

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**

**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ORIENTACIÓN EN FINANZAS**



**DISEÑO DE PROPUESTA ORIENTADA A LA DISMINUCIÓN DE
LA ROTACIÓN DEL PERSONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA
LABORAL Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA
EMPRESA AGROINDUSTRIAS DIADEMA ZONA FRANCA.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA
QUE PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN
FINANZAS**

PRESENTA

RAMIRO ANTONIO SOSA ARDÓN

TEGUCIGALPA M.D.C. HONDURAS, JULIO 2021

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DR. FRANCISCO JOSE HERRERA ALVARADO
RECTOR.

MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA
VICERRECTORA ACADÉMICA

DRA. JESSICA PATRICIA SÁNCHEZ MEDINA
SECRETARIA GENERAL

DR. ARMANDO EUCEDA
DIRECTOR DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAE. OSCAR ARQUÍMEDES ZELAYA
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS

DR. LUIS ARMANDO DUARTE HERNÁNDEZ
COORDINADOR GENERAL DEL POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS.
(POSFACE)

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios todopoderoso y a la virgen María, ya que gracias a ellos he logrado culminar este sueño profesional.

A mis padres: Nortie Efraín Sosa y María Luisa Ardón, quienes permanentemente me apoyaron con espíritu alentador, con sus consejos y confianza, que contribuyeron incondicionalmente a lograr los objetivos propuestos.

A mis hermanos, en quienes encontré un respaldo constante para la realización de mis proyectos universitarios, por su motivación y palabras de aliento en todo momento.

Al Lic. Gustavo Adolfo Eguigurens, quien fue la persona que me impulsó a estudiar esta carrera, compartiendo conmigo sus conocimientos y experiencias que me sirvieron para no darme por vencido y poder lograr tan anhelada meta.

A la Universidad Nacional Autónoma de Honduras y a sus diferentes catedráticos, quienes me brindaron una excelente enseñanza y se esforzaron para que finalmente pudiera graduarme como un feliz profesional.

A la Máster Noritza Reyes y al Dr. Mario Acevedo, en quienes encontré una excelente asesoría para mi trabajo de grado y que me servirá para capitalizar el éxito en mi vida personal y profesional.

A mis compañeros de trabajo que me brindaron su apoyo a lo largo de esta carrera, en quienes encontré un respaldo en mis actividades académicas y me brindaron su entusiasmo y palabras de aliento para seguir adelante y culminar exitosamente este proyecto de estudio.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero dar las gracias a Dios todopoderoso, por su infinita misericordia y permitirme culminar con éxito mis estudios de maestría, por darme la sabiduría y el entendimiento necesario para realizar mis actividades cotidianas y ser mi guía en todo momento, por proveer todo lo necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

A mi familia, por ser un pilar fundamental en mi desarrollo profesional, por su apoyo moral, espiritual y económico, brindándome respeto, motivación constante, aprendiendo a salir adelante ante cualquier adversidad, superando los obstáculos con la confianza puesta en Dios y la visión que todo se puede lograr con mucho esfuerzo y dedicación.

Agradecer de manera especial a mis catedráticos, por disponer de su valioso tiempo para impartir el pan del saber y contribuir a mi desarrollo profesional, compartiendo ellos sus conocimientos, consejos y experiencias que me servirán como un aporte significativo en cualquier labor encomendada.

A mis amigos y compañeros de estudio, con quienes hemos compartido diversidad de ideas y experiencias que sin duda alguna contribuirá a capitalizar el éxito en el área administrativa y financiera, como también en mi vida personal.

A la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, por permitirme el espacio para realizar el trabajo de investigación y que el mismo pueda ser un aporte significativo para la organización.

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la Empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, dedicada al rubro del tabaco, el estudio surge de la necesidad de poder disminuir los índices de rotación de personal y si los mismos, están condicionados por el factor de clima laboral en la organización y de qué manera afecta la productividad de la empresa. El objetivo principal de la investigación está orientado en diseñar una propuesta que ayude a disminuir los índices de rotación, tomando como base los fundamentos teóricos de la motivación y necesidades de Abraham Maslow, así como los aportes de las teorías científicas de David McClellan, Herzberg, Douglas McGregor y otras de interés para el estudio.

La unidad de análisis estuvo compuesta por los colaboradores de la Empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, mediante la metodología descriptiva no experimental, por medio del método de estudio de caso, y las técnicas de recolección de la información estuvieron sustentadas por una entrevista al Gerente de Recursos Humanos y Gerente de producción, así como una encuesta de clima laboral a empleados de área de producción de puros, donde se da la mayor incidencia de los índices de rotación de personal.

A través de la investigación se pudo comprobar que los estilos de dirección de los mandos medios y la comunicación entre los centros de distribución y la empresa provocan la rotación del personal, así como una afectación directa en el clima laboral de la organización, por lo cual se debe abordar oportunamente todos los aspectos importantes que impactan en la productividad y sostenibilidad de los resultados de la empresa.

Palabras clave: índices de rotación, clima laboral, productividad, empresa.

ABSTRACT

This research was carried out at the Agroindustry Company Diadem Zone Franca Honduran S.A, dedicated to the tobacco industry, the study arises from the need to be able to reduce the turnover rates of personnel and if they are conditioned by the factor of work environment in the organization and how it significantly impacts the productivity of the company. The main objective of the research is aimed at designing a proposal that helps reduce turnover rates, taking as a basis the theoretical foundations of motivation and needs of Abraham Maslow, as well as the contributions of the scientific theories of David McClellan, Herzberg, Douglas McGregor and others of interest to the study.

The unit of analysis was determined by the collaborators of the Agroindustry Company Diadem Zone Franca Honduran S.A, through the non-experimental descriptive methodology, through the case study method, and the information collection techniques were supported by an interview with the Manager of Human Resources and Production Manager, as well as a survey of work environment for employees in the cigar production area, where the highest incidence of staff turnover rates occurs.

Through the investigation, it was determined that the management styles of the middle managers and the communication between the distribution centers and the company cause staff turnover, as well as a direct impact on the organization's work environment, therefore All important aspects that impact the productivity and sustainability of the company's results must be addressed in a timely manner.

Keywords: turnover rates, work environment, productivity, company.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes de la Investigación	1
1.2 Enunciado del problema de investigación	4
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.3 Justificación	7
1.4 Delimitación de la investigación	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Marco Teórico	9
2.1.1 Teorías	9
2.1.2 Teoría de la motivación	9
2.1.3 Teoría jerarquía de las necesidades de Maslow	10
2.1.4 Teoría existencia, relación y crecimiento (ERC)	12
2.1.5 Teoría X y Y	13
2.1.6 Teoría Z	14
2.1.7 Teoría del establecimiento de metas.....	15
2.1.8 Teoría del reforzamiento	16
2.1.9 Teoría de la expectativa/valoración	16
2.1.10 Teoría de la equidad	17
2.1.11 Teoría de la evaluación cognoscitiva	18
2.1.12 Teoría de demandas y recursos laborales	19
2.2 Marco referencial.....	20

2.2.1 Rotación de personal	20
2.2.2 Rotación de personal en las organizaciones	22
2.2.3 Causas de la rotación de personal.....	23
2.2.4 Índices de rotación de personal	24
2.2.5 Costos de la rotación de personal	26
2.2.6 Reducción de la rotación del personal.....	26
2.2.7 Clima laboral	27
2.2.7.1 Clima laboral en las empresas	27
2.2.7.2 Características del clima laboral.....	28
2.2.7.3 Aporte del clima laboral en las empresas	29
2.2.8 Dimensiones del clima organizacional: parámetros de medición	31
2.2.9 Efectos y consecuencias del clima laboral	33
2.2.10 Medición del clima laboral	35
2.2.11 Planificación del talento humano y su importancia en el clima laboral	36
2.2.12 Componentes de las estrategias de clima laboral	36
2.2.13 Proceso para el diseño de una estrategia para la mejora del clima laboral.....	37
2.2.14 Beneficios de las estrategias de reforzamiento del clima laboral.....	38
2.2.15 Auditorías de clima laboral	38
2.3 Productividad.....	39
2.3.1 La productividad y su importancia en las organizaciones.....	39
2.3.2 Indicadores de la eficiencia y efectividad	41
2.3.3 Organización del trabajo.....	42
2.3.4 Participación y productividad.....	42
2.3.5 Factor humano y elementos clave en la productividad	42
2.4 Marco Contextual	43

2.4.1 Situación de la industria del tabaco en Honduras.....	43
2.4.2 Industria del tabaco en el Municipio de Danlí.....	44
2.4.3 Destino de los productos	45
2.4.4 Empresa de Tabaco Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.....	45
• Generalidades de la organización	45
• Misión de la empresa.....	45
• Visión de la empresa.....	45
• Valores organizacionales.....	46
2.4.5 Estructura organizativa.....	46
2.4.6 Productos y servicios.....	46
2.4.7 Indicadores de control de la productividad	46
2.4.8 Administración del recurso humano.....	46
CAPÍTULO III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.1 Tipo, alcance y diseño de la investigación	48
3.2 Variables.....	48
Variable 1: Rotación de personal.....	49
Variable 2: Clima laboral.....	49
Variable 3: Productividad	49
3.3 Población y Muestra	49
Población	49
Muestra	50
3.4 Métodos y técnicas aplicadas al problema de investigación	51
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	52
4.1 Diseño del estudio de caso	52
4.1.1 Antecedentes.....	52

4.1.2 Preguntas a contestar con el caso	53
4.1.3 Narración del caso	53
4.1.4 Unidades de análisis de los casos	55
4.1.7 Método de interpretación.....	59
4.2 Recopilación de la información.....	60
4.2.1 Análisis de la información.....	60
4.2.2 Entrevista estructurada al gerente de recursos humanos	61
4.3.2 Entrevista estructurada a la Gerente de producción	73
4.2.3 Encuesta de clima laboral a operarios de fabricación de puros.....	89
4.3 Contraste de los resultados	122
4.4 Construcción de los resultados finales	127
4.5 Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal	130
4.5.1 Introducción.....	130
4.5.2 Argumento	130
4.5.3 Objetivo	131
4.5.5 Desarrollo de la propuesta	132
4.5.6 Conclusiones de la propuesta.....	140
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Aceptación por compañeros de trabajo	90
Gráfico 2. Conflictos con compañeros de área de trabajo.....	91
Gráfico 3.Conflictos con jefe o supervisor de área	92

Gráfico 4. Relación entre compañeros de otras áreas de trabajo	93
Gráfico 5. Comodidad en el ambiente laboral.....	94
Gráfico 6. Materiales necesarios para el trabajo	95
Gráfico 7. Temperatura en área de trabajo	96
Gráfico 8. Seguridad en el trabajo.....	96
Gráfico 9. El mobiliario en las áreas de trabajo	97
Gráfico 10. Claridad en las actividades laborales	98
Gráfico 11. Instrucciones del jefe inmediato	99
Gráfico 12. Retroalimentación sobre actividades laborales	100
Gráfico 13. Sugerencias para mejorar el trabajo	100
Gráfico 14. Oportunidades de crecimiento laboral	101
Gráfico 15. Salario de acuerdo con nivel de responsabilidad	102
Gráfico 16. Pago de salario en tiempo y forma.....	103
Gráfico 17. Comparativo de equidad salarial.....	104
Gráfico 18. Conocimiento organizacional	105
Gráfico 19. Orgullo de trabajar en la empresa.	106
Gráfico 20. Percepción de sentirse valorado.....	106
Gráfico 21. Recomendación de la empresa para trabajar.....	107
Gráfico 22. Margen de errores en la actividad laboral	108
Gráfico 23. Percepción sobre los procesos de disciplina laboral	109
Gráfico 24. Satisfacción por las condiciones laborales.....	110
Gráfico 25. Estilo de dirección del jefe inmediato.....	111
Gráfico 26. Interés del jefe inmediato por el bienestar de los colaboradores	112
Gráfico 27. Reconocimiento de la actividad laboral	113

Gráfico 28. Estilo del jefe inmediato en la resolución de conflictos	113
Gráfico 29. Resolución de necesidades laborales	114
Gráfico 30. Comunicación con el jefe inmediato.....	115
Gráfico 31. Comunicación sobre aspectos laborales.....	116
Gráfico 32. Comunicación sobre oportunidades de mejora	117
Gráfico 33. Comunicación empresarial.....	117
Gráfico 34. Comunicación de avisos importantes.....	118
Gráfico 35. Trabajo en equipo	119
Gráfico 36. Apoyo en áreas de trabajo	120
Gráfico 37. Apoyo entre áreas relacionadas	121
Gráfico 38. Colaboración entre compañeros de trabajo.....	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Pirámide de necesidades de Maslow.....	10
Ilustración 2. Jerarquía de las necesidades de Clayton Alderfer.....	13
Ilustración 3. Factores predominantes en la rotación de personal	61
Ilustración 4. Razones más frecuentes para despedir empleados.....	62
Ilustración 5. Fortalecimiento de competencias.....	63
Ilustración 6. Acciones para elevar capacidades de empleados.....	65
Ilustración 7. Cómo consolidar las competencias de los empleados	66
Ilustración 8. Iniciativas para retención de personal	68
Ilustración 9. Factores de incidencia positiva en el clima laboral.....	69
Ilustración 10. Factores de incidencia negativa en el clima laboral.....	70
Ilustración 11. Factores que podrían condicionar la productividad	72

Ilustración 12. Maneras de incentivar la productividad	74
Ilustración 13. Medición de la productividad	75
Ilustración 14. Evaluación de cumplimiento de órdenes de producción.....	77
Ilustración 15. Vinculación de los programas de producción	78
Ilustración 16. Producción estándar por operario	79
Ilustración 17. Acciones para disminuir inconsistencias de productividad	80
Ilustración 18. Razones para dejar de contar con un operario	81
Ilustración 19. Rol ante un bajo rendimiento de un colaborador	82
Ilustración 20. Control estadístico para el registro de la producción	84
Ilustración 21. Factores que afectan los registros de producción.....	84
Ilustración 22. Medidas para mejorar el control estadístico	86
Ilustración 23. Acciones para compensar las variaciones en la productividad	87
Ilustración 24. Acciones para disminuir la rotación de personal	89
Ilustración 25. Formato de autoevaluación	134
Ilustración 26. Capacitación de liderazgo y trabajo en equipo	135
Ilustración 27. Reconocimiento a empleados.....	137
Ilustración 28. Motivación laboral	138

INTRODUCCIÓN

La investigación denominada “Diseño de propuesta orientada a la disminución de los índices de rotación de personal, como mecanismo de la mejora del clima laboral y aumento de la productividad de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A”, surge de la necesidad de brindar una alternativa a la organización para disminuir la rotación del talento humano y que los resultados sean sostenibles a través del tiempo, en una industria muy competitiva como lo es el rubro del tabaco en la zona oriental del país.

La exposición a la competencia y el surgimiento de nuevas metodologías en el manejo del capital humano, es un desafío para la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S,A, que durante los últimos tres años ha experimentado índices de rotación de personal considerables, que afectan la productividad de la empresa, es por ello que a través de la investigación se pretende analizar y determinar si la rotación del personal es causada por el factor de clima laboral y cómo abordar la problemática desde la perspectiva de la gestión del talento humano y el aprovechamiento integral de los recursos empresariales.

Es importante destacar que el clima laboral, la rotación del personal y la productividad son elementos que están entrelazados y que han sido abordados en el contexto mundial, regional y nacional, ya que las empresas para ser competitivas han desarrollado diferentes iniciativas enfocadas en el desarrollo y empoderamiento del recurso humano, como principal activo de las organizaciones, lo cual conlleva a la importancia del objeto de estudio.

En vista de ello, y para abordar el problema objeto de estudio, la investigación se divide en los siguientes capítulos: en el capítulo I, se da a conocer el planteamiento del problema, abordando los antecedentes de la investigación como medio de conocimiento de las perspectivas y hallazgos relativos al tema de investigación. A su vez, se expresa el problema

que da origen al estudio, los objetivos de la investigación, así como su justificación y delimitación.

Seguidamente el capítulo II, se presenta el marco teórico, referencial y contextual que fundamenta las teorías que serán puesto a prueba, así como todos aquellos argumentos que respaldarán la explicación del problema de investigación, fundamentando respecto a los contenidos tanto teóricos como referenciales hasta llegar a los aspectos contextuales.

Por otra parte, el capítulo III de la investigación se da a conocer que la metodología empleada para el desarrollo de dicho estudio es de corte cuantitativo, con un alcance descriptivo, no experimental. La investigación se basó en el método de estudio de casos desde un abordaje cuantitativo, mediante la unidad de análisis de los colaboradores de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S, A, contando con la participación del gerente de Recursos Humanos, gerente de producción y colaboradores de las áreas operativas de fabricación de puros, donde se evidencia el mayor índice de rotación de personal. El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal.

En cuanto al capítulo IV de la investigación, se expresa el análisis y propuesta del Trabajo de Investigación aplicada, la cual detalla el método y los insumos recabados para la explicación del problema de investigación, valiéndose para ello, el uso de diferentes técnicas en función del tipo de investigación aplicada que ha seleccionado.

Según Goncalves (1999), la rotación de personal es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros, todos estos factores entrelazados con el clima laboral y la productividad, se suman para formar un ambiente particular, que presenta en cierto modo la personalidad de una organización e influye directamente en el comportamiento de los individuos en su trabajo.

El estudio del clima laboral, vinculado a la rotación de personal y la productividad laboral, son importantes debido a la dinámica de las organizaciones, porque se pueden identificar situaciones del ambiente laboral y plantear soluciones eficaces y oportunas.

Durante la presente investigación y ante las exigencias de la gestión adecuada del recurso humano, emerge la necesidad de una mayor atención a la problemática de rotación de personal, así como la administración de medidas estratégicas para desarrollar las capacidades, actitudes positivas, mediante la participación de la dirección de la empresa que permita el logro de las metas y objetivos tanto de la institución como de los individuos.

Finalmente, se resalta que entre los principales hallazgos del estudio están: A través de la investigación se pudo comprobar que la empresa debe fortalecer la capacitación en estilos de dirección de los mandos medios, así como el trabajo en equipo que ayude a mejorar la productividad de la organización.

Las principales razones por las cuales un colaborador abandonaría su puesto de trabajo en Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S,A son: a) una mejor oportunidad laboral en otra compañía (un puesto con mayor categoría), b) una oferta laboral que, aunque los mantenga en el mismo nivel jerárquico les ofrezca un mejor salario; saldrían de la empresa porque no visualizan la oportunidad de avanzar, desarrollarse o crecer en sus puestos, áreas de trabajo o profesionalmente. Por lo tanto, la organización debe centrar su estrategia en la retención del talento, con un enfoque integral en un modelo de compensación equitativo que pueda ser percibido por los empleados como algo justo y que ayude a mejorar su calidad de vida.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes de la Investigación

Estudios realizados en América del Norte, Europa y Asia demuestran que cuando un empleado está conforme con un clima laboral adecuado, se siente comprometido con su trabajo lo cual conlleva a que el vínculo laboral sea más atractivo y cree un ambiente agradable dentro de la empresa y todo esto viene desde los valores que el empleado conlleve en su vida profesional (Hope & Hill, 1997).

Trabajar es una de las actividades más importantes en la vida del ser humano (Benedicto et al., 2008). Las personas invierten gran parte de su vida en actividades relacionadas con el empleo, tal como lo muestra la última Encuesta Nacional de Uso del Tiempo - ENUT realizada por el departamento nacional de estadística- DANE la cual mostró que, en Colombia, las personas pasan más del 37% del tiempo de sus vidas actividades relacionadas con el trabajo (DANE, 2013). A nivel individual, el trabajo actúa como elemento de integración social, permite la mejora de los estándares de vida y de bienestar social, en definitiva, permite a las personas llevar una vida más digna (Sociólogos, 2013).

Mertens (2008), hace referencia a la productividad laboral como el acto más valioso de la organización en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la empresa, pues en ellos está consolidado el futuro y el crecimiento de la empresa.

A partir de los últimos diez años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad

más altos ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, enfocados en mejores ambientes de trabajo, alineados a los valores de la organización. A su vez, la productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y motivación, así como la innovación y mejora de los procesos internos de la organización (Koontz 1988).

Cava Quezada (2011) en su investigación “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Danper Trujillo SAC 2010” concluyó que las dimensiones más importantes que influyen en el clima laboral son la motivación (incluyendo área salarial, beneficios y prestaciones) y la fomentación de desarrollo y promoción de los trabajadores.

Diversos estudios han demostrado que genera más costos contratar y capacitar un nuevo recurso humano que retener un empleado existente, puesto que la experiencia y los conocimientos de los empleados actuales pueden crear una organización más eficiente. Por esta razón es un desafío para las organizaciones conocer cuáles son las causas de la rotación del personal y si las mismas están relacionadas al clima laboral, ya que la estabilidad laboral y el grado de compromiso con los resultados de la compañía, son aspectos fundamentales para asegurar una participación efectiva que garantice los objetivos de cada empleado con los de la organización, esbozados a la productividad, mejora continua y competitividad empresarial. (Chiavenato, 2009)

Por su parte, Castillo (2006) hace referencia que la rotación de personal es la diferencia entre la cantidad de empleados que ingresan y salen de una institución; y se puede manifestar a través de índices ya sea mensual o anual. El mismo autor, presenta la ecuación para calcular el índice de rotación de personal como el cociente cuyo numerador es el número de empleados contratados y que abandonan la organización y el denominador es el número de la

media de personas que trabajan en la institución en un lapso establecido; comparando de esa forma la proyección de la fuerza laboral que la empresa demanda (Castillo, 2006).

Es de vital preponderancia para las empresas, el ambiente en el que sus empleados desarrollan sus actividades, por lo cual se hace referencia al clima laboral, enfocado tanto en la actitud como en el sentir de todos los colaboradores de las organizaciones. Al hablar del ambiente en el que los individuos desarrollan sus actividades laborales, en las empresas se utiliza el término “clima”; el mismo que es relevante en las relaciones interpersonales dentro de una compañía (Chiang 2010).

Desde este punto de vista, se puede establecer que el elemento humano de una organización ofrece una ventaja al competir con empresas del sector ya que, al conjugarse con la situación financiera y los elementos tecnológicos, permiten un grado elevado de eficiencia y eficacia empresarial. Por lo tanto, el enfoque integral de las organizaciones debe tomar en cuenta la gestión del talento humano, a través de estímulos tanto económicos como emocionales, así como la capacitación que influye en el desarrollo de los colaboradores, buscando fidelizar los mismos y previniendo los altos índices de rotación de personal.

Por su parte Méndez (2006), hace referencia al clima laboral establecido a partir del desarrollo psicológico y emocional de las personas; a través de la observación del elemento humano y su temperamento interno y personal que lo diferencia de los demás.

Finalmente, Castillo (2006) indica que la rotación del personal, fluctuación, inestabilidad o movilidad se refiere al movimiento del recurso humano que ingresa y sale de la organización, en un período determinado.

1.2 Enunciado del problema de investigación

La industria del tabaco es uno de los rubros predominantes en el departamento de El Paraíso, donde la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, compete con otras compañías del sector tabacalero, entre las más relevantes están Scandinavian Tobaccos Group (HATSA), Paraíso Cigars S.A, Raíces Cubanas, Tabacos de Oriente, Aladino Cigars y otras en menor escala de producción. Sin embargo, a nivel internacional la recesión del consumo del tabaco ha impactado significativamente en las operaciones, por lo cual las empresas han reducido su personal operativo en un 15%. (Revista AMH, 2019)

Lo anterior, ha afectado las operaciones, las capacidades de las organizaciones y el mantenimiento de su personal, provocando que se requiera menos rotación y personal más especializado y competitivo. A pesar de lo anterior, el capital humano cada día busca laborar en un ambiente que cumpla con sus necesidades psicológicas, de bienestar, con una compensación laboral atractiva y que permita su satisfacción personal como profesional.

En relación con lo planteado, la no existencia de lo anterior sumado a los factores externos e internos provocan la rotación del personal en las organizaciones, afectando sus indicadores de productividad, con cambios significativos en la competitividad y rentabilidad de la organización. A su vez, cuando se vincula el clima laboral con la rotación del personal, reviste un carácter de urgente análisis para las empresas.

Todo lo anterior, se ha evidenciado en la Empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, cuya estructura organizativa está compuesta por aproximadamente 557 colaboradores, dedicados a la fabricación de puros a base de hoja de tabaco, la cual hace preponderante el estudio continuo de los factores de clima laboral, rotación de personal, y productividad de sus colaboradores y por ende de la organización. En este sentido, con el crecimiento de la empresa, han aparecido nuevas necesidades de implementación de

proyectos que les posicionen no solo por sus productos, sino también por sus procesos, operaciones y fuerza laboral bajo condiciones ideales, es decir baja rotación.

En cuanto a lo anterior, la Empresa ha evidenciado un índice anual rotación de personal de un 5%, En los últimos cinco años, dicha empresa, ha experimentado rotaciones de personal arriba de un 8.5%, principalmente en los años 2014 y 2015. Al revisar las estadísticas de cómo ha llegado a los puntos presentados, se detalla que el índice de rotación de personal ha sido fluctuante a lo largo del tiempo, la cual mediante las acciones emprendidas ha tenido un ritmo decreciente, pero sigue latente. Para el año 2014 tuvo una tasa de rotación anual de personal del 9.80%, en el 2015 dicha tasa fue de 8.30%, para el año 2016 fue de 7.45%, en el año 2017 fue de 6.82% y para el año 2018 fue de 6.00%. presentando un comportamiento decreciente, pero con impactos en los pasivos laborales y en el rendimiento financiero como operativo de la organización. (Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, 2019)

De acuerdo con la información presentada, esta situación ha incidido para que la organización este en la constante búsqueda de acciones puntuales que permitan incorporar y retener al personal con las competencias idóneas para los puestos de acuerdo con los perfiles ocupacionales, donde las falencias de los procesos de selección y reclutamiento de personal, así como las acciones relacionadas al clima laboral han venido detonando los niveles de rotación. Aunque se han desarrollado acciones para corregir lo anterior, la reducción de la tasa no ha sido significativa y existe la necesidad de su continuo estudio de forma que se revierta el estado actual del indicador.

Con ello, se espera la oportuna identificación de las debilidades que se presentan para definir los planes de acción estratégicos para una adecuada gestión de Recursos Humanos. Disminuyendo con ello, las implicaciones que conllevan la aplicación de medidas correctivas

mediante planes de acción, que ayuden a mejorar la retención del talento humano y poder competir eficazmente con otras empresas del sector tabacalero del departamento de El Paraíso.

De acuerdo, a lo expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál son los factores a considerar en el diseño de una propuesta que de paso a la disminución de la rotación del personal para la mejora del clima laboral y aumento de la productividad de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A., en Danlí?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta orientada a la disminución de los índices de rotación de personal, como mecanismo de mejora del clima laboral y productividad de la Empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del clima laboral de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.
- Identificar los factores que inciden en la variación de los niveles de productividad del personal de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.
- Determinar los aspectos más relevantes del clima laboral, que inciden en la rotación del personal de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.
- Establecer los factores internos y externos que estimulan la rotación de personal en la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.

- Determinar los mecanismos más adecuados para la disminución de la rotación de personal, mejora del clima laboral y aumento de la productividad en la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.

1.3 Justificación

La conveniencia de la investigación se fundamenta en que, con la disminución de los índices de rotación de personal de la empresa, se puede mejorar el rendimiento de ésta, puesto que se optimizarían los costos de selección, contratación y capacitación de todos los colaboradores. Por lo cual el presente estudio se justifica tanto para la empresa, como para los colaboradores ya que, al mejorar el clima laboral, aumentaría el rendimiento, lo cual conlleva a resultados óptimos en la organización.

En cuanto a la implicación práctica, el desarrollo de investigaciones de corte descriptivo, no experimental, permite a la industria del tabaco, generar estrategias que les ayuden a mejorar su competitividad y posicionamiento; alcanzando la retención y fidelidad del talento humano con la empresa, logrando con ello, colaboradores comprometidos en alcanzar los objetivos organizacionales y por lo tanto deberá alcanzar una ventaja competitiva en el mercado. A la vez, las ventajas que se obtendrían en la disminución de los índices de rotación del personal generarán un impacto en el aspecto financiero de la organización, además que se mejoraría el tiempo efectivo de trabajo.

La relevancia social de la investigación es que un clima laboral adecuado y la retención del personal tiene un impacto económico y social, ya que no solo genera un empleo, riqueza y distribución del ingreso, sino que lo hace que sea sostenible en el tiempo y con condiciones ideales mejoren las condiciones de vida de sus colaboradores, desde los aspectos monetarios hasta los emocionales. Donde con un buen grado de tranquilidad y motivación de los

colaboradores, generando un espacio de armonía tanto al interno, como al externo de la organización.

La utilidad metodológica de la investigación se centra en la construcción de instrumentos y selección de un método que evalúe la relación entre la rotación de personal, clima laboral y la productividad de los empleados y la organización desde el punto de vista de investigación aplicada, ofreciendo una serie de procesos secuenciales para dar respuesta al problema, que podrán ser replicados en otras investigaciones.

El valor teórico de la investigación se sustenta en la propuesta que busca establecer elementos estratégicos para disminuir la rotación del personal, mejorar el clima laboral y con ello, considerar los factores que mejoraran en la productividad. Esto a su vez permitirá identificar los aspectos más relevantes que ocasionan la deserción de los colaboradores y podrá tomar acciones puntuales para reducir dicha condición, lo cual constituirá un aporte a la gestión técnica del área de Recursos Humanos.

1.4 Delimitación de la investigación

La investigación se delimita a nivel espacial, sectorial y temporal. Ante ello, a nivel espacial la investigación se realizará en el Departamento de El Paraíso, a nivel sectorial el estudio aplicado se desarrollará en la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, ubicada en plantel San Marcos, km 05 carretera panamericana, ciudad de Danlí. A nivel temporal el estudio se delimita a un periodo de tiempo comprendido entre los meses de octubre a diciembre del año 2019.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Teorías

2.1.2 Teoría de la motivación

La teoría de la motivación propuesta por el Psicólogo Frederick Herzberg (1968), hace hincapié en la relación del individuo con su ambiente laboral, definiendo dos tipos de factores de motivación:

- **Higiénicos:** son aquellos factores extrínsecos que se presentan en un ambiente de trabajo y que requieren de una atención constante para prevenir la insatisfacción en las personas, como ser la política de la empresa, los estilos de dirección, las relaciones interpersonales, el salario y las condiciones laborales adecuadas.
- **Motivacionales:** son los factores intrínsecos que surgen de las oportunidades que proporcionen el trabajo para la realización personal, entre las que se pueden mencionar el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento laboral.

La motivación humana es una actividad emocional que no se puede planificar o determinar, si es posible aumentarla o disminuirla, dependerá del interés de cada persona. En el caso del ámbito laboral, incentivar la motivación entre el personal puede marcar la diferencia y representar gastos o ahorros en diferentes procesos de las empresas. Newstron (2011) afirma: “Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos al desempeño de sus tareas” (p. 108).

Para el objeto de estudio son relevantes las teorías orientadas a las necesidades básicas del individuo, las necesidades de autorrealización, la existencia, relación y crecimiento laboral,

también las actitudes básicas ante las responsabilidades, a su vez al abordar la satisfacción laboral y la rotación del personal en la organización, se enlista la teoría del establecimiento de metas, el reforzamiento en el trabajo, la equidad laboral, la teoría de los recursos y demandas laborales, con un enfoque integral en la consecución de los objetivos organizacionales, como en el bienestar de los colaboradores.

2.1.3 Teoría jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow desarrolla su teoría de las necesidades tomando en consideración que lo primordial y prioritario para las personas es suplir cada necesidad básica (alimentación, necesidades fisiológicas), posteriormente hace referencia a la cobertura de las necesidades de seguridad. El tercer escalón integra las relaciones sociales. El cuarto nivel enfoca su esencia en las necesidades de estima y finalmente se lleva a la cima con la autorrealización. (ver ilustración 1).

Ilustración 1. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Aprendizaje de Psicopedagogía

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden ascendente de importancia son las siguientes:

- Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades básicas para el sostenimiento de la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow asume la posición de que hasta que esas necesidades se satisfagan en el grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivaran a las personas.
- Necesidades de Seguridad y de Protección: Son las necesidades de no correr peligros físicos ni temer a la pérdida de un trabajo propiedad o vivienda.
- Necesidades de Afiliación: Ya que las personas son seres sociales, necesitan congregarse, ser aceptadas por otras personas.

Necesidades de autoestima: De acuerdo con Maslow, cuando las personas empiezan a satisfacer su necesidad de aceptación, buscan la estimación de ellos mismos y de los otros. Esta necesidad produce satisfacciones, como poder, prestigio, estatus y confianza en uno mismo. • Necesidades de Autorrealización: Maslow considera que la autorrealización es de dos es la necesidad más alta de su jerarquía. Es el deseo de ser lo que uno es capaz de ser: maximizar el potencial de uno mismo y de lograr algo.

Feist, Feist, & Roberts, (2014) afirman: “Maslow adoptó un enfoque holístico de la motivación, es decir, la motivación afecta a la persona en su totalidad y no a una sola parte o función de ella”. En esta teoría se espera que la persona pueda satisfacer sus necesidades desde la base (necesidades básicas) y poco a poco ir subiendo en el cumplimiento de satisfacción hasta llegar a la autorrealización.

En el ámbito laboral las personas van a buscar suplir sus necesidades primarias para poder pensar en querer algo más, indudablemente un padre de familia no podría pensar en

transcender en la vida si no tiene una casa donde su familia pueda vivir y estén a la intemperie expuestos a diferentes riesgos, o cambiando la situación de esta misma familia, considerar que no tienen comida para subsistir en el día y que dependen de donaciones o de lo que encuentren en la basura; el panorama cambia si tienen una fuente de ingresos que, aunque sea poco, es lo que necesitan para obtener lo del día a día. También en el ámbito laboral los colaboradores necesitan cubrir todas aquellas necesidades para su bienestar personal y profesional.

Abraham Maslow (1943) concluyó que cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser un motivador.

2.1.4 Teoría existencia, relación y crecimiento (ERC)

Clayton Alderfer (1972) se inspiró en la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow para desarrollar su propuesta de modelo. En su teoría agrupó en tres categorías, representadas de la siguiente manera (Newstron, 2011):

- Necesidades de existencia: Factores fisiológicos y de seguridad; el sueldo, las condiciones físicas, la seguridad y prestaciones del empleo.
- Necesidades de relación: se refiere a la aceptación y a la comprensión por parte de las personas ubicadas arriba, abajo y alrededor del empleado en el trabajo y en otros ámbitos.
- Necesidades de crecimiento: se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización.

Las necesidades anteriormente descritas tienen una relación directa que genera un impacto en los individuos que desean alcanzar un nivel de crecimiento en la empresa y a su vez generar cambios en su ámbito de relación en la organización.

Ilustración 2. Jerarquía de las necesidades de Clayton Alderfer



Fuente Davis y Newstron 2003.

Existen algunos planteamientos propuestos por Alderfer en el que expone que, a diferencia del modelo de Maslow, las personas pueden pasar rápidamente de un escaño a otro, y que una persona podría estar en el último escaño y sentirse insatisfecho, pudiendo regresar nuevamente a la base y seguir moviéndose entre las etapas de acuerdo a la necesidad de cada persona (Newstron, 2011).

2.1.5 Teoría X y Y

Douglas McGregor (1994) expone en su Teoría X y Teoría Y que los seres humanos tenemos dos actitudes básicas ante las responsabilidades. Una claramente negativa; Teoría X y otra positiva; Teoría Y. Después de ver la manera en la que los gerentes trataban con sus empleados, concluyó que la visión de los gerentes acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que el tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones (Dessler, 2015).

En la actualidad, las teorías X y Y son consideradas un referente de las ciencias

administrativas, en la motivación y el estudio de las relaciones interpersonales principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador.

Un factor importante para estudiar el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo, además de la satisfacción laboral, es la motivación, principalmente por la estrecha relación que tiene con el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, tanto en los aspectos de índole personal, como en los de índole profesional, que de alguna manera afectan su realización en el trabajo; pues un empleado satisfecho y motivado va a presentar mejores resultados, comportamientos y conductas, a favor de la organización, que uno que no está satisfecho (Griffin y Col.,2017).

Según Hellriegel y Slocum (2009) "la teoría X es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes, que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana", los supuestos de la teoría X fueron predominantes en los sistemas y organizaciones del mundo antiguo.

En lo que respecta a la teoría Y, Hellriegel y Slocum (2009, la definen como: "el conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empoderamiento (empowerment) a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana". Algunos aspectos relacionados con la teoría Y, consisten en ayudar a que los administradores vean a sus colaboradores como personas que quieren sobresalir, deseosos y capaces de actuar independientemente, y que pueden responder bien a tareas de orden mayor.

2.1.6 Teoría Z

Esta teoría fue propuesta por William Ouchi (1981) y destaca algunos elementos importantes que ayudan a las organizaciones y a las personas a tener una relación más satisfactoria y productiva, entregando la mejor calidad en ambas vías. Las premisas en las

que fundamenta su teoría son las siguientes; confianza, atención a las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas, destaca los siguientes valores:

La confianza, hace referencia a que, sí las organizaciones ganan la confianza de los asociados, ellos serán colaboradores más eficientes y responderán con una actitud favorable a los cambios y a las sugerencias que se realicen. El trabajador se comportará de acuerdo con lo que se espera de él. La intimidad, en este sentido el autor propone que al asociado se le considere parte de la familia organizacional y que se le trate como tal, reflejando los valores organizacionales y la solidaridad.

La sutileza, se refiere la manera inteligente de expresar las ideas y los medios para dirigir a las personas en el trabajo, hasta alcanzar los objetivos planteados. La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad empresarial y da los primeros pasos a tomar una relación más cercana con la comunidad en base a la cultura organizacional. En relación con el desempeño de las personas, se puede resumir que al tener cercanía y relaciones humanas estrechas se fomenta el trabajo en equipo, y éste es uno de los mayores logros de la teoría Z.

La teoría propone que los individuos no desligan su condición de ser humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y la autoestima de los empleados (Ramírez, 2005).

2.1.7 Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke (1968) propuso la teoría del establecimiento de metas en la cual sostiene que las personas se van a ver motivadas a alcanzar una meta de acuerdo con la forma intrínseca de establecerla. Los jugadores de fútbol, al salir a la cancha, desconocen el resultado final del marcador, en este momento se pone en práctica la teoría del establecimiento de metas, cuando su entrenador les alienta y les impulsa a dar lo mejor de sí

ya que cada uno tiene un potencial alto que los llevará al triunfo.

Edwin Locke (1968) propone que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo, ya que son las metas las que le dictan a los trabajadores las actividades que debe realizar para alcanzar con eficiencia su objetivo. Las metas específicas incrementan el desempeño de los trabajadores. También aporta que las personas se comportan mejor en sus trabajos cuando reciben retroalimentación, lo que les permite monitorear su progreso, corregir errores y potenciar las buenas acciones (Robbins, 1999).

2.1.8 Teoría del reforzamiento

En contraste con la teoría del establecimiento de metas, la teoría del reforzamiento se enfoca en la conducta de las personas, sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como causado por el ambiente.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que ocurre a la persona cuando realiza alguna acción, ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce el comportamiento. Los comportamientos en los que los trabajadores se comprometen y la cantidad de esfuerzo que distribuyen a cada tarea son afectados por las consecuencias que siguen de su comportamiento. Por ejemplo, si alguna persona es reprimida de forma consistente por sobrepasar la producción de sus compañeros, probablemente reducirá sus niveles de productividad (Robbins, 1999).

2.1.9 Teoría de la expectativa/valoración

Esta teoría, atribuida a Victor Vroom (1964), fue desarrollada para predecir los niveles de

motivación de los individuos, especialmente en el mundo laboral donde se dan causas de rotación de personal. Parte de la asunción de que el individuo tomará una acción cuando considere que sus esfuerzos le conducirán a un desempeño exitoso y el cual traerá resultados positivos.

La teoría de la expectativa/valoración, explica la motivación basada en tres tipos de relaciones: a) Expectativa o la probabilidad subjetiva de que el esfuerzo conducirá a un resultado (relación esfuerzo-rendimiento), b) Lo atractivo, conveniente y satisfactorio de los resultados previstos (relación de valoración o valoración personal de los objetivos) y c) La creencia de que un determinado nivel de rendimiento se traducirá en un resultado deseado.

De acuerdo con Van Eerde y Thierry (1996), esta teoría ha ocupado una posición importante en el estudio de la motivación en el trabajo. En este sentido se afirma que un empleado se siente motivado a desempeñar bien su labor en función de la recompensa que espera obtener (valoración), por lo cual aplicaron esta teoría al estudio del liderazgo, y concluyeron que los grandes niveles de desempeño ocurren cuando se establecen ambientes motivacionales que inspiren a los empleados (seguidores del líder) a cumplir las expectativas del jefe, logrando incluso superar las creencias que ellos tienen en sus propias capacidades.

2.1.10 Teoría de la equidad

La teoría de la equidad hace referencia a que la motivación de las personas estará estrictamente ligada con lo que consideren justo para todos. Los empleados hacen comparaciones sobre sus beneficios y la carga laboral propia, con los incentivos y las actividades laborales de otros compañeros que están en la misma línea jerárquica y con los mismos puestos, en base a este ejemplo, su motivación para hacer un mejor trabajo

dependerá de su consideración de equidad con relación la carga laboral, al salario y al trato que reciben en comparación a otros que están en su mismo nivel. Esta teoría propone cuatro referentes que el empleado puede usar (Morales 2007):

- Interno propio: las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
- Externo propio: las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
- Interno de otro: otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado
- Externo de otro: otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

2.1.11 Teoría de la evaluación cognoscitiva

A finales de la década de los sesenta, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el salario, por el esfuerzo en el trabajo que ya se ha recompensado de forma intrínseca debido al placer asociado con el trabajo en sí mismo, tendería a disminuir el nivel general de la motivación. En esta propuesta se ha basado en la forma en la cual se paga a las personas en las organizaciones.

La teoría sustenta que las motivaciones intrínsecas dependen de motivadores extrínsecos y que la motivación para trabajar de las personas es el salario que recibirán al finalizar su mes. (Robbins, 1998).

2.1.12 Teoría de demandas y recursos laborales

Uno de los motivos de la popularidad de la teoría DRL es probablemente su flexibilidad. Según la teoría, los distintos entornos de trabajo o características laborales pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales. Por lo tanto, la teoría puede ser aplicada a todos los entornos de trabajo y profesiones. Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti et al., 2001). Algunos ejemplos son la presión laboral o la relación emocionalmente exigente con clientes. Aunque las demandas laborales no sean necesariamente negativas pueden suponer un obstáculo cuando requieren un esfuerzo elevado y la persona no se encuentra suficientemente recuperada (Meijman & Mulder, 1998).

Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007). Por lo tanto, los recursos no sólo son necesarios para hacer frente a las demandas del trabajo, sino que también tienen su propio efecto. Mientras que las variaciones significativas de los niveles de ciertas demandas y recursos específicos se pueden encontrar en casi todas las profesiones (como la presión o autonomía), existen otras demandas y recursos que son más específicos. Por ejemplo, mientras que las exigencias físicas siguen siendo demandas importantes para profesiones como los trabajadores de la construcción y las enfermeras, las demandas cognitivas son mucho más relevantes para los científicos e ingenieros.

En referencia a los aportes teóricos se puede destacar que la teoría de las necesidades de Maslow (1943) hace una aproximación a cuáles son las necesidades que los individuos en una organización buscan satisfacer con mayor prioridad, es decir, dependiendo del nivel de la necesidad se tendrá una mayor probabilidad de rotación, así mismo se analiza hasta qué punto la empresa puede generar las estrategias necesarias para que el colaborador cumpla su necesidad y pueda ir escalando en la jerarquía de necesidades.

Siguiendo los postulados teóricos y basados en el objeto de estudio, la teoría X y Y de Douglas McGregor (1994) afirma que la teoría X es influyente en las estrategias administrativas de la organización y muestra a su vez una explicación de la conducta humana en el campo empresarial. La teoría Y señala que las limitaciones de la colaboración humana, con los objetivos de la organización, no son restricciones del talento humano, sino del ingenio de los niveles gerenciales para motivar el recurso humano y generar un ambiente laboral adecuado.

De acuerdo con la teoría del modelo bifactorial del Herzberg (1968) explica que el enfoque integral de la productividad ha enfrentado diferentes cambios por el crecimiento económico de las empresas y que deben ser analizados todos los factores que condicionan la misma debido a los modelos de interpretación, basados en la eficiencia empresarial que se deriva de todos los procesos en la organización.

2.2 Marco referencial

2.2.1 Rotación de personal

En la actualidad uno de los grandes desafíos que presentan las empresas es la gestión del talento humano, por lo que generar estrategias enfocadas en la adaptabilidad y la adopción

del compromiso de los colaboradores con la organización, puede conllevar a obtener mejores resultados y a la vez competir estratégicamente con otras compañías.

El recurso humano debe ser el activo más importante en la empresa, ya que se puede combinar con otros elementos como la tecnología y demás recursos accesibles que puedan garantizar un excelente rendimiento dentro del esquema organizacional, enlazado a un clima laboral adecuado, que permita que los índices de rotación no sean elevados y por lo tanto no interfieran en el ciclo productivo a nivel empresarial. Investigaciones relacionadas en cuanto a la rotación de personal reflejan la importancia que tiene variables como el clima laboral y la productividad, las cuales de una u otra manera son definitivas para que el trabajador se encuentre en un ambiente cómodo y pueda desempeñar sus actividades lo más sobresaliente posible.

Chiavenato (2000) manifestó en uno de sus estudios, que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

- Real: es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el colaborador ya se ha marchado.
- Potencial: está relacionada con el deseo latente del colaborador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

Por otro lado, un aspecto a considerar en cuanto la rotación de personal es una adecuada selección y reclutamiento de los colaboradores de la compañía, entonces se podría manifestar que una debida selección del personal podría incurrir en los beneficios de la empresa. Según Chiavenato I. (2007) argumenta que en la selección de personal se busca integrar al personal adecuado para el puesto, con la intención de generar aumentar los beneficios de la organización.

En referencia a la gestión del recurso humano como un potencial para las organizaciones, se puede encontrar diversas estrategias que ayuden a disminuir los índices de rotación del personal, como un mecanismo para la mejora del clima laboral y añadiendo herramientas que fomenten la productividad de los colaboradores de la organización, mediante una dinámica empresarial basada en objetivos medibles y alcanzables. Por lo consiguiente, en la presente investigación se detallan diferentes aspectos, teorías, recursos o caracterizaciones enfocadas a las variables de estudio.

2.2.2 Rotación de personal en las organizaciones

Según Idalberto Chiavenato (2000) el término rotación de personal o de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas 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 expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. (Pág. 188)

La rotación de personal se puede expresar en índices mensuales o anuales, con la finalidad de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, o definir estrategias empresariales que ayuden en el control de este indicador, por lo tanto, las organizaciones se deben caracterizar por el flujo incesante de los recursos con los que deben contar los colaboradores para desarrollar sus actividades y generar los resultados esperados.

En la actualidad, uno de los inconvenientes que preocupan a los gerentes de las empresas, es precisamente los índices de rotación de personal, situación que conlleva a poder ajustar las normativas en los procesos de selección, capacitación y retención del talento humano, por lo cual es las revisiones literarias podemos encontrar muchas definiciones de rotación de

personal, sin embargo, todas concluyen en características muy esenciales. “La expresión de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato, 2007, pág.135).

De acuerdo a lo expuesto por Riquelme (2018) existen dos tipos de rotación: Rotación voluntaria, es cuando el trabajador renuncia por voluntad propia y las causas muchas veces están relacionadas por factores motivacionales que éste tiene dentro de la empresa. Rotación involuntaria, se da porque así lo considera la empresa, ya sea por una reestructura organizacional, razones meramente administrativas que hacen alusión al bajo desempeño o por una falta que el colaborador haya cometido y que la empresa haya decidido prescindir de sus servicios.

2.2.3 Causas de la rotación de personal

Una de las oportunidades de mejora que se presentan en las empresas es poder medir y evaluar con exactitud el funcionamiento de su administración, a través de la utilización de los recursos y los resultados obtenidos. Según Idalberto Chiavenato (2000) la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo.

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.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la empresa, que condicionan la actitud y el comportamiento de los colaboradores. Por lo tanto, como factores externos puede mencionarse la oferta y demanda del talento humano y la situación económica del entorno.

Como aspectos internos se puede hacer referencia a los siguientes: a) políticas salariales y beneficios sociales, b) supervisión y nivel de liderazgo ejercida sobre el personal, c) políticas de reclutamiento y selección, d) oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, e) relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, f) condiciones físicas de las instalaciones, g) procesos disciplinarios, h) Criterios de evaluación del desempeño laboral y i) grados de flexibilidad en la toma de decisiones o establecimiento de políticas organizacionales.

2.2.4 Índices de rotación de personal

Medir la rotación de personal es prioridad en la gestión de recursos humanos de una empresa. Este índice representa el porcentaje de colaboradores que salen de una compañía en un determinado tiempo. Las empresas tienen como reto controlar y disminuir la rotación de personal. Un alto índice de rotación de personal dentro de una empresa es muy costoso, debido a que se deben cubrir estas vacantes con nuevos sustitutos. El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A = Admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

D = Desvinculación de personal por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas).

PE = Promedio efectivo del período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período y dividiendo entre dos. (Chiavenato 2000, pág. 190-191).

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. 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.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

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. (Pág. 191)

¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal ideal para una organización? Un índice de rotación de personal de cero casi no se presenta en una organización y no es deseable, de ser así esto reflejaría una situación rígida y una paralización total en la organización. De igual manera, un índice de rotación de personal muy alto tampoco es deseable, detonaría desorden e incertidumbre laboral dentro de la organización. Chiavenato menciona que “el índice de rotación ideal es el que permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico”. (Chiavenato, 2011, pág. 119)

2.2.5 Costos de la rotación de personal

La rotación de personal le genera costos a una organización, entre más alto sea este índice, mayores serán los costos. Cada vez que un colaborador se retira, la organización no solamente debe invertir tiempo buscando nuevos candidatos para ocupar la vacante, sino que también, debe invertir recursos en la preparación y entrenamiento para que el sustituto pueda desempeñar de manera eficiente y eficaz su puesto de trabajo. La rotación conlleva costos primarios, secundarios y terciarios. (Chiavenato, 2011, pág. 123)

2.2.6 Reducción de la rotación del personal

Mondy (2010) enseña que “la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Por otra parte, desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo”, por lo tanto:

De acuerdo a Wether (2004), La capacitación y desarrollo trae consigo beneficios estratégicos como ser: satisfacción de los colaboradores, mayor retención, baja rotación, mejor actitud por parte del personal, mayor profesionalismo en las contrataciones e incremento de ganancias para la organización.

Para Alfaro (2012) la retención y desarrollo del personal tiene que ver con:

- Desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes del colaborador.
- Reconocimiento por los resultados, logros y méritos alcanzados del colaborador.
- El crecimiento dentro de la organización, permitiendo al colaborador optar a nuevas oportunidades que lo desafíen como profesional

Con el objetivo de reducir la rotación de personal e incrementar la retención Mondy (2010) proporciona las siguientes estrategias:

- Tener a disposición de los colaboradores un programa de becas.
- Ofrecer servicio de guardería subsidiado para los hijos de los colaboradores.
- Permitir horarios de trabajo flexibles dentro de ciertos límites.
- Practicar la igualdad de oportunidad. Inclusión y no discriminación.
- Evaluar de manera objetiva el desempeño y que cada colaborador sea recompensado con base a este resultado.
- Política de salarios justo basada en la carga laboral.
- Ofrecer un ambiente de trabajo seguro y saludable. Infraestructura en buen estado, reduciendo actos inseguros dentro de la organización.

2.2.7 Clima laboral

2.2.7.1 Clima laboral en las empresas

En la actualidad, hablar de clima laboral genera mucho interés por parte de las empresas que reconocen el enorme impacto que pueda traer su buena gestión. La comprensión de proporcionar espacios amigables y seguros para que los colaboradores puedan desempeñarse ha llevado a pensar en más beneficios para las personas, que les permitan sentirse en casa mientras desarrollan sus habilidades.

Uno de los aspectos más importantes al momento de buscar opciones laborales, es, definitivamente, encontrar un empleo que permita cubrir algunas las necesidades de propias y familiares, además de contar con un ambiente agradable de trabajo. En este sentido Abraham Maslow fue muy explícito al mencionar en su teoría de la motivación que las necesidades fisiológicas deben cubrirse como prioridad para poder alcanzar la autorrealización (Marchant, 2005), y es precisamente, a través de los puestos de trabajo, que se cumple este propósito de vida.

El clima laboral hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo “cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución” (Marchant, 2005, pág.134).

Según, Forehand & Von Haller, (1964) afirman que: “El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman” y en base a este comportamiento la empresa será reconocida en su ciudad y en su país, al tener una imagen favorable tendrá proveedores interesados en hacer negocios por tan buena reputación y credibilidad.

Chiavenato (2000) hace referencia al concepto de clima laboral como el aspecto más importante en la relación entre personas y organizaciones, sin embargo, esta adaptación no solo se limita a satisfacer las necesidades personales de los colaboradores, sino que va más allá y pretende satisfacer necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización.

Sandoval (2004) expone que el concepto de clima laboral se refiere a los aspectos subjetivos percibidos de la organización, tales como: estilos de administración o estilos de dirección, actitudes, creencias, valores y motivación de los asociados que pertenecen a la organización.

2.2.7.2 Características del clima laboral

Martínez (2003) menciona que el clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción.

El clima laboral posee las siguientes características:

- Es un conjunto molecular y sintético como la personalidad.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el

mismo.

- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura y puede cambiar después de una intervención particular.
- Es una configuración de variables situacionales
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Es un determinante directo del comportamiento.

2.2.7.3 Aporte del clima laboral en las empresas

La organización más importante en relación al estudio y medición del clima laboral es Great Place To Work y en su artículo sobre los “Lugares de trabajo de clase mundial” GPTW (2014) afirma que su principal creencia es que el mercado de trabajo y las empresas están en constante cambio y llaman a este fenómeno la era de los muy buenos lugares para ejercer actividades laborales, una era en la que las personas aspiran a trabajar en un lugar que les inspire confianza y se reconozca el valor de cada persona y de las relaciones grupales.

Las organizaciones están dando un giro a este nuevo enfoque por la misma necesidad de atraer a los mejores talentos y mantenerse a flote, la transparencia dentro de las empresas y la cultura de alta confianza está trayendo cambios en los negocios y generando atracción en el mercado laboral.

La página web de Emprende PYME define el clima laboral como el medio en el que (Chiang, 2010) (Griffin, Phillips, & Gully, 2017) (Eerde & Thierry, 1996) se desarrolla el trabajo continuo y que su calidad se verá fuertemente influenciado por la satisfacción que los

colaboradores reflejen en la productividad, al alcanzar un grado de fidelización por parte de los empleados, se podrá tener éxito en el desarrollo empresarial debido a que los niveles de productividad estarán ligados con el compromiso y el sentido de pertenencia organizacional.

Tomás Rubio (2016) afirma que “Actualmente, son las personas las que constituyen un factor especialmente privilegiado en la cadena de valor y en la generación de resultados, pero su manera de funciona va más allá de las razones de la economía y se adentra en las leyes de la psicología y la sociología”. También define el clima laboral como “aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la empresa” (Sánchez, 2016).

Sánchez (2016) destaca que en base a todo lo anterior se puede asegurar que el clima laboral tiene un impacto fuerte en las empresas, entre ellos:

- Está íntimamente relacionado con los índices de productividad, eficiencia, incremento de ventas, calidad del servicio, etc.
- Los estilos de dirección y los comportamientos de los directores influyen en el desarrollo de patrones de conducta dentro del clima de la organización.

Para poder comprender de forma completa el impacto del clima laboral se deben tomar en cuenta los enfoques relacionados a la estructura organizacional, al desarrollo personal y profesionales de los colaboradores, a los estilos de dirección, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y reconocimiento.

En este sentido, las nuevas tendencias de administración de Recursos Humanos dictan ciertas pautas a seguir para atender el tema del clima laboral y la buena gestión del personal. Una de las instituciones más respetadas a nivel internacional es Great Place To Work (GPTW). GPTW es una reconocida institución que ha generado alta confianza entre sus clientes para medir las culturas organizacionales a nivel global.

Con 30 años en el mercado ha realizado investigaciones centradas en la experiencia individual de los colaboradores en las grandes organizaciones, centrando su especialización en la evaluación de clima y cultura organizacional se considera la empresa líder a nivel mundial para respaldar la buena gestión empresarial de las organizaciones a través de los rendimientos, resultados, los niveles de innovación, la satisfacción en el cliente interno, el compromiso en los colaboradores y la agilidad organizacional.

Según su página web, cada año evalúan hasta cuatro millones de colaboradores alrededor del mundo en más de 6000 organizaciones. GPTW cuenta con un programa de reconocimiento y promoción de imagen en los medios de comunicación y redes sociales, en el cual publica a las empresas que han sobresalido en su evaluación. Estas organizaciones son publicadas en revistas de negocios con un nombre muy conocido.

Para el año 2019 las empresas mejor evaluadas en Honduras han sido: Nestlé Honduras, DHL Express Honduras, Cargill Honduras, Grupo Karim's, Mapfre Seguros Honduras S.A., BAC Credomatic, Empresa Avícola El Cortijo, Grupo Inversiones La Paz, Excel Automotriz, Auto fácil Honduras, DINANT (GPTW, 2019).

2.2.8 Dimensiones del clima organizacional: parámetros de medición

Alarcón & Cea (2007) Para realizar la medición del clima organizacional es de vital importancia resaltar nueve dimensiones esenciales consideradas al momento de evaluar. Las mismas deberán ser analizadas y se considerarán las que tengan mayor alcance y abarquen todos los aspectos de clima en el rubro, a continuación, se detallan:

- Relaciones interpersonales: hace referencia a la armonía en el área de trabajo, la aceptación entre compañeros de trabajo, la solidaridad, unidad y respeto mutuo en el área de trabajo y el compañerismo entre los departamentos.

- Condiciones de trabajo: resalta la percepción de los empleados en cuanto a las condiciones de trabajo, la disponibilidad de materiales, los servicios básicos adecuados y las condiciones ambientales.
- Puesto de trabajo: se enfoque en el trabajo equitativamente distribuido, la claridad en las labores asignadas, el desarrollo de habilidades individuales en el puesto de trabajo y la oportunidad de crecimiento profesional.
- Retribución salarial: se refiere al salario acorde con las actividades realizadas, salario acorde con la realidad económica nacional, sueldo de acorde a los resultados de desempeño, salario equitativo con compañeros que realizan las mismas actividades.
- Sentido de pertenencia: enfatiza en el orgullo de pertenecer a la compañía, identificación con los valores, misión y visión de la empresa, beneficios otorgados por la empresa, método y sistema de trabajo para logro de metas.
- Satisfacción laboral: se interesa por conocer la percepción de los colaboradores sobre la coordinación, orden y administración de la empresa, consideración de la opinión de colaboradores en situaciones de afectación, percepción de los colaboradores sobre la consideración que la empresa tiene hacia ellos, reconocimiento de la compañía al esfuerzo y dedicación de los colaboradores.
- Estilo de dirección: se interesa por conocer la percepción sobre la capacidad de dirección del trabajo de los jefes inmediatos, creación de un ambiente de trabajo confortable por parte de los jefes inmediatos, reconocimiento, imparcialidad, planificación y recepción de ideas nuevas por parte de los jefes inmediatos, valoración sobre la calidez en el trato de los jefes inmediatos hacia sus equipos de

trabajo.

- **Comunicación:** se interesa por medir la percepción de los empleados sobre las instrucciones adecuadas y claras sobre la realización de las funciones en cada puesto de trabajo, valoración de la apertura que los jefes inmediatos ofrecen a su gente para comunicar ideas, confianza y libertad por parte de los colaboradores para hablar sobre los problemas que surgen en el trabajo, percepción sobre el aprovechamiento de los medios disponibles para la comunicación interna.
- **Sentido de trabajo en equipo:** hace referencia a la percepción de los colaboradores sobre la ayuda mutua en su área de trabajo, valoración de la unidad, empatía y sinceridad entre los compañeros de trabajo, cooperación en conjunto de los compañeros para lograr el objetivo de cada área.

2.2.9 Efectos y consecuencias del clima laboral

No es de dudar que el impacto del clima laboral alcanza diferentes dimensiones dentro de una organización y que sus consecuencias pueden ser negativas dejar una huella en la rentabilidad de la empresa, así como puede ser positiva y garantizar la permanencia en el mercado. Furnham (2001) afirma que: “Algunos investigadores en el campo de los recursos humanos y la psicología organizacional han tratado de describir los efectos y las consecuencias del clima organizacional”.

El clima laboral parece afectar positiva o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización, Por lo tanto, se debe considerar diferentes aspectos a nivel de la empresa como ser:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, la temperatura y las características estructurales como el tamaño de la organización, su estructura formal y los estilos de dirección.
- Ambiente social: abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. También se abordan las características personales como las actitudes y las aptitudes, al igual que las motivaciones y las expectativas de los colaboradores.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, el nivel de presión en las actividades a desarrollar y la satisfacción laboral.
- Liderazgo: El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmosfera en la organización, lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, incitar a la acción de todo el equipo de trabajo.

El clima laboral es producto de las relaciones y comportamientos de los colaboradores, pero ¿qué ocurre cuando es un mal clima laboral? Primero un clima laboral bueno tiene satisfacción, adaptación, sentimiento de pertenencia, actitud positiva, ideas creativa y baja rotación

Por otro lado, un mal clima laboral es aquel que tiene alta rotación, baja productividad, impuntualidad, actitudes negativas, incumplimiento de los objetivos y ausentismo. Estos síntomas son frecuentes en aquellos climas labores insanos.

Algunas de las consecuencias de un mal clima laboral es la fricción entre compañeros, no valorar al empleado en su puesto de trabajo, desequilibrio entre el salario económico y el salario emocional y los niveles de estrés en el ámbito laboral.

2.2.10 Medición del clima laboral

El clima laboral es el conjunto de percepciones que los colaboradores tienen sobre las diferentes actividades que se realizan en la empresa. Para su medición se utilizan instrumentos basados en la aplicación de encuestas, las encuestas recopilarán la percepción general de los empleados en relación a las dimensiones que las empresas consideran relevantes de acuerdo a su rubro (Alarcón & Cea, 2007).

Hellrieger y Slocum (1974) han creado un estudio de clima laboral que analiza los instrumentos de mediciones, verificación de datos y escalas, la selección de muestras y los análisis de confiabilidad y validez de los instrumentos. El diseño del instrumento de medición comienza con el proceso de aislar las variables que deben ser medidas y son de interés para el investigador, posteriormente, se desarrolla el concepto por medio de la revisión de los antecedentes teóricos, culminando esta etapa con la definición del problema.

Para Méndez (2006) la medición del clima laboral a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en la satisfacción laboral.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias o herramientas fundamentales para medir el clima laboral: a) la observación del comportamiento y desarrollo de los colaboradores, b) realizar entrevistas directas a los empleados de la organización y c) la más utilizada es realizar una encuesta a todos los colaboradores a través de los cuestionarios diseñados para ello.

2.2.11 Planificación del talento humano y su importancia en el clima laboral

La planeación del talento humano es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales consiste en prever las necesidades de los recursos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades, de esta manera se debe analizar los índices de rotación de personal y si los mismos están condicionados por el clima laboral que impacta de una forma significativa en la empresa.

La planeación de personal y su importancia en el clima laboral “es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura” (Chiavenato, 2000:210).

2.2.12 Componentes de las estrategias de clima laboral

La búsqueda de un entorno laboral adecuado es una de las prioridades de las organizaciones modernas, ya que ello permite una mayor productividad, satisfacción y estabilidad de la organización, proporcionando los mecanismos para la transmisión de la energía social necesaria con la finalidad del adecuado funcionamiento de la organización. Por tanto, para mejorar el funcionamiento de una organización, tanto dentro de ella como en su relación con el entorno, es necesario conocer los elementos fundamentales que componen el clima donde los equipos humanos desarrollan su trabajo.

El "clima laboral" es un fenómeno desarrollado principalmente dentro de la psicología y la sociología, al tener una doble dimensión, en el que por un lado el individuo crea a diario dicho clima en la organización; pero una vez creado adquiere una dimensión social que

excede y condiciona a los individuos que lo han generado permaneciendo en la organización (Casas, J; Repullo, J; Lorenzo & Cañas, 2002).

Los componentes más esenciales de las estrategias de clima laboral son: a) claridad, apoyo y desafío, b) autoridad, eficiencia y adaptación, c) comunicación, influencia, decisión, planificación, control y rendimiento. Por lo que el clima laboral es uno de los eslabones más importante desde la visión estratégica de Recursos Humanos, debido a que ayuda a fortalecer la cultura organizacional y esto conlleva a que los índices de rotación de personal sean aceptables y se pueda mejorar la productividad empresarial.

2.2.13 Proceso para el diseño de una estrategia para la mejora del clima laboral

De acuerdo con Rodríguez (2001), existen características esenciales para la realización de una estrategia de clima laboral. Estas son: a) El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales, b) los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa, c) el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores, d) los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes, e) diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma.

A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima y, f) problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

Por lo tanto, para crear una estrategia de mejora de clima laboral se debe realizar un diagnóstico situacional de todos los elementos que puedan estar afectando dicho indicador y poder elaborar los planes de acción que se requieren para dar seguimiento efectivo a las

oportunidades de mejora, que a su vez condicionen la productividad y disparen los índices de rotación de personal.

2.2.14 Beneficios de las estrategias de reforzamiento del clima laboral

Chiavenato (2000) arguye que el clima laboral puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente de trabajo que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Las estrategias de reforzamiento del clima laboral deben enfocarse en el bienestar general de los miembros de la empresa, así mismo deben focalizar sus esfuerzos en la mejora continua, ya que traerá consigo importantes beneficios, como ser:

- Retroalimentación en todos los niveles de la empresa
- Conciencia de las normas y procedimientos en la organización, para adaptarse a los factores socioculturales.
- Incremento en la interacción y comunicación
- Aprendizaje continuo y participación
- Responsabilidad y optimismo creciente
- Liderazgo innovador
- Desarrollo de equipos de alto rendimiento

2.2.15 Auditorías de clima laboral

Realizar mediciones del clima laboral es una actividad fundamental y de gran impacto en las organizaciones en la actualidad. En vista de la importancia que tiene en todas las áreas y ámbitos de alcance de las organizaciones, de tal forma, que es un tema que determina la continuidad de la empresa en el mercado globalizado y apegado a las nuevas tendencias. Sin embargo, una evolución de clima laboral requiere tiempo y recursos, y este factor es el que

limita a las empresas.

2.3 Productividad

Prokopenko (1991) mencionó que a lo largo del tiempo el concepto de productividad se ha venido moldeando, siendo así el científico detalla a la productividad como la efectividad con la que cuenta la organización, es decir lo eficiente que puede llegar a ser la empresa, la misma puede representar el nivel de posicionamiento en el mercado de una compañía. Si se analiza la palabra productividad se puede descomponer en los términos: producción y actividad. Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. (Koontz,1998).

El concepto más generalizado de productividad es el siguiente: $\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos} + \text{Recursos empleados}}$ (Koontz,1998). De esta manera se puede visualizar la productividad, no como una medida de producción, ni como la cantidad de bienes que se ha fabricado, sino como una regla de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para alcanzar resultados específicos.

Por lo tanto, la presente investigación trata de esbozar los elementos de rotación de personal, clima laboral y productividad, los cuales deben contribuir a los mejores resultados de la empresa Paraíso Cigars S.A, focalizada en una estrategia que ayude a disminuir los índices de rotación y que sirva como mecanismo o herramienta para la mejora de la productividad de los colaboradores, enfocado en el desarrollo de un clima laboral que debe generar la integración de todo el equipo de trabajo.

2.3.1 La productividad y su importancia en las organizaciones

La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los

medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. (Chiavenato 2009)

Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del clima laboral que se desarrolla en las organizaciones, utilizando los mismos o menores recursos empresariales. Por tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución (Lefcovich, 2005).

En la industria de la manufactura, particularmente en el sector tabaquero de la zona oriental del país, el clima laboral no ha sido muy valorado ni atendido. La práctica del departamento de recursos humanos se ha visto reducida a la gestión de nóminas y se ha descuidado el valorar el clima de trabajo y las condiciones de satisfacción laboral entre el personal. Esta experiencia no está aislada de muchas organizaciones en el tiempo actual, continúan evidenciándose deficiencias en la gestión eficaz del recurso humano, la diligencia estratégica no ha sido una cuestión prioritaria y el tema de la productividad ha capturado todo el interés.

Sin embargo, ¿Qué es la productividad si no existe un ambiente laboral que satisfaga las necesidades de las personas? No hay lugar a dudas que este elemento se está convirtiendo en una necesidad latente en todas las organizaciones que buscan reducir sus índices de rotación de personal y optimizar la rentabilidad, calidad y excelencia. En este sentido, la revista digital Connect Américas ha publicado un artículo llamado “Los empleados felices son más productivos”, en el cual se menciona un estudio sobre felicidad y trabajo que concluye que “la gente feliz presenta mayor energía y dinamismo en sus tareas laborales, lo que deriva en más eficiencia y productividad en las empresas”(Connect Américas, 2018). Entre los beneficios encontrados, se mencionan los siguientes:

- Los colaboradores tienen un 33% más de energía y dinamismo, lo que conlleva a mayor eficacia y productividad en las organizaciones.
- La reducción del riesgo de accidentes laborales
- La visión positiva les permite resolver los problemas
- Hay una mejor adaptación al cambio

2.3.2 Indicadores de la eficiencia y efectividad

Fleitman (2008) explica que son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos, es decir, mide si los objetivos y metas se cumplen. Ya sean estos a corto o a largo plazo. Algunos indicadores de eficacia se describen a continuación:

- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la organización y en el puesto que se desenvuelve cada colaborador.
- Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos, para el crecimiento de la organización y del puesto.
- Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los colaboradores ocupa dentro de la organización en cuestión a sus destrezas y habilidades.

Los indicadores de eficiencia son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo.

2.3.3 Organización del trabajo

Para obtener una buena productividad, no se debe descuidar el factor humano, y la salud del colaborador, ya que se pone en juego la iniciativa y la creatividad de las personas para tomar las mejores decisiones.

Actualmente, muchos de los factores asociados a un trabajo que requiere de gran esfuerzo físico va a desaparecer gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, pero en contrapartida, aparecen nuevos factores de tensión asociados, principalmente con el contenido y la posibilidad de participación del trabajador; la responsabilidad que se va a desarrollar por medio de una maquinaria deja a la persona una función de control de los procesos (Stoner, 1996)

2.3.4 Participación y productividad

Gómez (2010) explica que la participación tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado, conviene pues enfocar la cuestión desde una perspectiva práctica en lugar de estar en un estudio teórico, en principio la participación tiene un efecto positivo, aunque en ocasiones sea limitado, prácticamente no condiciona por sí sola la aparición de efectos negativos, la existencia de efectos positivos derivados de la participación depende, en principio, de dos elementos fundamentales la actividad económica que realiza la empresa o sector industrial en que opera y la concepción y el modelo de relaciones laborales que están presentes en la organización.

2.3.5 Factor humano y elementos clave en la productividad

Si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de los

colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, ya que de ella influye grandemente en la establecida de la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral (Sumanth 1994).

Ante ello, se debe motivar al personal para enseñarles cómo se realizan las cosas de una forma óptima, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si no están satisfechas adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales se debe recurrir a los colaboradores más cercanos para programar todo tipo de capacidades, y así el desarrollo será mucho más adecuado para las promociones y elementos de motivación en el aspecto económico (Robinson 2004).

2.4 Marco Contextual

2.4.1 Situación de la industria del tabaco en Honduras

La producción de tabaco históricamente se ha concentrado en los departamentos del occidente del país (Ocotepeque, Copán y Santa Bárbara) en donde se ubican el 70 por ciento de los productores nacionales. En el departamento de Copán se concentra alrededor del 25 por ciento de las tierras sembradas del país y se produce el 28 por ciento de la producción nacional. Durante más de cincuenta años, el destino de la producción ha sido principalmente para la elaboración de cigarrillos.

Desde 1994, la producción de tabaco para puros ha venido en aumento lo que ha reducido substancialmente las áreas destinadas para la producción de tabaco para cigarrillos al punto que, se estima que un cincuenta por ciento de la producción del tabaco producido se utiliza para la fabricación de puros. (Banco Central de Honduras. Departamento de estudios económicos).

2.4.2 Industria del tabaco en el Municipio de Danlí

El rubro de la industria del tabaco dinamiza la actividad económica del municipio de Danlí al contar con 15 fábricas de producción de puros. Actualmente este rubro genera entre 16 mil a 18 mil empleos directos en la región suroriente del país beneficiando a muchas familias del sector.

Las empresas tabacaleras que operan en la zona oriental son las siguientes:

- Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras
- Tabacos de Oriente
- Scandinavian Tobaccos Group (HATSA)
- Aladino Cigars
- Paraíso Cigars S.A
- San Judas Tadeo
- Vintage Cigars
- Tabacos San Andrés
- Corajo Tabacos
- Oscar Valladares Tobacco
- Raíces Cubanas
- El Gran Havano
- Tabacosa de Danlí
- Tabacalera Dannan
- Tabacalera International

2.4.3 Destino de los productos

Los puros elaborados por la Empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, son exportados en su totalidad hacia los mercados de Europa y Estados Unidos, mediante los centros de distribución ya establecidos.

2.4.4 Empresa de Tabaco Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A

- **Generalidades de la organización**

En referencia a los índices de rotación de personal y su vinculación con el clima laboral y la productividad, es de vital diseñar una herramienta administrativa para potenciar las habilidades de los colaboradores y que representa un enfoque administrativo y que está estrechamente relacionado con las actividades cruciales de la organización en la búsqueda de la forma más eficiente y eficaz para lograr los objetivos empresariales.

La presente investigación se desarrollará en la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, organización dedicada a la fabricación de puros, elaborados a base de hoja de tabaco. La empresa está ubicada en la ciudad de Danlí, específicamente en plantel San Marcos y fue fundada en el año 2014, perteneciente al grupo Oettinger Davidoff y maquilando productos específicos para la exportación, hacia el mercado de Estados Unidos.

- **Misión de la empresa**

Deleitar y sorprender a todos los consumidores de nuestros productos, colocando a su disposición marcas exclusivas y haciendo que disfruten de una experiencia de compra única.

- **Visión de la empresa**

Convertirnos en la compañía líder en materia de innovación y experiencia del consumidor en la industria del tabaco, en un periodo de cinco años.

- **Valores organizacionales**

- Integridad
- Pasión
- Innovación
- Trabajo en equipo

2.4.5 Estructura organizativa

La estructura jerárquica de la empresa está compuesta por su Gerente general, al mismo le reportan los gerentes de producción, Recursos Humanos, operaciones, Finanzas, ICT y Mantenimiento.

Cada gerente cuenta con su equipo de trabajo, por lo cual las actividades de los departamentos son definidos a través de los indicadores de cumplimiento.

2.4.6 Productos y servicios

Los productos que se hacen son a base de hoja de tabaco, puros Premium de exportación de acuerdo con las exigencias de los clientes.

2.4.7 Indicadores de control de la productividad

La empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S. A., lleva su control de productividad a través de un sistema denominado Exactus, en el cual se registran la cantidad de puros producidos por cada operario, dicho sistema está entrelazado con otras áreas de la empresa como materia prima y empaque, para poder controlar las actividades diarias y dar seguimiento a los cumplimientos por cada área de trabajo que es revisado por el área de operaciones.

2.4.8 Administración del recurso humano

- Instalaciones

- Departamentos
- Personal por área
- Estrategias del Departamento de recurso humano para la administración del clima laboral
- Estrategias de Departamento de recurso humano para la regulación de la rotación
- Acciones de monitoreo y control
- Procesos de reclutamiento y selección del personal
- Procesos de baja o rescisión del personal

CAPÍTULO III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo, alcance y diseño de la investigación

El tipo de investigación empleado es de corte cuantitativo porque se basa en la medición de las variables que comprende el problema para dar respuesta a los supuestos plasmados en la investigación. A su vez, el proceso a emplear es deductivo, buscando mediante la selección de teorías la explicación de un problema de forma secuencial y objetiva, con la finalidad de generalizar sobre los hallazgos derivados del levantamiento de la información. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

Por otro lado, el alcance de la investigación es de corte descriptivo, fundamentado en lo expresado por Arias (2006:24), donde la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, es decir, este tipo de investigación permite determinar cómo se puede comportar una variable, partiendo de la descripción o descomposición de esta, para realizar de manera adecuada el análisis de ella.

En cuanto al alcance de la investigación, esta es de diseño no experimental y de corte transversal, dado que el investigador no incide en las variables, solo observa a las mismas en su contexto, y dicha observación se lleva a cabo en un único momento en el tiempo para describir el estado de cada una de las variables que comprenden el problema a estudiar. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

3.2 Variables

Desde un punto de vista técnico operar las variables significa identificar cuáles son sus dimensiones e indicadores que permitirán transformar una variable teórica en propiedades observables o medibles, en esta investigación es importante destacar que para diseñar un

instrumento para evaluar el clima laboral se debe conocer los índices de rotación de personal y productividad laboral (Sampieri, 2006).

Variable 1: Rotación de personal

“La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la empresa y el entorno se debe realizar bajo un proceso adecuado, donde debe contar con una remuneración idónea y un buen clima organizacional” (Zalpa, 2002).

Variable 2: Clima laboral

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización o grupo de trabajo y que influyen directamente sobre su conducta.

Variable 3: Productividad

“Es la eficacia con que funciona el sistema de operaciones. Indica el grado de eficiencia y competitividad de su departamento. Es la razón entre producción e insumos. Cuando más alto sea el valor numérico de dicha razón, mayor será la productividad. Tanto el nivel de una razón de productividad para un periodo dado, como la comparación con otras razones en el tiempo constituyen medidas importantes” (Stoner 1996).

3.3 Población y Muestra

Población

La población se considerará finita, puesto que se conoce el número de personas que laboran para la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, siendo un total de 557 colaboradores, de los cuales 79 son administrativos y 478 operativos.

Muestra

La selección de la muestra será probabilística, mediante el método probabilístico aleatorio simple. Estratificando la muestra en función de la cantidad de colaboradores que hay en cada una de las áreas, tanto en cantidad total como en porcentaje de hombres y mujeres.

Una vez establecida la población, para el cálculo de la muestra se aplicará la fórmula de tipo probabilística aleatoria simple:

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

En donde:

n: es el tamaño de la muestra.

N: es el tamaño de la población o universo.

z: es la desviación estándar: 1.96 que corresponde a un nivel de confianza del 95%.

e: es el error de muestreo: 5%

p: es la probabilidad de ocurrencia, valor estándar de 0.50.

q: es la probabilidad de no ocurrencia, valor estándar de 0.50.

La muestra estuvo determinada por incidencia tomando como base el área de producción de puros conformada por 196 operarios, área donde se ha reflejado mayor rotación de personal desde el periodo 2014.

Para el objeto de estudio a nivel de los puestos administrativos no se realizan encuestas ya que la rotación de personal en estas áreas es nula, debido a la estabilidad en los puestos de control.

$$\begin{aligned} n &= \frac{1.96(2) * .50 * .50 * 196}{(0.05)^2 (196-1) + (0.96)^2 * .50 * .050} \\ &= 125 \text{ empleados a encuestar} \end{aligned}$$

3.4 Métodos y técnicas aplicadas al problema de investigación

El método empleado para resolver el problema de investigación es el estudio de caso, la cual es un método que se ha utilizado a lo largo del tiempo en muchas disciplinas para contribuir al conocimiento individual de ciertos fenómenos siendo común en las ciencias sociales, pero muy utilizado recientemente en las ciencias administrativas y contables, con la finalidad de investigar a profundidad una problemática bajo ciertas condiciones de contexto propias de una unidad de análisis (Yin, 2018).

Ante ello, el estudio de caso comprende los siguientes elementos:

- Hace frente a la situación técnicamente distintiva en la que habrá muchas más variables de interés que los puntos de datos, y como resultado.
- Se basa en múltiples fuentes de evidencia, ya que los datos deben converger de forma triangular y, como otro resultado,
- Se beneficia del desarrollo previo de propuestas teóricas para guiar la recopilación y el análisis de datos.

En este sentido, las principales fuentes de obtención de datos son directamente las personas relacionadas con el problema (en función del tamaño de la población). Los estudios de caso requieren de una narrativa, establecimiento de interrogantes, métodos o instrumentos para la recolección de la información y parámetros de interpretación, así como de una discusión de los resultados finales que dan origen al desarrollo de nuevos modelos o propuestas que expliquen o cambien el estado natural del caso o problema (Bernal, 2010).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diseño del estudio de caso

4.1.1 Antecedentes

En la industria de la manufactura, particularmente en el sector tabacalero de la zona oriental, y específicamente en la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras (Mondy, 2010) S.A, el clima laboral no ha sido muy valorado ni atendido. La práctica del departamento de Recursos Humanos se ha visto reducida a la gestión de nóminas y se ha descuidado el valorar el clima de trabajo y las condiciones de satisfacción laboral que inciden en la rotación del personal y la productividad de los empleados.

Esta práctica no está aislada de muchas organizaciones en el tiempo actual, continúan evidenciándose deficiencias en la gestión eficaz del recurso humano, la gestión estratégica no ha sido una cuestión prioritaria y el tema de la productividad ha capturado todo el interés. Sin embargo, ¿Qué es la productividad si no existe un ambiente laboral que satisfaga las necesidades de las personas? No hay lugar a dudas que este elemento se está convirtiendo en una necesidad latente en todas las organizaciones que buscan rentabilidad, calidad y excelencia.

Por lo tanto, en el contexto de la investigación el tema de rotación de personal, vinculado a la mejora del clima laboral y aumento de la productividad, no ha sido evaluado anteriormente, por lo cual se considera de vital importancia abordar dicha problemática, con la finalidad de proponer acciones puntuales que contribuyan a una gestión eficaz del personal desde la perspectiva de una adecuada gestión de recursos humanos.

4.1.2 Preguntas a contestar con el caso

¿Cuál es el estado actual del clima laboral de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.?

¿Cuáles son los factores que inciden en la variación de los niveles de productividad del personal de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.?

¿Cuáles son los aspectos más relevantes del clima laboral, que inciden en la rotación del personal y en la productividad de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.?

¿Cuáles son los elementos internos y externos que estimulan la rotación de personal en la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.?

¿Cuáles son los mecanismos más adecuados para la disminución de la rotación de personal, mejora del clima laboral y aumento de la productividad en la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.?

¿Cuáles son los factores a considerar para la construcción de una propuesta orientada a la disminución de los índices de rotación de personal, mejora del clima laboral y el aumento de la productividad, basada en la gestión de Recursos Humanos en la Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.?

4.1.3 Narración del caso

La empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, es una empresa dedicada al rubro del tabaco, en la fabricación y exportación de puros, ubicada en la Ciudad de Danlí, El Paraíso, la cual actualmente enfrenta un desafío en la retención del talento humano y en la mejora de sus niveles de productividad.

Hoy en día, hablar de rotación de personal, clima laboral y productividad genera mucho

interés por parte de las empresas que reconocen el enorme impacto que pueda traer su buena gestión. La comprensión de proporcionar espacios amigables y seguros para que los empleados puedan desempeñarse adecuadamente ha llevado a pensar en más beneficios para las personas, que les permitan sentirse en casa mientras desarrollan sus habilidades y competencias personales y profesionales.

En el contexto de la investigación, referirse a los índices de rotación de personal es enmarcarse en todas las variantes por las cuales los empleados deciden retirarse voluntariamente de sus puestos de trabajo o en su defecto la empresa decide prescindir de sus servicios, para esto es importante evaluar las acciones que se toman a nivel de la empresa para reducir la rotación de empleados que impacta en la productividad de la organización.

Cabe resaltar que la gestión integral de Recursos Humanos trata de enfocarse en reducir los índices de rotación de empleados y evaluar aspectos como el clima laboral que hoy en día juegan un papel determinante en el sentido de pertenencia y motivación de los empleados. El clima laboral es un aspecto que ha tenido mucho auge en las organizaciones, ya que todo empleado satisfecho, genera para la organización mejores resultados por lo cual es preponderante evaluar todas las condiciones en las cuales los empleados están laborando y si el ambiente laboral es favorable, permitiendo a su vez desarrollar capacidades enfocadas hacia una productividad sostenible.

El desarrollo de programas integrales de recursos humanos y el fortalecimiento del clima laboral, coadyuvará a reducir los índices de rotación de empleados, lo cual generará un impacto significativo en la organización, ya que se valorarán todos los elementos necesarios en la gestión del personal y en los procesos que se desarrollan día con día. Actualmente, en la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, el clima laboral es muy bueno

al interior de la organización, ya que la empresa ha focalizado sus esfuerzos por mantener un clima laboral donde el empleado se sienta satisfecho y se reduzcan los índices de rotación de personal.

Los niveles de productividad son evaluados por el área de operaciones, ya que los productos que se fabrican son determinados por los pedidos que son recibidos y de los mismos se derivan los planes de producción y el cumplimiento que se debe dar de acuerdo con las fechas de programación de embarques, mismos que son distribuidos a los mercados de Estados Unidos y Europa. La productividad muchas veces se ve condicionada por el ausentismo de los empleados ya sea por razones de incapacidad medica temporal, tramites antes instituciones estatales, instituciones bancarias o permisos personales, debido a estos factores los cumplimientos de producción se ven afectados ya que no se cuenta con la capacidad instalada a un 100%.

Desde la perspectiva laboral, valorar el talento humano como el principal activo de la empresa traerá consigo disminución en los índices de rotación de personal, ambiente de trabajo adecuado y mayor productividad empresarial.

4.1.4 Unidades de análisis de los casos

La unidad de análisis de la investigación estará comprendida por los empleados de las áreas operativas de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, con la finalidad de determinar si los índices de rotación de personal, se están dando por una problemática en el clima laboral y como ésta incide directamente en la productividad de los empleados, por lo cual estará conformada por:

1. El Gerente de Recursos Humanos,
2. Gerente de producción

3. 125 empleados del área de producción de puros.

4.1.5 Métodos de recolección

Méndez (1999) define a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. También señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar información, Además manifiesta que existen: fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, mientras que las fuentes secundarias es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento (pàg.143).

En este sentido, la información recabada proviene de fuentes primarias, la cual mediante un diseño de corte cuantitativo con instrumentos estructurados dan paso a la recolección de los insumos para dar respuesta a los supuestos de investigación. Ante ello, el diseño de una propuesta orientada a la disminución de los índices de rotación de personal, para la mejora del clima laboral y aumento de la productividad se abordará desde el método de estudio de caso con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, esto permitirá que la información recolectada sea fidedigna para determinar cuáles serán las acciones que se deben desarrollar para mejorar los indicadores expuestos en el objeto de estudio

Ante ello, los métodos y técnicas de recolección de los insumos para explicar la investigación se sustentan en el establecimiento de la vía más efectiva para llegar a diseñar una propuesta que ayude a disminuir los índices de rotación de personal y para establecer la recopilación de la información secundaria de contraste a lo largo de la investigación. En primera instancia, se recurre a los métodos estadísticos para el cálculo de la muestra y las

unidades que darán paso a la representatividad del problema a investigar, llegando con ello a estudiar las variables rotación de personal, clima laboral y productividad.

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, es decir, las técnicas de recolección de datos conducen a la obtención de datos fidedignos, y las mismas se aplican utilizando instrumentos que permitan almacenar la información recolectada. A su vez, se lleva a cabo la validación de las variables, mediante las pruebas de juicios de expertos y a través de la aplicación de una encuesta estructurada con preguntas dirigidas y cerradas, con niveles de respuestas orientados al gerente de Recursos Humanos y gerente de producción.

De lo anterior, se pretende validar los indicadores de; rotación de empleados, fortalecimiento de competencias, capacidades para puestos de trabajo, razones de rotación de personal, incidencia en el clima laboral, iniciativas para la retención del talento humano, factores que condicionan la productividad. Asimismo, se busca con ello, determinar los puntos de incidencia de los indicadores sobre las variables y estos últimos, sobre el problema en estudio. Para el levantamiento de la información se valió del uso del método del cuestionario a partir de su aplicación mediante la técnica de la entrevista.

Los medios de localización a los actores claves y unidades de análisis se obtuvieron de la base de datos de Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A. Dicha base de datos describe la cantidad de empleados de la empresa, sus principales enlaces y elementos inherentes para el objeto de estudio. Una vez contactado el informante clave, se le aplica un instrumento entrevista estructura al gerente de Recursos Humanos y gerente de producción cuya duración prevista es de 45 minutos, con preguntas concisas para obtener información clave para la realización del presente estudio.

También se aplicó una encuesta estructurada a 125 empleados del área de producción de puros, para dar soporte a la variable de clima laboral con la finalidad de conocer diferentes aspectos que puedan afectar las condiciones de trabajo y por las cuales el empleado está abandonando de forma voluntaria e involuntaria su puesto de trabajo. La encuesta contuvo cuatro opciones de respuesta para validar los datos recolectados.

Posteriormente, se procedió a la tabulación de la información para luego ser depurada y procesada a través de Excel, para con ello llevar a cabo los análisis de cada una de las interrogantes planteadas en los instrumentos, con la finalidad de dar soporte al análisis de datos, dando lugar a la generalización respecto a los supuestos que se plantearon en la presente investigación.

4.1.6 Instrumentos de recolección

El autor Arias (2006:69) hace mención que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información, esta investigación contará con el instrumento denominado encuesta de clima laboral. Los instrumentos desarrollados se desprenden de la conceptualización de las variables, gestando para cada uno de ellos una serie de indicadores y a partir de estos, una serie de interrogantes que en conjunto permitan la recolección de todos los insumos que expliquen el problema en estudio. Tomando en consideración el análisis cuantitativo, los instrumentos que se utilizarán en la unidad de análisis serán los siguientes:

- Encuesta clima laboral: La información será recopilada a través de las encuestas que se aplicarán directamente a los colaboradores de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, cada uno de los colaboradores responderá a las preguntas plasmadas en el documento que se les facilitará, las interrogantes serán cerradas, con la finalidad de obtener información precisa que sustente apropiadamente los resultados

de la investigación. Dicha encuesta se aplicará de manera personal al informante número dos.

- Entrevista de rotación de personal: Es de vital importancia conocer las causas por las cuales los empleados abandonan la empresa de manera voluntaria, también evaluar las razones por lo que la empresa decide dar por terminada la relación de trabajo. Dicha entrevista irá enfocada al informante número uno que será el Gerente de Recursos Humanos para conocer de manera general aspectos relacionados a la rotación del personal, fomento de las competencias y las estrategias desarrolladas para la retención de los empleados.
- Entrevista sobre productividad: Uno de los elementos esenciales es la valoración de los procesos productivos de la empresa, desde este punto de vista se realizará una entrevista estructurada al Gerente de producción, quien en la unidad de análisis será el informante número tres, para conocer la información más relevante enfocada en los procesos, métodos estadísticos y condiciones de fortalecimiento de la productividad de los empleados de la empresa.

4.1.7 Método de interpretación

De acuerdo a la información basada en las teorías científicas, se pretende realizar un comparativo de la incidencia de los índices de rotación de personal y como los mismos inciden en el factor de clima laboral y productividad de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S,A, por lo cual al entrelazar dichos indicadores se puede determinar que tienen varias similitudes ya que el impacto significativo en un indicador conduce al comportamiento positivo o negativo de elementos relacionados.

En relación a la variable de rotación de personal se podrá identificar que la razón más frecuente por la cual los empleados abandonan la empresa es por mejorar su calidad de vida, por lo cual la rotación está condicionada por factores externos, ya que otra compañía del sector tabacalero específicamente Honduras Tobbacco S.A ofrece el pago del preaviso lo cual se vuelve atractivo para los colaboradores, ya que existe la práctica de liquidar anualmente a los empleados, que a su vez se convierte en un incentivo al percibir más efectivo al final de cada año.

Así mismo, al hacer referencia al clima laboral de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, se podrá comprobar que este factor es bien evaluado por los operarios de la empresa, por lo tanto, existe una percepción muy favorable del ambiente de trabajo. Lo que puede condicionar el clima laboral es que aproximadamente un 10% de los empleados encuestados no están de acuerdo con el nivel de compensación salarial, el que no se considera justo para todos, sumado a los estilos de dirección de los mandos medios o supervisores, donde se puede evidenciar una oportunidad de mejora.

En cuanto a la variable de productividad es contrastada contra los resultados semanales, mensuales y anuales de rendimiento, la misma está condicionada por el ausentismo laboral de los empleados, lo que limita que los planes de producción se puedan cumplir en su totalidad, además que se debe fortalecer el espíritu de trabajo en equipo para alcanzar los objetivos propuesto por la organización.

4.2 Recopilación de la información

4.2.1 Análisis de la información

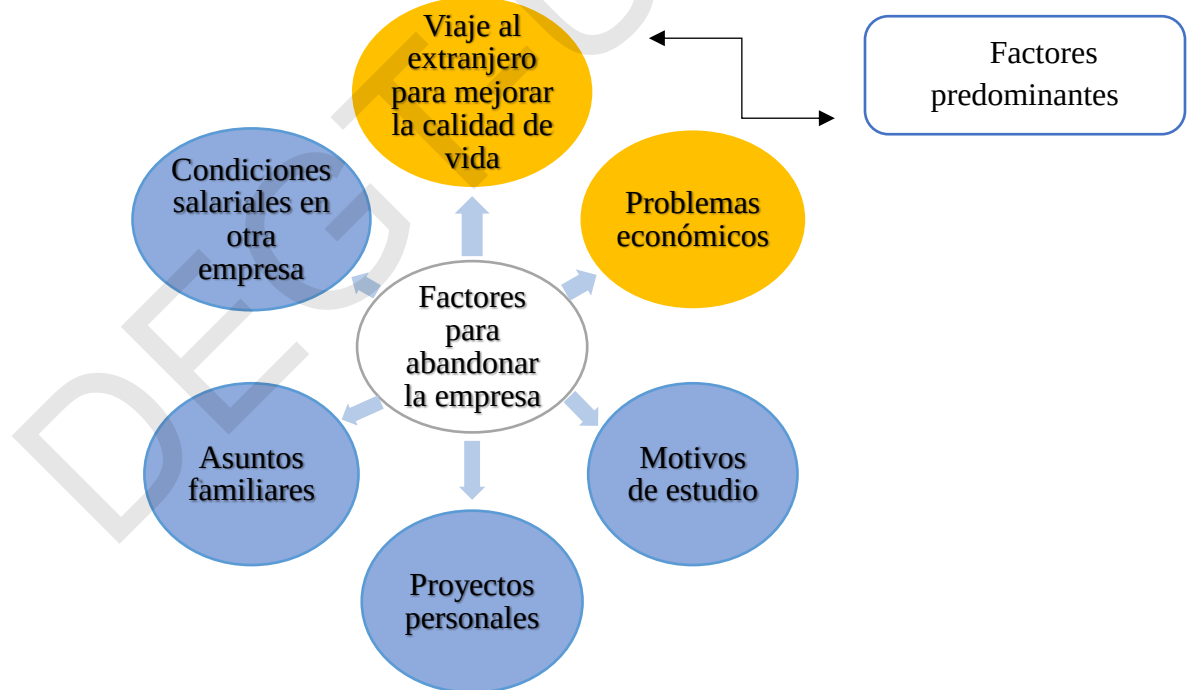
En el presente capítulo se detalla y analizan los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de investigación, los cuales están determinados por el método de estudio de

caso, los datos fueron recopilados a través de una entrevista al Gerente de Recursos Humanos, una entrevista al Gerente de producción, así como una encuesta aplicada a 125 empleados que laboran en el área de producción de puros de Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, que de acuerdo con la investigación es el área que tiene más incidencia en la rotación de personal. La recopilación de los datos está enfocada en disminuir los índices de rotación de personal, como mecanismo de mejora del clima laboral y productividad de la empresa.

4.2.2 Entrevista estructurada al gerente de recursos humanos

Al gerente de recursos humanos se le abordó para consultarle ¿Cuáles son los factores más predominantes por las cuales los empleados abandonan la empresa?

Ilustración 3. Factores predominantes en la rotación de personal



Fuente de elaboración propia

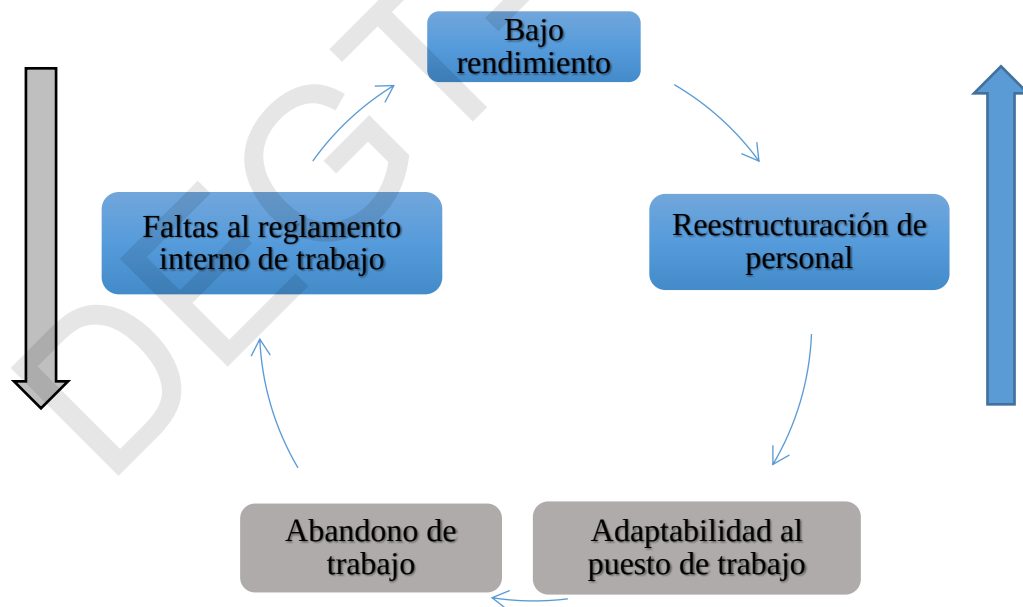
En la actualidad el factor socioeconómico es un detonante por el cual los empleados abandonan la organización, por lo cual es de vital importancia que la empresa pueda

desarrollar un plan de compensaciones atractivo y un modelo de apoyo para todos los colaboradores, ya que de esta manera se podrá fortalecer el sentido de pertenencia en la compañía y por lo tanto se reduciría la migración de la mano de obra calificada hacia otros entornos.

Desde la perspectiva de Recursos Humanos crear las condiciones idóneas en el aspecto económico es un valor agregado para los colaboradores, el cual deberá estar alineado a la normativa legal y laboral, cumpliendo con todas las garantías para los colaboradores, lo cual debe coadyuvar a un clima laboral adecuado, a la reducción de los índices de rotación y a la sostenibilidad de la productividad empresarial.

A la vez se le preguntó ¿Cuáles son las razones más frecuentes por la cuales se despide a un empleado?

Ilustración 4. Razones más frecuentes para despedir empleados



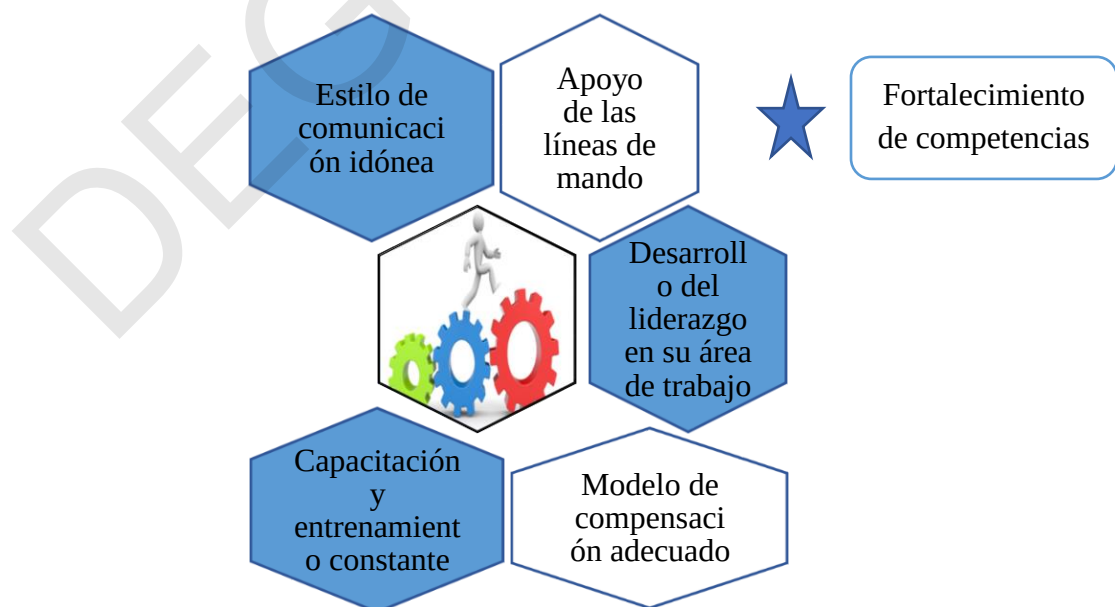
Fuente de elaboración propia

A través del enfoque integral del área de Recursos Humanos, abandonar el puesto de trabajo de manera involuntaria o voluntaria se ha convertido en una tendencia, ya que, a mayor competitividad laboral, se refuerzan las cualificaciones de los empleados y las competencias que se requieren para un puesto de trabajo determinado, por lo cual las empresas buscan fortalecer sus equipos de trabajo.

Generalmente una empresa decide prescindir de los empleados ante el incumplimiento de la normativa laboral, sus códigos de conducta, que alteran el buen funcionamiento de las actividades de trabajo, sumado a esto existen factores externos que se entrelazan con la comunicación de los centros de distribución de las empresas y si algún elemento falla proviene las reestructuraciones de personal, también influye el bajo rendimiento de un empleado al no seguir la línea de inducción o no acatar las oportunidades de mejora en su tiempo en la organización.

Al consultar sobre ¿De qué manera se fortalecen las competencias de los empleados?

Ilustración 5. Fortalecimiento de competencias



Fuente de elaboración propia

En su análisis, Argudín (2001) afirma que la competencia es una convergencia de los comportamientos sociales, afectivos, cognoscitivos, psicológicos y sensoriales que permiten desempeñar un papel, una actividad o tarea.

Desde la perspectiva laboral se asume que las competencias son el producto del aprendizaje, actuando eficazmente en una serie de situaciones, donde debe prevalecer el espíritu del fortalecimiento de todas las aptitudes y actitudes de los empleados de la organización. En esta investigación se puede identificar que la comunicación, el desarrollo del liderazgo y la capacitación son eslabones fundamentales que se deben potenciar para lograr que la empresa se encamine con un estilo de dirección adecuado, añadido a la cultura organizacional que no debe perder de vista su razón de ser en el ámbito laboral.

En la industria del tabaco, es un rubro muy competitivo, ya que las empresas luchan por captar mano de obra calificada, pero debe analizar cuidadosamente su modelo de integración de competencias, los estilos de dirección y su estructura de compensación para atraer el talento humano a la organización.

En consonancia con el manejo integral del personal se le consultó ¿Qué acciones se llevan a cabo para elevar las capacidades de sus empleados?

A nivel organizacional es de vital importancia llevar a cabo acciones que puedan elevar las capacidades de los empleados, ya que esto conlleva a fortalecer la filosofía empresarial. La reducción de los índices de rotación y la mejora del clima laboral pasa por la flexibilidad en el comportamiento organizacional, por lo cual las empresas deben enfrentar muchos cambios e innovar para ser productivas a través del tiempo.

Fortalecer el aprendizaje y la participación de los equipos de trabajo, así como brindar retroalimentación de las oportunidades de mejora trae consigo elevar las capacidades de los

empleados, anudado a un plan de reconocimiento laboral que sea inherente para todos logrando la equidad a nivel de toda la organización.

Para la empresa es muy importante potenciar las capacidades a nivel personal y de equipo, por lo cual se detallan acciones prioritarias a desarrollar. (ver ilustración 6).

Ilustración 6. Acciones para elevar capacidades de empleados



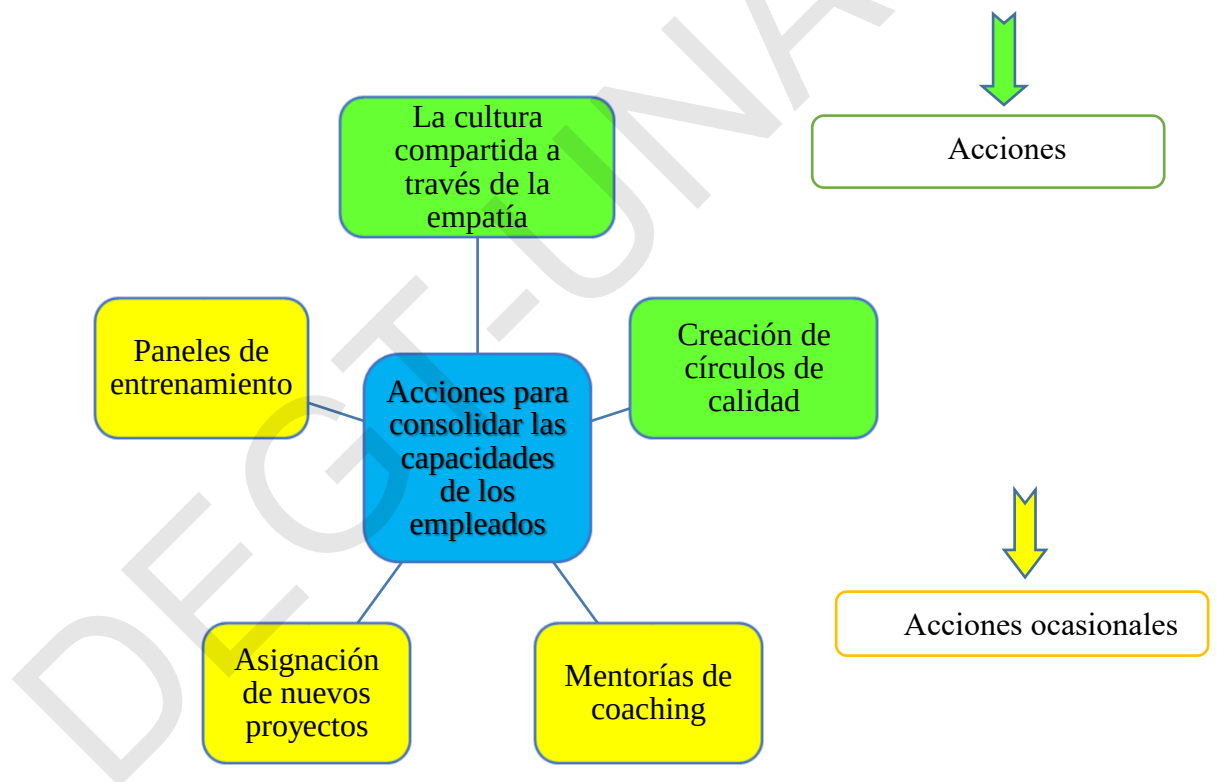
Fuente de elaboración propia

También se consultó sobre ¿Qué acciones se llevan a cabo para consolidar las competencias de sus empleados?

En el contexto empresarial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la consolidación de sus habilidades y competencias, lo cual genera un valor agregado en la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza, ya que si la empresa invierte en su desarrollo se potencia la cultura y los círculos de calidad adquieran auge en todos los niveles organizacionales. Es preponderante apoyar todas las acciones para consolidar las capacidades de los empleados, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Ilustración 7. Cómo consolidar las competencias de los empleados



Fuente de elaboración propia

En el desarrollo de la entrevista al gerente de recursos humanos se le preguntó ¿Qué iniciativas desarrolla la empresa para retener a su personal?

El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos

específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia, por lo que la industria del tabaco es un sector dinámico donde se deben generar iniciativas para la retención del talento humano, como principal activo de la organización.

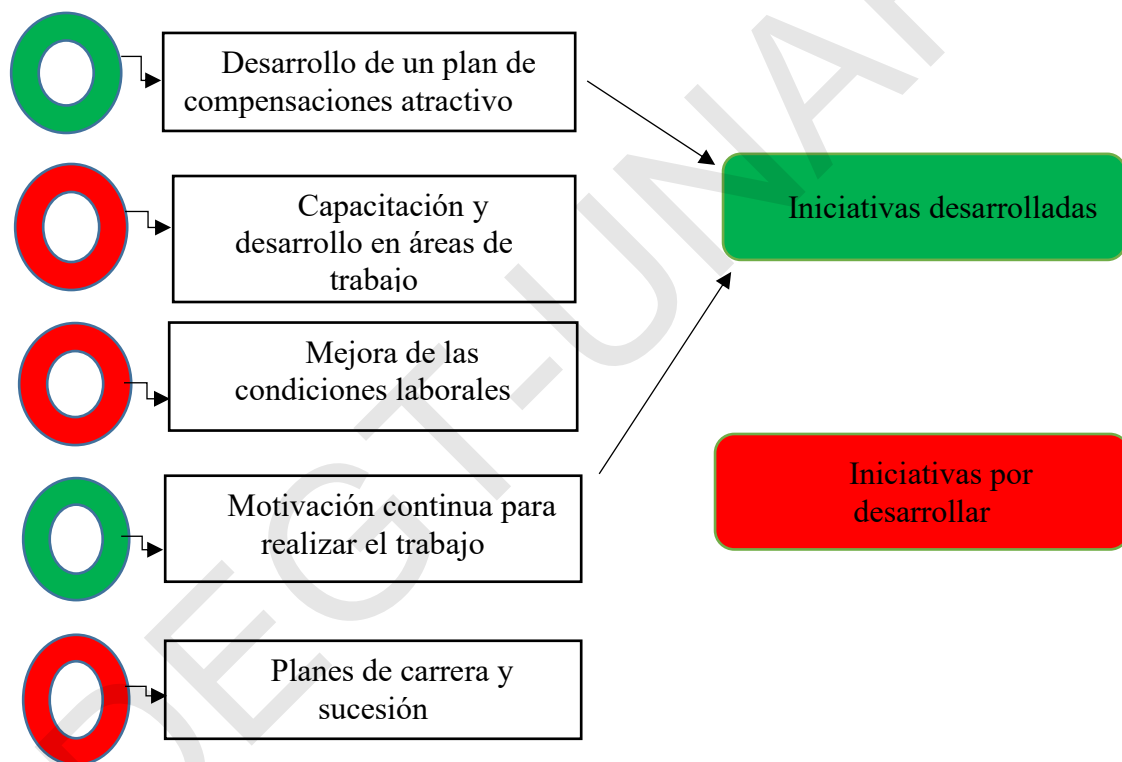
La manera de comprender la función de los empleados en las organizaciones ha sufrido un cambio. Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento (Dibble, 2001).

Es importante destacar que las iniciativas encaminadas en la motivación continua en el trabajo entrelazada a un plan de compensaciones atractivo, conlleva a mejores condiciones laborales, con la finalidad de desarrollar el capital humano, como una estrategia de retención del personal, los cuales podrán hacer carrera en la organización y ser partícipes de los planes de sucesión empresarial, es por eso que las iniciativas de retención de personal deben estar alineadas con la visión organizacional.

En la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, las mejoras de las condiciones de trabajo, los procesos de capacitación y desarrollo, pasan por la necesidad de contar con un presupuesto para dichas actividades, por lo cual se convierten en iniciativas por desarrollar, ya que esto conlleva a crear un ambiente más favorable donde el empleado pueda hacer carrera y optar a nuevos puestos de trabajo, ya que un plan de sucesión se puede ver afectado si el empleado en la posición es muy estable, por lo cual no se genera la oportunidad de crecimiento laboral en el corto plazo.

Todas las iniciativas están entrelazadas ya que se busca fortalecer el capital humano como principal activo de la organización, pero debe existir el involucramiento y el compromiso de la dirección general de la empresa, para fortalecer todas las acciones que conllevan a la sostenibilidad del negocio. Las iniciativas de retención del talento humano son preponderantes para alcanzar los objetivos organizacionales, en este sentido se debe dar el seguimiento respectivo. (ver ilustración 8)

Ilustración 8. Iniciativas para retención de personal



Fuente de elaboración propia

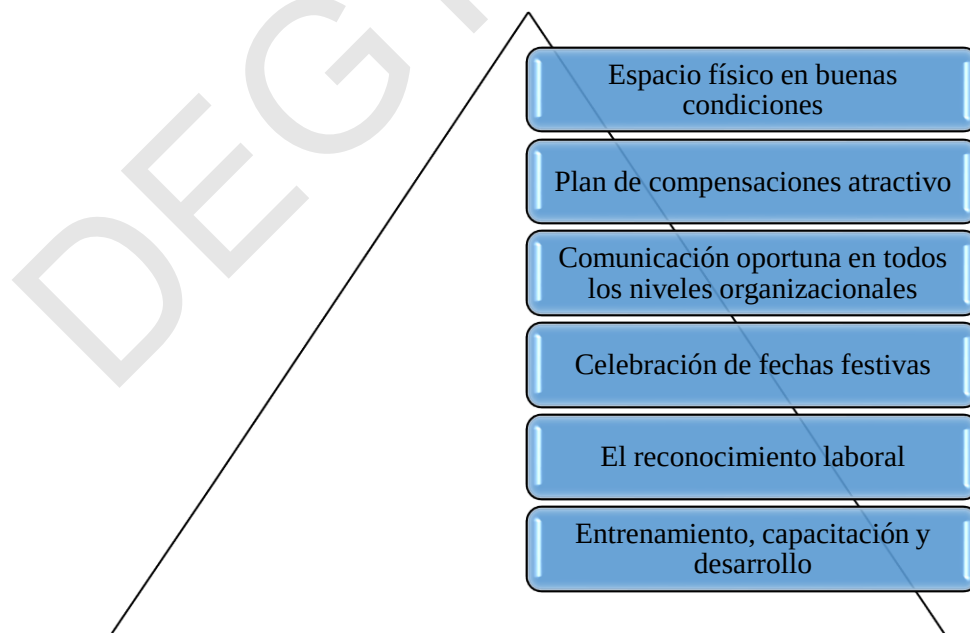
El ambiente laboral es un determinante idóneo en las empresas, en esta ocasión se consultó ¿Cuáles son los factores que inciden de forma positiva en el clima laboral?

El clima laboral de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizar para su

medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. De acuerdo con lo consultado al Gerente de Recursos Humanos de Agroindustrias Diadema Zona Franca, existen diferentes factores que influyen positivamente en un clima laboral adecuado, partiendo de cubrir las necesidades de los empleados y que los mismos puedan desarrollarse en un ambiente agradable que les permitan identificarse en lo personal y lo profesional.

Hoy en día, la gestión estratégica de Recursos Humanos juega un papel determinante en todos aquellos factores que inciden de manera positiva en las empresas, ya que el enfoque integral de la misma, proporcionando información a la organización sobre las percepciones y actitudes de los individuos y de esta manera ayudará a mejorar el ambiente en el trabajo y la productividad, esbozado a la disminución de los índices de rotación de personal.

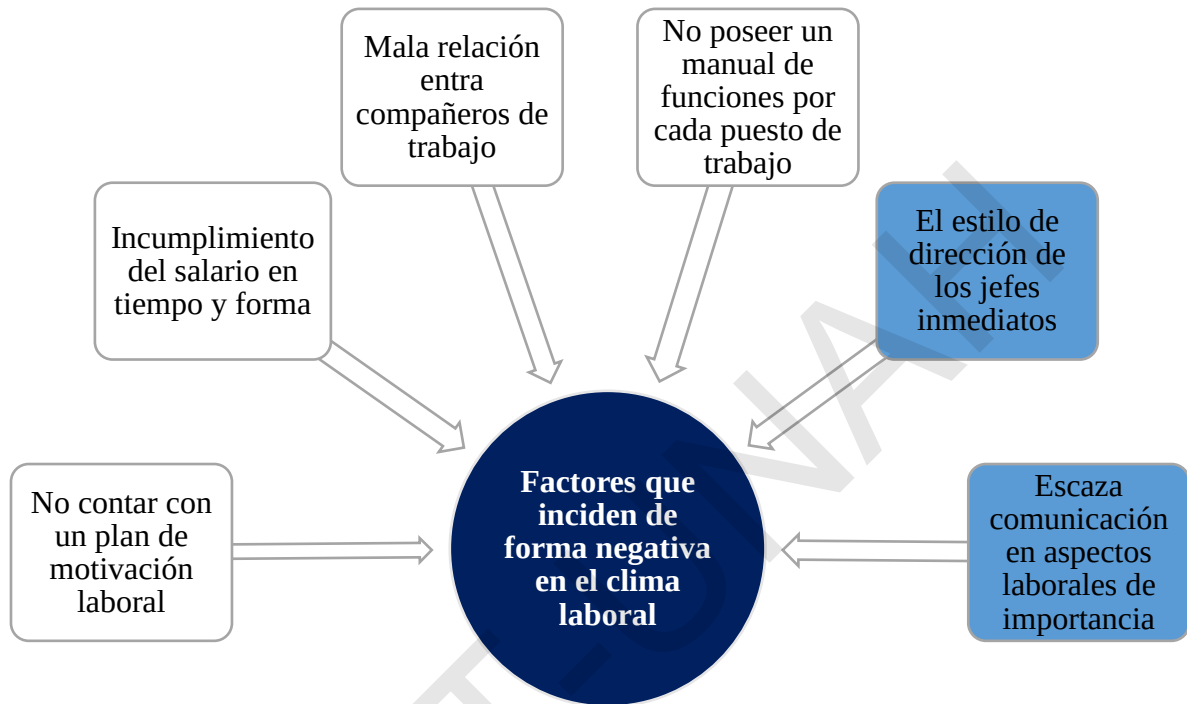
Ilustración 9. Factores de incidencia positiva en el clima laboral



Fuente de elaboración propia

En relación con el ambiente laboral se consultó sobre ¿Cuáles son los factores que inciden de forma negativa en el clima laboral?

Ilustración 10. Factores de incidencia negativa en el clima laboral



Fuente de elaboración propia

En la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, es evidente encontrar falencias en los estilos de dirección de los mandos medios o jefes inmediatos, ya que estos factores conllevan a una incidencia negativa en el clima laboral de la organización. Otro aspecto es que no se traslada la información relevante a todos los empleados de los niveles organizacionales lo cual puede provocar desinformación y desinterés por los proyectos estratégicos de la empresa.

Lo anteriormente, es una oportunidad de mejora para la empresa, de fortalecer las competencias de comunicación y liderazgo de equipos, ya que esta situación se puede dar al momento de promocionar a un empleado a un puesto de mandos medios y no realizar el

análisis respectivo antes de promoverlo, ya que el enfoque integral de la comunicación debe ser fundamental en la consecución de los resultados como organización, por lo tanto la retroalimentación y capacitación de habilidades blandas deberá ser una acción puntual a desarrollar por la empresa para mantener el equilibrio en su actividades diarias.

En este sentido, para disminuir la incidencia negativa se requerirá de acciones encaminadas a fortalecer la filosofía empresarial y el espíritu de trabajo, a través de la comunicación idónea en todas las áreas de trabajo de la organización.

Mediante el enfoque de la normativa laboral se le consultó al gerente de Recursos Humanos ¿Cuáles son los factores desde la visión del RH que podrían condicionar la productividad de los empleados, sino se abordan adecuadamente?

García y Leal (2008) señalan la necesidad de asumir el concepto de “Factor Humano”, que presenta al hombre como actor, “que hace algo”, lo cual rescata el valor de la persona humana, ya que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados por el factor humano. En resumen, es el factor humano quien le da sentido a la función empresarial.

Desde la visión de Recursos Humanos existen factores individuales y grupales que se interaccionan y de dependen de aspectos psicosociales que pueden impactar o tener una repercusión en los objetivos estratégicos de la organización.

En la siguiente ilustración (ver ilustración 11) se muestran factores predominantes que la empresa deberá llevar a cabo para que la productividad de los empleados no se vea afectada y los resultados de la organización sean sostenibles a través del tiempo.

Es importante destacar que fortalecer el liderazgo de los grupos de trabajo, es un desafío para las empresas de hoy en día, más para las empresas de producción, cuyo enfoque tradicional es la productividad, por lo cual las acciones deben estar encaminadas en generar

una cultura donde todos los procesos sean más dinámicos, logrando la participación constante de todo el equipo de trabajo.

Ilustración 11. Factores que podrían condicionar la productividad



Fuente de elaboración propia

También desde la visión de Recursos Humanos, la creación de planes de formación para los empleados trae consigo aumentos en la productividad de la organización, ya que se intensifican las habilidades y competencias, lo cual debe ir esbozado a un plan de compensación que genere una equidad a nivel de la organización.

Por lo tanto, la empresa debe generar la participación idónea de los empleados y tomar en cuenta las sugerencias encaminadas a fortalecer los procesos productivos, ya que de las mismas se deriva la toma de decisiones, la cual debe ser eficaz y orientada en el bienestar de la organización y de los elementos que la componen.

4.3.2 Entrevista estructurada a la Gerente de producción

En cuanto a la entrevista estructurada con la gerente de producción se le consultó sobre si la empresa ¿Cuenta con una política de desempeño para medir la productividad?

El desarrollo del pensamiento económico y gerencial sobre la productividad conduce a entenderla como un fenómeno complejo, que reviste una importancia estratégica de primer orden para las empresas que aspiran convertirse en sobresalientes, y, así permanecer en el tiempo, por lo cual se hace necesario contar con políticas orientadas para medir la productividad de la organización.

A través de la entrevista realizada a la Gerente de producción de Agroindustrias Diadema Zona Franca, se pudo comprobar que la empresa sí cuenta con una política para medir el desempeño de la productividad, la cual se realiza por cada área de trabajo ya sea por producción de puros, control de calidad, materia prima o pre-industria. Dicha política es el lineamiento por el cual los colaboradores de las diferentes áreas que intervienen en el proceso productivo se deben regir.

Por otro lado, al indagar sobre ¿De qué manera se incentiva la productividad de los colaboradores?

En la industria del tabaco, específicamente en la producción de puros se incentiva la productividad a través de las destrezas del operario ya que es una actividad manual que

requiere un alto de grado de calidad y precisión al momento de la fabricación de los productos.

A la vez, para motivar y lograr la satisfacción de los trabajadores, se debe en primer lugar, reconocer los aportes individuales que cada persona realiza en la empresa, por lo que es necesario evaluar al trabajador en su actividad laboral, ya que esto permitirá conocer su desempeño y comportamiento, así como consecuencia de ello recibir una retribución consistente con el resultado de esta evaluación.

Ilustración 12. Maneras de incentivar la productividad

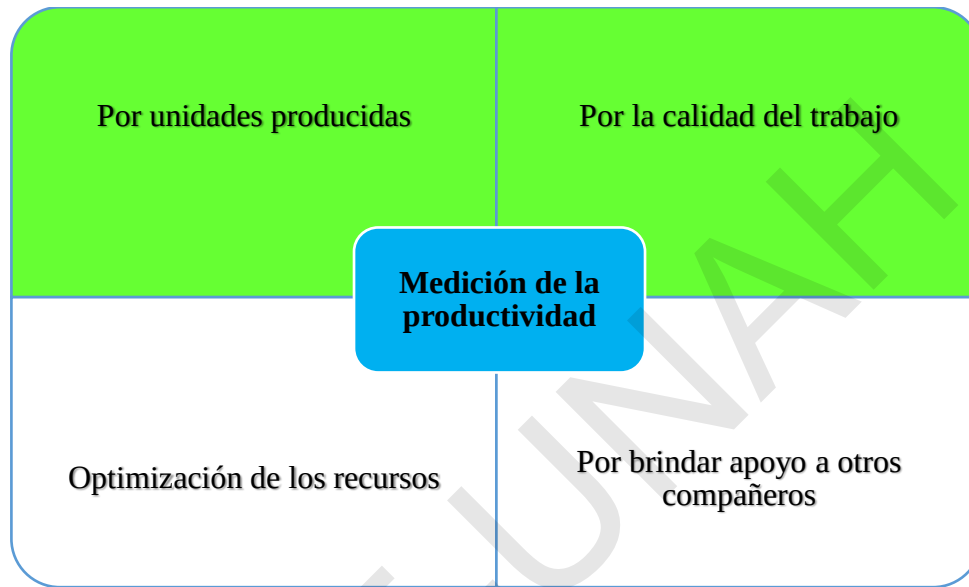


Fuente de elaboración propia

Los procesos productivos de hoy en día son muy dinámicos, por lo cual se consultó
¿Cómo se mide los niveles de productividad de los empleados de la empresa?

Las empresas de producción buscan día a día mejorar sus estándares de productividad mediante el seguimiento que se le da a los planes de producción, por ese es de vital importancia medir los niveles de productividad.

Ilustración 13. Medición de la productividad



Fuente de elaboración propia

La importancia de la medición de la productividad de los empleados a nivel de la organización es una función primordial que radica en el sistema de calidad total de la empresa, ya que no solo se evalúa a nivel técnico el volumen de producción, sino producir puros de exportación con la calidad requerida.

Por lo tanto, todo lo que se puede medir, se puede mejorar y controlar desde la perspectiva que el enfoque central está en la satisfacción de los clientes de la organización. Actualmente la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A utiliza los tableros de productividad para llevar un control sobre las unidades producidas y cuenta con un departamento de control de calidad, para la verificación de unidades rechazadas, el objetivo es poder asegurar la producción con los mejores estándares de calidad en todos los procesos.

La participación del equipo de trabajo en los procesos productivos es de vital importancia, en este sentido se indagó ¿Qué áreas de la empresa están involucradas en los programas de producción?

De acuerdo a la gerente de producción de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, la interacción de todo el equipo de trabajo es fundamental para el cumplimiento de los proyectos asignados, es por ello que en los programas de producción intervienen las áreas de materia prima, pre industria, mantenimiento, producción de puros, fábrica de cajas, operaciones y logística, como áreas primarias, pero también están involucradas las áreas de apoyo como ser: a) Recursos Humanos, b) Contabilidad y finanzas, c) Higiene y seguridad, y d) ICT. De esta manera se complementan las acciones encaminadas en cumplir los objetivos de la organización.

También, se consultó a la gerente de producción ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las ordenes de producción?

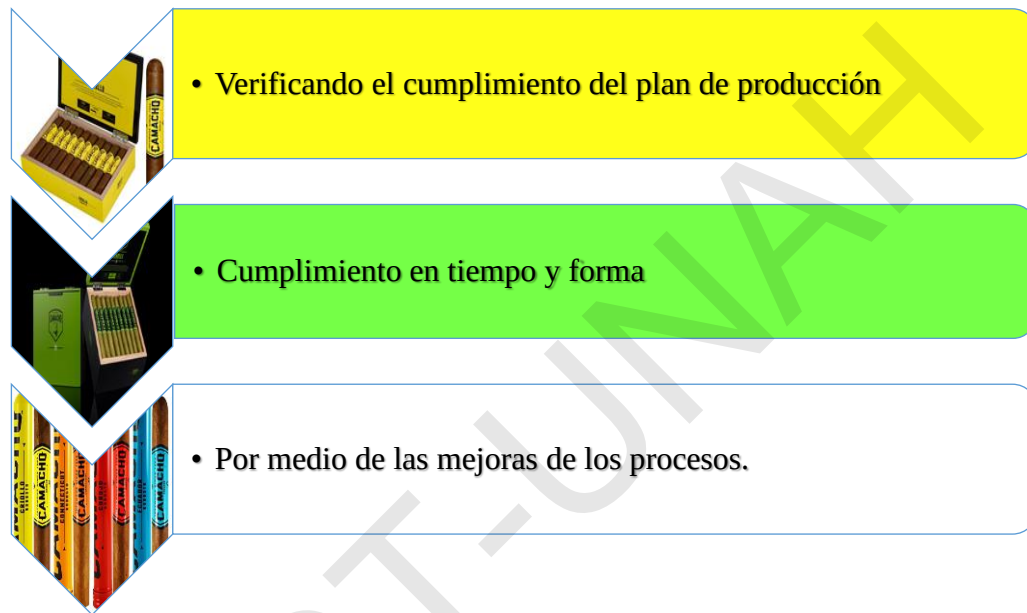
Uno de los aspectos predominantes en la empresa es poder cumplir eficazmente con el plan de producción, derivado de las ordenes de pedido de los clientes, ya que se plantea desde un inicio el modelo push, que impulsa a la organización a centrar sus mejores esfuerzos en la búsqueda de la excelencia a fin de satisfacer y superar las expectativas de los consumidores.

En el contexto empresarial actual, las entidades se ven obligadas a utilizar racionalmente sus recursos y a elevar la productividad del trabajo para alcanzar así mejores resultados con menores costos, ya que aumentar la eficiencia es un requisito de primer orden.

Por otra parte, la esencia del proceso administrativo es la selección intencional entre varios cursos de acción alternos para alcanzar un objetivo determinado. (Horngren, 2007). Por lo tanto, desde el criterio de la gerente de producción de Agroindustrias Diadema Zona

Franca Honduras S.A, la verificación exhaustiva del cumplimiento de órdenes de producción coadyuva a mejorar los resultados de la organización, ya que, al dar seguimiento a los aspectos relacionados a la productividad, se pueden determinar las inconsistencias en los procesos y poder ajustar los planes de acción en pro de la mejora continua empresarial.

Ilustración 14. Evaluación de cumplimiento de órdenes de producción



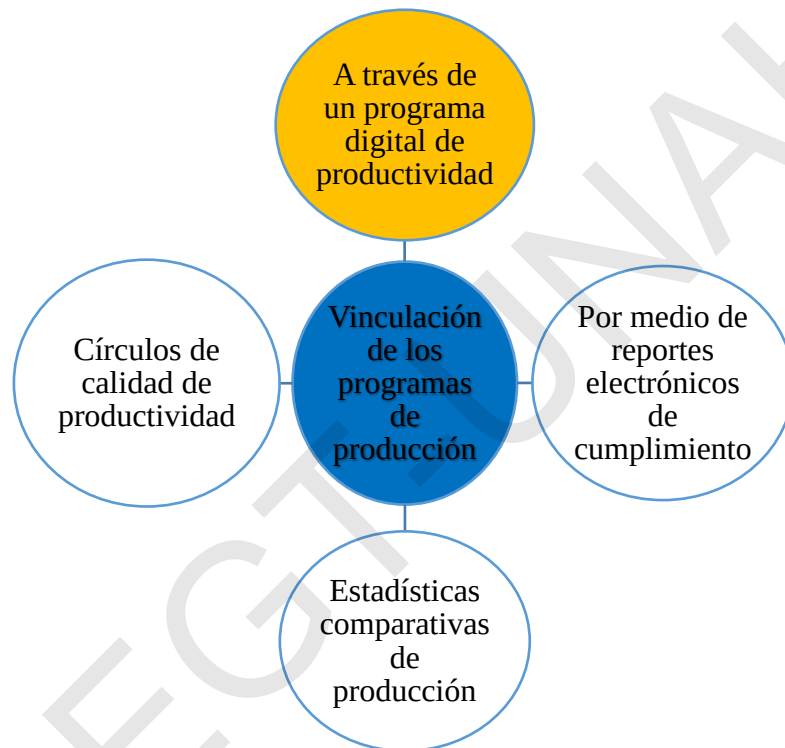
Fuente de elaboración propia

También se consultó al gerente de producción ¿De qué manera se entrelazan los programas de producción con otras áreas de la empresa?

Para las empresas de hoy en día estar a la vanguardia de los factores tecnológicos es determinante debido que a través de estos se puede entrelazar la información de los procesos productivos de diferentes áreas de la organización. Es por ello por lo que, en esta empresa de fabricación de puros, se utiliza el sistema Odoo, con la finalidad que los datos procesados en tiempo real sirvan de soporte para el seguimiento de la planificación y organización de las actividades diarias.

Las tecnologías de procesos indudablemente han evolucionado a través del tiempo, y en los actuales momentos dan saltos exponenciales, pudiendo llegar a convivir con las tecnologías anteriores, pero lo más importante es que deben ser flexibles para adaptarse con facilidad a los cambios exigidos por los consumidores, ya que dan origen a la ventaja competitiva, como concepto estratégico de la manufactura. (ver ilustración 15).

Ilustración 15. Vinculación de los programas de producción



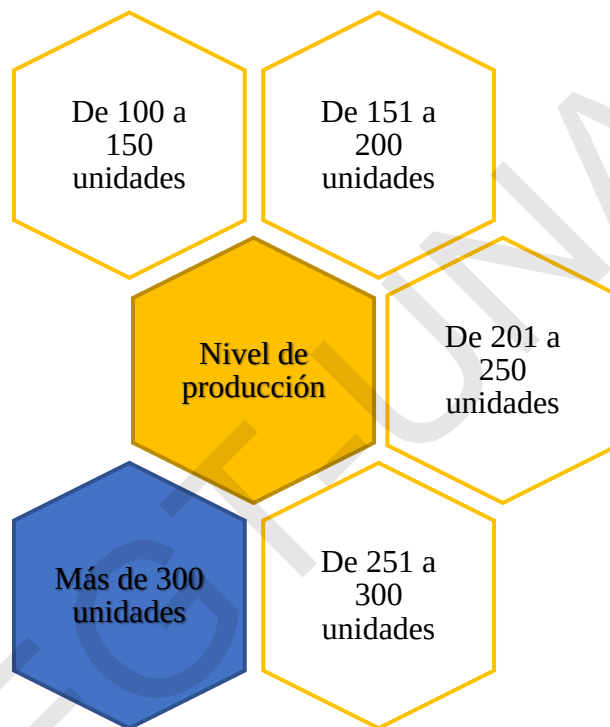
Fuente de elaboración propia

La habilidad motriz del operario es un aspecto de relevancia cuando hacemos referencia a la productividad, por lo cual se indagó ¿Cuál es el nivel estándar de producción por operario?

Según Neffa (1999), el trabajo humano es una realidad compleja que adquiere diversas dimensiones dependiendo de la óptica desde donde se observe. Es por lo que, al hacer referencia al trabajo como tarea, significa el esfuerzo humano para conocer y dominar el universo a fin de arrancarle sus riquezas.

Las habilidades de los operarios en la empresa son valoradas, porque representa la calidad de mano de obra en la producción de puros y otras áreas relacionadas, por lo cual al desarrollar y potenciar sus competencias los niveles de productividad aumentan y favorecen el cumplimiento de los planes de producción y la calidad de vida de los colaboradores de la organización.

Ilustración 16. Producción estándar por operario



Fuente de elaboración propia

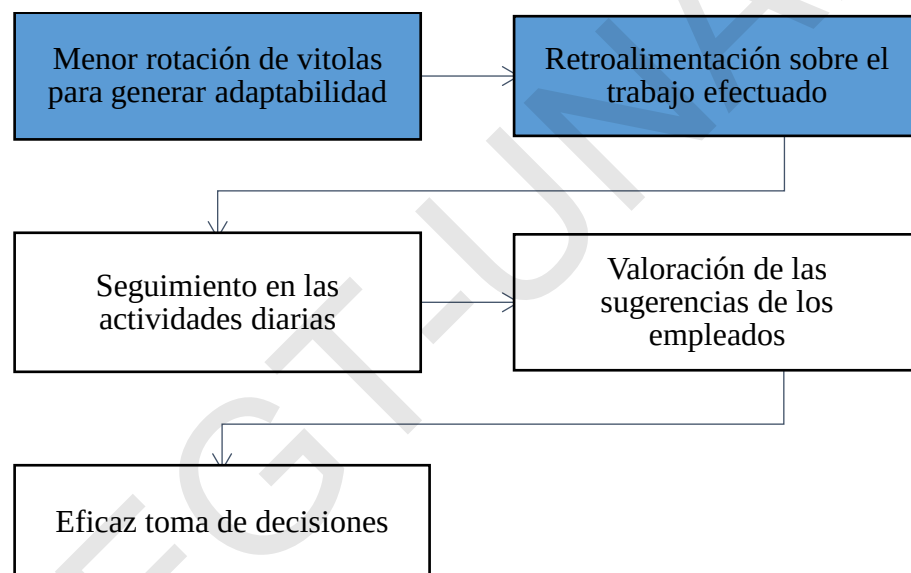
Por otro lado, se le consultó al gerente de producción ¿Cuáles son los factores que afectan el rendimiento de los operarios?

De acuerdo con la información obtenida mediante la entrevista a la gerente de producción, se pudo determinar que los problemas familiares, económicos y personales condicionan el rendimiento del operario, ya que el mismo al experimentar diversas situaciones no está concentrado en su actividad laboral. También existe una rotación de vitolas a nivel del taller

de producción de puros, lo cual dificulta la adaptabilidad del operario, provocando que los estándares de productividad se vean afectados por dichos cambios que son generados por el comportamiento de los planes de producción de acuerdo con las exigencias de los diversos clientes en el extranjero.

Al hacer énfasis en los factores que condicionan la productividad, también se consultó ¿Qué acciones se requieren para disminuir las inconsistencias en el rendimiento de los operarios?

Ilustración 17. Acciones para disminuir inconsistencias de productividad



Fuente de elaboración propia

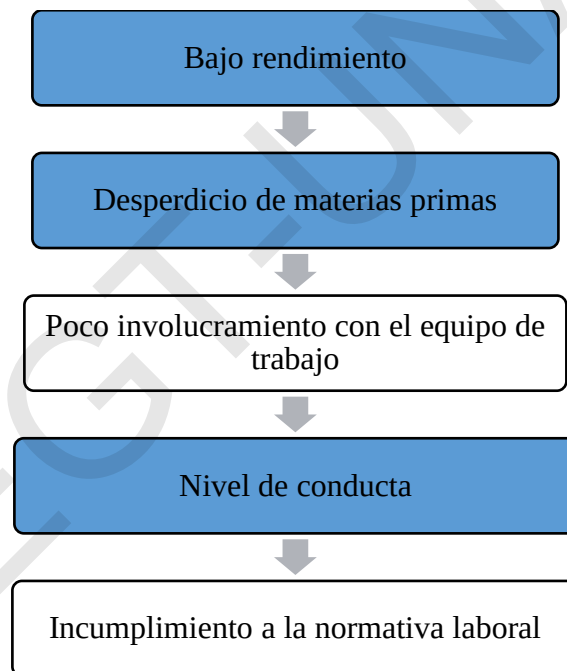
Los procesos productivos requieren de una alta exigencia en unidades producidas y con la calidad requerida, por lo cual desarrollar las actividades diarias con velocidad y disciplina es un desafío para los colaboradores de la empresa. A través del acercamiento con la gerente de producción se pudo indagar que se deben generar acciones puntuales para reducir las inconsistencias a nivel productivo, por lo cual el enfoque debe estar plasmado en la retroalimentación oportuna sobre las oportunidades de mejora en los procesos y poder

generar una estabilidad en la especialización de cada operario, esbozado a los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que la retroalimentación a cada operario debe brindarse de manera oportuna para generar un plan de acción que ayude a disminuir las inconsistencias y que a su vez sirva de soporte para potenciar las habilidades y destrezas que se requieren para mejorar la productividad de la empresa.

En el desarrollo de la entrevista, también se consultó ¿Cuáles son las razones por las que se decide dejar de contar con un operario?

Ilustración 18. Razones para dejar de contar con un operario



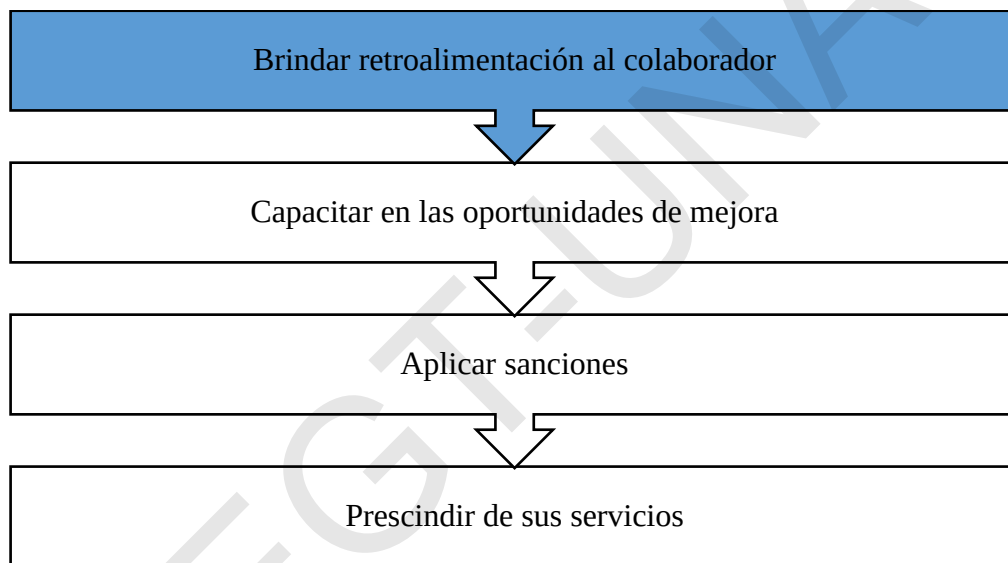
Fuente de elaboración propia

Desde la perspectiva de la gerente de producción de Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, valorar el capital humano como principal recurso de la organización es trascendental, ya que de ellos depende el funcionamiento de las actividades primordiales de la empresa. Sin embargo, existen razones por las cuales la empresa decide prescindir de los

operarios, ya sea que el mismo no se adapte a la metodología laboral, que la productividad sea aceptable pero no está en concordancia con la optimización de recursos (materias primas) o su comportamiento no está de acorde con las estipulaciones del reglamento interno de trabajo, es donde entra en juego la sinergia con el área de recursos humanos para realizar las valoraciones respectivas.

Simultáneamente, se le preguntó ¿Cuál es el rol que juega ante un bajo rendimiento de su colaborador?

Ilustración 19. Rol ante un bajo rendimiento de un colaborador



Fuente de elaboración propia

Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización (Freedman, 2004).

El principal problema del cual se enfrenta una organización es la productividad y en ello el personal es parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes

de línea, tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño, por lo tanto es preponderante conocer el rol que juega un supervisor de mandos medios o un gerente en brindar la asesoría necesaria ante el bajo rendimiento de un colaborador , valorando las causas que provocan el mismo y buscando soluciones oportunas con el objetivo de ganar, ganar y alineado a la filosofía empresarial.

En la entrevista al gerente de producción, también se indagó sobre ¿Qué competencias se identifican en los operarios, en su capacidad de producción?

La industria del tabaco es un sector dinámico, que requiere de habilidades motrices muy finas, ya que es un producto elaborado manualmente, por lo cual requiere tecnicismos e innovación en los procesos.

De acuerdo con el criterio de la gerente de producción se requiere que el operario posea diversas competencias como ser: a) responsabilidad, b) proactividad, c) trabajo bajo presión, d) compromiso, e) trabajo en equipo, entre otras que ayuden a fortalecer los procesos productivos en la organización.

Según Pereda y Berrocal (1999) la gestión por competencias de los empleados permite a la dirección de recursos humanos centrarse en las características de las personas que requiere a corto, medio y largo plazo poder hacer frente a los cambios como consecuencia de la evolución de los negocios.

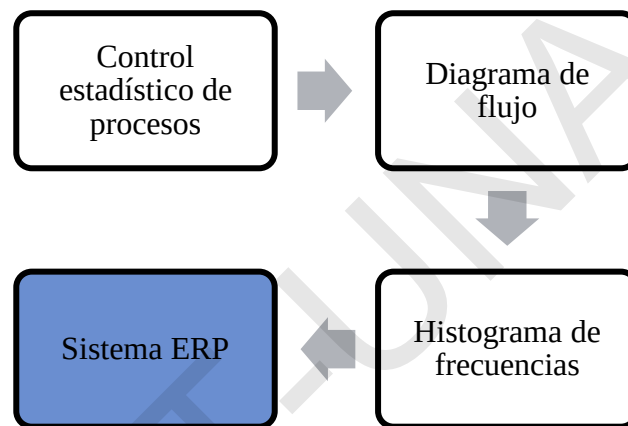
Los procesos productivos también requieren ciertos lineamientos para alcanzar los resultados deseados, en esta ocasión se le consultó al informante ¿Qué control estadístico utiliza la empresa para el registro de la producción?

El control estadístico se ha convertido en una herramienta muy innovadora para el control de la productividad, a nivel de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, se utiliza el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que de acuerdo al

criterio de la gerente de producción facilita el desarrollo de las actividades de trabajo y el contraste de la información, que conlleva a una eficaz toma de decisiones.

Según Shang (2000), el interés por utilizar los sistemas ERP está determinado por el éxito, teniendo numerosos beneficios en su implementación de tipo operacional y estratégico. La evidencia de estudios con los que se cuenta en la actualidad indica que contar con un sistema ERP mejora la información en sí misma y la integración de operaciones de negocios.

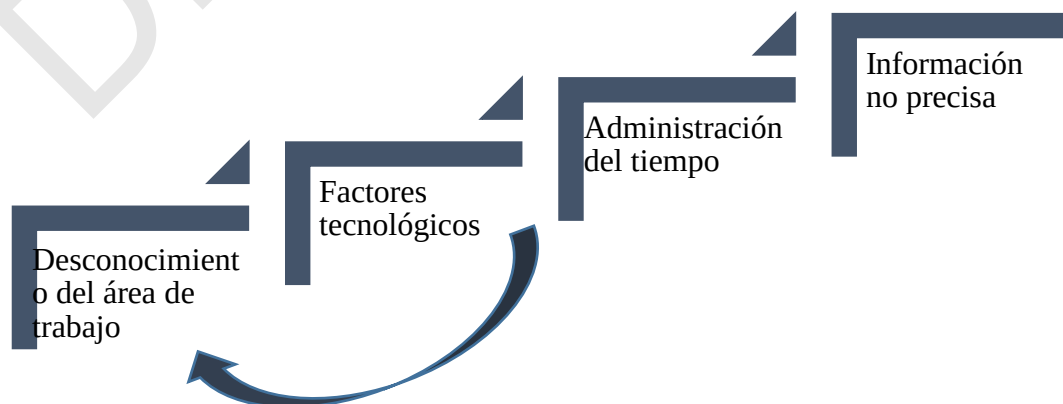
Ilustración 20. Control estadístico para el registro de la producción



Fuente de elaboración propia

Conociendo que la empresa utiliza un sistema ERP, se le consultó al gerente de producción ¿Qué factores afectan un correcto registro de la producción?

Ilustración 21. Factores que afectan los registros de producción



Fuente de elaboración propia

De acuerdo con la información recabada se pudo evidenciar que un sistema ERP facilita las operaciones del día a día, pero se enfrenta a un gran reto cuando los colaboradores no han desarrollado las habilidades para un correcto registro de la producción, lo cual puede generar inconsistencias en la información procesada. Es por ello que, al identificarse falencias en el área de trabajo, surge la necesidad de poder reforzar todos los elementos inherentes a los procesos productivos de manera que sean eficientes y sostenibles a través del tiempo.

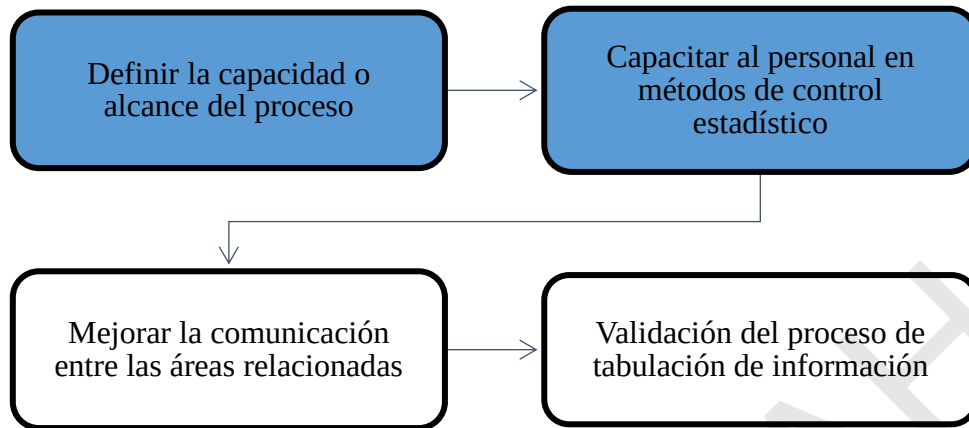
Sin duda, los factores tecnológicos juegan un papel determinante en los registros de producción, por lo cual cada operario que procese información en los sistemas debe cubrir ciertas competencias y manejar la tecnología como una herramienta de apoyo y no de distracción, debido que a nivel de las organizaciones existen lineamientos estrictos en el procesamiento de datos, para la optimización de recursos.

Tomando en consideración el control de los registros de las unidades producidas en la empresa, se indagó ¿Quién es la persona responsable del control estadístico?

Para obtener éxito en las operaciones empresariales es de vital importancia designar la responsabilidad del control estadístico a uno o varios colaboradores que cuenten con las habilidades para dicha actividad. En la empresa los auxiliares de sistemas de producción son las personas responsables del registro de las unidades producidas y reportar las inconsistencias que se puedan generar en el proceso, por lo cual a través del seguimiento respectivo se toman decisiones oportunas que conducen a mejores resultados en la organización.

Por otro lado, se consultó ¿Cuáles son las medidas que se pueden adoptar para mejorar el control estadístico de los procesos?

Ilustración 22. Medidas para mejorar el control estadístico



Fuente de elaboración propia

De acuerdo con el criterio de la gerente de producción, la competitividad de hoy en día nos desafía a fortalecer las capacidades en el control estadístico, partiendo de lo que se hace en la actualidad y lo que se desea alcanzar en la organización, por medio de métodos que sean innovadores y que generen a la empresa mejores resultados para competir integralmente con otras empresas del sector tabacalero.

La adopción de medidas para mejorar el control estadístico es un papel estratégico en las empresas e instituciones, ya que a través de ella es posible mejorar la posición competitiva y el desempeño general. Para hacer posible el logro de los objetivos organizacionales, la administración del control estadístico incluye conceptos, técnicas, metodología y procedimientos con una clara orientación a la calidad total en todas las funciones de la organización.

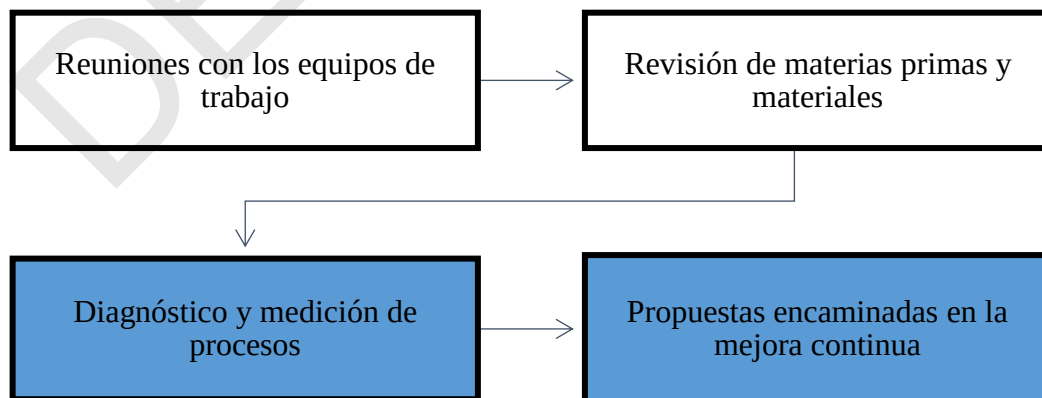
Así mismo se le consultó a la gerente de producción ¿Por qué se ve afectada la calidad en los procesos de producción?

Uno de los factores predominantes por lo que se ve afectada la calidad en los procesos de la organización, es el ausentismo laboral que puede darse de manera voluntaria e involuntaria, esta condición impacta directamente en la planificación de los planes de producción, ya que al elevarse los índices de ausentismo la capacidad de cumplimiento disminuye por esta condición en especial.

Al revisar diversos predictores de ausentismo laboral de acuerdo a los efectos que tienen en modelos predictivos, se pueden encontrar factores culturales los, que afectan a la población general de un país o región o son referidos a la cultura de una empresa u organización, los factores situacionales referidos a agentes externos al sujeto que tienen origen en las prácticas, roles y procedimientos propios de una empresa y los factores individuales que consideran aquellas variables que son propias del individuo y que se escapan de los límites de la organización.

Al consultar sobre ¿Qué acciones realiza la empresa para compensar las variaciones en la productividad?

Ilustración 23. Acciones para compensar las variaciones en la productividad



Fuente de elaboración propia

Las empresas en la actualidad deben ser proactivas en tomar decisiones inteligentes para compensar las variaciones en los procesos productivos y una herramienta muy importante es poder analizar en qué fase están los diferentes procesos, y de esta manera determinar cómo se pueden medir, mejorar y controlar eficazmente. También se deben desarrollar iniciativas enfocadas en la mejora continua con el involucramiento de todo el equipo de trabajo.

Posterior a conocer las principales acciones para mejorar los estándares de productividad, se indagó sobre ¿Quiénes intervienen en el proceso de mejora de la productividad

Según lo expresado por la gerente de producción de Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, existe una filosofía de trabajo en equipo, alineado a los objetivos de la organización, por lo cual los autores que intervienen en la mejora de la productividad son:

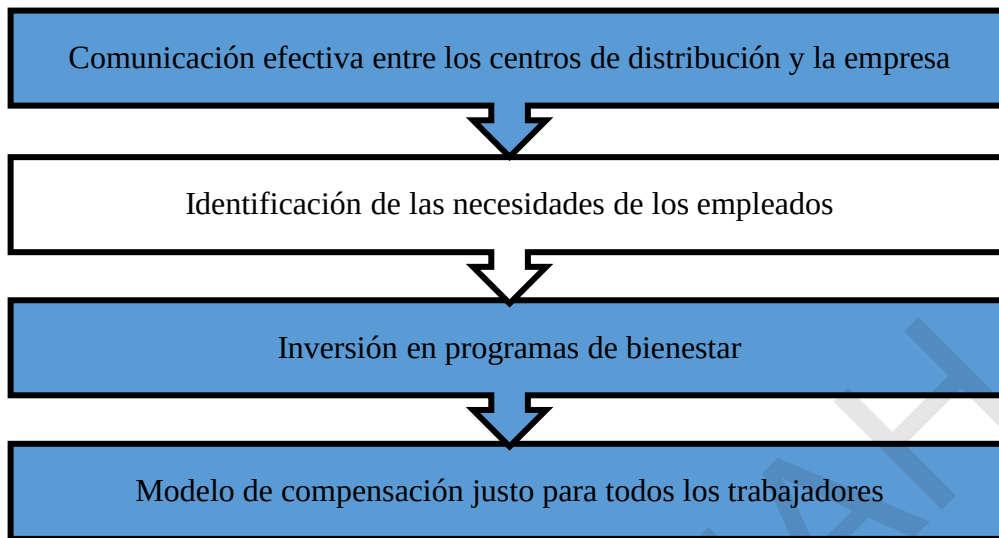
- a) operarios,
- b) personal de mandos medios,
- c) Gerentes de línea,
- d) operaciones y logística y
- e) Gerencia general

Todo lo anterior a través de la cultura compartida en la empresa.

También, se le consultó al gerente de producción, desde su perspectiva ¿Qué acciones debe desarrollar la empresa para disminuir la rotación del personal?

La administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la empresa, trabajando y dando lo mejor de sí, con una actitud positiva y favorable. Los principales objetivos de dicha administración de son crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la empresa (Chiavenato,2011).

Ilustración 24. Acciones para disminuir la rotación de personal



Fuente de elaboración propia

En este sentido desde la perspectiva de la gerente de producción es de vital importancia que los procesos de comunicación sean los adecuados entre los centros de distribución y la empresa, de esta manera existe una visión idónea de las necesidades de producción y del personal con el que se debe contar para las actividades laborales, también es necesario que los programas destinados al bienestar de los empleados generen un impacto positivo en los mismos, a través de acciones que sean congruentes con la realidad laboral y social, partiendo de un enfoque integral en la compensación de los empleados, alineado a la normativa legal de la organización. Por lo tanto, todas iniciativas que se desarrollen en favor de los colaboradores deben coadyuvar a la disminución de los índices de rotación y por ende a la retención inteligente del capital humano.

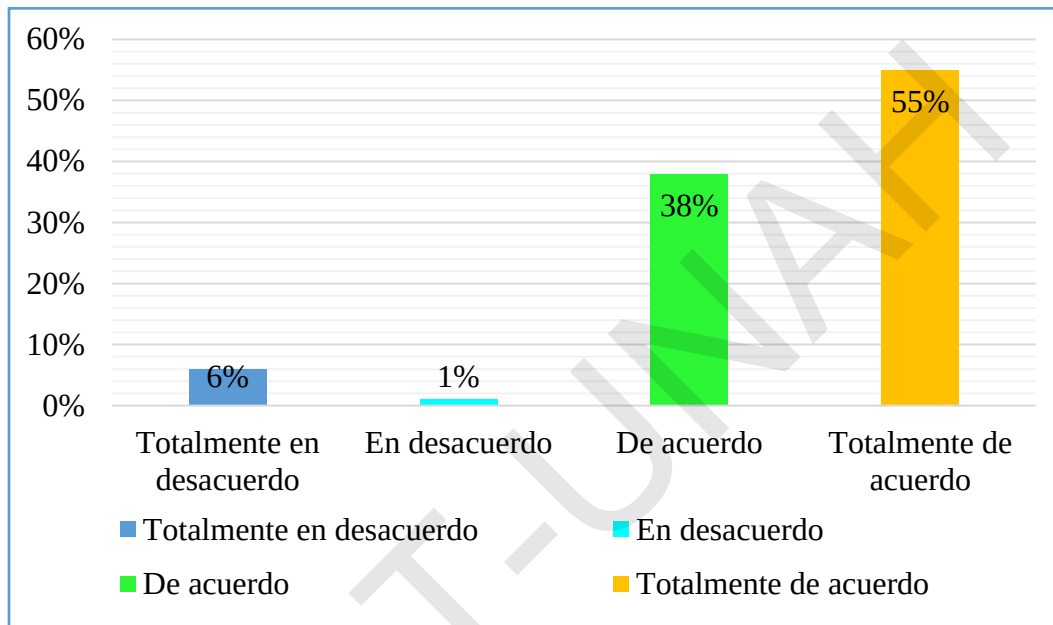
4.2.3 Encuesta de clima laboral a operarios de fabricación de puros

En relación con la encuesta de clima laboral, aplicada a 125 operarios de fabricación de puros, con la finalidad de conocer si dicha variable influye en la rotación de personal y productividad de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A. La encuesta

evalúa nueve ejes de importancia para el objeto de estudio, bajo las opciones de respuesta, a) totalmente en desacuerdo, b) En desacuerdo, c) de acuerdo y d) totalmente de acuerdo.

Al consultar a los operarios sobre ¿Me siento aceptado por mis compañeros de trabajo?

Gráfico 1. Aceptación por compañeros de trabajo



Fuente de elaboración propia

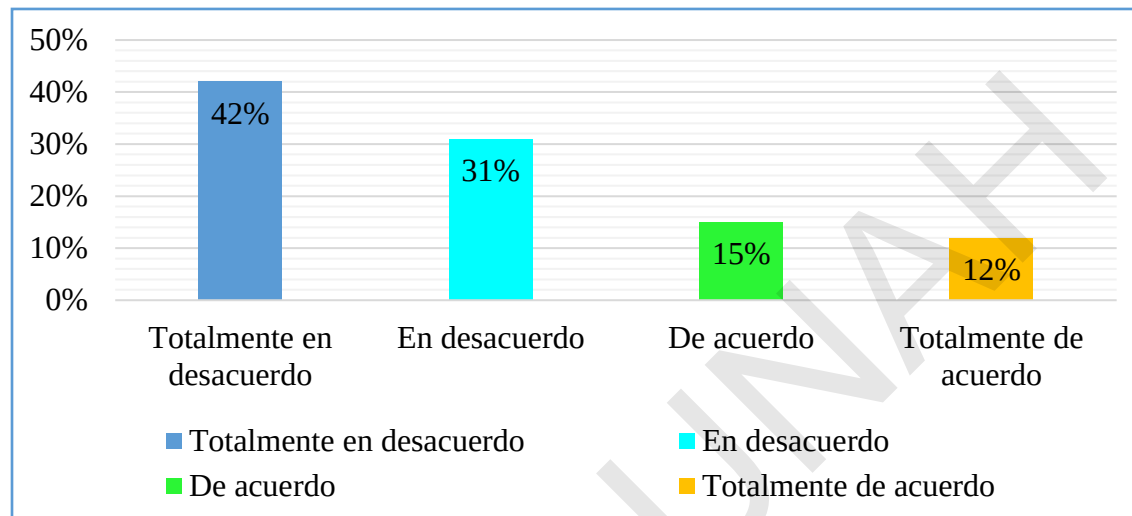
La aceptación en los equipos de trabajo es uno de los elementos primordiales que deben permanecer en una organización, que a la vez ayuda a fortalecer el espíritu de armonía laboral que conduce a un clima laboral adecuado donde el empleado pueda desempeñarse con éxito y que la empresa pueda alcanzar los resultados esperados.

Para un empleado que recientemente ingresa a la organización es un desafío poderse adaptar en el corto plazo ya que debe convivir en el día a día con diferentes tipos de personas, por lo cual entra en juego la inteligencia emocional y empatía para el desarrollo de equipos de trabajo sostenibles. Ante ello, a nivel de una organización, existen diferencias entre los empleados ya sea de manera personal o profesional, por lo cual se consultó a los operarios ¿He tenido

conflictos con mis compañeros de área de trabajo?

Valorar la dimensión de relaciones interpersonales marca una pauta significativa para tomar acciones puntuales en pro de la mejora del clima laboral de la empresa.

Gráfico 2. Conflictos con compañeros de área de trabajo



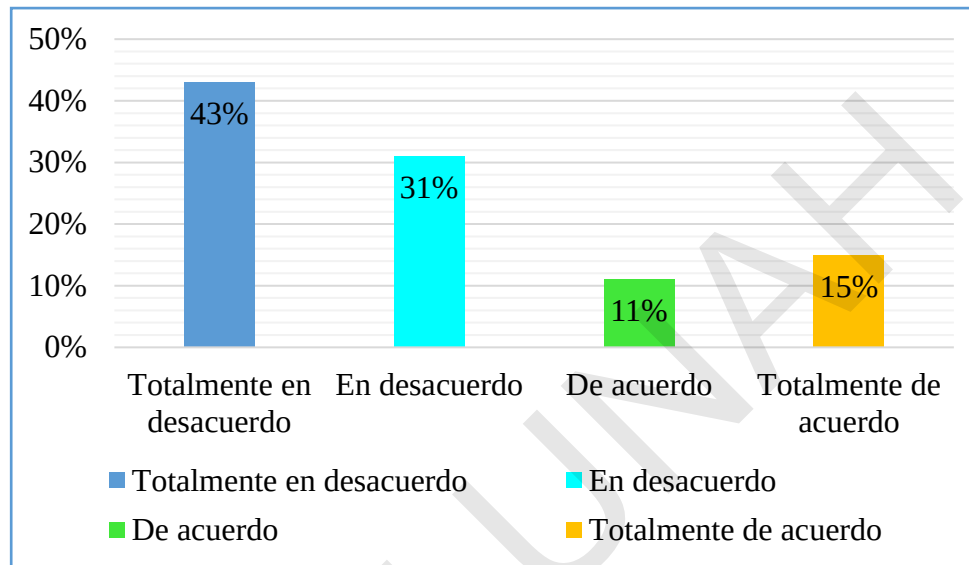
Fuente de elaboración propia

Es evidente que en una industria tan dinámica como el rubro del tabaco se puedan dar conflictos entre compañeros de área de trabajo, ya que la diversidad de pensamiento o la cultura de los empleados puede generar algunas fricciones en el entorno laboral. En este sentido, la gerencia de Recursos Humanos juega un papel determinante en el control de los conflictos laborales, ya que existe una normativa legal por cumplir y se debe dar seguimiento a todas las incidencias que puedan afectar el clima laboral de la organización y a la vez se debe fortalecer las relaciones interpersonales entre compañeros, lo cual debe contribuir a un ambiente de bienestar para todos.

A la vez se consultó a los operarios ¿Ha tenido conflictos con su jefe o supervisor de área?

La interacción de los jefes inmediatos con operarios, debe ser una relación mutua de apoyo para alcanzar los objetivos planteados a nivel de productividad y que los mismos abonen a un clima laboral adecuado.

Gráfico 3.Conflictos con jefe o supervisor de área



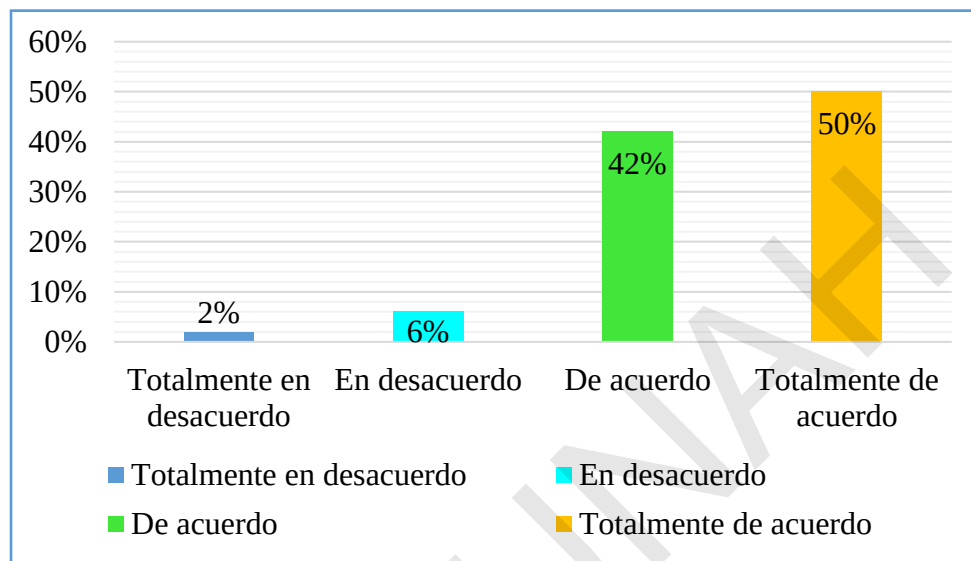
Fuente de elaboración propia

A nivel de las organizaciones existe una preocupación por el estilo de dirección de los jefes directos o personal de mando medios, donde se dan conflictos laborales entre jefe y subordinado, muchas veces marcado por una comunicación inadecuada, una instrucción que no se dio correctamente o la percepción del favoritismo, lo cual impacta directa o indirectamente en el clima laboral, al no percibir al jefe inmediato como un agente de cambio en la organización.

Por lo tanto, desde la visión estratégica de Recursos Humanos, se deben fortalecer todas las competencias necesarias en el manejo adecuado del personal, ya que un 26% de los encuestados indica que se han generado conflictos los cuales deben ser manejados de la manera correcta, en consonancia de una solución que sea viable para ambas partes y que a su vez pueda marcar un aprendizaje en las áreas de trabajo.

El clima laboral es un determinante esencial para las organizaciones, por lo cual se indagó ¿Existe una buena relación entre compañeros de otras áreas de trabajo?

Gráfico 4.Relación entre compañeros de otras áreas de trabajo



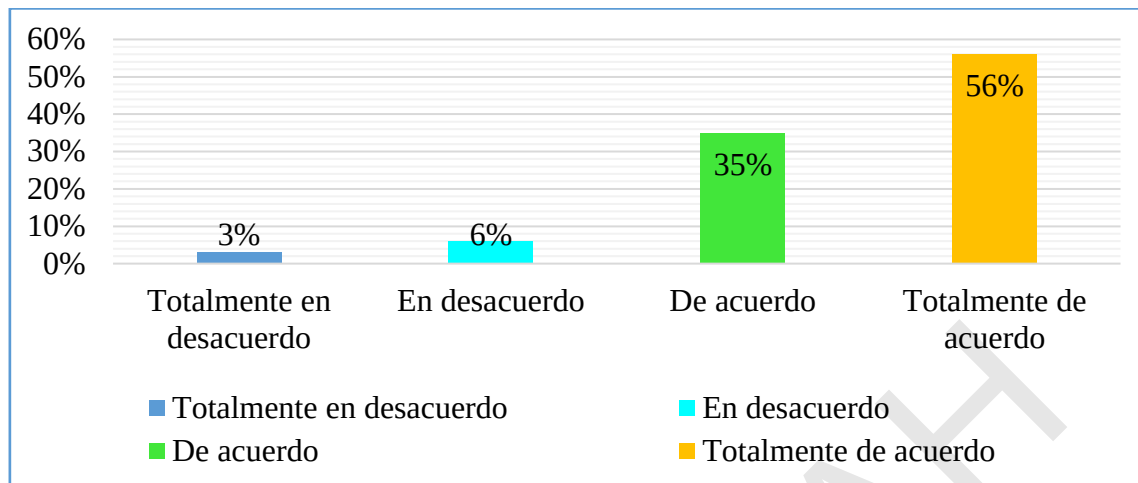
Fuente de elaboración propia

Para las organizaciones es un desafío que todas las áreas de trabajo mantengan un clima laboral saludable y que el mismo esté entrelazado con la filosofía empresarial. De acuerdo con la información obtenida de los encuestados se puede determinar que la relación interpersonal entre las áreas productivas es excelente, lo cual esboza en mejores resultados para la organización,

Esto indica que la gestión del talento humano está bien cimentada en este indicador, que a su vez genera una incidencia positiva en la productividad de la empresa, ya que existe un apoyo mutuo que refleja el trabajo en equipo y la sinergia entre los diferentes departamentos de la empresa.

Al consultar a los operarios ¿Me siento cómodo con el ambiente laboral en mi área de trabajo?

Gráfico 5. Comodidad en el ambiente laboral



Fuente de elaboración propia

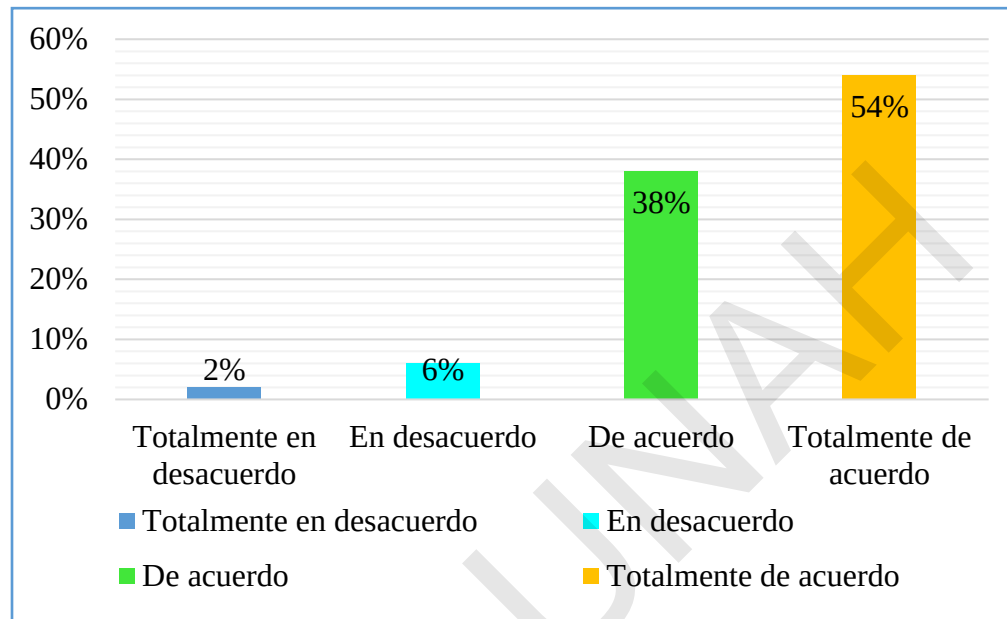
De acuerdo con la información obtenida, se puede determinar que el ambiente de trabajo que impera en la organización es agradable y productivo, así lo afirman el 91% de los encuestados. Un buen ambiente de trabajo radica en tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, armonía y compañerismo entre ellos, así como también respeto, solidaridad y unidad en cada uno de los departamentos. Es importante destacar que la organización debe trabajar en programas de bienestar y convivencia mutua para fortalecer el indicador de relaciones interpersonales y que el mismo sea sostenible a través del tiempo.

Hoy en día, la perspectiva del talento humano debe estar enfocada en brindar los elementos necesarios a los empleados para su actividad laboral, por lo cual se les consultó a los operarios ¿Tiene todos los materiales necesarios para trabajar sin ningún atraso?

Es importante hacer referencia que la empresa tiene como obligación proporcionar oportunamente al trabajador los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido (Art. 95 Obligaciones de los empleadores, Código del trabajo), por lo tanto a través de la información recabada se pudo determinar que la organización cumple con dicha normativa, que ayuda a potenciar el clima laboral debido a que los operarios cuentan

con sus herramientas de trabajo, que conduce a que su compensación salarial sea atractiva de acuerdo al trabajo realizado.

Gráfico 6. Materiales necesarios para el trabajo



Fuente de elaboración propia

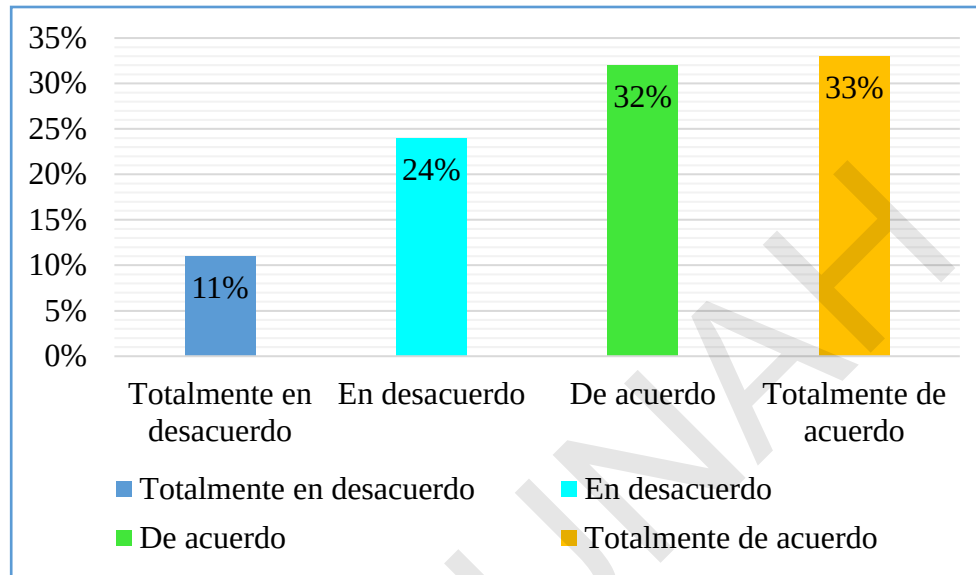
Un 8% de los encuestados indica que no se tienen los materiales para poder trabajar adecuadamente, por lo tanto, la empresa deberá revisar periódicamente con el área de mantenimiento la cantidad y el estado de sus equipo y enseres de trabajo, de esta manera se asegura que se cumplan los niveles de productividad sin ningún atraso.

También se consultó a los operarios de fabricación de puros sí ¿La temperatura del ambiente en mi área de trabajo es agradable?

Mediante la recopilación de la información los operarios enfatizaron en que las condiciones físicas y de higiene están altamente aceptables, sin embargo, el calor que se genera en la planta de producción les incomoda constantemente, por lo cual esta condición en la infraestructura de la empresa provoca que el empleado no se sienta conforme en su área de trabajo derivado de la temperatura en el ambiente. Sin embargo, para mejorar esta condición la empresa deberá

realizar un análisis de la inversión que se necesita para contrarrestar dicha condición que afecta a un importante número de empleados. (ver gráfico 7).

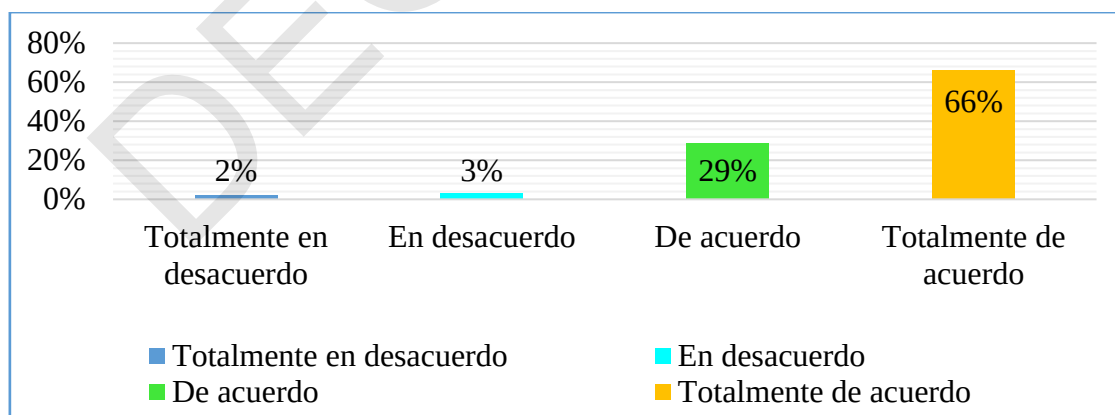
Gráfico 7. Temperatura en área de trabajo



Fuente de elaboración propia

Por otra parte, se indagó ¿La empresa me brinda las condiciones para sentirme seguro en mi trabajo?

Gráfico 8. Seguridad en el trabajo



Fuente de elaboración propia

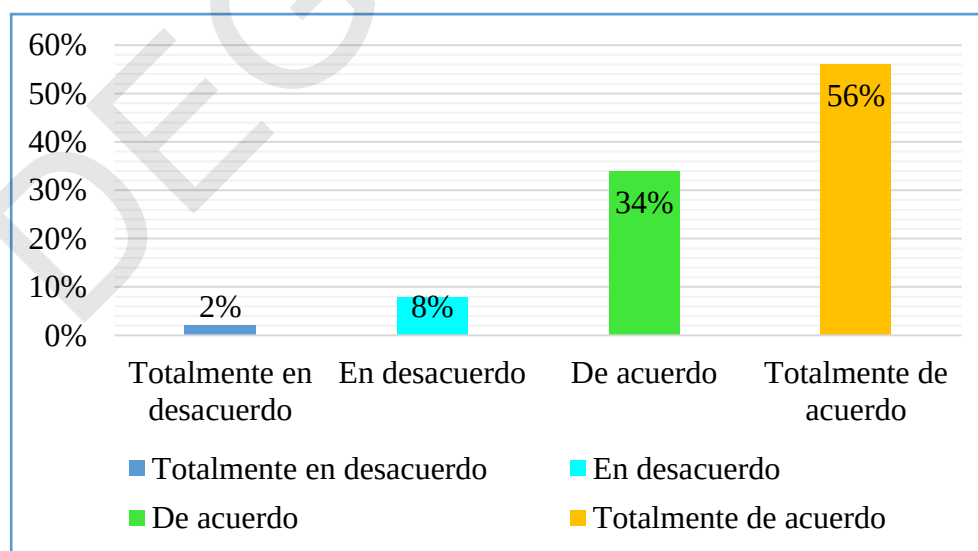
Las empresas en la actualidad deben velar por condiciones idóneas de trabajo, manteniendo la higiene y seguridad de los colaboradores de la organización, además de cumplir las

estipulaciones legales ya establecidas, De acuerdo a la información recabada una importante cantidad de empleados está muy satisfecha por las condiciones de seguridad en el trabajo, lo cual obedece a la premisa que el colaborador es el principal recurso de la organización.

Sin duda, las condiciones de trabajo son determinantes, para un clima laboral adecuado, también se les consultó a los operarios ¿El mobiliario de mi área de trabajo es el adecuado, lo cual permite sentirme cómodo?

Todas las organizaciones deben velar por el bienestar de sus colaboradores, mantener el mobiliario en buen estado deberá ser una prioridad organizacional que le permita al empleado sentirse cómodo en su espacio para la realización de sus actividades diarias. Reconocer la importancia de los detalles en cada área productiva es algo que abona significativamente en el clima laboral, ya que además de contar con un espacio adecuado, se brindan las condiciones de ergonomía y salud laboral aludiendo al bienestar de todos los empleados de la organización.

Gráfico 9. El mobiliario en las áreas de trabajo



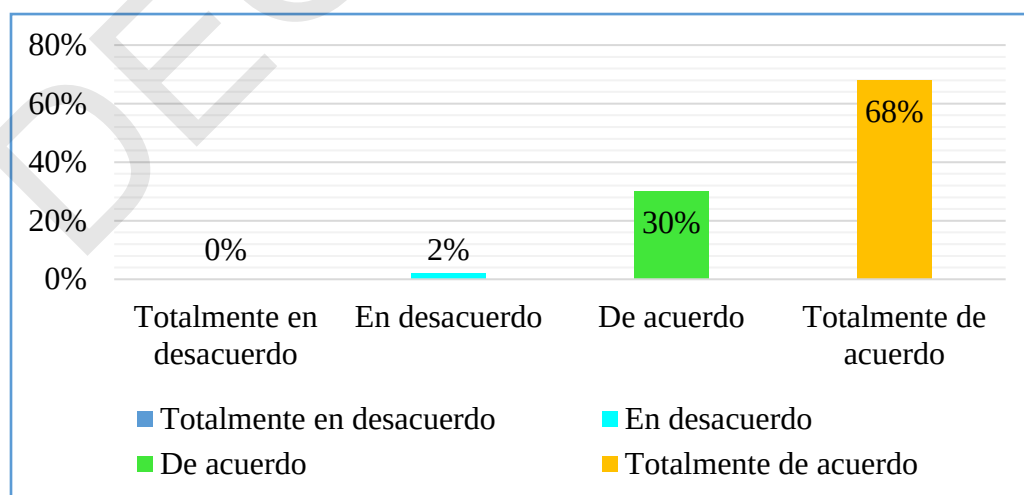
Fuente de elaboración propia

Hablar de clima laboral es de vital importancia para la correcta gestión del talento humano, ya que se deben crear las condiciones propicias en los ambientes laborales, por lo tanto, se les consultó a los operarios ¿Entiende en forma clara y precisa, que es lo que se espera de mí en el trabajo que realizo?

En la actualidad para las organizaciones, el poder determinar los puestos de trabajo implica definir las funciones para ello, lo cual permite que el operario tenga un enfoque muy claro de las actividades a realizar.

Es importante destacar también que el proceso de inducción realizado por la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, ha ofrecido información e instrucciones generales que ayudan al personal a tener mayor claridad en el desempeño de sus funciones. Cada puesto de trabajo deberá estar enmarcado en manual de funciones para evitar la dualidad y ser más eficientes y efectivos, de esta manera la productividad empresarial puede alcanzar los niveles deseados y a la vez se reducen los índices de rotación de personal, cuando se tiene claridad de las labores encomendadas.

Gráfico 10. Claridad en las actividades laborales

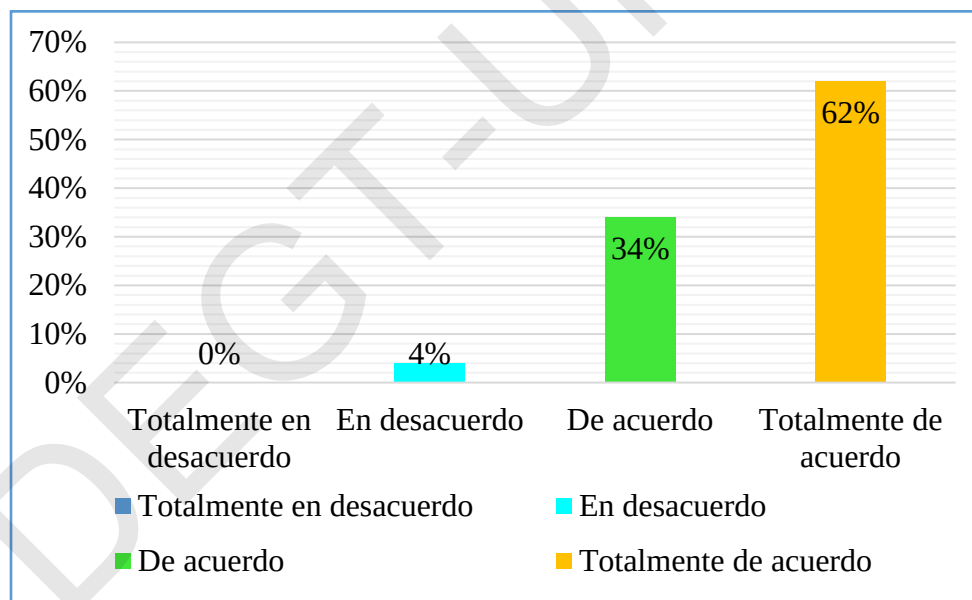


Fuente de elaboración propia

También se preguntó acerca de sí ¿Mi jefe inmediato me explica bien lo que debo hacer en mi puesto de trabajo?

De los resultados obtenidos, se puede evidenciar un excelente comportamiento en las directrices laborales que se brindan a los empleados en el área de producción de puros. Toda esta normativa interna debe fortalecerse a través de los estilos de dirección, el respeto mutuo y la empatía entre supervisor y operario. La gestión adecuada del recurso humano es preponderante en el manejo de comunicación de instrucciones, ya que debe prevalecer el dominio sobre diferentes temas y realizarlos por la vía idónea, conservando un clima laboral saludable y disminuyendo los índices de rotación de personal.

Gráfico 11. Instrucciones del jefe inmediato



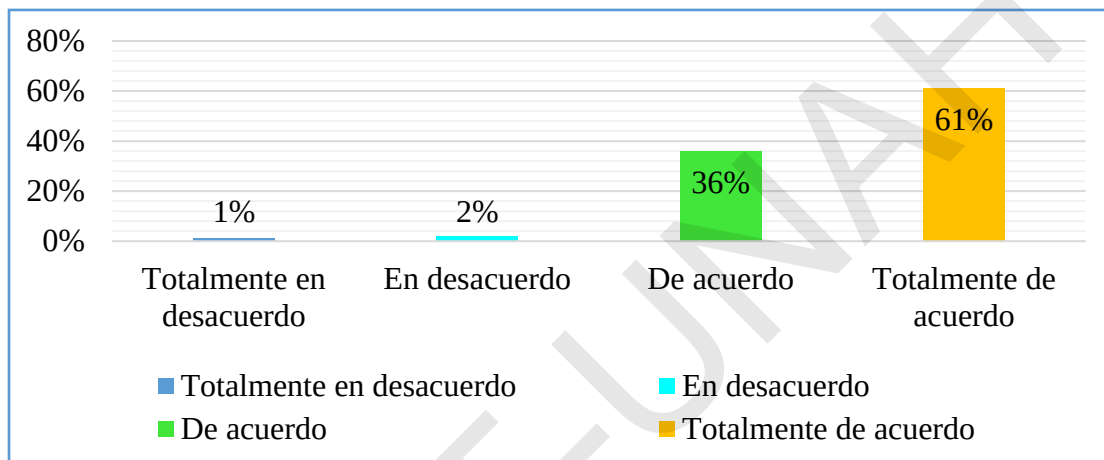
Fuente de elaboración propia

A la vez se les consultó a los operarios ¿Sino entiendo algo de mi trabajo, mi jefe inmediato me explica nuevamente y de la forma correcta?

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, la retroalimentación juega un papel muy valioso en la actividad laboral, porque a través de la misma, se puede validar una instrucción

girada y si no se comprendió correctamente se debe abordar de manera inteligente y empática, velando por un clima laboral idóneo y por el beneficio integral para ambas partes (empleado y empleador), también se debe evaluar la forma en la cual se brinda el feedback de manera que la instrucción haya sido recibida oportunamente y se obtengan los resultados esperados para la organización.

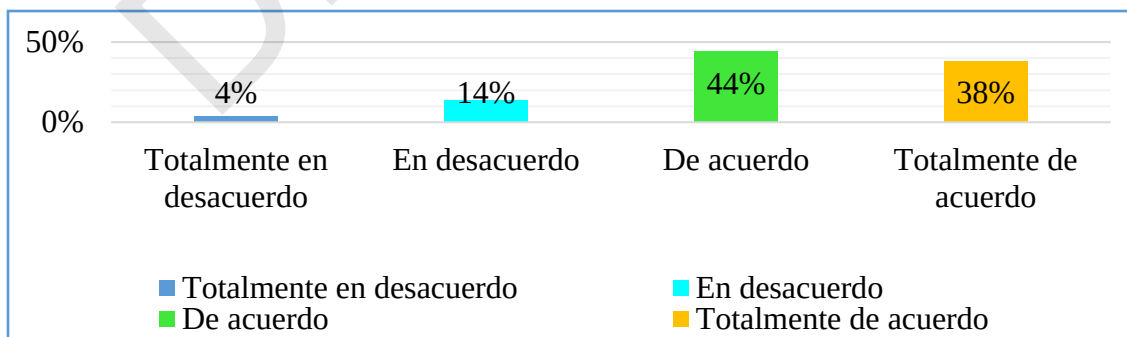
Gráfico 12. Retroalimentación sobre actividades laborales



Fuente de elaboración propia

Al consultar sobre ¿La empresa escucha las sugerencias para mejorar el trabajo que hacemos?

Gráfico 13. Sugerencias para mejorar el trabajo



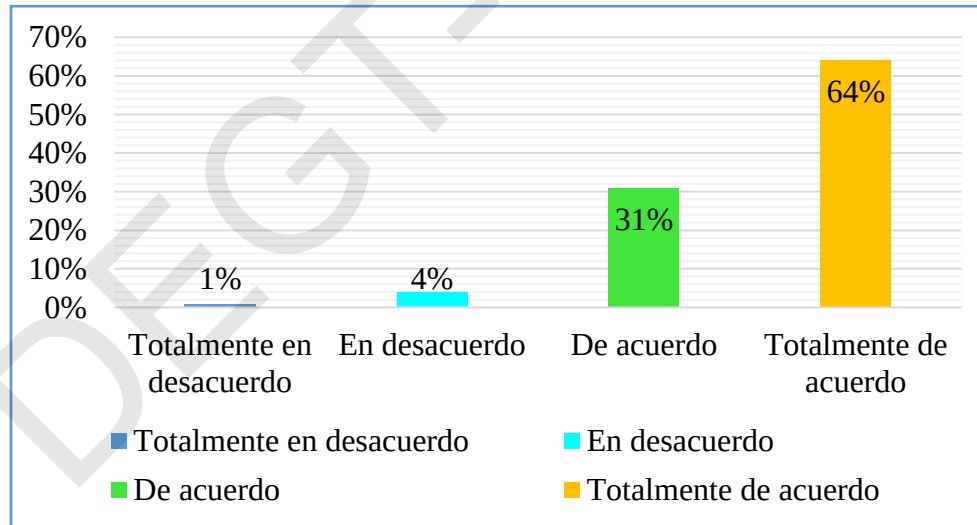
Fuente de elaboración propia

En relación con los resultados obtenidos se pudo evidenciar que existe cierta inconformidad, al percibir que no se toman en cuenta las sugerencias para las mejoras de las actividades de trabajo, las razones pueden ser variables; en el tema técnico, la experiencia de los que llevan más de quince años en los puestos de trabajo pesa más al momento de dar sugerencias técnicas o tratar de implementar nuevas ideas. Sin embargo, la empresa debe desarrollar iniciativas de interacción entre los grupos de trabajo, velando por el bienestar de todos los colaboradores.

La empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, debe hacer énfasis en las opiniones de su equipo de trabajo.

También se les consultó a los operarios ¿Considero que mi rendimiento podría ayudarme a crecer en esta empresa?

Gráfico 14. Oportunidades de crecimiento laboral



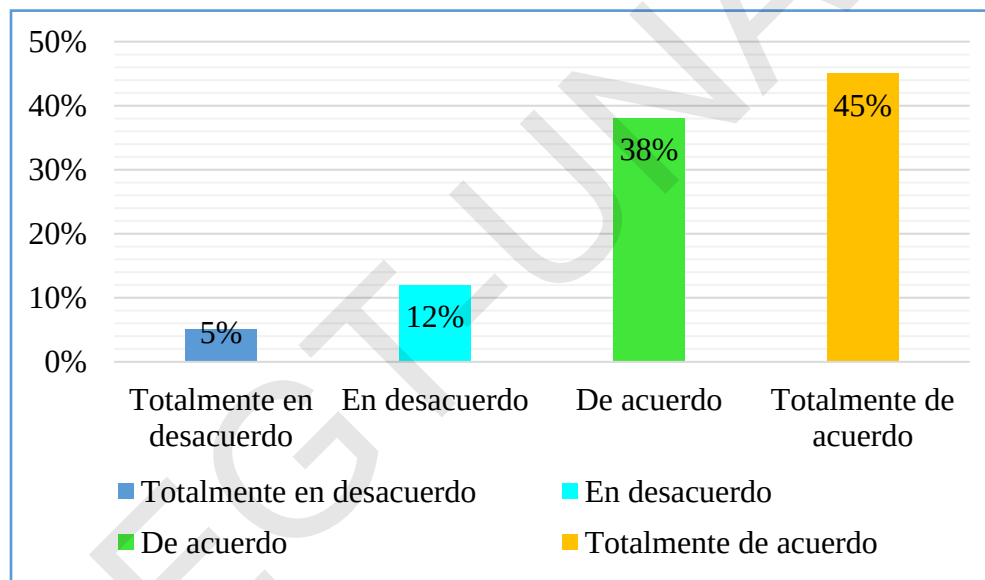
Fuente de elaboración propia

En la actualidad las organizaciones deben reconocer las habilidades y competencias de sus colaboradores, de acuerdo con la información recabada de los encuestados se considera que existe oportunidades para crecer dentro de la compañía, que se les brinda facilidades para

escalar de puesto a otro, siempre y cuando cumplan con los perfiles del puesto y las competencias que estos requieran. Es importante destacar que cuando existen oportunidades de crecimiento laboral en la organización se valora el talento interno como primera instancia, de no encontrar un candidato para optar a una vacante, buscan personal externo.

Uno de los aspectos más sensibles en la mayoría de las organizaciones es el factor de la retribución salarial de los empleados, por lo tanto, se indagó ¿El salario que recibo está de acuerdo con el nivel de responsabilidad en mi puesto de trabajo?

Gráfico 15. Salario de acuerdo con nivel de responsabilidad



Fuente de elaboración propia

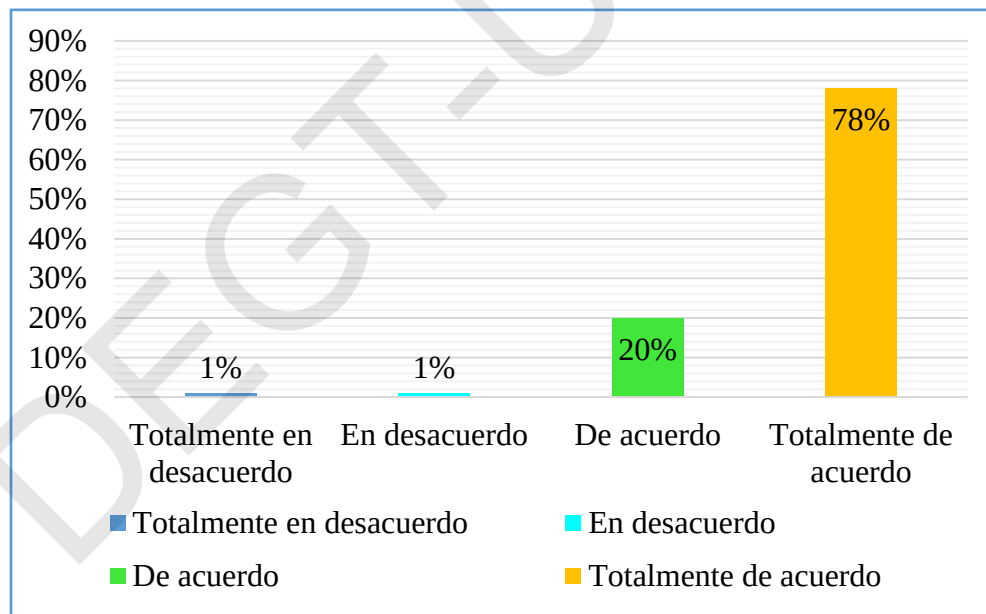
A través de la información obtenida de los operarios de la empresa, se pudo comprobar que aunque los colaboradores no están de acuerdo con la remuneración se sienten motivados y comprometidos con la organización, ya que el salario está determinado por las unidades producidas con la calidad requerida, ya que al estar bajo la modalidad de producción cada empleado decide conforme a su habilidad técnica y capacidad para producir, la cantidad de salario que percibirá ya sea de manera semanal o mensual. Derivado de esta situación la

empresa debe socializar al inicio de cada periodo el valor salarial de acuerdo con la normativa laboral y legal.

Por otra parte, se les consultó a los operarios ¿La empresa me paga el salario en el tiempo y de la manera correcta?

Del personal encuestado de Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A manifiestan que la compañía les paga el salario en tiempo y forma, de manera semanal, lo cual indica claramente que las probabilidades de rotación de personal por efectos de cumplimiento salarial son nulas. Por lo tanto, es de vital importancia cumplir con los requerimientos legales laborales que son auditados por la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, en este sentido un 98% de los operarios encuestados están satisfechos en este sentido.

Gráfico 16. Pago de salario en tiempo y forma



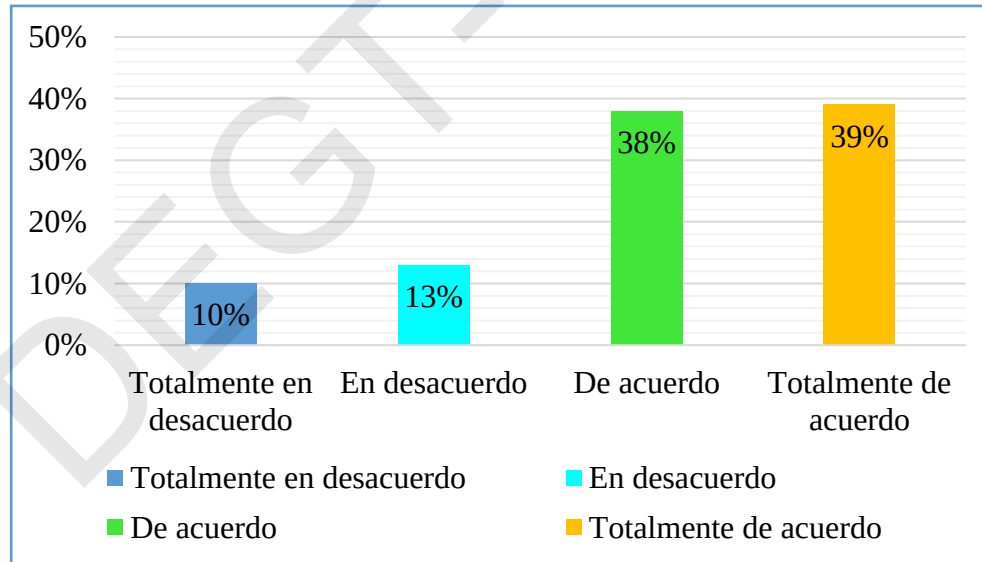
Fuente de elaboración propia

El cumplimiento del salario bajo las especificaciones ya establecidas favorece y fortalece el clima laboral, en este sentido se les consultó a los operarios ¿Considero que mi salario es equitativo en comparación con el de otros compañeros que realizan la misma actividad?

De acuerdo con la perspectiva de los empleados encuestados existe una discrepancia al realizar un comparativo de los datos salariales con otros compañeros que realizan la misma actividad, un 23% de los encuestados consideran que debe existir una equidad salarial entre operarios que tienen similitudes en su actividad laboral, debido a que en el taller de producción se realizan diferentes tipos de puros que pueden variar de categoría y costo por la complejidad de fabricación (ver gráfico 17).

La gerencia de producción en coordinación con el área de Recursos Humanos debe crear las alternativas para aclarar que el nivel salarial en el área de producción de puros está determinado por las competencias del operario y que existe una métrica salarial para la evaluación de la productividad, de esta manera la organización podrá alinear sus acciones en la dimensión de retribución salarial.

Gráfico 17. Comparativo de equidad salarial

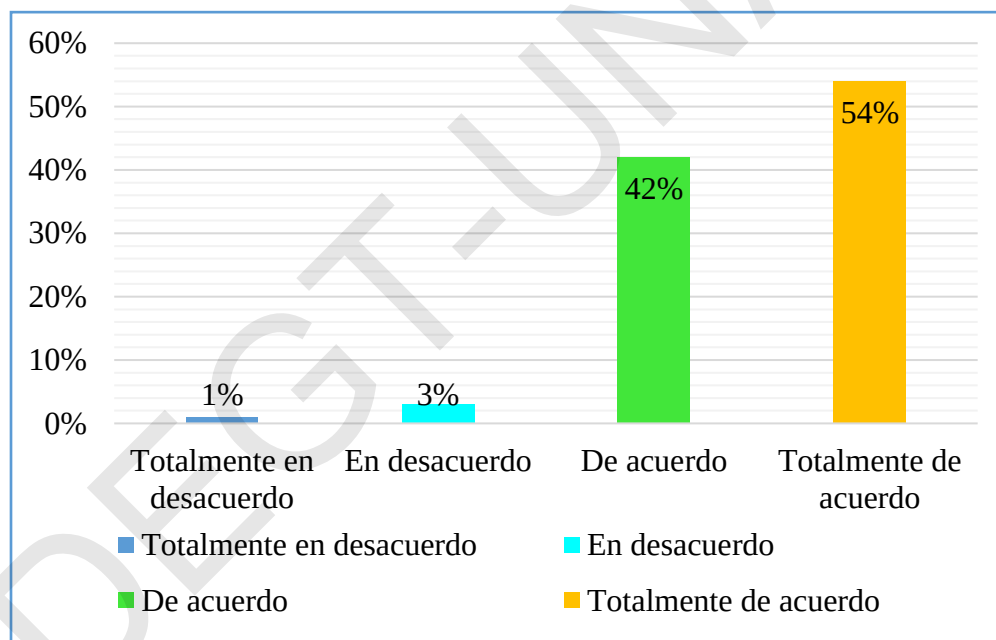


Fuente de elaboración propia

Es importante que los operarios conozcan toda la información necesaria relacionada a la empresa y puedan compartir su cultura organizacional, por lo cual se les consultó a los operarios ¿Conozco la misión, visión, valores y filosofía de la empresa?

Desde el enfoque organizacional el sentido de pertenencia nace de fomentar una cultura laboral donde todos los colaboradores puedan compartir sus ideas, a través del compañerismo y trabajo en equipo, también es preponderante que la empresa pueda socializar la información relevante a la forma de trabajo, a la visión empresarial y los valores por los cuales se debe regir las actividades de trabajo, es por eso que al alinearse la filosofía de la empresa, con los objetivos organizacionales, el clima de trabajo tiende a ser favorable para todos y como consecuencia de ello aumenta la productividad y se reducen los índices de rotación de personal (ver gráfico 18).

Gráfico 18. Conocimiento organizacional



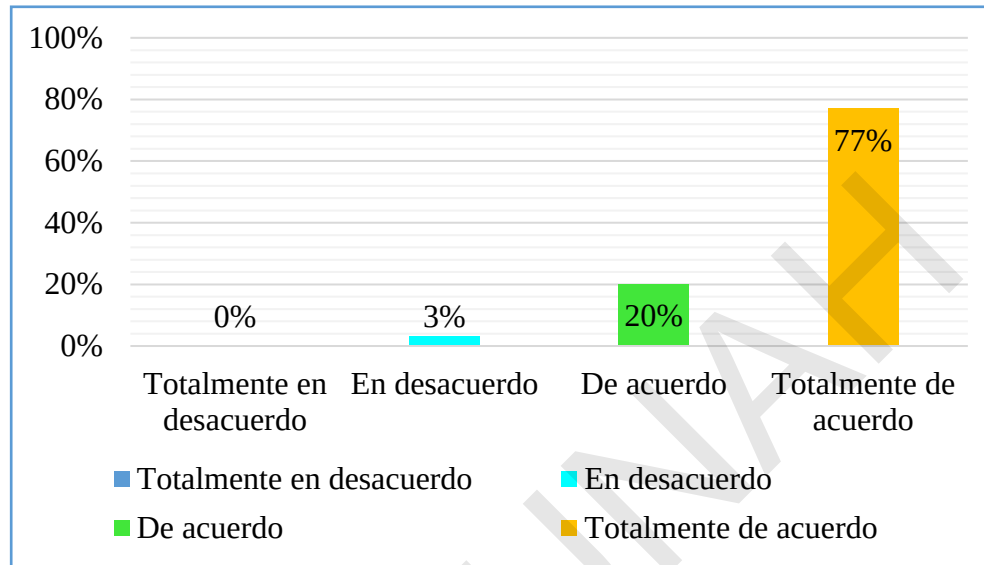
Fuente de elaboración propia

Por otra parte, se indagó ¿Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa?

Ante la información recabada se pudo comprobar que la mayoría de los operarios se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, lo cual aduce a que la organización ha focalizado sus esfuerzos en la motivación y retención del talento humano, logrando que el sentido de pertenencia se

auténtico y se pueda potenciar como una ventaja competitiva en la industria del tabaco. (ver gráfico 19).

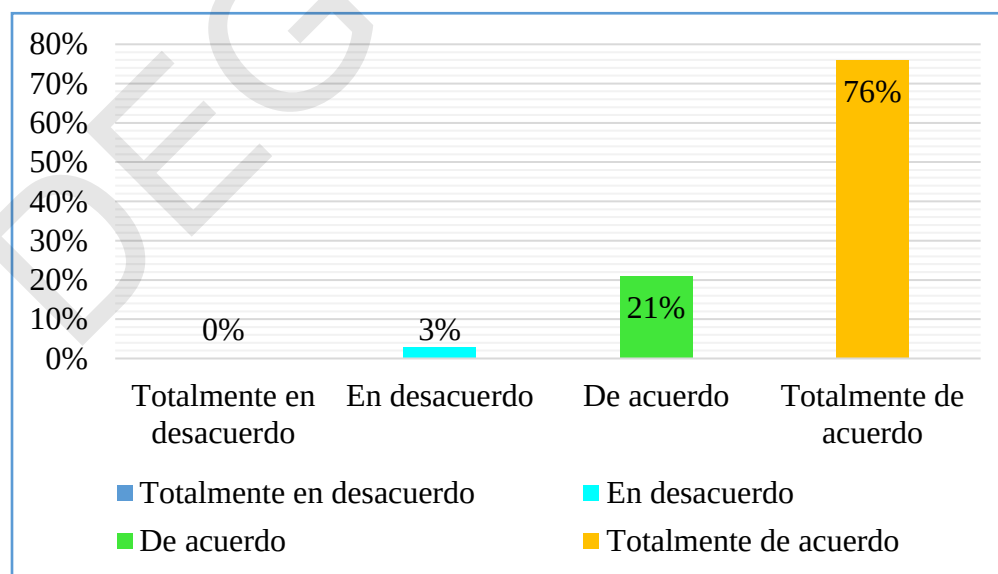
Gráfico 19. Orgullo de trabajar en la empresa.



Fuente de elaboración propia

También, se les consultó a los operarios ¿Me siento valorado por la empresa?

Gráfico 20. Percepción de sentirse valorado



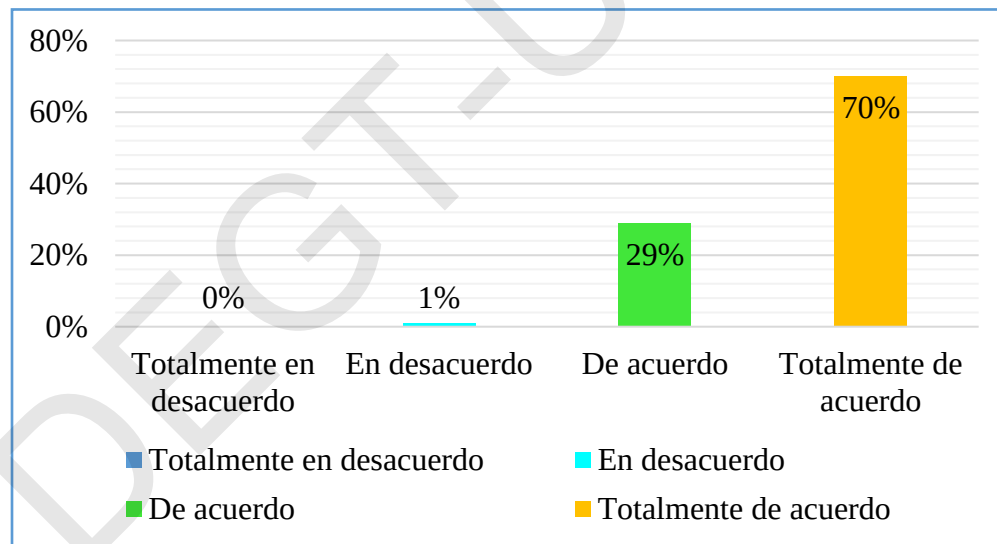
Fuente de elaboración propia

A través de los datos recopilados se comprobó que a nivel de la organización los operarios se sienten valorados, lo que indica que al fomentar el sentido de pertenencia se reduce considerablemente la idea de poder abandonar la empresa, ya que los empleados consideran que la empresa los valora tanto en lo personal, como seres sociales, por lo tanto, este indicador debe ser sostenible, considerando las acciones que se deben desarrollar para un clima laboral adecuado.

La organización debe fortalecer en todo momento el sentido de pertenencia de sus colaboradores, valorando sus habilidades y competencias personales y profesional, como el activo más importante para la empresa.

Al consultar sobre ¿Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?

Gráfico 21. Recomendación de la empresa para trabajar.



Fuente de elaboración propia

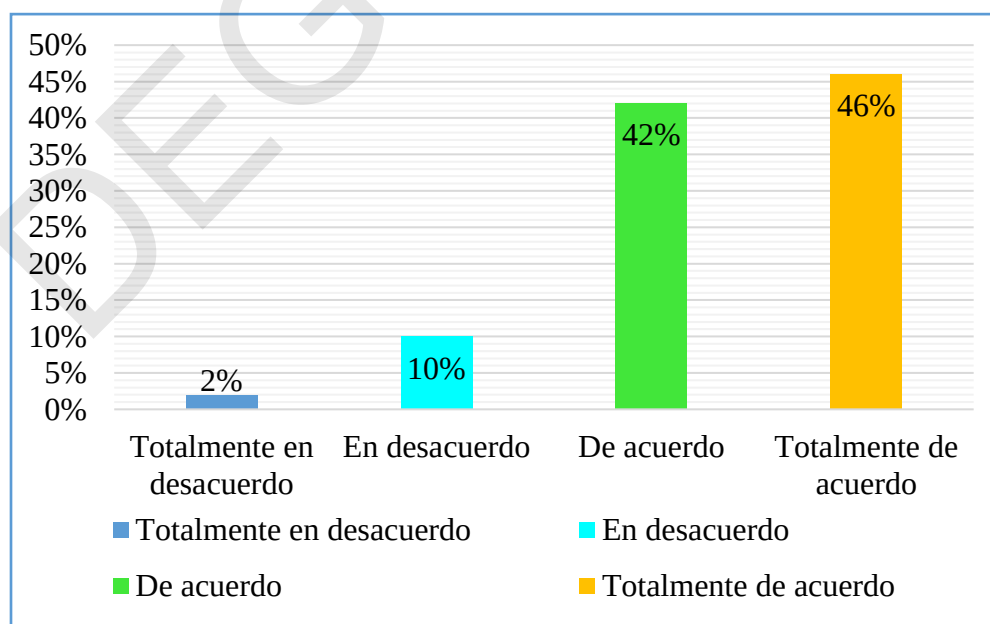
De los operarios encuestados, consideran la empresa como un buen lugar para trabajar, por lo cual los resultados en el indicador de sentido de pertenencia respaldan la aseveración de los empleados, lo que indica que Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, es una organización que ha orientado sus acciones en la mejora del clima laboral, como un

mecanismo para reducir los índices de rotación de personal y mejorar la productividad, es por ello que el 99% de los participantes pueden recomendar a la organización.

Desde la visión estratégica de Recursos Humanos, la satisfacción laboral debe ser un baluarte para las organizaciones, en este sentido se consultó a los operarios ¿En la realización de mi trabajo se me permite un margen razonable de errores sin hacerme sentir culpable?

En las empresas surge la necesidad de poder abordar eficazmente las oportunidades de mejora de los empleados, ya que en un rubro tan competitivo se pueden derivar diferentes situaciones que provocan errores en las actividades de trabajo, el gran desafío de la organización es no hacer sentir culpable al empleado, sino apoyarle oportunamente para que realice su trabajo bajo los parámetros de calidad ya establecidos, por lo cual se debe permitir un margen de error y que el empleado no esté muy presionado, ya que esto puede provocar discrepancias que afecten el clima de trabajo, por lo tanto el factor de flexibilidad debe predominar en cualquier circunstancia velando por el bienestar de todos.(ver gráfico 22).

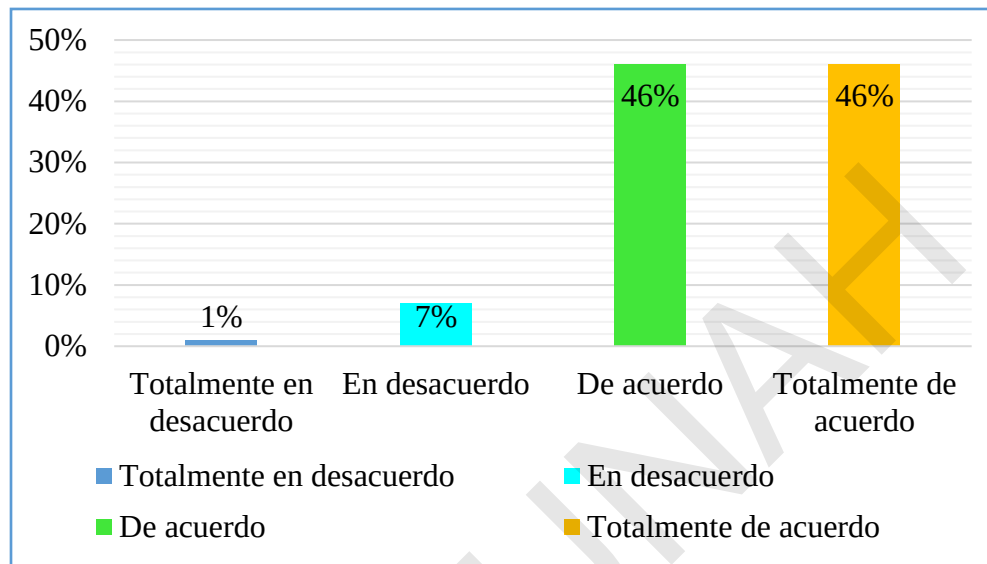
Gráfico 22. Margen de errores en la actividad laboral



Fuente de elaboración propia

A la vez, se consultó a los operarios ¿Creo que la empresa es justa a la hora de disciplinar y despedir a sus empleados?

Gráfico 23. Percepción sobre los procesos de disciplina laboral



Fuente de elaboración propia

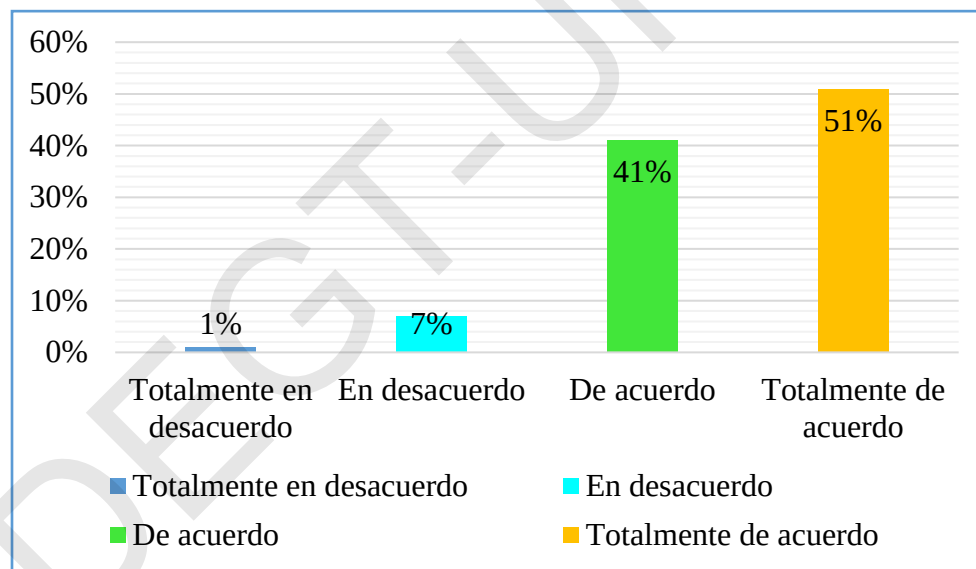
A pesar de que existe la normativa laboral que indica la manera de disciplinar o en última instancia despedir a los empleados, es importante destacar que de los operarios encuestados el 92% considera que la empresa es justa en el tratamiento de las sanciones disciplinarias, ya que están esbozadas al reglamento interno de trabajo, en consonancia con los valores organizacionales, por lo cual no es una condicionante en la satisfacción laboral y comunicación empresarial.

Comunicar oportunamente a través de un proceso de inducción laboral favorece que los empleados conozcan toda la información relacionada al proceso disciplinario y que al momento de incurrir en una falta estén conscientes de lo que implica infringir las disposiciones legales ya establecidas.

Por otro lado, se les consultó a los operarios ¿Me siento satisfecho con las condiciones que me ofrecen en mi puesto de trabajo?

En la actualidad las empresas deben ofrecer a los empleados condiciones laborales justas, desde un espacio seguro para trabajar, medidas de higiene y seguridad, condiciones salariales de acuerdo a la normativa laboral, planes de motivación y desarrollo y un modelo de compensación que se ajuste a las necesidades de los empleados, derivado de estas acciones se genera la satisfacción laboral, que es determinante para la retención del talento humano e impacta directamente en el clima laboral y la productividad de la organización. A través de los datos recopilados mediante en el instrumento de encuesta, se pudo comprobar que un 92% de los operarios de fabricación de puros están satisfechos por las condiciones ofrecidas por la empresa en su puesto de trabajo.

Gráfico 24. Satisfacción por las condiciones laborales



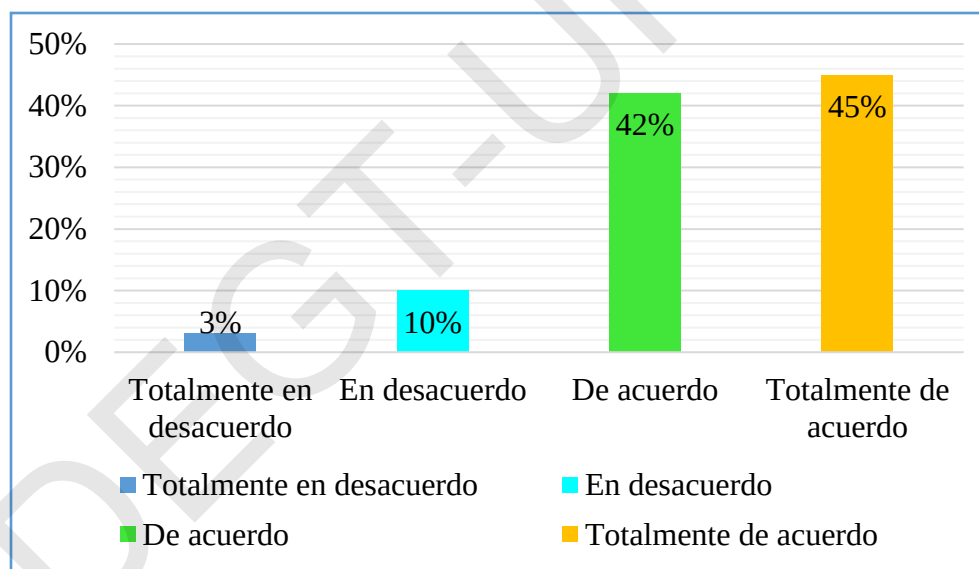
Fuente de elaboración propia

Es de vital importancia mencionar que otra dimensión de interés para el clima laboral es el estilo de dirección de los supervisores o jefes inmediatos, por lo cual se les consultó a los operarios ¿Mi jefe inmediato es justo con todos los colaboradores?

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las empresas de producción, es poder empoderar a los supervisores o jefes inmediatos en el manejo integral del personal, por lo

tanto, entra en juego el estilo de dirección. A través de los datos recopilados se pudo determinar que un 13% de los encuestados consideran que el jefe no es justo con todos los colaboradores, lo cual incide en el factor de clima laboral, ya que los mismos perciben que existe un favoritismo en el área de producción, anteponiendo el interés personal sobre lo laboral. Desde la visión de Recursos Humanos esta condición se puede dar al momento de no realizar un proceso de reclutamiento y selección efectivo, también que los lineamientos de promoción interna no estén bien definidos y se pueda ascender un colaborador que no cuenta con las competencias o habilidades necesarias para el puesto de mando medios. (ver gráfico 25).

Gráfico 25. Estilo de dirección del jefe inmediato



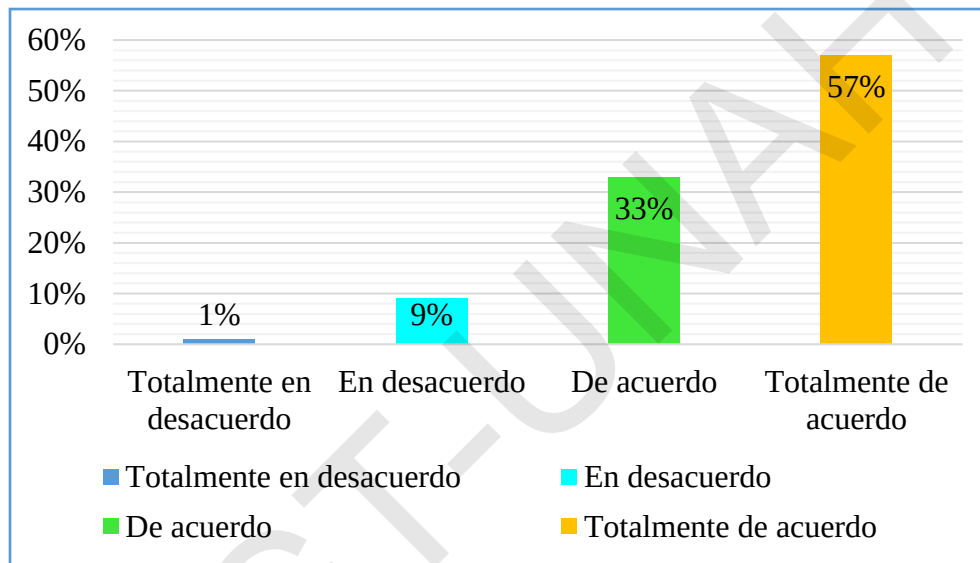
Fuente de elaboración propia

También se indagó acerca de: ¿Mi jefe inmediato se preocupa por que tengamos lo que necesitamos para hacer nuestro trabajo?

En las organizaciones uno de los factores determinantes de la productividad, que inciden en el clima laboral y la rotación, es que los colaboradores puedan contar con todos los recursos para realizar la actividad laboral, es donde entra en juego el interés del jefe

inmediato en resolver las necesidades de los subordinados en el área de trabajo, en este sentido un 10% de los encuestados muestran su insatisfacción ya que perciben que su jefe no resuelve sus requerimientos en tiempo y forma, por lo cual es necesario analizar si las condiciones inmediatas de resolución están al alcance del personal de mandos medios o se debe escalar al siguiente nivel jerárquico.

Gráfico 26. Interés del jefe inmediato por el bienestar de los colaboradores



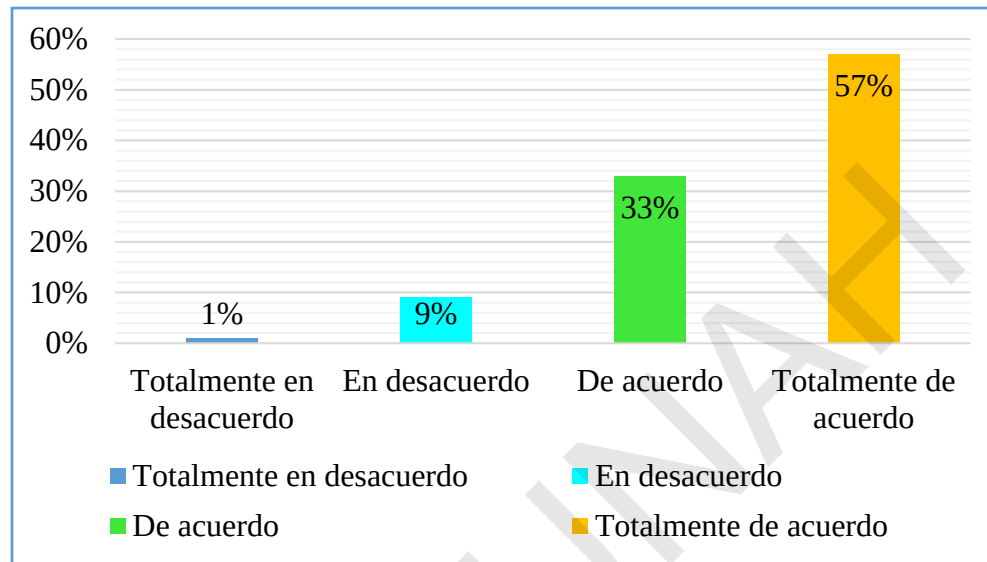
Fuente de elaboración propia

Por otro lado, se les consultó si ¿Mi jefe inmediato reconoce el trabajo bien hecho?

Una de las iniciativas predominantes en las empresas debe ser el reconocer el trabajo de los colaboradores, ya que ellos representan la fuerza laboral por la cual la empresa cumple cada uno de sus objetivos. En consonancia a los resultados de los encuestados un 10% manifiesta que su jefe no reconoce el trabajo bien hecho, en ese sentido es de vital importancia retroalimentar al personal de mandos medios para incentivar a sus subordinados, de esta forma se fomenta el clima laboral y se potencian todas las habilidades y competencias de los empleados. El reconocimiento debe formar parte de la cultura organizacional que

ayude a disminuir los índices de rotación de personal y coadyuve a mejorar los indicadores de productividad empresarial.

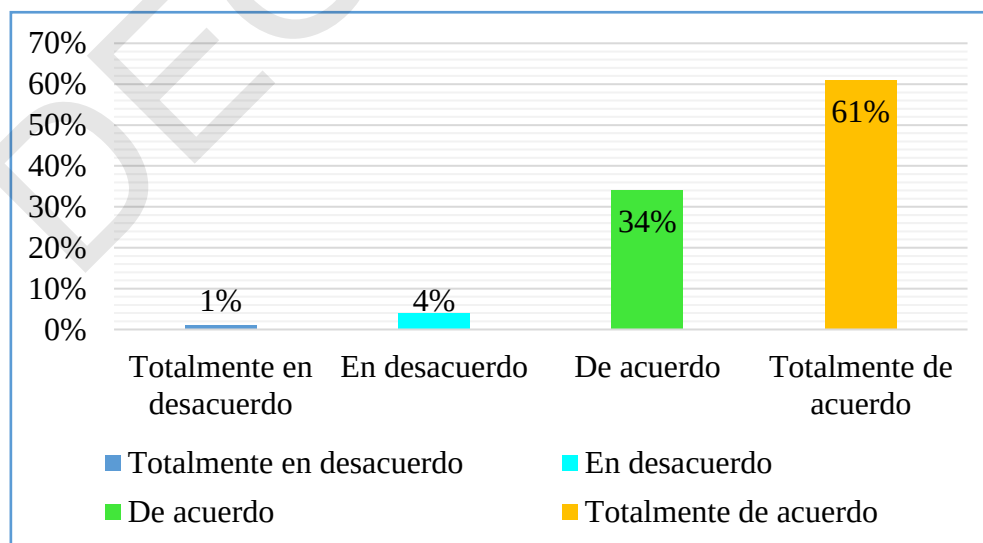
Gráfico 27. Reconocimiento de la actividad laboral



Fuente de elaboración propia

También se les consultó a los operarios ¿Mi jefe inmediato es respetuoso al momento de llamar la atención a sus empleados, usa las palabras adecuadas, el tono y la actitud correcta?

Gráfico 28. Estilo del jefe inmediato en la resolución de conflictos

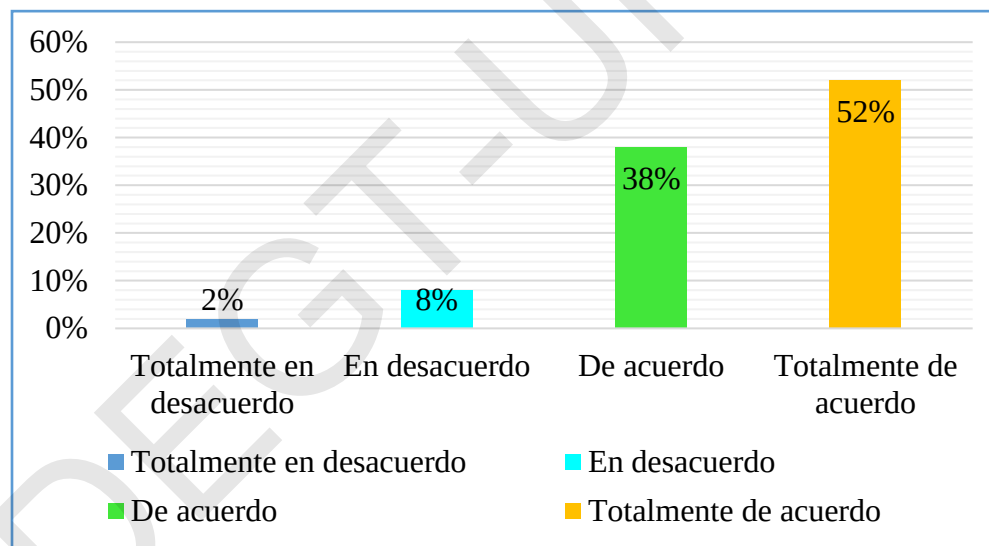


Fuente de elaboración propia

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, las organizaciones deben fomentar los valores como parte de su cultura organizacional, a nivel de mandos medios el respeto es un valor que debe ser muy apreciado principalmente en aquellas situaciones en las que se brinde retroalimentación al empleado, donde se debe cuidar el bienestar emocional y ser empático, utilizando las palabras y el tono de voz adecuado, también es importante la flexibilidad para adaptarse a las situaciones adversas y poder resolver los conflictos laborales de forma inteligente. Ante los resultados obtenidos, un 95% considera que el estilo de dirección al momento de llamados de atención es favorable.

A la vez se indagó sobre ¿Mi jefe inmediato resuelve pronto mis necesidades?

Gráfico 29. Resolución de necesidades laborales



Fuente de elaboración propia

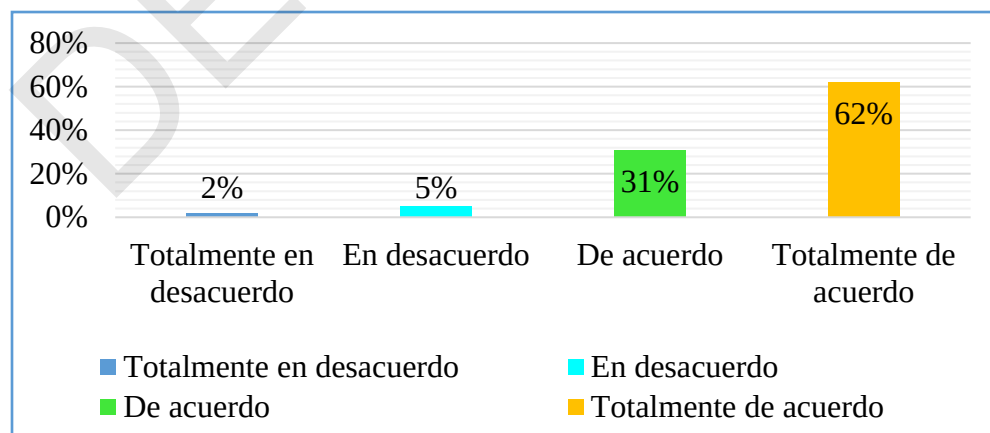
Las empresas enfrentan grandes desafíos en el estilo de dirección de los mandos medios, por lo cual se hace necesario fortalecer la proactividad para resolver oportunamente las necesidades de los operarios en sus puestos de trabajo. Los empleados demandan atención de sus jefes inmediatos cuando se generan situaciones que no les permiten llegar a sus niveles de productividad y por ende se ven afectados en su economía al no producir las unidades

requeridas, y si a esto se le suma el desinterés del jefe, esto provoca un ambiente tenso y la falta de compromiso del colaborador, que, al no encontrar una solución, decide abandonar la organización. De la población encuestada un 90% manifiesta estar satisfecho con la resolución oportuna de sus necesidades laborales.

El estilo de dirección está muy vinculado a la comunicación. Se les consultó a los operarios ¿Puedo comunicarme con confianza con mi jefe inmediato?

Generar un ambiente donde los colaboradores sientan la confianza de expresar sus opiniones o situaciones laborales ante sus jefes inmediatos, es de vital importancia para la mejora del clima laboral, debido a que se pueden tomar acciones oportunas para fortalecer diferentes tópicos de la organización. El indicador de comunicación es uno de los eslabones primordiales en los estilos de dirección de los mandos medios o jefes inmediatos, porque ayuda a potenciar los círculos de calidad empresarial y se pueden tomar mejores decisiones partiendo de la premisa que todo lo que se mide se puede controlar y mejorar. En los resultados obtenidos un 93% de los encuestados indican una opinión favorable. (ver gráfico 30).

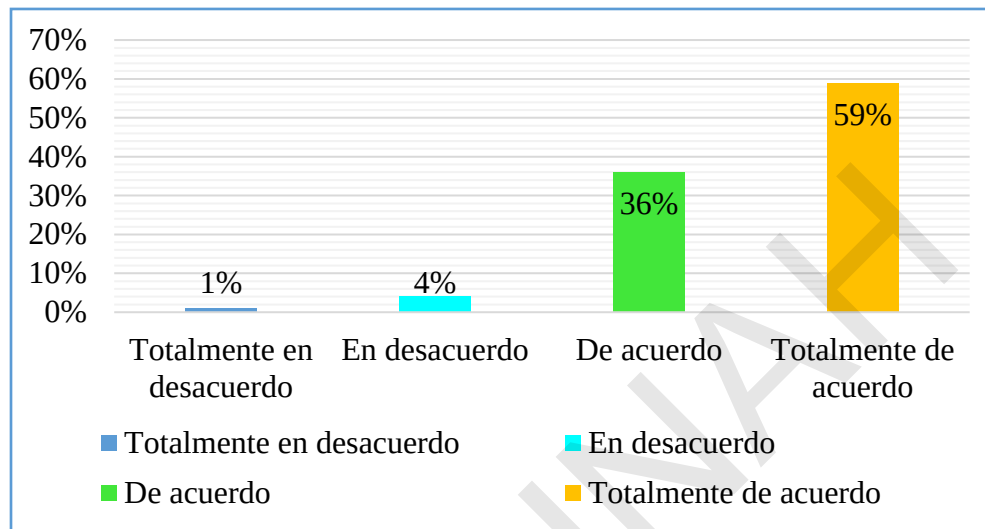
Gráfico 30. Comunicación con el jefe inmediato



Fuente de elaboración propia

Por otro lado, y abordando la dimensión de la comunicación, se indagó sobre ¿Mi jefe inmediato me comunica con claridad los cambios que se dan en mi área de trabajo?

Gráfico 31. Comunicación sobre aspectos laborales



Fuente de elaboración propia

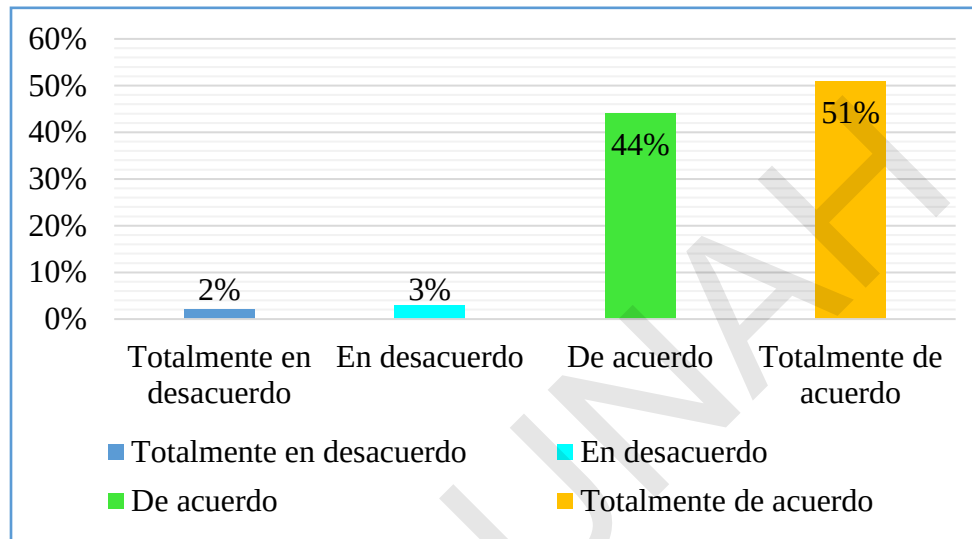
La comunicación empresarial, juega un rol muy importante en la gestión estratégica del recurso humano, a través de la información recopilada se pudo determinar que los jefes inmediatos comunican eficazmente los cambios que se dan en el área de trabajo, un 95% de los encuestados manifestaron una opinión positiva. La empresa debe fortalecer día con día la comunicación entre jefes y subordinados, esto traerá consigo resultados exitosos en los aspectos de clima laboral, productividad y retención del talento humano.

También se consultó a los operarios sobre ¿En mi área de trabajo me comunican oportunamente lo que debo mejorar?

Desde la visión estratégica de Recursos Humanos, brindar la retroalimentación efectiva sobre oportunidades de mejora laboral, conduce a fortalecer las habilidades y competencias de los colaboradores, por lo cual la comunicación se debe dar de forma clara, asegurándose que las partes involucradas en el proceso obtengan los resultados esperados y se puedan

tomar decisiones idóneas que vayan entrelazadas con otros indicadores, favoreciendo la mejora continua en los índices de rotación de personal y clima laboral que impactan en la productividad. (ver gráfico 32).

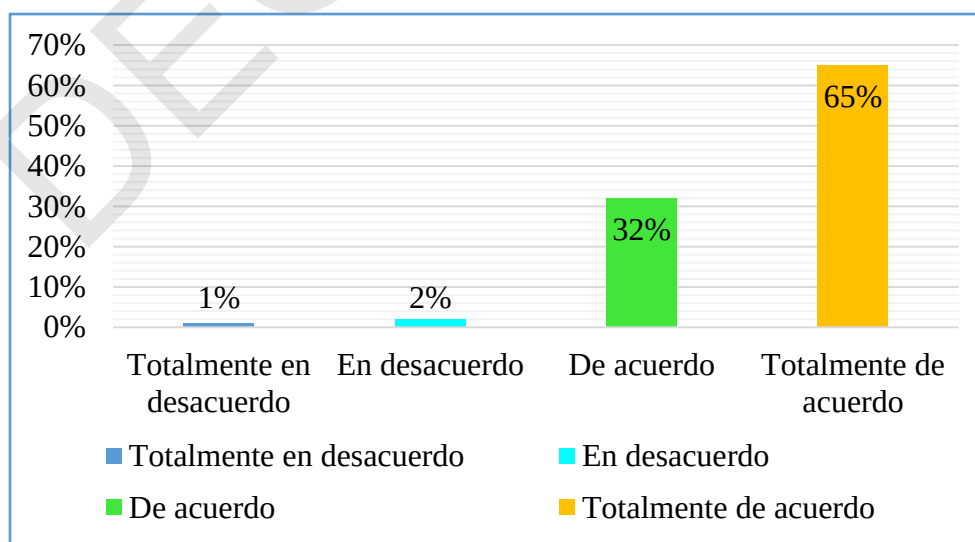
Gráfico 32. Comunicación sobre oportunidades de mejora



Fuente de elaboración propia

Sin duda alguna la comunicación, es una dimensión muy amplia, por lo cual se indagó ¿En la empresa hay espacios donde se brinda la información sobre diferentes temas?

Gráfico 33. Comunicación empresarial

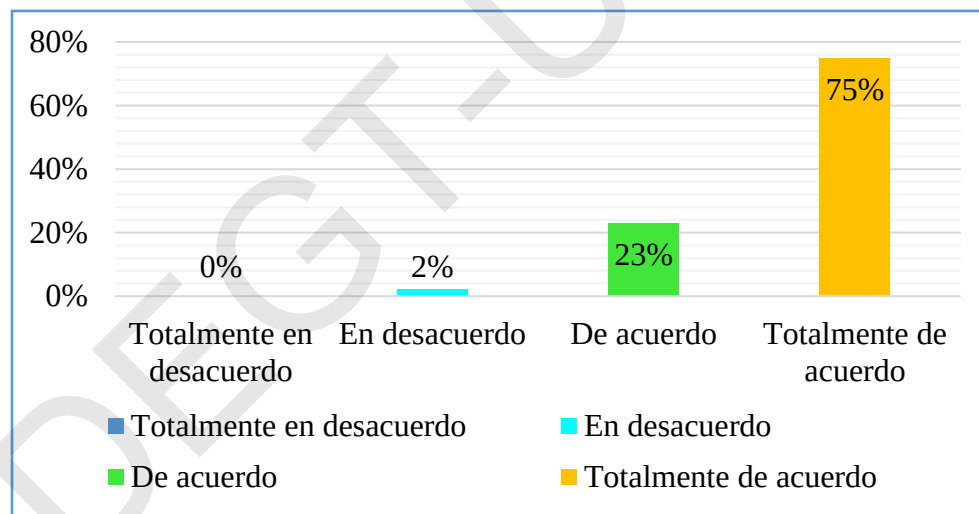


Fuente de elaboración propia

De los operarios encuestados, un 97% afirman estar muy satisfechos con la estrategia de comunicación empresarial, debido a que la información relevante sobre diferentes temas o eventos que se realizan en la empresa son comunicados con el tiempo prudente lo que ayuda a fortalecer la cultura organizacional y aumenta la motivación entre el equipo de trabajo. Para la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A el contar con espacios informativos genera un ambiente de comunicación efectivo, alineado a sus valores organizacionales y que a la vez contribuye a consolidar las acciones para la mejora del clima laboral.

A la vez, se les consultó sobre ¿Creo que en la empresa se comunican oportunamente los avisos y noticias importantes?

Gráfico 34. Comunicación de avisos importantes



Fuente de elaboración propia

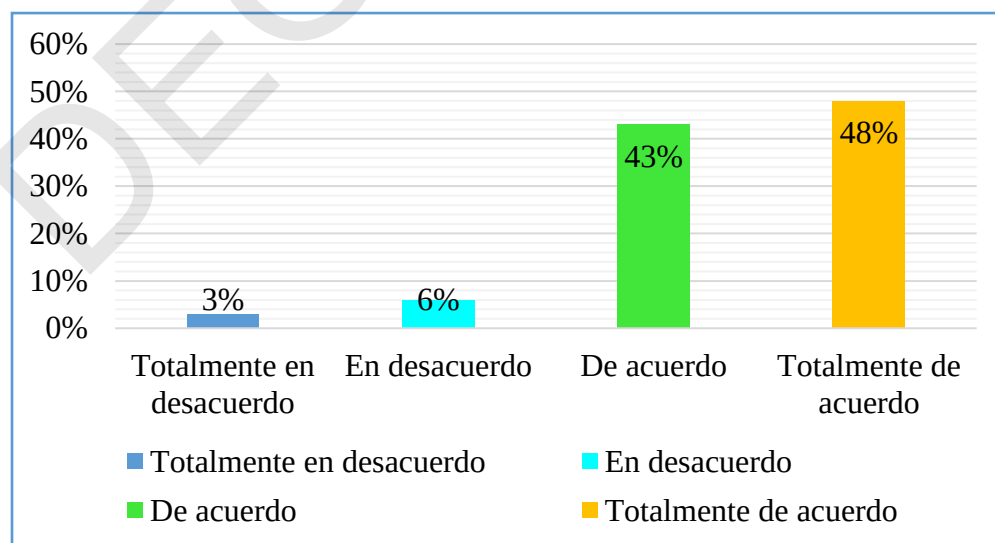
De la información obtenida de los encuestados, se destaca que la comunicación de los avisos importantes llega en tiempo y forma, lo que permite participar en los programas que desarrolla la empresa y también cumplir con las disposiciones en diversos temas como: a) higiene y seguridad ocupacional, b) servicio de transporte c) Convenios con instituciones financieras, d) comunicados del Ministerio del trabajo u otras entidades gubernamentales, de

esta manera se robustece la comunicación y se asegura que la información llegue a todos los niveles de la estructura jerárquica.

Además de la comunicación, otra dimensión que interviene en el clima laboral, los índices de rotación y la productividad, es el trabajo en equipo, por lo tanto, se indagó sobre ¿Considero que en mi área de trabajo hay trabajo en equipo?

La consolidación de las organizaciones pasa por la sinergia de los equipos de trabajo, en la industria del tabaco, específicamente en el área de producción de puros se trabaja en pareja y el mayor impacto de trabajo en equipo lo reciben ellos al momento que se les rechaza unidades por aspectos de calidad, en este sentido ambos colaboradores se ven afectados en su productividad y a la vez genera discrepancias entre los compañeros de trabajo, debilitando la percepción del trabajo, es por ello que la empresa debe crear espacios para capacitar al personal en competencias o habilidades tan importantes como ésta, que ayude a un clima laboral saludable y disminuya la rotación de personal. De los operarios encuestados un 9% percibe que en el área de trabajo existe una falencia en este indicador (ver gráfico 35).

Gráfico 35.Trabajo en equipo

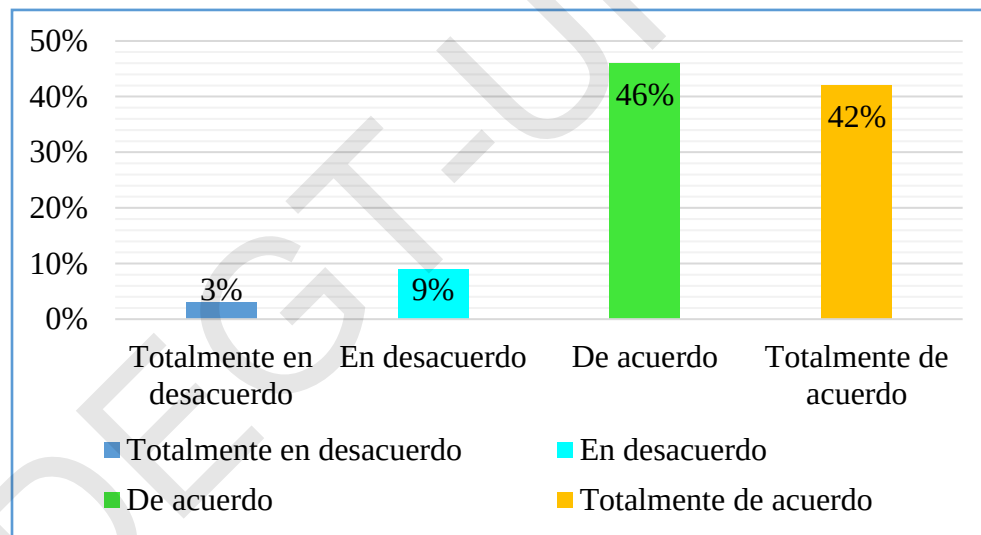


Fuente de elaboración propia

Asimismo, se les consultó a los operarios sobre ¿Siento el apoyo de mis compañeros para mejorar en mi área de trabajo?

En las organizaciones es de vital importancia analizar qué aspectos influyen en la colaboración y compañerismo. De acuerdo a los resultados obtenidos existe una percepción muy aceptable sobre el apoyo que se brinda para mejorar en el área de trabajo, debido a que la fabricación de puros es un producto hecho a mano, requiere de habilidades especiales para cumplir con los estándares de producción y en este sentido los operarios con mayor antigüedad en la empresa son los referentes de apoyo, para el personal de nuevo ingreso que se enfrenta al desafío de poder cumplir su labor con la calidad requerida (ver gráfico 36).

Gráfico 36. Apoyo en áreas de trabajo



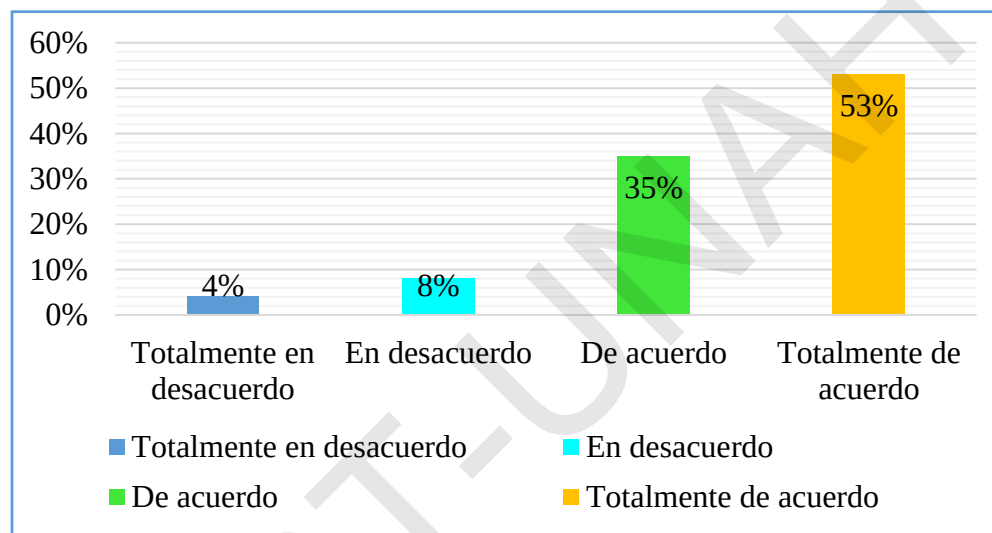
Fuente de elaboración propia

Por otro lado, se indagó sobre ¿Considero que mi departamento está dispuesto a ayudar a los compañeros de otras áreas?

De acuerdo a la información recabada se pudo determinar que la mayoría de los operarios encuestados perciben que su área de trabajo si está dispuesta a apoyar a otras áreas relacionadas en la organización, por lo cual el departamento de Recursos Humanos debe

establecer como una actividad estratégica el desarrollo de la convivencia entre equipos de trabajo, para conocer su metodología de trabajo y las fortalezas de sus equipos a través de la cultura compartida, de esta manera todos los colaboradores de la organización conocerán de forma general las actividades de la industria que están entrelazadas con un fin común.(ver gráfico 37).

Gráfico 37. Apoyo entre áreas relacionadas



Fuente de elaboración propia

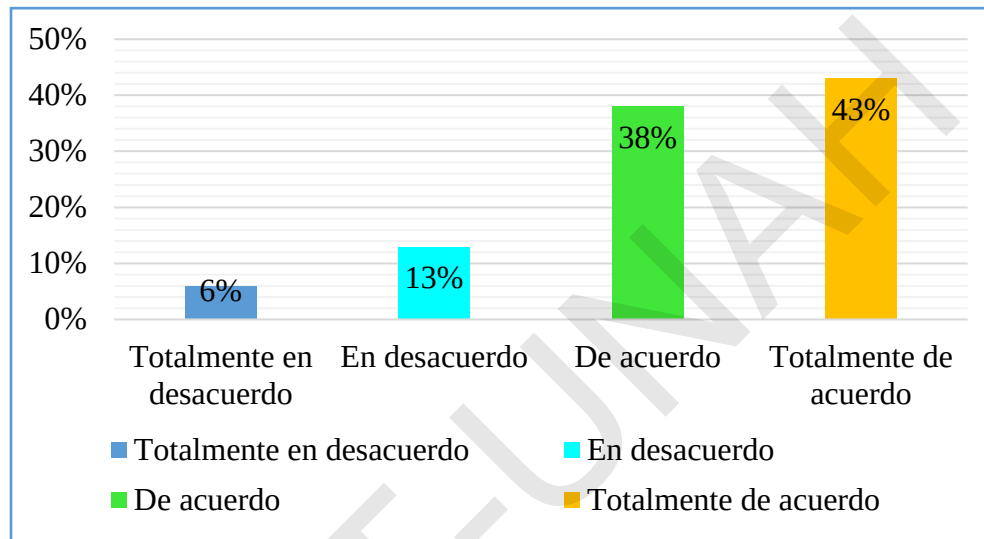
Al consultar sobre ¿Cuándo tengo retrasos o problemas, mis compañeros me apoyan para completar mi trabajo?

Los informantes aseveraron que uno de los aspectos relevantes en los equipos de trabajo es ser empáticos ante situaciones que afectan el rendimiento de un compañero de trabajo, haciendo referencia a los datos obtenidos se pudo determinar que un 19% de los encuestados no apoyarían a su compañero para completar su trabajo, por lo cual se debe fortalecer la cultura del trabajo en equipo, por medio de la rotación en sus puestos de trabajo, la metodología de sustitución de metas, elaborando los planes de contingencia, que a su vez generará las alertas o avances de cumplimiento de la producción, basándose en criterios que

sean válidos y que aporten significativamente al clima laboral y a la productividad empresarial.

El fortalecimiento del trabajo en equipo debe ser una prioridad para la empresa, ya que del mismo emanan resultados positivos, en consonancia con los objetivos propuestos.

Gráfico 38. Colaboración entre compañeros de trabajo



Fuente de elaboración propia

4.3 Contraste de los resultados

A partir de los resultados obtenidos y citando a Chiavenato (2000) manifestó en uno de sus estudios, que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial. En este sentido, al contrastar la información de los instrumentos aplicados en la presente investigación se pudo determinar que la rotación de personal influye de manera significativa en el indicador de productividad, ya que los empleados abandonan la empresa de manera voluntaria (siendo algo real como potencial por el rubro) en busca de mejores condiciones para su calidad de vida o la empresa decide prescindir de sus servicios por los aspectos de bajo rendimiento e incumplimiento a la normativa laboral, por lo cual los índices de rotación de personal debe ser analizados oportunamente, para el desarrollo de los planes de acción respectivos.

Según Idalberto Chiavenato (2000) el término rotación de personal o de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En relación con la rotación de personal y por medio de los resultados del presente trabajo, se puede aseverar que el clima laboral juega un papel determinante en los índices de rotación en la empresa y en los mismos se pudo evidenciar que los colaboradores están satisfechos con el ambiente laboral, lo cual es una ventaja para la organización, porque conlleva a que la productividad este controlada con las variaciones antes descritas, vinculado a la compensación salarial y que se cumplan con los objetivos empresariales.

A través de la revisión literaria sobre los indicadores que conducen al objeto de estudio para la disminución de los índices de rotación de personal, como mecanismo de mejora del clima laboral y aumento de la productividad, se pudo comprobar la estrecha relación entre las variables, ya que las mismas indican que al mantener un clima laboral adecuado en la organización, los niveles de productividad aumentan y conlleva a la retención del talento humano. De esta manera se puede comprobar que la teoría de las necesidades de Abraham Maslow está vinculada con los resultados del estudio ya que los colaboradores buscan su autorrealización por medio de un ambiente que les permita crecer en lo personal y profesional, y en muchos de los casos detona la rotación.

Robbins, (2005) en su libro Comportamiento organizacional menciona una serie de variables dependientes en el comportamiento organizacional, hace alusión a la satisfacción en el trabajo y su relación con la rotación de personal. A continuación, se cita un fragmento de un párrafo:

La rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal.

En los resultados de la investigación el indicador de rotación de personal alude a la necesidad de generar un plan de capacitación y desarrollo de los empleados y también fortalecer la comunicación en todos los niveles jerárquicos. De esta forma la organización tendrá una visión más amplia para reducir sus índices de rotación que impactan en los resultados finales de la empresa.

Por otra parte, Narváez (2005) refiere que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, y que influye sobre la conducta; es la percepción que tiene cada empleado de su entorno organizacional o laboral, llámese de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

En consonancia a los resultados derivados de las entrevistas y encuesta a operarios existe una excelente percepción del clima laboral, sin embargo, se debe trabajar oportunamente en las dimensiones de trabajo en equipo y estilos de dirección que presentan oportunidades de mejora, las cuales podrían incidir en los índices de rotación de personal de la empresa.

El clima laboral es un indicador que se debe manejar estratégicamente ya que el mismo llega a impactar significativamente en las organizaciones sino se le da la orientación y seguimiento adecuado, por lo cual fortalecer las iniciativas de retención del talento humano debe ser una prioridad para las organizaciones, ya que las mismas conducen a resultados exitosos que deben ser sostenibles operacional y estratégicamente.

A la vez Marchant (2006) señala que cuando una persona considera su trabajo como fuente de realización personal y percibe que se le brindan oportunidades para su desarrollo, mejora su desempeño.

En consecuencia, mantener permanentemente un alto nivel de motivación generará un excelente desempeño en la empresa. Asimismo, fomentar actitudes y comportamientos deseados en el personal, conducirá a aumentar la productividad y competitividad de la empresa.

En referencia a los resultados de la investigación existen iniciativas en la empresa para llevar un control de la productividad, desde la definición de una política para medir la misma, así como evaluar los niveles de productividad de los operarios, valorando sus habilidades motrices y generando los círculos de calidad para la retroalimentación en los procesos de producción para la toma de decisiones.

Uno de los elementos importantes en la productividad, es dar seguimiento eficaz a la planificación estratégica de las operaciones, es decir cumplir con los eslabones del proceso administrativo, que conlleve a cumplir los objetivos de la organización, a la vez utilizar las materias primas y materiales idóneos en la fabricación de productos de calidad. El involucramiento de todos los departamentos en el indicador de productividad consolida la estrategia de la empresa al competir eficientemente en un mercado globalizado y contribuyendo paralelamente a la mejora del clima laboral y rotación de personal.

Mondy (2010) enseña que “la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Por otra parte, desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo”. Por medio de los resultados obtenidos se pudo determinar que la organización debe focalizar sus esfuerzos en la capacitación de estilos de dirección de los mandos medios o jefes

inmediatos, fortaleciendo la capacidad de estos y fomentando la cultura de la comunicación y el trabajo en equipo.

Maslow fue muy explícito al mencionar en su teoría de la motivación que las necesidades fisiológicas deben cubrirse como prioridad para poder alcanzar la autorrealización (Marchant, 2005), y es precisamente, a través de los puestos de trabajo, que se cumple este propósito de vida.

Finalmente, se pudo comprobar que los indicadores de rotación de personal, clima laboral y productividad están estrechamente relacionados, ya que, al contrastar los resultados, se puede evidenciar que el clima laboral es muy bueno, por lo cual la rotación de personal surge de factores externos tales como:

1. Migración
2. Estudio continuo
3. Compensación no habitual que ofrece otra empresa del sector tabacalero
4. Condiciones sociales y familiares

Lo anterior, denota que, aunque al interior existan factores que generen la rotación, estos están fuertemente estimulados por condicionantes externas que les motiva a los operarios a dejar su puesto de trabajo para buscar más ingresos al final de un periodo de trabajo.

Es evidente que la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, ha trabajado en fortalecer su cultura organizacional y debe crear un plan de acción de acuerdo a las oportunidades de mejora, partiendo de la definición de los descriptores de puestos y el perfil de los mismos, a su vez esta información conllevará a la comprensión de las escalas salariales de acuerdo al puesto de trabajo que se desempeña, el mismo debe estar sustentado mediante un política de compensación, que indique las variables por experiencia laboral, grado académico o carrera dentro de la organización.

De esta manera la organización podrá competir estratégicamente en la industria del tabaco y alcanzar sus objetivos empresariales.

4.4 Construcción de los resultados finales

La metodología de investigación implementada ayudó de gran manera a que se cumpliera con el objetivo general del objeto de estudio, ya que si la empresa desea cumplir con sus objetivos organizacionales deberá prestar mayor atención al estilo de dirección de los mandos medios y a la percepción del trabajo en equipo, para fortalecer aquellas capacidades o competencias que ayuden a mejorar el indicador de productividad y puedan disminuir los índices de rotación de personal.

A través de la investigación se logró identificar los factores que más generan impacto en la rotación del personal, específicamente para el área de fabricación de puros que cuenta con la mayor incidencia, por lo cual se recomienda a la organización poder realizar un análisis exhaustivo de las condiciones salariales, como también del desarrollo de los colaboradores, ofreciéndoles oportunidad de hacer carrera en la organización y consolidar equipos de alto rendimiento, así como el constante análisis de los factores externos que condicionan y estimulan lo anterior.

Al encontrar relación por diversos estudios enfocados en la materia de clima laboral, rotación de personal y productividad, se pudo determinar que la variable de índices de rotación de personal, impacta directamente en los costos de la empresa, ya que es una variable que afecta diferentes escenarios de la economía local y nacional, por lo cual la empresa debe centrar sus esfuerzos en la retención del talento humano, como principal recurso de la organización, para lograr resultados eficaces y que los mismos sean sostenibles a través del tiempo.

Con los resultados tabulados y analizados se recomienda a la empresa focalizar sus esfuerzos en la retención del talento humano, ya que por medio de este se reducen los índices de rotación y al final impactan en los objetivos como organización ya que se simplifica la estrategia de negocio, lo cual conlleva a ser más competitivos en la industria del tabaco.

A nivel de conocimiento la presente investigación ha servido para interpretar más ampliamente la problemática que se puede generar en las organizaciones, sino se gestiona eficazmente el talento humano, además de poder analizar a profundidad los causales de rotación de personal y como los mismos se relacionan con el clima laboral, partiendo de la necesidad que la empresa debe orientar los esfuerzos cuando la rotación es precedida por factores externos y deba generar las estrategias para competir integralmente con otras organizaciones.

La información generada en el presente estudio, ha conllevado a consolidar elementos necesarios de otras teorías que puedan dar soporte al objeto de estudio, ya que para disminuir los índices de rotación de personal, no solo se debe analizar el clima laboral y productividad, sino conocer ampliamente otras corrientes de investigación vinculadas a los aspectos financieros de la organización y como ser sostenibles a través del tiempo, por medio de estrategias focalizadas en una buena administración.

La rotación de personal, clima laboral y productividad, también están relacionadas con la planificación estratégica, debido a que las organizaciones deben alinear sus acciones bajo un modelo administrativo que les ayude a obtener los mejores resultados con el capital humano que desarrollan, manteniendo ambientes de trabajo saludables que motiven la productividad y el desarrollo como un fin común de la organización.

Existen aspectos que se requieren mejorar o ser analizados a profundidad, como ser la rotación de empleados por factores externos, lo que conlleva a la migración de la mano de

obra calificada hacia otras empresas, por lo cual se requiere de un análisis y del compromiso de la dirección de la empresa, para consolidar todas las acciones orientadas a la retención del talento humano y al empoderamiento de los equipos de trabajo. A la vez esto deberá generar estrategias que conduzcan a modificar los planes de acción en aras del fortalecimiento empresarial y una adecuada toma de decisiones que ayude a alcanzar los objetivos de la empresa.

En referencia a la rotación de personal, la organización debe realizar un análisis exhaustivo de su entorno, partiendo de las necesidades que se requieren cubrir, alineado a un modelo de compensación atractivo para todos los empleados y que a su vez les ayude a mejorar su calidad de vida, generando todas las estrategias necesarias para estar en la empresa. También la variable de clima laboral se debe fortalecer a través de evaluaciones periódicas que puedan dar las alertas necesarias de lo que se debe mejorar y consolidar para que el ambiente de trabajo sea satisfactorio y sostenible.

En relación con la variable de productividad se debe fortalecer el proceso de comunicación y estilos de dirección para que cada operario puede conocer la importancia del cumplimiento de la producción y como están distribuidas las diferentes categorías de puros, para evitar las discrepancias en temas relacionados a la compensación y orientar las acciones para que se cuente con todos los elementos necesarios para producir eficientemente.

4.5 Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal

4.5.1 Introducción

La gestión estratégica de Recursos Humanos tiene como una de sus principales tareas identificar y evaluar las razones por las cuales los empleados abandonan sus puestos de trabajo de manera involuntaria o voluntaria, y si las mismas están determinadas por un clima laboral que no es idóneo en la organización y que a la vez impacta en el indicador de productividad y en los resultados globales de la empresa.

No se puede desconocer que las empresas dependen para su funcionamiento y evolución del recurso humano, que es el activo primordial de la organización, por lo cual la presente propuesta es abordada tomando en consideración los elementos de clima laboral, rotación de personal y productividad, buscando de forma sistemática las estrategias que permitan a la empresa tomar las medidas correctivas o aplicar los planes de acción para el bienestar empresarial y de todos los que forman parte de la organización.

A través de los resultados obtenidos en las encuestas, la propuesta estará orientada en fortalecer la capacitación, promover el reconocimiento y la motivación de los empleados, así como el fortalecimiento de las capacidades personales y profesionales en la organización.

4.5.2 Argumento

El lineamiento de la presente propuesta está orientado en proporcionar a la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, las estrategias para la reducción de los índices de rotación de personal, como mecanismo de mejorar el clima laboral y aumentar los índices de productividad.

El aporte que se hará mediante la propuesta estará enfocado en la reducción de los índices de rotación de personal, por lo cual se considera importante entablar reuniones periódicas

con el equipo de trabajo, estableciendo las líneas de conducta y respeto para conservar la armonía laboral. También la propuesta contendrá las mejoras en la metodología de trabajo, estilo de liderazgo y dirección de los mandos medios, así como la consolidación de los equipos de trabajo, lo cual debe coadyuvar a la toma de decisiones asertiva y con un fin común.

4.5.3 Objetivo

Proveer a la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, de las estrategias encaminadas a la disminución de los índices de rotación de personal, con un enfoque en la mejora del clima laboral y aumento de la productividad.

4.5.4 Fundamentos del modelo

Según (E., 2011) y Traba (2010) para medir el estado del clima organizacional es necesario un constructo teórico que, ajustado a un procedimiento metodológico, permita detectar los requerimientos necesarios en el cliente interno en lo referente al ambiente laboral, los atributos necesarios que pueden articular con la gestión de capital humano y al buen desempeño organizacional. Una vez detectados los principales problemas, se propone la inclusión de un plan de acción que, aplicado en la entidad, contribuya a eliminar las deficiencias detectadas y por ende contribuya a la mejora de la gestión empresarial. El procedimiento y su aplicación contemplan dos objetivos fundamentales:

- Definir el estado del clima organizacional en la entidad, a partir del comportamiento de las variables seleccionadas.
- Proponer un plan de acción para la mejora de la gestión en la organización.

El análisis parte previamente del conocimiento de las distinciones de la organización, consecutivamente, basándose en el estudio de las concepciones teóricas, para exponer el

modelo de clima laboral, que concentra las dimensiones fundamentales en la conformación del ambiente organizacional en la entidad.

4.5.5 Desarrollo de la propuesta

Con el objetivo de desarrollar una propuesta encaminada en la disminución de los índices de rotación de personal, como mecanismo de la mejora del clima laboral y aumento de la productividad en la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, se plantea un enfoque estratégico, basado en las oportunidades de mejora y que se llevó a cabo partiendo del diagnóstico situacional de la empresa, así como la detección de oportunidades de mejora que deben ser resueltas de manera oportuna, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La presente propuesta está encaminada en consolidar los aportes al clima laboral y productividad de la organización, atendiendo las necesidades prioritarias como el fortalecimiento de los círculos de calidad laboral, el desarrollo de políticas internas de procesos, que contribuyan a la cohesión de los grupos de trabajo, también a mejorar los métodos de actividad laboral y el involucramiento eficaz en la toma de decisiones.

La propuesta tiene una visión en la reducción de los índices de rotación de personal y en el fomento de un clima laboral idóneo, además del incremento de la productividad basado en una estrategia de capacitación en las competencias de liderazgo, resolución de conflictos, manejo de equipos de trabajo, inteligencia emocional y estilos de dirección laboral, y también el fomento de la cultura basada en los valores organizacionales.

El desarrollo de la propuesta estará integrado por las siguientes actividades:

- Abordaje de la retroalimentación y autoevaluación a los empleados.

Brindar una retroalimentación adecuada a los colaboradores de manera que perciban que no son solo un número más en la organización, sino que se les valora como seres humanos y seres sociales y que sus opiniones son importantes para el cumplimiento de los objetivos, esto favorecerá las iniciativas en la mejora del clima laboral, ya que al empleado le gusta sentirse integrado y que forma parte de los proyectos empresariales.

En el proceso de retroalimentación se deberá brindar al empleado la oportunidad de autoevaluarse con la finalidad de que ellos evalúen su propio trabajo, lo cual marcará las bases para un proceso de comunicación constructivo y de mucha relevancia. También será preponderante en este proceso valorar las sugerencias de los empleados en la proposición de cambios de metodologías de trabajo, siendo empáticos y con una visión de consolidar las habilidades y competencias de estos. En el proceso de autoevaluación se pretende que cada colaborador pueda evaluar su desempeño de acuerdo con las áreas enfocadas en orientación de resultados, calidad en el trabajo, iniciativa, relaciones interpersonales y trabajo en equipo (ver ilustración 25).

La autoevaluación de los empleados se realizará de manera trimestral, bajo la supervisión de la gerencia de Recursos Humanos y como un mecanismo para conocer cómo se autoevalúa el empleado en relación con la evaluación del jefe inmediato o jefe directo para contrastar la información pertinente.

A través de este proceso se debe invertir tiempo y espacio para la escucha empática de los involucrados, lo que ayudará a desarrollar los planes de acción que fueran necesarios para la solución de inconvenientes laborales, cuidando la igualdad y el respeto, además de vigilar que no exista falta de criterio que afecte las relaciones interpersonales, el compañerismo y la motivación que pueda afectar el clima laboral en la organización.

Ilustración 25. Formato de autoevaluación

Formato de autoevaluación laboral					
Instrucciones: A continuación se presenta una lista de preguntas, porfavor marque con un X la respuesta que más se acerque a su opinión. Conteste las preguntas en el orden solicitado. Sea totalmente honesto en sus respuestas. No se solicita su nombre y tampoco su área de trabajo.					
Área del desempeño a evaluar	Muy Bajo 1	Bajo 2	Alto 3	Muy alto 4	Calificación
Orientación a resultados					
Cumple con las tareas que se le han asignado en el tiempo correcto					
Genera ideas nuevas para mejorar en el trabajo					
Mantiene la disciplina en las labores encomendadas					
Define claramente los objetivos a alcanzar					
Brinda el apoyo a los demás para la consecución de los resultados					
Calidad en el trabajo					
Es constante en la realización de sus actividades					
Hace uso racional de los recursos asignados					
Requiere de supervisión constante en su trabajo					
Realiza sus labores con precisión y en forma ordenada					
Cómo es el margen de error en su trabajo?					
Relaciones interpersonales					
Muestro cortesía con mis compañeros de trabajo					
Utilizo un lenguaje adecuado en mi área de trabajo					
Cómo es la relación laboral con mis demás compañeros					
Es respetuoso con sus jefes y demás compañeros					
Cómo es la capacidad de tolerancia ante los conflictos					
Iniciativa					
Doy a conocer nuevas ideas para mejorar los procesos					
Existe flexibilidad ante los cambios en el área de trabajo					
Me anticipo a lo que se requiere de mi en el trabajo					
Tiene la capacidad para resolver los problemas adecuadamente					
Identifico las oportunidades de mejora en mi área de trabajo					
Trabajo en equipo					
Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo					
Se identifica con los objetivos de la organización					
Brinda colaboración a los demás compañeros de trabajo					
Considera que en su área de trabajo hay colaboración mutua					

Fuente de elaboración propia

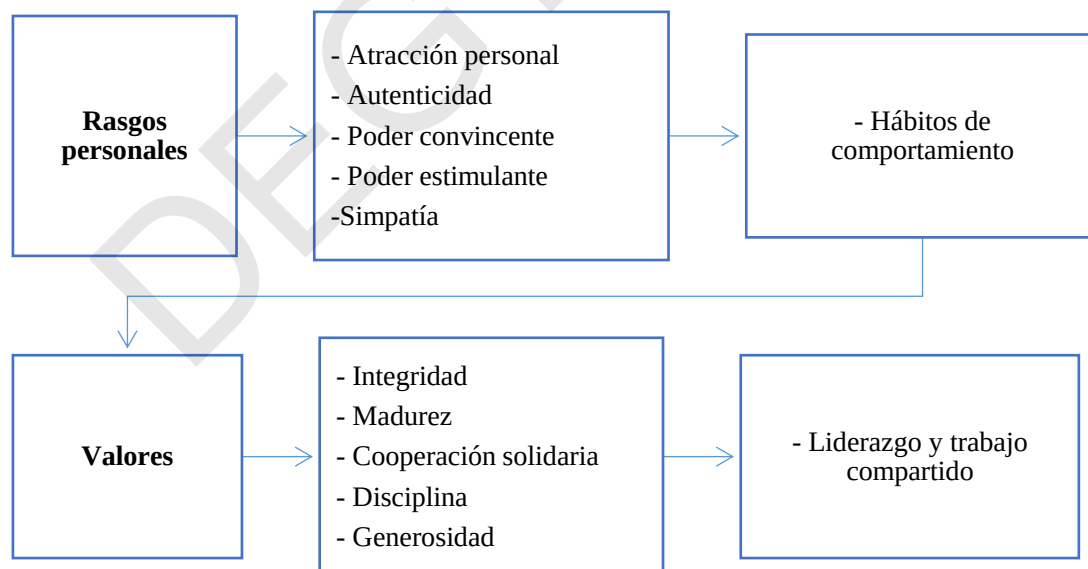
- Fortalecer la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo

La consolidación de los equipos de trabajo pasa por diferentes situaciones que se producen en el entorno laboral y que si se tratan de manera personalizada genera un clima

laboral idóneo y a su vez fomenta el éxito de la organización. Es por ello por lo que la flexibilidad y la forma de abordar diferentes situaciones ayuda a que las actividades laborales sean propicias para todos. También es muy importante saber transmitir la información en los equipos de trabajo, ya que se fomenta el liderazgo y la capacidad de cohesión de grupo que ayuda a que los empleados tengan la confianza en los líderes de la organización.

Otro de los elementos clave es el involucramiento del equipo de trabajo a través de técnicas de liderazgo asertivas que propicien condiciones de trabajo adecuadas y disminuyan los índices de rotación de personal y la baja productividad en la empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se debe consolidar las competencias de liderazgo y trabajo en equipo, para ello se propone brindar capacitaciones orientados en los hábitos de comportamiento, valorando los rasgos y valores inherentes a las competencias que se deben fortalecer (ver ilustración 26).

Ilustración 26. Capacitación de liderazgo y trabajo en equipo



Fuente de elaboración propia

A través de la capacitación de liderazgo y trabajo en equipo se pretende alcanzar los siguientes resultados:

- Dirigir eficazmente a los equipos de trabajo
- Distribuir los grupos de trabajo de acuerdo con la actividad laboral
- Decidir en la acción
- Planificar constantemente y dar seguimiento
- Controlar los detalles
- Motivar diariamente a los colaboradores
- Consolidar los equipos de trabajo por medio del entrenamiento y capacitación

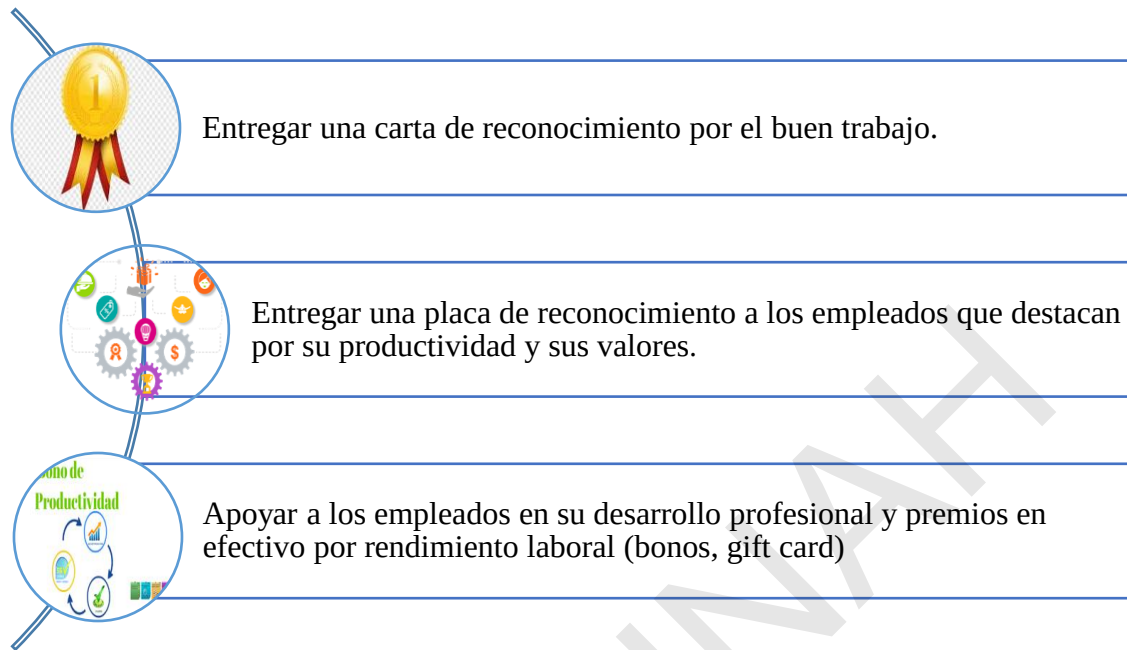
Las jornadas de capacitación se realizarán trimestralmente, coordinadas por la gerencia de Recursos Humanos y cuya finalidad es reforzar las competencias de liderazgo y trabajo en equipo, aprovechando de la mejor forma las potencialidades de los participantes, que a la vez servirá como una herramienta de comunicación y para mejorar las habilidades directivas.

- Plan de reconocimiento

Reconocer el trabajo bien hecho, forma parte de la cultura organizacional y ayuda que el clima laboral sea el adecuado para todos en las áreas de trabajo. Es por lo que la empresa debe contar con un plan de reconocimiento que premie y reconozca los logros de su capital humano, valorando todos los aportes que ayuden a la organización a ser más competitiva cada día.

Para el desarrollo de estas actividades es necesaria la participación del gerente de Recursos Humanos y demás gerentes de línea que apoyen dichas iniciativas para consolidar un clima laboral aceptable, disminuir los índices de rotación e impulsar la productividad empresarial.

Ilustración 27. Reconocimiento a empleados



Fuente de elaboración propia

También es de vital importancia incluir en la siguiente propuesta los siguientes elementos:

- Programas de capacitación

De acuerdo con los resultados de la investigación es importante que la empresa pueda crear un programa de capacitación para fortalecer las competencias de comunicación empresarial, el liderazgo de equipo, trabajo en equipo, estilos de dirección, manejos de conflictos y empoderamiento. El objetivo de esta iniciativa deberá ser proveer a los colaboradores de la organización del entrenamiento necesario para fortalecer sus habilidades y competencias, y de esta manera ellos puedan desarrollar su potencial con un enfoque en la mejora continua de procesos y que también aporte a sus objetivos personales de autorrealización. Los responsables de dicha actividad deberá ser el área de Recursos Humanos, como ente de apoyo en los procesos de formación y capacitación, junto con el apoyo de la dirección general de la empresa.

La actividad principal será el desarrollo de capacitaciones, utilizando los recursos de los facilitadores en los temas de especialización, salón de capacitación, equipo audiovisual, y material de apoyo como libretas, lápices, marcadores, fotocopias y otros de interés para el desarrollo de la actividad.

Los indicadores de este programa de capacitación serán: a) consolidación de las habilidades y competencias, b) fomento del trabajo en equipo, c) cultura organizacional mediante los agentes de cambio, d) reducción de los índices de rotación de personal y e) impulsar un clima laboral adecuado.

- Programas de motivación

Desde la visión estratégica de Recursos Humanos es muy importante la inversión en los programas de bienestar y motivación de los colaboradores de la organización, por lo cual se considera necesario que la empresa mantenga incentivados a todo su personal en el desempeño de sus funciones. La creación de programas de motivación debe involucrar a operarios, jefes inmediatos o mandos medios, gerentes de línea y dirección general de la empresa, con el propósito de fortalecer la filosofía organizacional.

Ilustración 28. Motivación laboral



Fuente de elaboración propia

El factor de la motivación es de vital importancia en la empresa, por lo cual se propone analizar que el horario sea flexible, con ello los empleados se sentirán más libres a la hora de organizar su vida laboral y personal y rendirán mucho más en el trabajo; además de resultar un factor diferenciador con otras empresas del sector tabacalero.

También la creación de grupos deportivos en los cuales colaboradores puedan compartir sus deportes preferidos para luego tomar parte de actividades conjuntas fomentando la vida sana y el trabajo en equipo.

La celebración de las fechas especiales como ser los cumpleaños, es sin duda alguna una manera de propiciar un encuentro agradable entre los colaboradores, para festejar dicho evento especial, en el cual se podrá entregar una tarjeta de felicitación al colaborador.

Ofrecer a los colaboradores un espacio físico (sala de usos múltiples) para crear un ambiente en la empresa, donde los colaboradores puedan compartir para luego retornar a su trabajo con renovado interés.

Por otro lado, es fundamental organizar un desayuno laboral que puede ser una vez por mes en horario laboral para conversar y discutir ideas en un ambiente más cercano y ameno.

La motivación en las empresas es una herramienta muy útil a la hora de incrementar el desempeño de los colaboradores, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que realicen sus actividades de la mejor manera, lo cual se traduce a un rendimiento excepcional.

Los programas de motivación deberán ser coordinados por el área de Recursos Humanos, con el visto bueno de la dirección general de la empresa.

Los recursos por utilizar para dichos programas de motivación serán: personal que desarrolle dichos programas, papelería e insumos y premios para colaboradores.

Los indicadores de los programas de motivación serán:

a) cumplimiento de objetivos empresariales,

- b) consolidación del clima laboral,
- c) reducción de índices de rotación,
- d) mayor grado de participación de los colaboradores,
- e) fomento del trabajo en equipo y
- f) mejores resultados para la empresa.

4.5.6 Conclusiones de la propuesta

A través del desarrollo de la propuesta se pretende fortalecer las iniciativas para un clima laboral autentico, ya que es una variable clave en el desempeño de la empresa y aún cuando el clima laboral no puede ser visto, ni tocado se percibe, se vive y a la vez puede afectar diferentes aspectos de la organización, como lo es la productividad y la rotación de personal. Por lo tanto, el clima laboral de la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A, es muy bueno al interno de la organización de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, lo que denota el interés de la empresa por crear espacios de trabajo idóneos para la retención de su capital humano.

La propuesta de mejora con un enfoque en la reducción de los índices de rotación de personal y aumento de la productividad, está orientada a desarrollar los indicadores al máximo, de manera que se encuentren en un nivel óptimo, llevando las iniciativas propuestas a la excelencia, sin embargo la organización debe focalizar los esfuerzos en todos los factores que condicionan la productividad como ser: a) un sistema de compensación integral, b) mejorar la temperatura ambiente del taller de producción, c) énfasis en el mantenimiento de su mobiliario y herramientas y d) la creación de los círculos de calidad para mejorar el trabajo en equipo.

La empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A debe generar las estrategias para competir con las demás compañías del sector, analizando los factores de calidad de vida, el cual puede ser manejado a través de un modelo de compensación atractivo y gestión de beneficios para los empleados de la empresa.

El factor de estilos de dirección de los mandos medios y el fortalecimiento de la cultura de trabajo en equipo debe ser una prioridad para la empresa, para evitar la migración de la mano de obra calificada a otras empresas del sector.

Finalmente es de vital importancia hacer referencia a la necesidad de la acepción de la gestión de recursos humanos, asumida en su enfoque sistémico y que a su vez busca integrar el factor humano como principal recurso de la organización, que le confiere la ventaja competitiva siempre que se gestione de forma integral y eficazmente. Por lo tanto, debe existir una congruencia entre el clima laboral, la productividad y la rotación de personal.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización de la presente investigación, se han podido cumplir con los objetivos propuestos, sin embargo, marca un precedente para futuras investigaciones sobre los costos que le causa a una empresa los índices altos de rotación de personal, además de poder analizar las estrategias de retención y productividad una vez implementadas, determinando el impacto financiero para las organizaciones. (I., 2009) (Dibble., 2001) (Leal., 2008) (M., 2004) (Berrocal., 1999) (Shang, 2000) (Traba., 2010)

El desarrollo de este trabajo de investigación permitió identificar las variables más significativas mediante la encuesta de clima laboral y como las mismas influyen o pueden desmejorar el clima de trabajo, y por consiguiente el impacto que se genera en la satisfacción y percepción de cada etapa en las áreas de trabajo.

A través de la investigación se pudo comprobar que la empresa debe fortalecer la capacitación en estilos de dirección de los mandos medios, así como el trabajo en equipo que ayude a mejorar la productividad de la organización.

De acuerdo a los resultados de la investigación la productividad de la organización se muestra condicionada por el ausentismo laboral y por las oportunidades de mejora de algunos operarios en la fabricación de ciertas ediciones de puros, por lo cual se debe fortalecer la capacitación del trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades de los operarios para que puedan conocer ampliamente toda la variedad de puros a producir y potencien sus destrezas, lo cual coadyuvará al cumplimiento de los planes de producción de la empresa.

En relación con clima laboral, los resultados indican un porcentaje muy bueno de satisfacción, sin embargo, la empresa Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S,A debe orientar su estrategia en generar un plan de reconocimiento y motivación para los

colaboradores de manera que se pueda potenciar dicho indicador, a través de las acciones propuestas.

Las principales razones por las cuales un colaborador abandonaría su puesto de trabajo en Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S. A., son: a) una mejor oportunidad laboral en otra compañía (un puesto con mayor categoría), b) una oferta laboral que, aunque los mantenga en el mismo nivel jerárquico les ofrezca un mejor salario; saldrían de la empresa porque no visualizan la oportunidad de avanzar, desarrollarse o crecer en sus puestos, áreas de trabajo o profesionalmente. Por lo tanto, la organización debe centrar su estrategia en la retención del talento, con un enfoque integral en un modelo de compensación equitativo que pueda ser percibido por los empleados como algo justo y que ayude a mejorar su calidad de vida.

A través de los resultados de la investigación se recomienda a la empresa dar seguimiento a las actividades cruciales de todos los departamentos de la empresa, identificando todas las necesidades personales y profesionales de los colaboradores, tomando como punto de partida un diagnóstico de necesidades que deben ser atendidas oportunamente.

Implementar un sistema de cumplimiento de metas (KPI'S) que sirva como método para evaluar el rendimiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo con la finalidad de realizar la medición del desempeño y consolidar a la organización hacia la mejora continua en los procesos y la consolidación de los resultados de la organización.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano se recomienda a la empresa promulgar una cultura de comunicación con todos los líderes de las áreas de trabajo, que conlleve a estimular la participación de todo el equipo, alineado a los objetivos organizacionales, tomando en cuenta la importancia de cada rol de trabajo y resaltando en la

misma la premisa de que cada aporte puede ser extraordinario y se pueden lograr las metas como un equipo bien consolidado.

Se recomienda realizar la medición del clima laboral de manera semestral, considerando un equipo de colaboradores de todas las áreas, para crear los planes de acción y que sean ejecutables en el mismo año, considerando la opinión de los participantes.

Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para que se puedan ofrecer becas y descuentos para los colaboradores de la empresa, con la finalidad de impulsar el aprendizaje y preparación, para que existan oportunidades de crecimiento en la empresa, con el propósito de contribuir a la retención del talento humano.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A. (2019). Informe estadístico de recursos empresariales. Danlí, El Paraíso.
- Alarcón, I. (2007). Relación entre el rendimiento, la productividad y clima organizacional. México: Facultad de ciencias sociales.
- Alfaro, J. (2012). Relaciones virtuales en los procesos. México.
- Américas, C. (23 de 08 de 2018). Lugares de trabajo de clase mundial. Obtenido de Lugares de trabajo de clase mundial: <https://www.los-mejores-lugares-para-trabajar-en-latinoamerica-2018/>
- Arias, F. (2006). Introducción a la metodología científica. Caracas: Espiteme 5ta Edición.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Bogota, Colombia: Prentice Hall.
- Berrocal., P. y. (1999). Técnicas de gestión de recursos humanos. México.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, & Cañas. (2002). Validación de la escala para evaluar la calidad de vida laboral. México: Mc Graw Hill.
- Castillo, J. (2006). Administración de personal. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima laboral y satisfacción laboral. Madrid, España: Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Santa Fe.
- Chiavenato, I. (2007). Administración del Recurso Humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc GrawHill.
- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. En G. Dessler, Administración de Recursos Humanos (págs. 373-374). New Jersey: Pearson Education.
- Dibble. (2001). Estrategias de retención del personal. México: Oxford.

- E., B. (2011). Los recursos laborales asociados a las organizaciones. Madrid: FCE.
- Eerde, V., & Thierry, H. (1996). Expectativas y modelos de trabajo. Valencia, España: FAM.
- Fleitman, J. (2005). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. México: Pax.
- Furnham, A. (2001). El comportamiento de los individuos en las organizaciones. México: Alfaomega.
- Gómez, F. (2010). Enseñanza, su teoría y su práctica. En F. Gómez, Enseñanza, su teoría y su práctica (págs. 148-165). Madrid: EDS.
- Goncalves, D. (1999). Teorías y dimensiones del clima organizacional.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully. (2017). Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones. México, DF: Learning Editores.
- Hernández, S., & R. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hoppe, L., & Hill, C. (1997). Trabajo en empresas maquiladoras en el norte de México. México: ED.
- I., C. (2009). Gestión del talento humano. Rio de Janeiro: Editora Ltda.
- Koontz. (1998). Administración Una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- Leal., G. y. (2008). La productividad desde una perspectiva humana.
- Lefcovich, W. (2005). Principios para la competitividad y productividad. Barcelona: Gestión 2000.
- Lozano, J. A. (2 de 12 de 2013). Scielo. Obtenido de Scielo:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-908X2013000200009
- Lozano, J. A. (2 de 12 de 2013). Scielo. Obtenido de Scielo:
http://www.http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032018000100012&lng=es&nrm=iso
- M., F. (2004). *Modelos y causas del factor humano*. Loguez Edition.

- Marchant, C. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Chile.
- Martínez, L. (2003). *La gestión empresarial*. Diaz de Santos.
- Medianero, D. (1997). *Productividad total, Teoría básica y métodos de medición*. Lima, Perú: CEMPRO.
- Mendez, R. (2006). *Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia: Central Editores.
- Mertens, L. (2008). *La medición de la productividad como referente de la formación*. Montevideo.
- Mondy, J. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Morales, J. (2007). *Psicología Social*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Prokopenko. (03 de Marzo de 1991). *La gestión de la productividad*. Obtenido de La gestión de la productividad: [https://academia.edu.documents/libro productividad prokpenko.pdf](https://academia.edu.documents/libro%20productividad%20prokopenko.pdf)
- Robbins, S. y. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robinson, E. (2004). *La implicación y adecuada motivación en trabajos productivos en una organización*. México.
- Rodriguez, M. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Brooklink: Alfaomega.
- Rubio, T., & Sánchez. (2006). *Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones*. Chile: Edicola.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrawHill.
- Sánchez, D. (2016). *Comunicación personal en las organizaciones*. Salamanca.
- Sandoval. (2004). *La importancia del clima organizacional en la productividad*. Lima: EC.
- Shang. (2000). *Sistemas de productividad*.

Stephen, R. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall

Hispanoamericana S.A.

Stoner, & J. (1996). *Administración y Educación*. México: Pearson 6ta Edición.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Sumanth, D. J. (1994). *Ingeniería y Administración de la productividad*. México.

Traba., T. y. (2010). *Mediciones del clima organizacional*.

Wether, W. (2004). *Administración del personal de Recursos Humanos*. Madrid.

Work, G. P. (05 de Mayo de 2019). *Los empleados felices son más productivos*. Obtenido de

<https://conectamericas.com/los-empleados-felices>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research*. United Kingdom, London: SAGE.

Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Scielo*, 015-9-33.