista de reclutamiento y selección. 4. Los candidatos que se citen a rendir pruebas prácticas no podrán exceder un número de tres personas por día, en un flujo normal de ingresos. 5. Cada una de las máquinas de la planta debe tener el líder adecuado la cual garantice todo el proceso de selección. 	
Objetivo	Garantizar una calificación más óptima mediante los criterios de los implicados con un mejor control de las actividades.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución, la aprobación y ejecución quedara a cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana
Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.7.4: Estrategia políticas: Entrevista Final

Estrategia políticas y procesos Gestión Humana		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Entrevista Final	Fecha de elaboración: 14-feb-2014
Proceso		Fecha de aprobación:
Descripción Política	1. La entrevista final será realizada por el supervisor del área, se dará paso a la decisión de contratación tomando en cuenta el criterio del líder de máquina y el especialista de selección.	
Objetivo	Garantizar la incorporación de la persona adecuada para el puesto de trabajo englobando los criterios de las personas responsables del el proceso.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución, la aprobación y ejecución quedara a cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana
Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.7.5: Estrategia procesos: Charla de motivación

Estrategia procesos Gestión Humana		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Charla de motivación	Fecha de elaboración: 15-feb-2014
Proceso incorporado		Fecha de Aprobación:
Descripción Proceso	<p>1. Los nuevos colaboradores el día de ingreso a la empresa deberán recibir su descriptivo de funciones, paquete compensaciones, charla de seguridad, charla de motivación e beneficios otorgados por la organización.</p> <p>2. En la charla de motivación los colaboradores obtendrán información de la empresa misión, visión, objetivos, temas motivacionales, particularidades de su planta de trabajo beneficios, rangos salariales premios de productividad.</p>	
Objetivo	Garantizar que el personal ingrese a la empresa motivada y con el conocimiento global de su puesto de trabajo y obtener información importante de la empresa y se sientan parte fundamental de la misma desde el primer día de ingreso.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución, la aprobación y ejecución quedara a cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.7.6: Estrategia políticas y procesos: Entrenamiento al puesto

Estrategia políticas y procesos Gestión humana		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Entrenamiento al puesto	Fecha de Elaboración: 15-feb-2014
Proceso		Fecha de Aprobación:
Descripción Política	<p>1. Se coordinara el ingreso de la persona al horario del líder de maquina el cual fue participante en las pruebas prácticas y contribuyente de la toma de decisión para su contratación.</p> <p>2. El supervisor del área y el líder de maquina serán los responsables de efectuar el chek list de entrenamiento al puesto al finalizar el tiempo del mismo en constancia del nuevo colaborador y del jefe de planta.</p> <p>3. El personal nuevo evaluara al supervisor y líder designado por la gestión realizada durante los 15 días de entrenamiento.</p>	
Objetivo	Conformar un equipo responsable para el adecuado desarrollo de la persona garantizando una incorporación eficiente del personal hacia la empresa.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución aprobación y ejecución quedara a la cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

6.8 Estrategias Clima Laboral

Las estrategias de clima laboral se determinan como, acciones correctivas las cuales se levantaron en función del estudio de campo realizado mediante un cuestionario pre-diseñado y corroborado dicha información con una ficha de observación, su función principal es mejorar el clima laboral para mantener el personal en un ambiente óptimo para la realización de su trabajo y mantenerlo motivado.

6.8.1 Descripción Matriz Clima Laboral

Esta matriz fue creada en función a los factores que engloba el Clima Laboral, por tanto en la estructura de esta matriz se puede encontrar:

- El nombre del autor.
- Fecha de elaboración.
- Fecha de aprobación.
- El factor y sub-factor global del problema, detectado en el estudio de campo.
- El análisis puntual del problema.
- La descripción de la estrategia basada en el análisis del sub-factor.
- El alcance de la misma.

Cuadro 6.8.1: Estrategia mejoramiento clima laboral: Participación Laboral

Estrategia clima laboral		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Motivación en el trabajo	Fecha de Elaboración: 15-feb-2014
Factor		Fecha de Aprobación
Descripción sub-factor	Participación Laboral	
Análisis problemática	Mediante la encuesta de clima laboral se logró identificar que el personal siente que no tiene su propia participación dentro de la empresa y esto causa que la gente no se sienta parte fundamental del área de trabajo y mucho menos de la empresa.	
Estrategia	Crear una filosofía laboral donde el personal pueda aportar con ideas que permita mejorar el sistema de trabajo y se desarrolle en la toma de decisiones empoderándose de su puesto de trabajo.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución, la aprobación y ejecución quedara a cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.8.2: Estrategia mejoramiento clima laboral: Autonomía Laboral

Estrategia Clima Laboral		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Motivación en el trabajo	Fecha de Elaboración: 15- feb-2014
Factor		Fecha de Aprobación:
Descripción factor	Autonomía Laboral	
Análisis problemática	Mediante la encuesta de clima laboral se logró identificar que el personal siente no puede tomar sus propias decisiones y empoderarse de su puesto de trabajo.	
Objetivo	Crear una filosofía laboral donde los colaboradores puedan tomar sus propias decisiones y se empoderen responsablemente de su puesto de trabajo.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución, la aprobación y ejecución quedara a cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6 .8.3: Estrategia mejoramiento Clima Laboral: Apoyo y Motivación Laboral

Estrategia clima laboral		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Ambiente laboral	Fecha elaboración: 15-feb-2014
Factor		Fecha de Aprobación:
Descripción factor	Apoyo y Motivación	
Análisis problemática	Mediante la encuesta de clima laboral se logró identificar que el personal no siente un verdadero apoyo y motivación por parte de sus líderes y supervisores.	
Objetivo	Entrenar y desarrollar al personal de supervisión en temas de motivación, relación interpersonal y trato hacia con el personal para mejorar las relaciones laborales y crear un ambiente de confianza, confort, manteniendo al personal motivado para lograr un mejor desempeño.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución, la aprobación y ejecución quedara a cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.8.3: Estrategia mejoramiento Clima Laboral Identificación con la organización

Estrategia clima laboral		
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Identificación con la organización	Fecha de Elaboración: 15-feb-2014
Factor		Fecha de Aprobación:
Descripción Factor	Identificación con la organización	
Análisis de problemática	Mediante la encuesta de clima laboral se logró identificar que el personal no siente que la empresa cumple responsablemente con sus colaboradores y sociedad por lo cual no se está identificando con la organización en la magnitud que se debería.	
Objetivo	Lograr un afecto positivo de los colaboradores hacia la empresa, la cual garantice un verdadero sentido de pertenencia., extendiendo su permanencia en la organización.	
Alcance general	El alcance del mismo dará lugar al planteamiento de la estrategia, su plan de acción y el levantamiento del procedimiento para su ejecución, la aprobación y ejecución quedara a cargo de la gerencia desarrollo organizacional.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

6.9 Levantamiento Plan de Acción

Tras el levantamiento de las estrategias planteadas tanto en el análisis de las políticas, procedimientos y Clima Laboral, los cuales son manejados por el área de Gestión Humana, se procede a levantar el plan de acción donde se detalla las operaciones que se debe llevar acabo sistemáticamente para la adecuada implementación de las estrategias propuestas.

6.9.1 Matriz Plan de Acción

La siguiente matriz tiene como objeto describir las acciones a realizar para llevar acabo las estrategias planteadas de tal forma que en su estructura consta de:

- El nombre del autor.
- Fecha de elaboración.
- Fecha de aprobación.
- El proceso o factor problema.
- La propuesta específica a trabajar.
- Las estrategias definidas.
- El objetivo global a alcanzar.
- Las acciones a seguir para la implementación o consecución de las estrategias planteadas por ende el objetivo específico para lo cual fueron creadas.

Cuadro 6.9.1: Plan de Acción: Levantamiento Perfil

Plan de Acción		
Elaborado por: Sebastián Carrillo		Fecha de Elaboración: 29-feb-2014
Proceso	Incorporación de personal	Fecha de Aprobación
Propuesta		
Propuesta de trabajo	Modificación Perfil del cargo Inyector Lona MTS	
Propuesta política	1. La estatura mínima para el ingreso de una persona a la empresa seria de 1,56 cm. 2. La edad mínima para el ingreso del personal mayor a 23 años menor de 18 siempre y cuando tenga una responsabilidad mayor. 3. El nivel mínimo de educación requerido ciclo básico	
Objetivo	Adecuar el perfil del cargo de acuerdo al campo de reclutamiento y selección sociocultural actual.	
Acciones	1. Realizar un estudio donde se verifique que la estatura propuesta no es un limitante para el óptimo desempeño y una posible enfermedad laboral después de cierto periodo. 2. De acuerdo a los indicadores de salida, las personas que más estabilidad tienen dentro de la compañía son personas mayores de 23 años de edad, personas con un criterio formado y cierto grado de responsabilidad. 3. El reducir el nivel de educación nos amplía el campo de reclutamiento y de acuerdo a los indicadores e información obtenida en entrevistas son personas que buscan una estabilidad laboral y porcentaje reducido buscar una superación académica.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.9.2: Plan de Acción: Valoración del sueldo Básico

Plan de Acción	
Elaborado por: Sebastián Carrillo	Fecha de Elaboración: 29-FEB-2014
Proceso	Administración salarial
Propuesta	
Propuesta de trabajo	Valoración del sueldo básico
Propuesta política	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el salario básico definido por la empresa un promedio del % sobre el S.B.U y el estándar del mercado laboral de la zona. 2. La diferencia de salario básico en las tres categorías será del 5% más el premio correspondiente de cada una de ellas. 3. Todo el personal que ingrese a la compañía recibirá el salario básico definido por la empresa a de más de todos los beneficios internos definidos.
Objetivo	Mantener una competitividad en el mercado laboral e influenciar en las aspiraciones salariales de los candidatos y el personal de la compañía.
Acciones	1. Para dar validez se realizara encuestas salariales anuales en el mercado laboral de la zona, se estimara un promedio y definirá el porcentaje del alza salarial. La fórmula de cálculo del salario básico por la empresa será calculada el global del porcentaje de los últimos 4 años más el porcentaje global del mercado dividido para dos más el 1%.

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.9.3: Plan de Acción: Pruebas Prácticas

Plan de Acción		
Elaborado por: Sebastian Carrillo		Fecha de Elaboración: 29- FEB-2014
Proceso	Incorporación de personal	Fecha de Aprobación :
Propuesta		
Propuesta de trabajo	Pruebas practicas	
Propuesta política	1. Los candidatos se presentaran a realizar la prueba práctica con la duración de 7 horas. 2. Los candidatos se presentaran a rendir las pruebas prácticas en los horarios de 6 a 14h y de 15h a 22h dependiendo el flujo del proceso. 3. Tras las 7 horas de prueba práctica se procederá a la calificación de su desempeño por parte del supervisor en constancia del candidato y el especialista de reclutamiento y selección. 4. Los candidatos que se citen a rendir pruebas prácticas no podrán exceder un número de tres personas por día. 5. Cada una de las máquinas de la planta debe contar con un líder adecuado la cual garantice todo el proceso de selección.	
Objetivo	Garantizar un equipo de trabajo durante el proceso y obtener una calificación más óptima mediante los criterios de los implicados con un mejor control de las actividades.	
Acciones	Evaluación y selección de líderes de maquina Modificar el formato de pruebas prácticas MOD.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.9.4: Plan de Acción: Entrevista Final

Plan de Acción		
Elaborado por: Sebastian Carrillo	Incorporación de Personal	Fecha de Elaboración: 29-FEB-2014
Proceso		Fecha de Aprobación :
Propuesta		
Propuesta de trabajo	Entrevista final	
Propuesta política	1. La entrevista final será realizada por el supervisor del área, se dará paso a la decisión de contratación tomando en cuenta el criterio del supervisor, el líder de máquina y el especialista de selección.	
Objetivo	Contratar a la persona adecuada para el puesto englobando los criterios de todas las personas implicadas en el proceso	
Acciones	1. Se realizara una capacitación en técnicas de entrevista para los supervisores. 2. Se obtendrá una entrevista efectiva por parte del supervisor tras una capacitación en técnicas básicas de entrevista conjuntamente con el criterio de la cultura de la planta.	

Fuente primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.9.5: Plan de Acción: Charla de Motivación e Información

Plan de Acción		
Elaborado por: Sebastian Carrillo	Incorporación de Personal	Fecha de Elaboración: 29-FEB-2014
Proceso		Fecha de Aprobación :
Propuesta		
Propuesta de trabajo	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Entrega descriptivo de funciones ➡ Entrega de paquete compensaciones ➡ Charla de seguridad ➡ Charla de motivación e información ➡ </div>	
Propuesta política	Los colaboradores el día de ingreso a la empresa deberán recibir su descriptivo de funciones, paquete compensaciones, charla de seguridad, charla de motivación beneficios otorgados por la organización.	
Objetivo	Garantizar que el personal ingrese a la empresa con el conocimiento necesario de su puesto de trabajo, identificándose con la organización y motivado.	
Acciones	1. establecimiento de la persona a cargo de la charla motivacional 2. Dotación de técnicas 3. Implementar la guía de información y motivación 4. Dotación de material visual 5. Consolidación de formatos y procedimiento	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.9.6: Plan de Acción: Entrenamiento al Puesto

Plan de Acción		
Elaborado por: Sebastian Carrillo		Fecha de Elaboración: 29-FEB-2014
Proceso		Fecha de Aprobación :
Propuesta		
Propuesta de trabajo	Entrenamiento al puesto	
Propuesta política	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar el ingreso de la persona al horario del líder el cual fue participante en las pruebas prácticas y selección. 2. El supervisor y el líder de maquina serán los responsables de efectuar el chek list de entrenamiento al puesto, al finalizar el tiempo del mismo en constancia del nuevo colaborador y del jefe de planta. 3. El personal nuevo evaluara al supervisor y líder designado por la gestión realizada durante el tiempo de entrenamiento. 	
Objetivo	Conformar un equipo responsable para el adecuado desarrollo de la persona garantizando una incorporación eficiente del personal hacia la empresa.	
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar al personal de entrenamiento basado en experiencia, responsabilidad y actitud. 2. Se delegara al supervisor del área el cumplimiento verídico de la evaluación en la fecha estimada. 3. El líder a cargo de la persona será el responsable de que el entrenamiento sea el óptimo. 4. El especialista de reclutamiento dará el seguimiento en caso de existir algún problema notificara al consultor del área. 	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.9.7: Plan de Acción: Participación

Plan de Acción		
Elaborado por: Sebastian Carrillo		Fecha de Elaboración: 29-FEB-2014
Proceso	Motivación en el trabajo	Fecha de Aprobación :
Propuesta		
Propuesta de trabajo	Participación	
Análisis problemática	Mediante la encuesta de clima laboral se logró identificar que el personal siente que no tiene su propia participación dentro de la empresa.	
Objetivo	Crear una filosofía laboral donde el personal pueda aportar con ideas que permita mejorar el sistema de trabajo y se desarrolle en la toma de decisiones empoderándose de su puesto de trabajo.	
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar con la jefatura y líneas de supervisión en procesos de recepción de información y comunicación. 2. Integrar un sistema de sugerencias para el trabajador. 3. Motivar al personal para su incrementar su participación dentro de la misma y sienta el apoyo por parte de su línea de supervisión, jefaturas y compañeros. 	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.9.8: Plan de Acción: Autonomía

Elaborado por: Sebastian Carrillo		Ambiente laboral	Fecha de Elaboración: 29-FEB-2014
Proceso	Propuesta		Fecha de Aprobación
Propuesta de trabajo	Autonomía		
Análisis problemática	Mediante la Encuesta de Clima Laboral se logró identificar que el personal siente no puede tomar sus propias decisiones y empoderarse de su puesto de trabajo.		
Objetivo	Crear una filosofía laboral donde los colaboradores puedan tomar sus propias decisiones y se empoderen responsablemente de su puesto de trabajo.		
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar una cultura de empoderamiento en el trabajo basado en un estudio de adaptación a la cultura de la organización. 2. Establcer las políticas generales y reconocimientos para el personal que se desarrolle y cree aportaciones para el área de trabajo. 		

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.9.9: Plan de Acción: Apoyo y Motivación

Plan de Acción		
Elaborado por: Sebastian Carrillo	Ambiente laboral	Fecha de Elaboración: 29-FEB-2014
Proceso		Fecha de Aprobación :
Propuesta		
Propuesta de trabajo	Apoyo y Motivación	
Análisis problemática	Mediante la encuesta de clima laboral se logró identificar que el personal no siente un verdadero apoyo y motivación por parte de sus líderes y supervisores.	
Objetivo	Entrenar y desarrollar al personal de supervisión en temas de motivación, relación interpersonal y trato hacia con el personal para mejorar las relaciones laborales y crear un ambiente de confianza, confort, manteniendo al personal motivado para lograr un mejor desempeño.	
Acciones	Crear una escuela de líderes donde estos puedan desarrollar sus habilidades de comunicación y motivación hacia los colaboradores que están a su cargo, los mismos que serán evaluados y premiados por su dedicación y esmero.	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.9.10: Plan de Acción: Identificación con la Organización

Plan de Acción		
Elaborado por: Sebastián Carrillo		Fecha de Elaboración: 29-FEB-2014
Proceso	Identificación con la Organización	Fecha de Aprobación :
Propuesta		
propuesta de trabajo	Identificación con la Organización	
Análisis de problemática	Mediante la encuesta de clima laboral se logró identificar que el personal no siente que la empresa cumple responsablemente con sus colaboradores y sociedad por lo cual no se está identificando con la organización en la magnitud que se debería.	
Objetivo	Lograr un afecto positivo de los colaboradores hacia la empresa, la cual garantice un verdadero sentido de pertenencia., extendiendo su permanencia en la organización.	
Acciones	1. Mantener informados de los avances y aportes de la empresa hacia la sociedad. 2. Concurso obra social fin de año inter-área en la planta de Lona MTS .	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

6.10 Levantamiento de Plan Operativo

El establecimiento del Plan Operativo fue fundamentado con la información obtenida del levantamiento de las estrategias establecidas y del Plan de Acción propuesto, el objetivo esencial de esta técnica es viabilizar la consecución del objetivo de cada una de las estrategias planteadas comprometiendo las áreas involucradas en un tiempo de duración estimado.

6.10.1 Descripción Matriz Plan Operativo

La siguiente matriz fue creada para facilitar la consecución y realización de las estrategias, es así que la distribución se caracteriza a partir de su idea global que es:

1. La estrategia planteada,
2. La acción a realizar
- 3 la descripción de cada procedimiento para llevar a cabo la acción.
4. El plazo de entrega de la información para que el proceso sea eficiente
5. Los responsables para ejercer una correcta coordinación.

Cuadro 6.10.1: Plan Operativo: Levantamiento perfil cargo Inacción Lona MTS

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
La estatura mínima para el ingreso de una persona a la empresa sería de 1,56 cm	Realizar un estudio ergonómico.	1. Medición de máquinas inyectoras con instrumentos ergonómicos.	10 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Medico Pre ocupacional
		2. Valoración médica de los colaboradores que midan menos de 1.58 cm.	10 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Medico Pre ocupacional Médico General
2. La edad mínima para el ingreso del personal mayor a 23 años menor de 18 siempre y cuando tenga una responsabilidad mayo	Informe de desempeño.	Análisis de faltas, atrasos , productividad, del personal de 18 a 23 años con responsabilidad y el personal sin responsabilidad compartida	5 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Consultor línea de producción
Tiempo estimado de inicio			15 días laborables de desde su aprobación	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.10.2: Plan Operativo: Valoración del Sueldo Básico

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
Mantener el salario básico definido por la empresa un promedio del % sobre el s.b.u y el estándar del mercado laboral de la zona.	Realizar un análisis comparativo.	1. Extraer el porcentaje diferencial del SBU y el básico de la empresa en los últimos 3 años.	10 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Jefatura de Gestión Humana Consultores GH
		2. Realizar un estudio salarial de campo	10 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Jefatura de Gestión Humana Consultores GH
		3. Consolidación de información y presentación del cuadro comparativo	2 días laborables partiendo de la finalizaciones del proceso uno y dos.	Jefatura de Gestión Humana Consultores GH
Tiempo estimado de inicio			15 días laborables de desde su aprobación	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.10.3: Plan Operativo: Pruebas Prácticas

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
Cada una de las máquinas de la planta debe contar con un líder adecuado la cual garantice todo el proceso de selección.	Evaluación y selección de líderes de maquina	1. Validar los perfiles líderes de máquina y evaluar su desempeño	15 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Especialistas de reclutamiento y selección Consultor GH.
		2. En caso de no contar con los perfiles adecuados, se realizara una selección interna de nuevos líderes que cumplan el perfil	15 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Especialistas de reclutamiento y selección Jefe de planta Lona MTS Supervisor designado.
Los candidatos se presentaran a realizar la prueba práctica con la duración de 7 horas, obteniendo una hora libre para su calificación y retroalimentación.	Modificar el formato de pruebas prácticas MOD.	1. Analizar los factores más influyentes que deben ser valorados.	15 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Supervisor planta Consultor GH
		2. Establecer una forma de calificación más efectiva	15 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Supervisor planta Consultor GH
Tiempo estimado de inicio			15 días laborables de desde su aprobación	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.10.4: Plan Operativo: Entrevista Final

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
La entrevista final será realizada por el supervisor del área, se dará paso a la decisión de contratación tomando en cuenta el criterio del supervisor, el líder de máquina y el especialista de selección.	Formar un equipo de selección.	Entrenar a los supervisores en técnicas de entrevistas laborales.	5 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Especialistas de reclutamiento y selección
		Validar e identificar a líderes de maquina con criterio formado y pensamiento lógico	5 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Especialistas de reclutamiento y selección
		Entrenar a los líderes de maquina en identificación de competencias básicas.	15 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Especialistas de reclutamiento y selección
Tiempo estimado de inicio			17 días laborables de desde su aprobación	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.10.5: Plan Operativo: Charla de Motivación e Información

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
Los colaboradores el día de ingreso a la empresa deberán recibir su descriptivo de funciones, paquete compensaciones, charla de seguridad, charla de motivación beneficios otorgados por la organización.	Establecimiento de la persona a cargo de la charla motivacional	1. Validar el perfil adecuado para la realización de la charla motivacional	2 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Jefe Gestión humana
	Dotación de técnicas	1. Capacitar a la persona responsable en temas de motivación y persuasión.	5 días laborables partiendo de la identificación de la persona adecuada	Gestión Humana Psicólogas Clínicas Trabajo Social
	Implementar la guía de información y motivación	1. Identificar y establecer los temas de información de la empresa a ser difundido.	5 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Jefe Gestión Humana Consultores GH
		2. Identificar y establecer temas motivacionales influyentes hacia el personal	5 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Consultores GH y Especialistas
	Dotación de material visual	1. Creación de video y trípticos de información	10 días laborables a partir del termino la guía de información y motivación	Comunicación organizacional Asistente departamental
	Consolidación de formatos y procedimiento	1. Presentación formatos y procedimiento de la charla de información y motivacional.	28 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Colaborador designado-consultores comunicación organizacional Asistente departamental
Tiempo estimado de inicio			30 días laborables de desde su aprobación	

Fuente primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana
Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.10.6: Plan Operativo: Incorporación de Personal

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
El personal nuevo evaluara al supervisor y líder designado por la gestión realizada durante el tiempo de entrenamiento	Levantamiento de formato de evaluación	Identificación y establecimiento de factores a evaluar	5 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Consultor GH Jefe de planta calzado Lona MTS
		Establecimiento de escala de evaluación.	5 días laborables a partir del establecimiento de factores a evaluar	Consultor GH Jefe de planta calzado Lona MTS
		Presentación nuevo formato de evaluación a líderes y supervisores	11 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Consultor GH Jefe de planta calzado Lona MTS
Tiempo estimado de inicio			15 días laborables de desde su aprobación	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.10.7: Plan Operativo: Participación

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
Crear una filosofía laboral donde el personal pueda aportar con ideas que permita mejorar el sistema de trabajo y se desarrolle en la toma de decisiones empoderándose de su puesto de trabajo.	Trabajo con la Jefatura de planta, asistente, supervisores y líderes	Capacitación en recepción de información	10 días Laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Consultor GH Especialistas
	Implementación del material para las sugerencias.	Creación del formato donde conste sección de trabajo y nombre del colaborador	10 días Laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Consultor GH Especialistas
		Creación buzón de sugerencias	10 días Laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Consultor GH Comunicación organizacional Asistente Departamental
	Difusión general	Adecuación de cartelera, afiches y difusión en los televisores de los comedores.	10 días Laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Jefatura Comunicación Organizacional
	Retribución al personal	Establecimiento de premios motivacionales a la persona que haya producido un aporte importante a la planta mediante el buzón de sugerencias	10 días Laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Jefe, Consultor y Especialista GH Jefe de Planta Lona MTS
	Consolidación de procedimientos	Arranque	1 día Laboral partiendo de la aprobación de la estrategia	Consultor GH Jefatura planta Lona MTS
Tiempo estimado de instauración			13 días partiendo desde su aprobación	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.10.8: Plan Operativo: Autonomía

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
Instauración de la filosofía empowerment laboral	Creación del proceso de información	Selección del equipo de difusión y control	5 días laborables partiendo la aprobación de la estrategia	Consultor GH Especialista GH
		Búsqueda de información y adaptación al medio	15 días tras la elección del equipo de difusión y control	Equipo de difusión y control
		Creación y consolidación de formatos de información.	5 días tras la búsqueda de información y adaptación al medio.	Equipo de difusión y control
		Creación de políticas, premios y sanciones	10 días tras la creación y consolidación de formatos de información.	Jefe GH Jefe de Planta Lona MTS Equipo de difusión y control.
		Creación de formatos de control y evaluación	10 días tras la creación y consolidación de formatos de información.	Jefe GH Equipo de difusión y control
		Consolidación de información, políticas, premios, sanciones y formatos establecidos	2 días creación de formatos de control y evaluación	Jefe GH Equipo de difusión y control
	Difusión y concientización.	Charla de difusión del plan empowerment a supervisores líderes y personal.	5 días laborales.	Jefatura, consultor y especialista GH Jefatura Planta Lona MTS
	Charla de concientización al personal	Charla de difusión del plan empowerment a supervisores líderes y personal.	5 días laborales.	Jefatura, consultor y especialista GH Jefatura Planta Lona MTS
Tiempo estimado de instauración			57 días partiendo desde su aprobación	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.10.9: Plan Operativo: Apoyo y Motivación

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
Entrenar y desarrollar al personal de supervisión en temas de motivación, relación interpersonal y trato hacia con el personal para mejorar las relaciones laborales y crear un ambiente de confianza, confort, manteniendo al personal motivado para lograr un mejor desempeño.	Realizar una escuela de líderes y supervisores para	Designar el personal óptimo para impartir la capacitación	10 días a partir de la aprobación de la estrategia	Jefatura, Consultoría GH Trabajo Social
		Creación de formato de evaluación de la gestión de los líderes al termino del proyecto	10 días a partir de la aprobación de la estrategia	Jefatura, Consultoría GH
		Establecimiento de premios a los líderes más destacados al final del proyecto.	10 días a partir de la aprobación de la estrategia	Consultoría GH Especialista GH
		Analizar y establecer el temario académico.	10 días a partir establecer el personal para impartir la capacitación	Jefatura, Consultoría GH
		Creación de formatos y el material didáctico ¹⁰	15 días a partir del establecimiento del temario académico	Jefatura, Consultoría GH Asistente Comunicación Organizacional
		Realizar el cronograma para las capacitaciones basándose en el temario, horarios de trabajo y producción	15 días a partir de la definición del temario.	Consultoría GH Jefatura y Supervisores de planta Lona MTS
		Inicio de la escuela de lideres	Tiempo a definirse según el cronograma.	Jefatura, Consultoría GH Jefatura planta Lona MTS
Tiempo estimado de instauración			50 días partiendo desde su aprobación	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Cuadro 6.10.10: Plan Operativo: Identificación con la Organización

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Procedimiento	Plazo	Responsable
Maximizar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia con la empresa.	Mantener informados de los avances y aportes de la empresa hacia la sociedad	Crear formatos para publicaciones en medios de comunicación masivos internos y externos	15ías laborables a partir de la aprobación.	Jefatura, Consultoría GH Jefatura y Asistente Comunicación Organizacional
	Concurso obra social fin de año inter-área en la Planta de Lona MTS	Establecimiento de presupuesto Obra Social	15 días laborables a partir de la aprobación.	Jefatura GH Jefe financiero Analista de presupuestos
		Establecimiento de políticas, procedimientos y premios al área o grupo ganador.	15 días laborables a partir de la aprobación.	Jefatura GH Jefe financiero Analista de presupuestos
		Difusión del proyecto, políticas, procedimientos y premios a los colaboradores de la planta.	5 días laborables a partir del establecimiento de políticas, procedimientos y premios al área o grupo ganador	Jefatura, Consultoría, Especialistas GH
		Emprendimiento de proyecto	Desde la difusión hasta el mes de Noviembre	Jefatura, Consultoría, Especialistas GH Jefatura de Planta Lona MTS
Tiempo estimado de instauración			25 días partiendo desde su aprobación	

Fuente Primaria: Plasticaucho Industrial, Gestión Humana

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Principalmente se puede concluir que la hipótesis fue comprobada ya que la reestructura de las políticas en el perfil del cargo para el ingreso de los colaboradores fue aprobada lo que permitió que la eficiencia del proceso de selección sobrepase el 100 %, además permite que los colaboradores únicamente tengan como objetivo mantener un trabajo estable y disminuir el índice de salidas en función del desarrollo académico como ha sido la prioridad del personal joven de la compañía en los últimos 3 años.
- La empresa se ha venido manejando en la creación e implementación de procesos y políticas debido al crecimiento y dinámica propia de la empresa, pero su actualización no se la realiza periódicamente y las mismas se vuelven obsoletas y perjudiciales tanto es así que las mismas políticas y procedimientos son contra productores por ende no garantiza la vida laboral del colaborador.
- Las propuestas establecidas ayudaran a reducir el índice de rotación de personal y mantenerlo equilibrado, ya que se comprobó con la hipótesis

que las mismas son eficaces pues fueron levantadas en función al estudio actual del dinamismo de la empresa y el campo aboral actual.

- El plan de acción es una herramienta funcional en la cual se describe cada uno de las operaciones que facilitara la implementación de las estrategias establecidas de una manera sistemática.
- Se concluye que el establecimiento del plan operativo es una herramienta que permitirá viabilizar de una manera eficiente el proceso de implementación de las estrategias planteadas para reducir el nivel de rotación de personal.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la organización la reestructuración de políticas y procesos de selección, inducción y entrenamiento del personal periódicamente analizando paso a paso la función de los procedimientos ISO, conjugando con sus políticas y recursos designados para que cumplan eficientemente su cometido.
- Es aconsejable que la medición de clima laboral, reestructuración de políticas y procedimientos se analicen y redefinan con mayor frecuencia de tiempo para que las mismas no se vuelvan obsoletas o sean una amenaza potencial y un determinante negativo para una organización.
- Se recomienda la aplicación del plan de acción establecido ya que el mismo a más de ser una técnica esencial para la consecución

de estrategias en la misma se detalla la manera sistemática como llevar a cabo cada una de ellas con sus responsables directos.

- Es conveniente ejecutar el plan operativo en la manera que se a planteado, esto permitirá ser efectivo en la instauración de las estrategias propuestas y alcanzar el objetivo principal.
- Se recomienda la actualización y reestructuración de políticas, procedimientos y estudio de clima laboral se lo realice de en periodos máximos de 6 meses, partiendo desde su estudio hasta la aplicación de técnicas de ejecución las cuales permitan y garanticen su eficiencia.

➤ GLOSARIO TÉCNICO

Candidato: Se refiere al que aspira a algún puesto, grado, empleo, etc.

Conflicto: Es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Por su condición a menudo extrema o por lo menos confrontacional en relación a objetivos considerados de importancia o incluso urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos) el conflicto genera problemas, tanto a los directamente envueltos, como a otras personas.

Conjunción. Proviene del latín cum: 'con', y jungo: 'juntar'; por lo tanto, significa 'que enlaza o une con'. Constituye una de las clases de nexos

Clima Laboral: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

Empoderamiento: Se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades

Entrenamiento: Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Especialista: Es una persona que cultiva o practica una rama determinada de un arte o una ciencia. 1 Un título o diploma formal es dado a personas que concluyen un curso técnico, o de graduación, o de pos-graduación, en la referida temática o área. Un especialista en una determinada materia a veces también es llamado profesional.

Estrategia: Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial

Gestión: Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones), rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

Organización: Son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de

estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas tales como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Políticas: La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal

Plan: Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

Procedimiento: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia).

Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Proceso: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.

Psicométrica: Es la disciplina que se encarga de la medición en psicología. Medir es asignar un valor numérico a las características de las personas, es usada esta función pues es más fácil trabajar y comparar los atributos intra e interpersonales con números y/o datos objetivos. Así, no se usa para medir personas en sí mismas, sino sus diferentes aspectos psicológicos, tales como conocimiento, habilidades o capacidades y personalidad.

Requisito: Es una circunstancia o condición necesaria para algo.

Sociocultural: La aplicación a fin de entender la realidad social de un medio o cultura determinada. Por ejemplo, un análisis sociocultural de la educación da una visión más compleja y completa de los hechos tales como son. Es decir, aquellos hechos, instituciones, etc., generados por las personas en interacción concreta entre ellas, en relación con su entorno, teniendo en cuenta aspectos económicos, culturales, sociales, históricos, políticos.

Solicitud: Una oferta de trabajo puede establecer como requisito tener vehículo propio y estudios superiores, excluyendo por tanto a los aspirantes que no cumplan esas condiciones.

Supervisión: Es el conjunto de previsiones, medios y ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización.

Vacante: adj./s. f. Se aplica al lugar o puesto que no está ocupado por nadie

BIBLIOGRAFIA

- www.administrativedigest.com Glosario Empresarial.
- ALLES Marta Alicia;(2006) Reclutamiento y selección de personal. Buenos Aires; Granica
- BOUDREA y MILKOVIC;(1994) Dirección y administración de Recursos Humanos: Wimington; Addison–Wesley Iberoamericana.
- BYARS,LL y Rue, L.W;(1996) Gestión de Recursos Humanos; México: IRWIN.
- CHIAVENATO Idalberto;(2003) Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO Idalberto;(2009) Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO Idalberto;(1997) Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto;(2000) Administración de Recursos Humanos; Bogotá, Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto;(2011) Administración de Recursos Humanos; Bogotá, Mc Graw Hill.
- CHRUDEN y SHERMAN;(1987) Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing.
- <http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz2wZ0Te3Zo>
- DOLAN, Shimon; MARTÍN, Irene; (2000) Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas. Barcelona. Gestión.
- DELGADO, Isabel; Gómez Luis; Romero, Ana; Vázquez, Elena;(2006) Gestión del Recurso Humano, del análisis teórico a la solución práctica; Madrid, Pearson Education.
- GARCIA, Arturo; Edel Ruben;(2007) El capital humano en la organización. México; Gestion.
- www.geocities.com. Título: Gerencia estratégica bajo el enfoque de calidad total. Autor: Félix Pinzón. Cali, Noviembre 2003.
- HALL, Prentice;(1997) Conceptos de Administración Estratégica; México, Océano.

- www.improven-consultores.com Artículo: Calidad y Gestión de Procesos y Tecnologías de la Información. Autor: Eduardo Navarro.
- KAUFMAN, R. MULLANE, J ;(2002) El comportamiento humano en la organización. México. Mc Graw Hill.
- LARA, Arturo y ALMARZ, Araceli;(2002) Rotación, estructura de estímulos y aprendizaje tecnológico, México, Región y Sociedad.
- LITWIN, G y STRINGER, H;(1978) Organizational Climate, NY: Shchuster.
- MUCHINSKY, Paul;(1994) Psicología Aplicada al Trabajo: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Lima: Mc Graw Hill.
- MINTZBERG, Henry;(1997) El Proceso Estratégico. México; Prentice Hall Hispano American.
- PEIRO, J.M; PRIETO, F;(1996) Tratado de psicología del trabajo, Vol 1. La actividad laboral en su contexto. Madrid, España
- REYES Ponce, Agustín;(2000) Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. México: Editorial Limusa.
- RODRIGUEZ, Valencia;(1996) Introducción a la Administración. México: Editorial Ecasa.
- ROBINS, Stephen;(2004) Conocimienti Organizacional 10ma Edición. México: Pearson Education.
- WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M;(1997) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Prentice-Hall.
- WERTHER, Jr y DAVIS, Keith; (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial, México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo # 1: Formato de Encuesta Clima Laboral

ENCUESTA CLIMA LABORAL

1. ¿Usted cómo definiría el estilo de trabajo que se mantiene en la organización?

AUTORITARIO

PARTICIPATIVO

2. ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en la toma de decisiones en su puesto de trabajo?

MUCHO

POCO

NADA

3. ¿Considera usted que la empresa brinda las posibilidades para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores?

MUCHO

POCO

NADA

4. ¿Considera usted que el salario y premio de productividad percibido refleja el esfuerzo de su trabajo?

DE ACUERDO

POCO DE ACUERDO

MUY EN DESACUERDO

5. ¿Los beneficios internos que la compañía brinda a los colaboradores es un valor importante que se le da a su esfuerzo?

IMPORTANTE

POCO IMPORTANTE

NADA

6. ¿La comunicación entre líderes, supervisores y jefatura es?

MUY BUENA

BUENA

MALA

7. ¿La relación que existe entre los compañeros antiguos y nuevos como la definiría?

MUY BUENA

BUENA

MALA

8. ¿Siente usted un verdadero apoyo, compromiso y motivación por parte de sus líderes y línea de supervisión?

MUCHO

POCO

NADA

9. ¿Se siente usted parte fundamental para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía?

MUCHO

POCO

NADA

10. ¿Considera usted que los problemas se solucionan de una forma ecuánime buscando el bienestar del trabajador y la empresa?

MUY DE ACUERDO

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

11. ¿Siente usted que la compañía le brinda estabilidad laboral?

MUY DE ACUERDO

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

12. ¿Cree usted que la empresa le brinda todos los instrumentos adecuados para realizar un trabajo efectivo?

SI

NO

13. ¿Considera usted que la compañía se preocupa por brindarle la información completa de su puesto de trabajo?

MUY DE ACUERDO

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

14. ¿Considera usted que la empresa cuenta con la infraestructura adecuadas para realizar su trabajo adecuadamente?

MUY BUENA

BUENA

DEFICIENTE

MUY DEFICIENTE

15. ¿Considera usted que la empresa cumple responsablemente con sus colaboradores y sociedad por lo cual se siente identificado con la misma?

MUCHO

POCO

NADA

GRACIAS POR SU COLABORACION

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Anexo # 2: Formato de Ficha de Observación

ELABORADO POR: SEBASTIAN CARRILLO	FICHA DE OBSERVACION GENERAL				FECHA ELABORACION: 16-FEB-2014	
NOMBRE DE PUESTO						
	ESCALA DE MEDICION	INADECUADO	POCO ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO	
ERGONOMIA	El diseño maquinas inyectoras proporcionan una utilización					
	La adaptación de rampas estáticas de apoyo son					
	El ciclo de trabajo de las maquinas, para el esfuerzo físico de la persona es					
	La datación del puesto de trabajo al personal es					
INSTRUMENTOS DE TRABAJO	El estado de los instrumentos de trabajo dotados por la empresa a sus colaboradores son					
	La calidad de los utensilios de trabajo dotados por la empresa a sus colaboradores son					
	Los instrumentos de trabajo dotados por la empresa permiten realizar un trabajo					
INFRAESTRUCTURA	El ingreso de luz natural en el área de trabajo es					
	La luz artificial emitida por las lámparas industriales de la planta es					
	El nivel de ruido originado por la maquinaria en la planta permite realizar un trabajo					
	El espacio físico de esta área permite un flujo					

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Anexo # 3: Formato de Análisis de Políticas y Procedimientos

Análisis de Políticas y Procedimientos		
Elaborado por: Sebastian Carrillo	Gestión Humana	Fechas de elaboración
Proceso		Fecha de aprobación
Sub- proceso		
Análisis		
Filtros		
Procedimiento problema		
Políticas		
Análisis		
Conclusión		

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Anexo # 4: Formato de Estrategia políticas y procesos Gestión humana

Estrategia políticas y procesos Gestión humana		
Elaborado por: Sebastián Carrillo		Fecha de Elaboración:
Proceso		Fecha de Aprobación:
Descripción Política		
Objetivo		
Alcance general		

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

Anexo# 5: Formato de Levantamiento Plan de Acción

Plan de Acción		
Elaborado por: Sebastián Carrillo		Fecha de Elaboración:
Proceso	Identificación con la Organización	Fecha de Aprobación :
Propuesta		
propuesta de trabajo		
Análisis de problemática		
Objetivo		
Acciones		

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

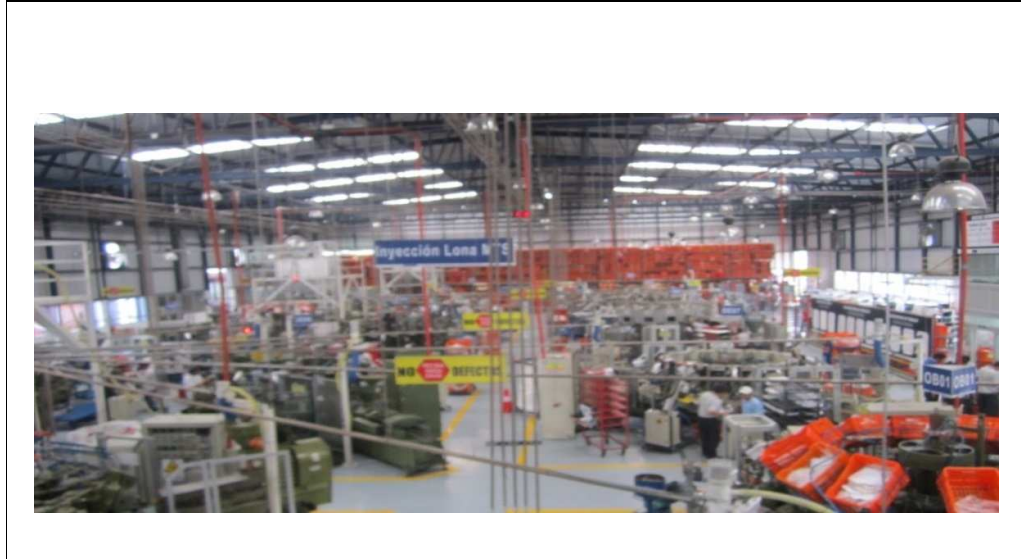
Anexo # 6: Formato de Levantamiento Plan Operativo

Plan Operativo				
Estrategia	Acción	Proceso	Plazo	Responsable
Tiempo estimado de inicio			días laborables de desde su aprobación	

Elaborado por: CARRILLO, Méntor (2014)

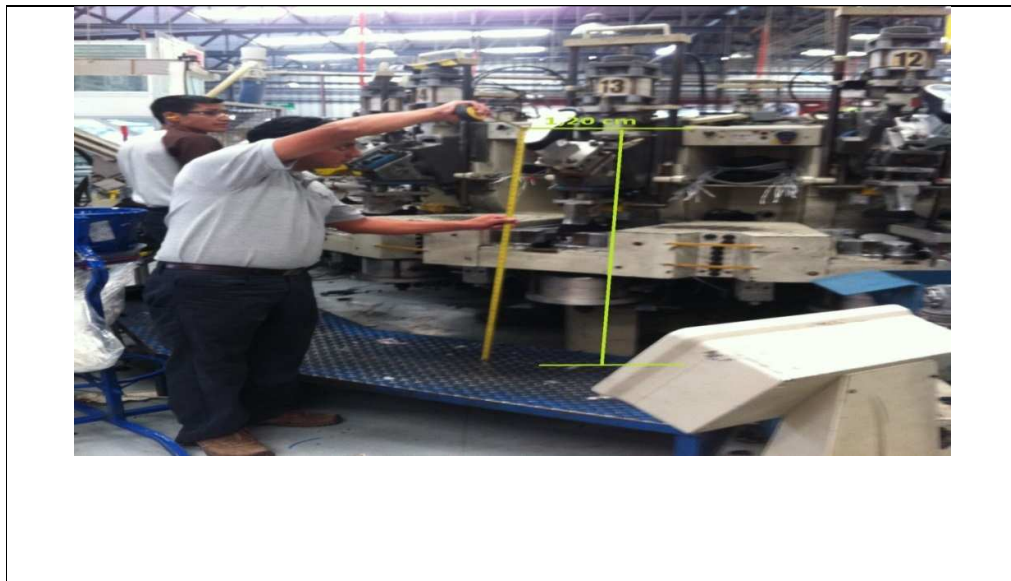
➤ Galería

Fotografía# 1: Planta de Producción Lona MTS



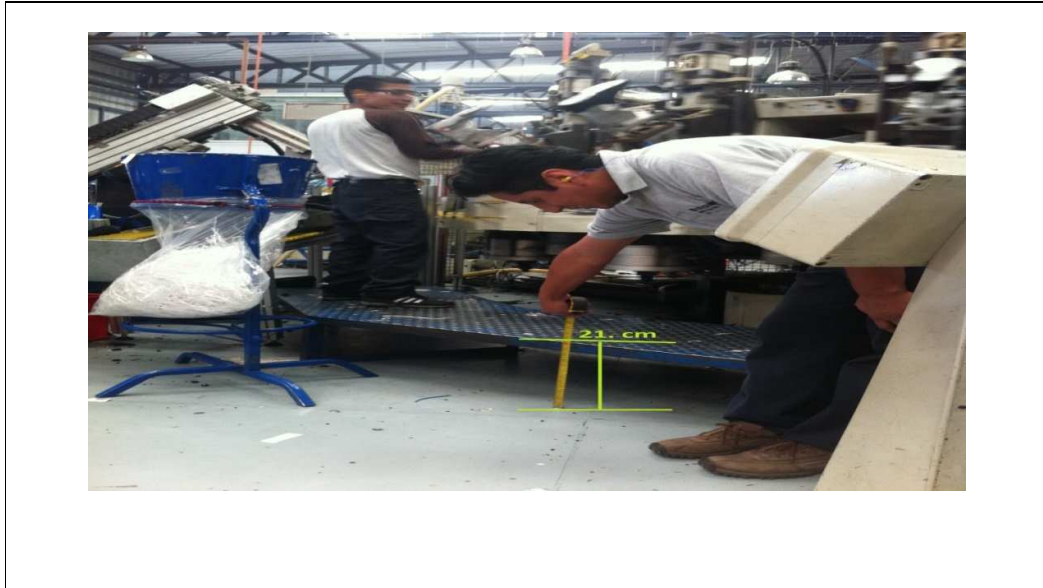
Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía# 2: Medición cargo Inyección Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía# 3: Medición cargo Inyección Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 4: Medición cargo Inyección Lona MTS



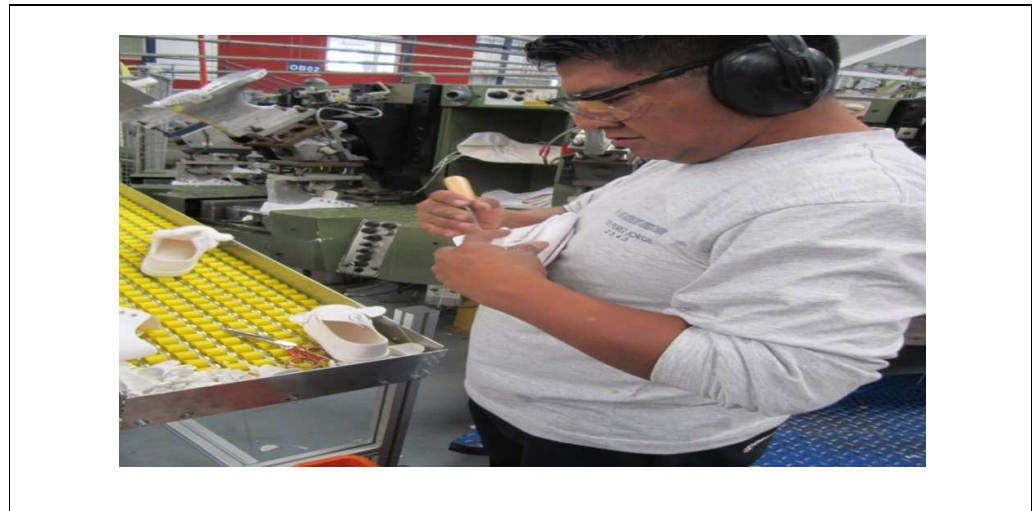
Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 5: Medición cargo Inyección Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 6: Puestos de trabajo Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 7: Puestos de trabajo Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 8: Puestos de trabajo Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 9: Puestos de trabajo Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 10: Puestos de trabajo Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 11: Puestos de trabajo Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 12: Encuestas Clima Laboral MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)

Fotografía # 13: Encuestas Clima Laboral Lona MTS



Fuente: Plasticaucho Industrial S.A (2014)