



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**PLAN DE RETENCION DE TALENTO HUMANO PARA
EMPLEADOS PERMANENTES DE GRUPO GRANJAS MARINAS**

SUSTENTADO POR:

ADELA CAROLINA GALEAS CARDENAS

CLAUDIA ISABEL BUESO AGUILAR

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, F. M,

HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO AUTORIDADES
UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PLAN DE RETENCION DE TALENTO HUMANO PARA
EMPLEADOS PERMANENTES DE GRUPO GRANJAS MARINAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR

MASTER PATRICIA VILLALTA



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE RETENCION DE TALENTO HUMANO PARA EMPLEADOS PERMANENTES DE GRUPO GRANJAS MARINAS

AUTORES

ADELA CAROLINA GALEAS

CARDENAS

y

CLAUDIA ISABEL BUESO AGUILAR

RESUMEN

La presente investigación se realizó en Grupo Granjas Marinas, ubicada en la Zona Sur, Departamento de Choluteca de la cual su principal rubro es la producción de camarón blanco del Pacífico. Teniendo esta investigación como propósito fundamental contribuir a incrementar el grado de Retención de Talento Humano Permanente en Grupo Granjas Marinas, mediante un Plan de Retención viable, para garantizar la Estabilidad Laboral del colaborador permanente dentro de la empresa, permitiendo con ello la reducción de renuncias y retención de personal calificado. Se tomó a bien la aplicación de dos de las metodologías consultada en la gestión de Recursos Humanos la verificación de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y el Proceso de Recursos Humanos, Retener con el fin de sobre valorar cuales son los lineamientos seguir para la efectiva retención de Talento Humano. Con el análisis de los resultados se confirma la necesidad

de la implementación de beneficios no monetarios que monetarios, asimismo expresan la limitación en sus relaciones familiares y sociales por la falta de tiempo y salario percibido. Como recomendación principal es de importancia actualizar el existente plan de beneficios e incluir actividades no monetarias que genere la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y que esto favorezca a la autorrealización del colaborador permanente.

Palabrasclaves: Motivación, Plan de Retención, Retener, Rotación de Personal, Talento Humano.



GRADUATE SCHOOL

HUMAN TALENT RETENTION PLAN FOR PERMANENT EMPLOYEES OF GRUPO FARMOS MARINAS

AUTHORS

ADELA CAROLINA GALEAS

CARDENAS

y

CLAUDIA ISABEL BUESO AGUILAR

ABSTRACT

The present investigation was carried out in Grupo Granjas Marinas, located in the South Zone, Department of Choluteca, whose main heading is the production of Pacific white shrimp. The purpose of this research is to contribute to increase the level of Permanent Human Talent Retention in Granjas Marinas Group, by means of a viable Retention Plan, to guarantee the Labor Stability of the permanent employee within the company, thus allowing the reduction of resignations and retention of qualified personnel. The application of two of the methodologies consulted in the management of Human Resources, the verification of the Hierarchy of Needs of Maslow and the Process of Human Resources, was retained with the purpose of evaluating what are the guidelines to follow for the effective retention of Human Talent. With the analysis of the results confirms the need for the implementation of non-monetary benefits that monetary, also

express the limitation in their family and social relations due to the lack of time and salary perceived. As a main recommendation, it is important to update the existing benefits plan and include non-monetary activities that generate the satisfaction of the needs of the collaborators and that this favors the self-realization of the permanent collaborator.

Keywords: Motivation, Retention Plan, Retention, Staff Rotation, Human Talent.

DEDICATORIA

Mi esfuerzo, entrega y dedicación plasmado en el presente Proyecto de Graduación se lo debo a Dios primeramente, a mis padres, esposo, amigos y catedráticos quienes admiro y respeto mucho, y les doy las gracias por su siempre apoyo y ánimo incondicional en esta etapa de mi vida. .

Adela Carolina Gáelas Cárdenas

A Dios por todas las bendiciones que ha dado en mi vida.- A mi madre Isabel Aguilar por ser mi apoyo absoluto, por su espera permanente en este largo viaje, a mis amigas, amigos y familiares, por formar parte de mi vida y compartir con alegría el mayor de mis logros.

Claudia Isabel Bueso Aguilar

AGRADECIMIENTO

En primer lugar damos gracias a Dios por la vida y sabiduría necesaria para hacer posible este gran logro, que hoy nos llena de mucha satisfacción profesional y personal.

A nuestros colegas y amigos, quienes hicieron muy ameno, autentico e inolvidable este tiempo de formación.

A nuestros catedráticos, a los que admiramos con mucho entusiasmo, gracias les damos en este especial momento por su infinito conocimiento brindado en cada asignatura y por siempre permanecer atentos a cada consulta e inquietud.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana, por fomentar con ímpetu a lo largo de nuestra carrera, conocimiento con visión innovadora y emprendedora.

Y finalmente damos gracias a la empresa, Grupo Granjas Marinas quien nos permitió realizar nuestro proyecto de graduación, les damos las gracias por esa confianza depositada hacia nuestra ética y profesionalismo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS, GRAFICOS Y TABLAS

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	2
1.3 Definición del Problema.....	3
1.4 Objetivos del Proyecto	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Justificación.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Análisis de la Situación Actual	7
2.1.1 Factores que Provocan La Rotación Voluntaria.....	9
2.1.2 Altos Costos de la Rotación de Personal.....	14
2.1.3 Análisis Internacional.....	15
2.1.4 Análisis Micro entorno	16
2.1.5 Rotación de Personal en Nuestro Tiempo	17
2.1.6 Análisis Interno de la Compañía	19
2.1.6.1 Historia.....	19
2.1.6.2 Visión.....	20
2.1.6.3 Misión	20
2.1.6.4 Valores	21
2.1.6.5 Principales Certificaciones.....	21
2.1.6.6 Organigrama	22
2.1.6.7 Procedimientos de Recursos Humanos de Grupo Granjas Marinas	23
2.2 Teorías de Sustento	26
2.2.1 Análisis de las Metodología/ Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	26
2.2.2 Antecedentes de la Metodología	26

2.2.3 Análisis Crítico de la Metodología.....	28
2.2.4 Análisis de las Metodología/ Proceso de la Administración de Recursos Humanos, Retener.....	28
2.2.5 Antecedentes de la Metodología	29
2.2.6 Análisis Crítico de la Metodología.....	30
2.3 Conceptualización	32
2.4 Instrumentos Utilizados.....	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	35
3.1 Metodología / Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	35
3.2 Metodología / Proceso de la Administración de Recursos Humanos, Retener	36
3.3 Tipo y Nivel de Investigación	43
3.4 Descripción del Ámbito de la Investigación	43
3.5 Población y Muestra.....	43
3.6 Técnica e Instrumento para la Recolección de Datos	44
3.7 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	46
4.1 Antecedentes de la Empresa.....	46
4.1.1 Breve Descripción Histórica	46
4.1.2 Productos que elabora o Servicios que ofrece.....	46
4.2 Proceso Actual.....	47
4.2.1 Descripción de los Procesos	47
4.2.2 Análisis de Personal	48
4.3 Método de medición a ser Aplicado.....	49
4.3.1 Justificación.....	49
4.3.2 Aplicación	49
4.3.3.....	Resultados
.....	50
4.4 Análisis de Resultados	51
4.5 Propuesta de Mejora.....	61
4.6 Implementación de los Cambios	63

4.6.1 Cronograma de Aplicación.....	63
4.6.2 Detalle de Cambios y Responsables de su Ejecución	65
4.7 Propuesta de Mejora Continúa	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1 Conclusiones	67
5.2 Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	69
GLOSARIO	71
ANEXOS.....	72
APENDICES	76

ÍNDICE DE FIGURAS, GRAFICOS Y TABLAS

Figura 1. Organigrama de Grupo Granjas Marinas.....	23
Figura 2. Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	24
Figura 3. Flujograma del Proceso de Inducción de Personal.....	25
Figura 4. Flujograma del Proceso de Capacitación de Personal.....	26
Figura 5. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	28
Grafica 1. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	54
Grafica 2. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	55
Grafica 3. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	55
Grafica 4. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	56
Grafica 5. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	57
Grafica 6. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	57
Grafica 7. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	58
Grafica 8. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	59
Grafica 9. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	59
Grafica 10. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	60
Grafica 11. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	61
Grafica 12. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	61
Grafica 13. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	62
Grafica 14. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	63
Grafica 15. Cuestionario de Actitudes de Likert.....	63
Tabla 1. Plan de Retención de Talento para empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas.....	64
Tabla 2. Cronograma de aplicación de Plan de Retención de Talento Humano para empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas.....	67

Tabla 3. Propuesta de Mejora Continua para la Retención de Personal en Grupo Granjas Marinas.....	69
--	----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Grupo Granjas Marinas es reconocida como una empresa pionera y posicionada en primer lugar a nivel de zona Sur, tercera posición a nivel centroamericano y treceavo a nivel mundial, asimismo como una empresa productora de camarón 100% Hondureño, certificada en diferentes estándares de calidad del Mercado internacional; dedicada de manera exclusiva a la producción de camarón blanco del Pacífico, sus operaciones están integradas verticalmente, comenzando con la producción de semillas en un laboratorio e incluye engorde en estanques, cosecha, procesamiento y culminando con la comercialización de camarón a mercados internacionales, la empresa cuenta con 4,000 colaboradores distribuidos de diferente manera en producción, calidad y administración.

El planteamiento en la presente investigación nació porque en los últimos 8 meses la compañía ha presentado un par de acciones relacionadas a renuncias de colaboradores permanentes lo cual se abrió paso al diseño de un plan de retención de Talento Humano con el fin de contrarrestar la alta rotación en la empresa, provocada por factores como, búsqueda de mejores oportunidades de empleo, según algunos expertos tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede representar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además, por los costos que esta implica, pues representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar.

Esta decisión con la intención de retener y motivar al personal permanente de Granjas Marinas y sobre todo mejorar la gestión del recurso humano se convierte es un reto en donde no dudamos que nos generara resultados positivos y productivos para el bienestar tanto de la empresa como de los colaboradores.

1.2 Antecedentes del Problema

El grado de importancia que adquiere el fenómeno de Rotación de Personal en las compañías, cada vez se vuelve más crucial, esto debido a que no siempre se encuentra mano de obra calificada para la operación en el mercado laboral, y la existente se debe gestionar y cuidar de la mejor manera para asegurar su estabilidad y éxito dentro de la compañía. Grupo Granjas Marinas en la actualidad es una de muchas compañías de la Zona Sur que se encuentra en constantes cambios, tales como: cambio de equipo para procesar camarón, adquisición de nuevos clientes con sus propias exigencias y nuevas formas de trabajo; la adaptación y retención de los colaboradores ante esos cambios se vuelve un tema de lucha y atención cotidiana para muchas compañías.

Entre los factores que a través del tiempo ha dejado huella el fenómeno de la Rotación de Personal como resultado y ha hecho que el trabajador decida renunciar, se puede hacer menciona de los siguientes;

- a. Búsqueda de otro empleo que ofrezca nuevas formas de trabajo, diferentes a las tradicionales y que culmina con la renuncia del colaborador.
- b. Otra de las causas que se ha visto reflejada, con las salidas de los trabajadores es la

búsqueda de mejores condiciones laborales que sobrepase las expectativas.

- c. Nuevas formas de ser dirigido en cuanto a la dirección que ejercen los jefes de área y la relación estrecha que existe.

Gran parte de los motivos antes mencionados han dado lugar a la Rotación de Personal Permanente aumentando así los índices de rotación laboral en lo que va de este año 2017, reflejado en los movimientos de desvinculación definitiva con la empresa.

1.3 Definición del Problema

Grupo Granjas Marinas es una empresa que inició operaciones en 1989, dedicada a la producción de camarón blanco del Pacífico. Sus operaciones están integradas verticalmente, comenzando con la producción de semillas en un laboratorio, e incluye engorde en estanques, cosecha, procesamiento y culminando con la comercialización de camarón a mercados internacionales. A la fecha la empresa cuenta con 4,000 colaboradores, de los cuales 146 son colaboradores permanentes ocupantes de posiciones de supervisiones, coordinaciones, jefaturas, gerencias y administrativos y el resto es personal operativo.

En los últimos 8 meses del año 2017, el departamento de Recursos Humanos de Grupo Granjas Marinas, ha presentado un nivel de preocupación significativo, en relación a la rotación de personal de empleados permanentes, justificando dicha acción por motivos de un nuevo trabajo, y mejores condiciones laborales¹.

¹ Archivo de Acciones de Personal-Empacadora de Productos Acuáticos San Lorenzo-año 2017.

Para hacer frente a este reto de Gestión del Talento Humano, se ha propuesto una línea de investigación para canalizar los factores que están provocando la Rotación de Personal y con ello efectuar mejoras en relación a la no desvinculación de mano de obra calificada.

Preguntas de investigación:

¿Cuáles son las causas más frecuentes que están provocando el alto grado de rotación en los empleados permanentes de Grupo Granjas Marinas?

¿Cuál es el grado de interés que genera la aplicación de los beneficios monetarios y los no monetarios en el personal permanente de Grupo Granjas Marinas?

¿Qué estrategias podrían aplicarse para incrementar la retención del Talento Humano permanente en Grupo Granjas Marinas?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Contribuir a incrementar el grado de Retención de Talento Humano Permanente en Grupo Granjas Marinas, mediante un Plan de Retención viable para la Estabilidad Laboral.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar las causas del alto grado de rotación de los empleados de nivel permanente en Grupo Granjas Marinas.
- b) Determinar si los empleados permanentes de Grupo Granjas Marinas, se sienten más motivados, por incentivos de reconocimientos, o incentivos monetarios.
- c) Diseñar un plan de acción que permita incrementar la Retención de Talento Humano Permanente en Grupo Granjas Marinas.

1.5 Justificación

En las empresas se entiende la rotación de personal, como la cantidad de separaciones, renuncias, suspensiones y despidos que la empresa ejecuta por los aspectos antes descritos. Sin duda, lo anterior incide en la eficiencia de la empresa ya que la movilidad laboral implica una serie de elementos de suma importancia, entre ellos las competencias, experiencia y el desempeño del personal que se rota, esto gravita en el rendimiento y la productividad, consecuentemente para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Cuando la empresa ofrece a sus trabajadores condiciones óptimas para su desempeño esto provoca mayor rendimiento, y sin duda evita en un alto porcentaje de rotación, lo que sucede en

aquellas empresas que no incentivan a sus trabajadores, causando frecuente rotación de personal, orillado por las precarias condiciones laborales. Un elemento a considerar es el expertise del personal, ya que agrega valor al proceso productivo, sin dejar de considerar la inversión que la empresa ha hecho en su formación profesional, repercutiendo favorablemente en el presupuesto, la optimización de los recursos, tanto humanos como materiales, son importante para la competitividad de la empresa y siendo el capital humano indispensable en este propósito, sin duda el clima organizacional y la estabilidad del personal es determinante para el logro de los objetivos organizacionales, por lo que las políticas que impulse la empresa en cuanto a las relaciones laborales son de suma importancia para el cumplimiento de las expectativas de la empresa.

Es necesario que las organizaciones sean sensibles a los problemas que causa la rotación de los empleados, ya que no es posible eliminarla ni sería recomendable hacerlo, pues personal nuevo aporta nuevas ideas e ímpetus que son necesarios para lograr cualquier objetivo y el personal que posee antigüedad es sinónimo de gente entrenada para la labor específica y adicional a ello, es leal y en algunos momentos envejecida, además se tiene que considerar que las empresas tienen que renovarse para que tengan la capacidad de adaptarse a la interacción de su nuevo medio ambiente.

Es por ello que adquiere relevancia e importancia ceder el paso a una formal investigación de carácter científico, misma que tiene como propósito identificar los factores que se encuentran originando la rotación de personas a nivel permanente y el impacto que esta acción tiene en la compañía.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

Históricamente los estudiosos han tenido a hacer énfasis en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo. En épocas más recientes ha adquirido mayor relevancia el hecho de su combinación en un lugar de trabajo y cuán importante e independiente es una de la otra en el comportamiento del colaborador.

“La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación” (Robbins & Judge, 2009, p. 29).

En el mundo laboral cambiante, los niveles razonables de rotación por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal, llevados a cabo por la administración. Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder. Además, aconseja medir la calidad de la rotación, ya que es posible que en la organización haya una rotación realmente muy baja, pero las personas que se están yendo, son claves y le van a hacer daño a la empresa (gente con alto experticia técnica o comercial, que estaban en procesos de sucesión y eran personas para las que tenían planes hacia futuro). Dentro de las estrategias en la planeación del personal de las empresas, se deben considerar diferentes movimientos, tales

como: ascensos, traslados, reajustes e inclusive la misma separación de los empleados. Todo ello con el objetivo de mantener a los trabajadores y empleados que la empresa necesite de manera precisa y suficiente.

Las organizaciones exitosas necesitan empleados que vayan más allá de sus deberes de trabajo habituales, lo que genere un desempeño más allá de lo esperado. En el lugar de trabajo donde cada vez más las tareas son realizadas por equipos y la flexibilidad es crítica, las organizaciones necesitan empleados que tengan comportamientos de “buenos ciudadanos” tales como ayudar a otros en su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios, respetar el espíritu y acatar las reglas, regulaciones, y tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias ocasionales relacionadas con el trabajo. Las organizaciones quieren y necesitan empleados que hagan cosas que no están en la descripción del puesto. Y la evidencia indica que las organizaciones que cuentan con esta clase de trabajadores se desempeñan mejor que las que carecen de ellos. Como resultado, el Comportamiento Organizacional (CO) tiene que ver con el comportamiento ciudadano organizacional (CCO) como variable dependiente. En determinado momento las empresas aplican políticas encaminadas a la renovación de personal, con el objetivo de contratar personal más joven y actualizado en otros conocimientos que pueden ser necesarios para el desarrollo de las actividades y que la empresa con tantos años no cuenta con ellos. Las políticas que afectan el flujo de salida de personal necesitan considerarse como parte de la estrategia general de una organización, el flujo dependerá de las necesidades de la empresa en su objetivo empresarial. Anticipar la cantidad y calidad necesaria para las organizaciones en tema de planeación de la rotación de personal, es de vital importancia, ya que representara el cumplimiento y éxito de la compañía en el futuro. La planeación deberá realizarse

considerando las partes que intervienen en su administración, que son el individuo, la organización y la sociedad.

Ichavenato (2009) resalta:

Que administrar recursos humanos es “conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismo con una actitud positiva y favorable”. La preparación adecuada, la aplicación, el sostenimiento y el desarrollo de las personas en las organizaciones para que en el desempeño de las actividades de la organización, participe la gente adecuada y se ubique en las posiciones idóneas a su perfil, en el momento oportuno, es el objetivo de la administración de los recursos humanos.(p. 571)

2.1.1 Factores que Provocan La Rotación Voluntaria

La rotación voluntaria es aquella en donde los individuos de una organización deciden ubicarse en otro empleo igual o diferente al que tenían dentro de una organización, se retiran por conseguir un mejor nivel económico, satisfacción dentro de la organización, desarrollo personal, tiempo para realizar otras actividades y atender problemas familiares. (Flores, Abreu, & Badii, 2008, p. 33)

A continuación se menciona los factores que atiende una rotación de personal:

- *La Política Salarial* es una de las políticas más complicadas que se aplica en una empresa, ya que tiene que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados. A pesar de su complejidad se aplica de manera superficial y subjetiva en la mayoría de las empresas y muchas de las veces no está de acuerdo al promedio del mercado laboral y ni siquiera a la actividad que se realiza. En general la decisión sobre los salarios dependerá de la posición financiera de la empresa, de las situaciones del mercado laboral, de la situación económica del país, de los sindicatos o negociaciones laborales, de la legislación laboral, y por último de la perspectiva aplicable en la política de los recursos humanos de la empresa.

- *Deficiente Política de Beneficios Sociales* en la mayoría de las empresas, pareciera ser, que lo que interesa es obtener los servicios de los trabajadores, retribuyéndoles únicamente su salario bueno o malo, pero no se valora el hecho de que los trabajadores fueran más productivos si se establecieran beneficios sociales adicionales al sueldo, tales como jubilación, planes dentales, fondo de ahorro, seguro de vida, gastos médicos, actividades de integración, música ambiental, planes de préstamos, etc.
- *Características Incorrectas de la Supervisión*, algunas personas toman ventaja de manera indebida de su posición de supervisores, crean conflictos dentro de la organización e imponen condiciones particulares a los trabajadores. Esta tarea debería ser equilibrada, con reglas por todos conocidas y sin favoritismo que inclinen la balanza, con medición de eficiencias que permitan alcanzar mejores niveles de productividad, manteniendo la disciplina, ahorrando desperdicios y en general llevando a la práctica los planes de la administración. Todo ello sin perder de vista el lado humano que permita que los trabajadores sean considerados como elementos importantes en el proceso productivo y no solo como un número más.
- *La falta de Oportunidad para Desarrollarse* dentro de la mayoría de las empresas se tiene una estructura organizacional casi plana, que no permite que existan ascensos a puestos superiores de los empleados y trabajadores. Las empresas al no propiciar el desarrollo de sus empleados dentro de la organización están desaprovechando su potencial productivo, no cumplen con la función social de preparar al personal para la dinámica que el actual mercado laboral exige.

- *Condiciones Técnicas Inadecuadas del Lugar de Trabajo*, cabe mencionar que es muy importante para los trabajadores y además para generar un buen desempeño en sus actividades, que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la salubridad, la iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros.
- *El Impacto Negativo en cuanto a la Moral de los Trabajadores* se inclina en las acciones llevadas a cabo por los directivos en relación a la toma de decisiones de mayor o menor grado de manera positiva o negativa hacia los trabajadores y su labor. Una supervisión estrecha crea problemas, ya que los empleados perciben, que no se confía en ellos. Sin embargo, cuando a los empleados se les da la debida confianza de manera que desarrollen sus labores con una supervisión responsable, se distinguen como personas valiosas para la empresa, lo que hará que se valoren más, consecuentemente elevando su autoestima.
- *Cultura Organizacional* se refiere al conjunto de principios compartidos dentro de una organización por todos sus miembros, la perspectiva particular de ver su entorno mediante lo cual fijan su forma de actuar y pensar, de conducirse, políticas impuestas para realizar las actividades, para la conducción de todo su personal, en general los atributos del medio de vida dentro de la organización. El tener bien identificados los atributos en una organización es algo que identifica a la organización de las demás, en general es “un sistema de significados compartido entre sus miembros” por lo que en ocasiones la percepción de esta cultura por parte de los trabajadores y principalmente por

los empleados no operativos, “es motivo de su salida de la empresa por que no se logra compaginar con el mismo modo de pensar o hacer negocios”.

- *La Falta de Capacitación* en el trabajo es un problema serio ya que debe ser una obligación para toda compañía tener capacitado a su gente, para desarrollar su trabajo, en caso de las empresas especializadas que trabajan con base a eficiencias de producción, se da un entrenamiento dirigido para que alcancen dicha eficiencia. Cuando esto no sucede, los empleados se retiran de la empresa ya que no se desempeñan como debería ser y obviamente tampoco se les remunera adecuadamente.
- *Política Disciplinaria*, sabemos que toda actividad desarrollada por el hombre debe tener un orden, normas de actuación que encaucen las conductas por medio de las cuales se obtengan los objetivos planeados. Las políticas disciplinarias se aplican desde el nivel inferior dentro de la estructura organizacional de una empresa hasta el director general e inclusive el consejo de administración, con características particulares de cada nivel.
- *Efectos dañinos de la Situación Financiera de la Empresa*, se refiere cuando la organización empieza a tener problemas de flujo de efectivo, motivados por la baja de operaciones o malas decisiones que originen desviar los recursos para subsanar el resultado de estas, los trabajadores o elementos de la empresa no se sentirán respaldados. Estos problemas de flujo de efectivo ocasionan situaciones que van desde la dilatación en el pago a proveedores hasta una simple restricción para la adquisición de los materiales y herramientas necesarias para el desempeño de las labores.

- *Insuficiencia del Equipo y Herramientas de Trabajo*, “cuando no se tienen o simplemente están en mal estado los equipos o herramientas de trabajo necesarios para desempeñar las labores”, ocasiona que las labores desempeñadas se realizan sin la productividad que podrían tener los trabajadores, sin contar con todo lo necesario.
- *Decaimiento de Interés por el Tipo de Trabajo dentro de las Organizaciones*, La rutina puede afectar el interés de los trabajadores dentro de la empresa, además de la productividad; el grado de especialización motivara que los empleados se encajonan, más las actividades a desempeñar y que la satisfacción en el trabajo aumente, razones por la cuales, es de importancia para el departamento de Gestión del Talento Humano contribuir a despertar el interés genuino en el desempeño y las funciones de cada colaborador y así evitar escuchar en los pasillos frases como estas “me voy de la empresa porque ya me aburrí lo que hago”.
- *Ambiente Organizacional*, Es un parámetro de satisfacción que utilizan los empleados y trabajadores para referirse al ambiente laboral, mismo que puede afectar en algún momento a cada miembro de la organización si este se descuida. El ambiente organizacional “se refiere a la percepción que tiene un empleado de las expectativas organizacionales” lo que le permitirá determinar su estadía en la organización.

2.1.2 Altos Costos de la Rotación de Personal

La rotación del personal causa altos costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. El 45% del personal hoy en nuestros tiempo permanecer menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran² en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

Flores et al.(2008) afirma:

Es evidente que hay un desconocimiento en relación a que necesitan los empleados, debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.(pp. 75-76)

Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos; si un empleado permanece en una empresa durante años y nunca crece y además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente, este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo. El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están. Cuando hay más necesidad de empleo se tendría que dar menos rotación, cuidas más tu trabajo porque tienes menos posibilidades de encontrar otro. Hay

²Bumeran/ firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea.

que proveer a los empleados las mejores oportunidades de desarrollo profesional, salarios competitivos, beneficios y sobre todo un adecuado clima laboral, eso garantiza sin duda alguna la estabilidad laboral de un colaborador y no incrementa la rotación de personal.

2.1.3 Análisis Internacional

“Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia” (Robbins & Judge, 2009, p. 27).

Por ejemplo, un hospital es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es eficiente si lo hace a bajo costo. Si un hospital trata de lograr una producción más elevada con su personal actual a través de la reducción del número de días en que un paciente ocupa una cama o con el incremento del número de contactos diarios entre el personal y el paciente, se dice que el hospital ha aumentado su eficiencia productiva. Las mediciones más conocidas de la eficiencia organizacional incluyen el rendimiento sobre la inversión, las utilidades por dólar de ventas y la producción por hora de trabajo. Las organizaciones de las industrias de servicios necesitan prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente a fin de evaluar su eficacia. ¿Por qué? Porque en ese tipo de negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va de las actitudes y comportamiento del empleado y del cliente hasta la productividad de la organización. En la realidad de la compañía Sears a nivel mundial, ha documentado con cuidado que la administración de la compañía en un cinco por ciento de mejora en las actitudes del empleado producía un incremento de 1.3 por ciento en la satisfacción del cliente, lo que a su vez se traducía

en un crecimiento de 0.5 por ciento en el ingreso. De manera más específica, Sears descubrió que si capacitaba a los empleados para mejorar la interacción empleado-cliente, podía mejorar la satisfacción del cliente en un 4 por ciento durante un periodo de doce meses, lo que generaba ingresos adicionales estimados en \$200 millones; en resumen, una de las preocupaciones principales del CO es la productividad.

2.1.4 Análisis Microentorno

Los resultados coinciden con los reportados en otras fuentes a nivel de país, en el sentido de que las condiciones de trabajo en el sector productor generan numerosos daños a la salud de los obreros. Las organizaciones obreras exigen el respeto al límite de la jornada laboral así como la vigilancia de los estándares de seguridad e higiene ocupacional. Su instalación en países no desarrollados genera condiciones negativas para la salud de los trabajadores, lo cual queda evidenciado en diversas investigaciones.

En un reciente estudio de recursos humanos, este arroja que los trabajadores de hoy en día son una población relativamente joven, la mayoría menor de 30 años. La incorporación al campo laboral a temprana edad pone en evidencia la falta de oportunidades para que estas jóvenes puedan estudiar y adquirir una mayor y más sólida formación académica que les permita desarrollar sus potencialidades. La responsabilidad del Estado y de la sociedad de brindarles esas oportunidades no se cumple y por tanto el sector maquila hoy en día a nivel de país se presenta como la única alternativa que tiene esta población para poder subsistir, en una clara situación de desventaja. Situación que a la vez puede explicar los datos encontrados con

respecto a la escolaridad, donde prevalece un bajo nivel. Un número importante de las trabajadoras estudiadas son madres solteras, y jefas de familia, ese papel de responsables del sustento familiar puede ser la base de la necesidad de conservar su empleo por ser ellas el principal o el único sostén de sus familias.

La gran inestabilidad laboral que caracteriza a las economías de Centroamérica como la precariedad y las nuevas formas de organización del trabajo con el único objetivo de maximizar las ganancias, puede reflejarse en los resultados, que muestran la elevada rotación de personal en estas industrias donde los (as) trabajadores difícilmente alcanzan una mayor antigüedad en la empresa; limitando sus posibilidades reales de reclamar derechos y prestaciones. (Pulido, Navarro, Ledesma, Cano, & Villegas, Rodríguez, 2009, p. 29)

Es común que las grandes empresas cambien de razón social o se declaren en quiebra y los trabajadores (as) no puedan sumar antigüedad en la empresa. La gran movilidad de las trabajadoras da lugar a situaciones que repercuten en sus prerrogativas laborales y de cobertura de la seguridad social.

2.1.5 Rotación de Personal en Nuestro Tiempo

Atribuido en ocasiones a actitudes propias de las nuevas generaciones, al cumplimiento de ciclos de algunos empleados o a los deseos emprendedores de otros, la alta rotación en las empresas es algo cada vez más común y preocupante por los costos que esto implica. El tema es tan preocupante que, según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de sus mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. Lo anterior, estimado en los costos del salario de la persona mientras se

cubre la vacante, periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición, y que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses.

Pinilla & Schmidt (2016) afirman:

La inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera”, capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo. Es importante aclararle al individuo las condiciones del cargo para que este tome la decisión de aceptar o no, tomando en cuenta las variables si no está de acuerdo con darle la oportunidad a otro. (p. 2)

Pero para entender mejor la problemática y buscarle soluciones, la Academia Estadounidense de Médicos Familiares (AFFP) dice que entre las causas de una alta rotación en una empresa se incluyen la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, la falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados, una asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades, la falta de un entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable. Para Carlos Schmidt, presidente de la junta directiva de Acrip Bogotá y Cundinamarca, es importante tener en cuenta varios aspectos para mantener el índice de rotación dentro de un mínimo saludable y por eso recomienda que cuando se habla de rotación de personal se debe tratar en términos de números y con data en la mano. Aunque también hay que aclarar, dice Schmidt, que no toda la rotación es mala; "que llegue gente de afuera da un aire nuevo, nuevas visiones y en ocasiones abre espacios para talento emergente que ya está listo para asumir nuevos retos".

Hoy en día muchas compañías están emergiendo al fomento de políticas de la empresa para compatibilizar el trabajo y la familia, muchas empresas están empezando a abordar estas

cuestiones mediante el desarrollo de políticas diseñadas para reducir los posibles conflictos trabajo-familia, políticas que resaltan la comunicación de información realista sobre las exigencias de puestos y profesiones, la flexibilidad en el tiempo y lugar de desempeño del trabajo y los servicios de apoyo (programas de cuidado de niños y ancianos). La investigación señala que las políticas de la empresa para ayudar a los empleados a dirigir y gestionar estos conflictos, aumentan el rendimiento laboral, reducen los costos relacionados con los permisos por discapacidad y disminuyen la rotación y el absentismo. Otro de los mecanismos que hoy en día está teniendo éxito son los servicios de apoyo, en donde las empresas pueden proporcionar tres servicios básicos, tales como la mentalización de los directivos, cuidado de niños y cuidado de ancianos.

2.1.6 Análisis Interno de la Compañía

2.1.6.1 Historia

En 1978, bajo el nombre de “ALNAHSA” fue fundada con el nombre de Empacadora lo que hoy en día reconocemos como Grupo Granjas Marinas, cuya producción era de 10,000.00 a 12,000.00 libras al día de camarón de mar, langosta, pescado y aletas de tiburón.(Lainez, 1978, p. 1)

El 16 de Marzo de 1987 la compañía “Granjas Marinas”, compro la empresa y quien abrió sus puertas el “18 de Marzo de 1987 bajo el nombre de “Empacadora de Productos Acuáticos San Lorenzo s.a. de c. v. buscando siempre mejorar la calidad del producto y otras formas de darle valor agregado, para aprovechar mejor su producto, es entonces que en el año 2008, la empresa Grupo Granjas Marinas se certificó bajo la norma de calidad ISO 9001:2000, siendo la primera

empresa productora de camarón certificada en Latinoamérica.

Actualmente es reconocida Grupo Granjas Marinas como una empresa pionera y posicionada en primer lugar a nivel de zona Sur, tercera posición a nivel centroamericano y treceavo a nivel mundial como una empresa productora de camarón 100% Hondureño, certificada en diferentes estándares de calidad del Mercado; dedicada de manera exclusiva a la producción de camarón blanco del Pacífico, sus operaciones están integradas verticalmente, comenzando con la producción de semillas en un laboratorio e incluye engorde en estanques, cosecha, procesamiento y culminando con la comercialización de camarón a mercados internacionales. A la fecha la empresa cuenta con 4,000 colaboradores distribuidos de diferente manera en producción, calidad y administración.(Marinas, 2015, p. 5)

2.1.6.2 Visión

Seguiremos siendo una empresa de calidad mundial, en la crianza, cultivo, procesamiento y Comercialización de productos acuícolas de excelencia, a base de innovación, valor agregado, respeto al ambiente, compromiso con nuestros clientes, bienestar a la sociedad y rentabilidad para nuestros accionistas.

2.1.6.3 Misión

Somos una empresa integrada verticalmente en la crianza, cultivo, procesamiento y comercialización de productos acuícolas con la más alta calidad y competitividad, satisfaciendo los requisitos de nuestros clientes a través de una política de mejora continua, enfatizando la Sostenibilidad ambiental; contando con el talento humano, la tecnología y el equipo adecuado, de manera que aseguramos generar progreso y bienestar para el país, empleados, accionistas y socios estratégicos.

2.1.6.4 Valores

- a. Lealtad.
- b. Integridad.
- c. Motivación.
- d. Aptitud.

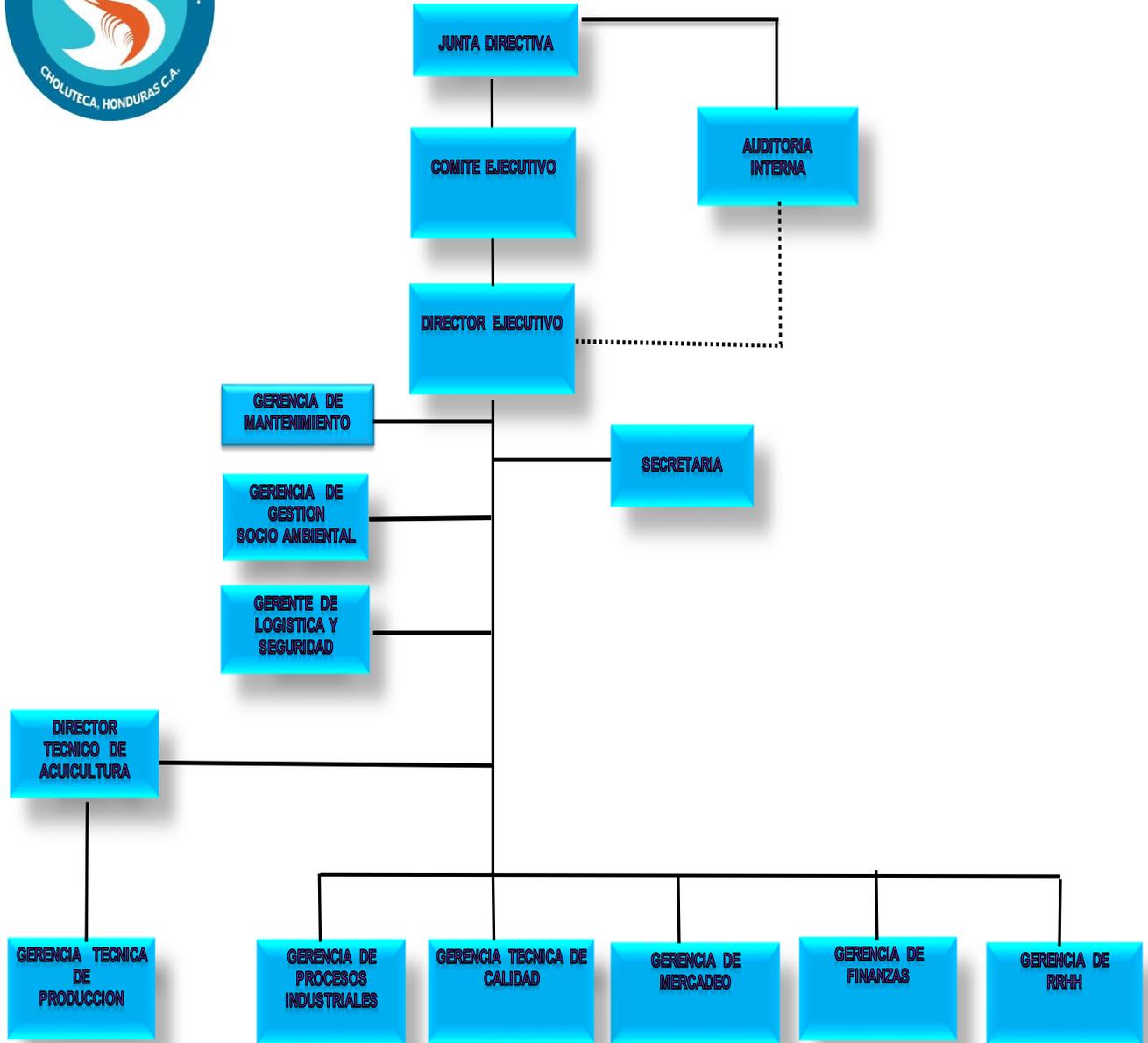
2.1.6.5 Principales Certificaciones

- a. Certificación: FSSC 22000.
- b. Certificación: BRC.
- c. Acreditación: ISO 17025.
- d. Certificación: ASC.
- e. Certificación: BAP.

2.1.6.6 Organigrama



GRUPO GRANJAS MARINAS
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD
 SGC / RRHH - GGM / RRHH - 15



9ED. Enero . 2017 Copia Controlada

Figura 1. Organigrama de Grupo Granjas Marinas.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidadde Grupo Granjas Marinas.

2.1.6.7 Procedimientos de Recursos Humanos de Grupo Granjas Marinas

2.1.6.7.1 Reclutamiento y Selección de Personal

Asegurar el reclutamiento y selección del personal idóneo para suplir las necesidades de la empresa, en base a los puestos y perfiles ya definidos, las cuales surgen de la rotación de personal o de la creación de nuevos puestos.

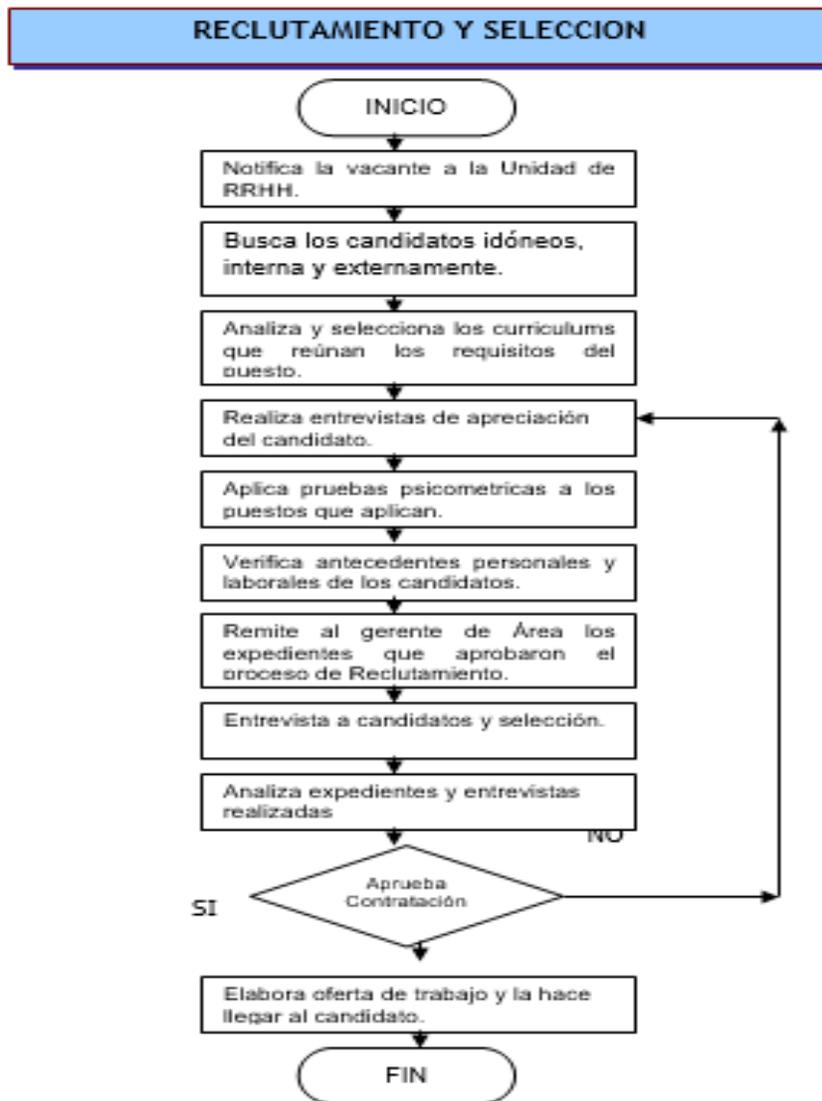


Figura 2. Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de Grupo Granjas Marinas.

2.1.6.7. Inducción de Personal

Lograr que el empleado conozca las políticas y procedimientos definidos y/o establecidos por la empresa, de manera que su adaptación a la empresa ambiente y a su puesto de trabajo sea en el menor tiempo posible.

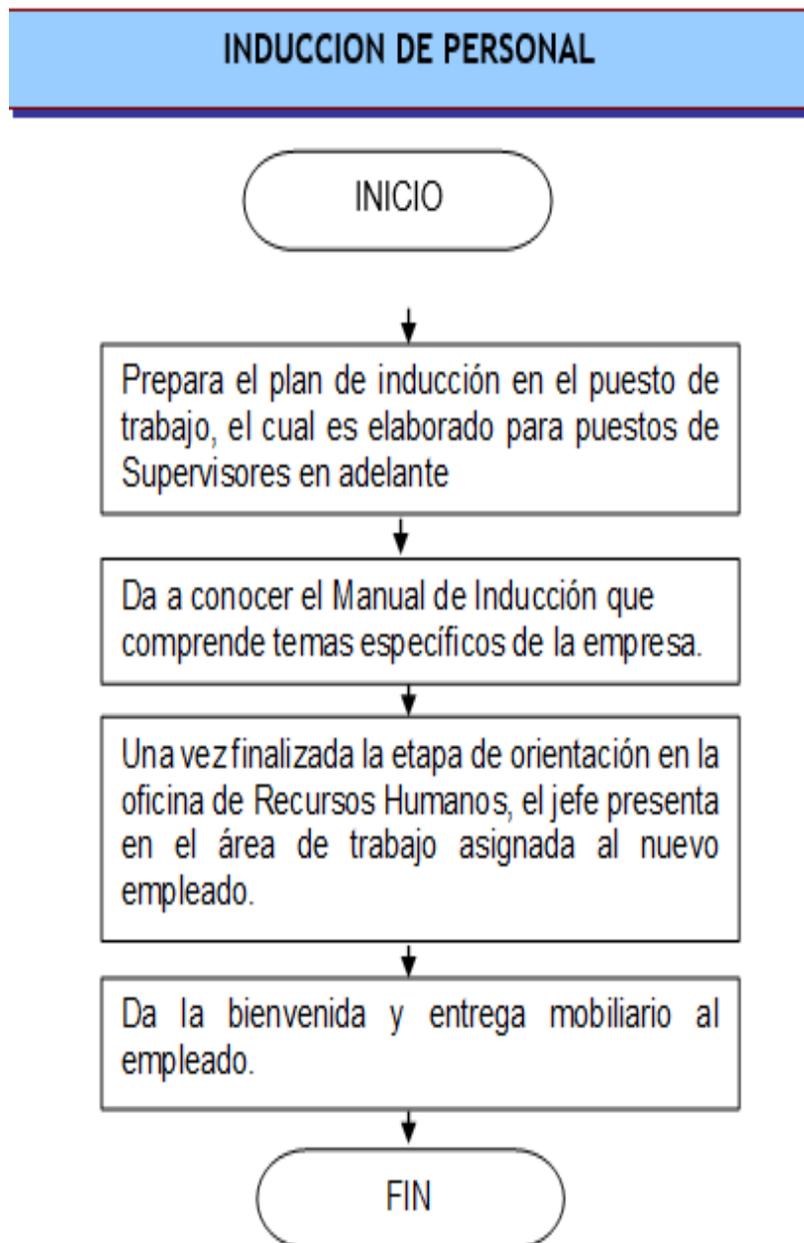


Figura 3. Flujograma del Proceso de Inducción de Personal.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de Grupo Granjas Marinas.

2.1.6.7.3 Capacitación de Personal

Regular y controlar los diferentes procesos de capacitación interna y externa que reciben los empleados con el fin de llevar un registro y seguimiento de calidad de todos los eventos realizados.

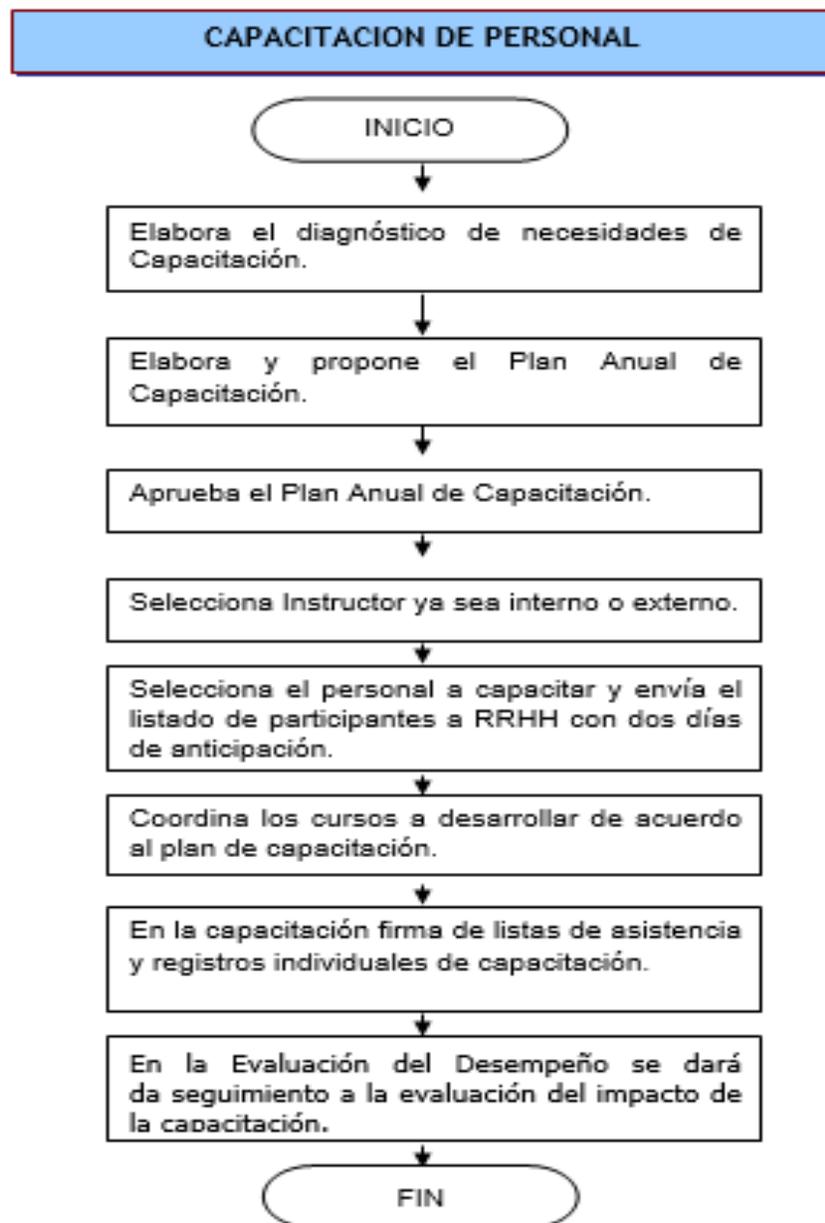


Figura 4. Flujograma del Proceso de Capacitación de Personal.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de Grupo Granjas Marinas.

2.2 Teorías de Sustento

En esta sección se detalla la teoría y metodología por medio de la cual se ha decidido respaldar el proyecto de graduación Plan de Retención para empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas.

2.2.1 Análisis de las Metodología/ Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Clayton Alderfer trato de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales. Su jerarquía revisada recibió el nombre de teoría ERC (Existencia, Relación, y Crecimiento). Alderfer planteo que hay tres grupos de necesidades fundamentales, existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de relación (con las sociales y de status) y de crecimiento (correspondiente a las de estima y autorrealización). A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. (Robbins & Judge, 2009, pp. 176-177)

La esencia de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es que un individuo está motivando para satisfacer primero sus necesidades más básicas o más potentes (como las fisiológicas) y después, si éstas se satisfacen, se dirige al siguiente nivel superior de la jerarquía.

2.2.2 Antecedentes de la Metodología

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que inquiriere acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar. (Hitt, black, & Porter, 2006, p. 415)

La más importante teoría de la jerarquía de las necesidades fue desarrollada a mediados del siglo pasado por el psicólogo Abraham Maslow, que planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

- a. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- b. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- c. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- d. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como es status, el reconocimiento y la atención.
- e. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

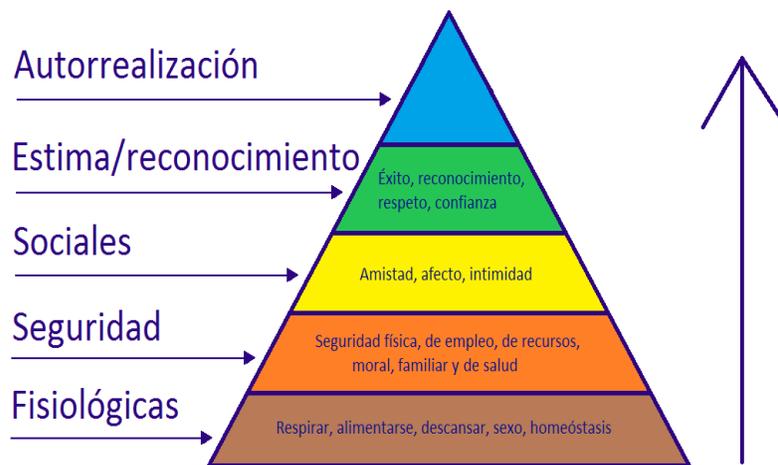


Figura 5. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Fuente: Libro de Comportamiento Organizacional.

Conforme se satisface lo bastante de cada una de estas, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez.

2.2.3 Análisis Crítico de la Metodología

En relación al tema de investigación, Rotación de Personal Permanente de Grupo Granjas Marinas, se ha seleccionado la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow considerada como unas de las más flexibles y comunes porque forman parte de nuestra propia vida, dándole prioridad y orden de acuerdo al cumplimiento y a la exigencia de nuestras necesidades y aplicada al campo de Recursos Humanos a modo de hacer dinámico y aceptable el desglose de un plan de retención de personal y sobre todo ser parte de autorrealización de algún colaborador.

2.2.4 Análisis de las Metodología/ Proceso de la Administración de Recursos Humanos, Retener

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los empresarios de hoy, es encontrar y mantener buenos empleados. La retención de estos es clave para el sostenimiento a largo plazo y para el éxito de una empresa.

La retención del capital humano es una función importante no sólo para el departamento de recursos humanos, sino para toda la gestión directiva de la empresa. Sin embargo, muchos directivos ven cómo su personal clave renuncia y se va, llevándose conocimiento y experiencia valiosa para la organización.

Un porcentaje de rotación de personal dentro de límites normales puede ser buena para una empresa; significa que con la llegada de nuevas personas se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques, por lo cual, cada organización debe tener una estrategia para retener a los empleados de alto rendimiento que le dan una ventaja competitiva a la empresa.

2.2.5 Antecedentes de la Metodología

Ichavenato (2009) resalta:

El contexto de la administración de Recursos Humanos lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. La administración de Recursos Humanos se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, estas políticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos. (pp. 4-5)

- a. Procesos para integrar personas: procesos de inclusión de nuevos colaboradores a la empresa.
- b. Procesos para organizar a las personas: procesos sobre el diseño de las actividades a realizar por los colaboradores para acompañarlos en su desempeño.
- c. Procesos para recompensar a las personas: procesos de motivación para satisfacer las necesidades de los colaboradores.
- d. Procesos para desarrollar a las personas: procesos de capacitación y desarrollo personal y profesional.
- e. Procesos para retener a las personas: procesos que fomenten el cuidado de las condiciones ambientales y psicológicas de trabajo de los colaboradores.

- f. Proceso para auditar a las personas: procesos de verificación de resultados de los colaboradores.

Los psicólogos distinguen la motivación intrínseca de la extrínseca. Abraham Maslow dijo que las personas cuentan con una jerarquía de cinco necesidades. De igual manera, la teoría de la motivación de Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en requerimientos de alto y bajo nivel. Víctor Vroom plantea que la motivación de una persona para ejercer cierto nivel de esfuerzo depende de tres cosas: la expectativa de que su esfuerzo producirá un desempeño, la instrumentalidad y la valencia. (Dessler, 2009, p. 498)

Dos de los procesos que consideramos aplicar para retener y dar seguimiento al problema de rotación de empleados fue el Proceso Retener y Auditar, siendo el primero uno de los que establecen ambientes placenteros para las tareas a desarrollar por los colaboradores en la empresa, conteniendo elementos fundamentales en cuanto a su cultura organizacional, permitiendo merecer bienestar, nivel de vida o de satisfacción en cuanto al logro de las necesidades básicas de los empleados y en el caso del de Auditar permite verificar resultados de acciones a tomar.

2.2.6 Análisis Crítico de la Metodología

Existen motivos por los cuales, los empleados renuncian, saliéndose de las manos del Gerente de Recursos Humanos, como de índole personal: cambios de ciudad, de residencia, nuevo empleo, con la posibilidad de cambiar radicalmente el estilo de vida o simplemente por decisiones en donde interviene la familia. Sin embargo hay otras causas que se pudieron identificar, por la que los empleados permanentes de Granjas Marina pudieran sentirse directamente relacionados yéndose de la compañía, dentro de las más comunes tenemos:

- a. Desmotivación por el poco reconocimiento a la labor realizada.

- b. No cuentan con el apoyo ni las herramientas suficientes para el desarrollo de su trabajo.
- c. El trabajador siente que no tiene oportunidades de crecimiento personal ni laboral.
- d. La remuneración salarial no está acorde a las funciones que desempeña ni al mercado.
- e. Estilo de liderazgo negativo por parte de su jefe y falta de confianza.
- f. Clima organizacional muy tenso y el trato recibido no es el adecuado
- g. No se les reconoce la antigüedad.
- h. No se sienten identificados con la cultura organizacional de la empresa.

El gerente de Recursos Humanos y la empresa, es importante que se identifique plenamente con las causas que llevan a un empleado a renunciar de su trabajo, esto se puede medir a través de las entrevistas de retiro y el diligenciamiento de un formulario en donde el trabajador evalúe su estancia en Granjas Marinas y haga las recomendaciones pertinentes; estos datos son de gran utilidad para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

De esta manera, cuando la rotación es la que predomina en la organización, es posible desarrollar acciones para disminuir el impacto de la desvinculación y así lograr que cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente, además de permitir la igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas por medio del descubrimiento de habilidades y destrezas tanto de los líderes de cada equipo como de los integrantes del mismo.

Ventajas de la aplicación de las Metodologías

- a. Posibilitar el fomento y revisión del status de cómo se encuentran las diferentes necesidades de los colaboradores a lo interno de la compañía, con el fin de controlar

aquellas que están al alcance de la empresa, para la retención de mano de obra entrenada y calificada de posiciones permanentes.

- b. La aplicación de ambas metodologías facilitara la alta estima y la autorrealización de los empleados y así mismo el bienestar general.
- c. Generar un ambiente de trabajo con condiciones laborales ajustables a las necesidades de los empleados dentro de la empresa.
- d. Apoyar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Limitaciones de la aplicación de las Metodologías

- a. Aplicación y supervisión de las metodologías en las zonas de fincas para empleados permanentes que se encuentran ubicados en sitios y lugares poco accesibles.
- b. Poco presupuesto asignado para el detalle de acciones aplicadas para el fomento de las metodologías consideradas en relación a la retención de los empleados.

2.3 Conceptualización

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos de las personas dentro de una organización,

como ser los proceso de reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y evaluación del desempeño; cuando nos dirigimos hablar de Mercado de Recursos Humanos nos referimos específicamente al contingente de personas que están dispuestas a trabajar en la compañía, mismas que poseen y ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas de todo tipo, la selección de una persona tomada del mercado de recursos humanos dependerá de la empresa específicamente del perfil que requiere identificar. En Recursos Humanos el fenómeno de rotación de personal se interpreta como aquel resultado de la salida de algún colaborador y la entrada de otro para sustituirlo en el trabajo, en otras palabras es aquel tiempo en el que permanecen los empleados en la organización y la frecuencia con la que estos deciden ser reemplazados, en las empresas se habla de otro tipo de acción, que de manera exclusiva es forzada específicamente por la empresa lo que vendría siendo la Separación por Iniciativa, la cual ocurre cuando la organización decide separar a un colaborador, para sustituirlo por otro más adecuado y con base a sus necesidades, otras empresas lo hacen para corregir problemas de selección inadecuada. Cuando se hace referencia a la Evaluación de Desempeño, se refiere a una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo, la evaluación de desempeño se vuelve un tema muy relacionado a los términos de eficiencia y eficacia de un colaborador, en donde se entiende como Eficiencia aquella facultad para lograr un efecto determinado, es decir la capacidad de hacer las cosas bien y Eficacia vendría siendo como “hacer las cosas correctas”, es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos, ambas acciones van entrelazadas, una ligada de la otra, lo que nos indica un resultado al desempeño de algo específico y objetivo en relación al cumplimiento y actuar de un colaborador.

En el correcto que hacer de RRHH, en cuanto al desarrollo de las personas nos permitirá ayudar a que crezcan intelectual y moralmente siempre y cuando esto implique un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades propias del colaborador. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.(Alles, 2002, p. 38)

A medida que un colaborador va adquiriendo antigüedad a lo largo del tiempo dentro de una organización, se pueden celebrar acciones que también son administradas por el departamento de Recursos Humanos, tales como el Reajuste, el cual es una terminación del empleo porque el puesto está siendo eliminado o porque hay una reducción de empleados debido a una demanda insuficiente, pero no necesariamente se despide al colaborador por haber obtenido un mal desempeño, Ascensos el cual se entiende como la asignación de puestos con mayor responsabilidad por lo general muchas compañías acostumbran hacer efectivo el ascenso a través del proceso de reclutamiento y selección de personal a lo interno y cuando se habla de Traslados se entiende aquella movilidad de una persona a un puesto o cargo de igual o mejor categoría.

2.4 Instrumentos Utilizados

Como instrumentos utilizados para extraer la información y conocer un poco más acerca de las necesidades que están siendo cubiertas por la compañía y las que en el colaboradores se expresa un estado de acuerdo y desacuerdo se tomó a bien la técnica de la encuesta, como estudio que permitió facilitar, de manera detallada la recopilación de la información analizada y para ello se elaboró un cuestionario de Likert para el análisis de datos, compuesto de 11 afirmación que expresaban la temática de retención de personal (identificación con la empresa, delegación, clima laboral, herramientas de trabajo y oportunidad de crecimiento) y plan de beneficios (ingreso económico percibido, horario de trabajo y plan de beneficios) cada una con una respectiva área de respuesta que iba desde el estado de muy en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y muy en de acuerdo. (Sampieri, Fernandez, Collado, & Baptista, Lucio, 1991, p. 158)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se detalla la selección de teoría y modelo aplicadas al Proyecto de Graduación de un Plan de Retención de Talento Humano para empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas, mismas que se ha tomado a bien su posterior articulación con el fin de poder motivar y retener al colaborador permanente, utilizando de manera efectiva la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y el proceso administrativo.

3.1 Metodología / Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Se ha seleccionado la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslowa modo de que sea empleada en el trabajo final como parte del Plan de Retención de Talento Humano para empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas, como un modelo a seguir y que este mismo indique como poder identificar y motivar a los colaboradores permanentes para su efectiva retención a lo interno de la compañía. A continuación se detalla el proceso a seguir:

“Descripción de fondo y formas” (Urcola, Telleria, 2003, pp. 29-30)

- a. Evaluar mediante entrevistas, cuestionario etc. La Jerarquía de Maslow, para conocer que segmentos de la jerarquía de las necesidades se encuentra compensadas por el colaborador.
- b. Diagnóstico de los resultados de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, en relación a posición de acuerdo y desacuerdo del colaborador.

- c. Una vez teniendo ya el diagnóstico de referencia en relación al cumplimiento de la jerarquía de las necesidades por colaborador, se procede a una efectiva retroalimentación de lo encontrado.
- d. Teniendo claro cuál o cuáles de las necesidades no se encuentran satisfechas, se procede de manera inmediata a realizar acciones correctivas en relación a las necesidades que hay que satisfacer por ejemplo revisión de salario, asignación de equipo de protección personal, jornadas de trabajo, reconocimiento etc.
- e. La efectiva aplicación de acciones correctivas permitirá que el colaborador se dirija a un nivel de satisfacción superior al de la jerarquía, anterior.

3.2 Metodología / Proceso de la Administración de Recursos Humanos, Retener

Para resolver el problema y dar una gerencia de soluciones más viable, se tomó a bien el seleccionar como punto de partida una primera metodología, la cual consiste en una consultoría realizada por la Universidad Defensa de Honduras la cual se basó en el análisis de diferentes factores interrelacionados con la retención de personal dentro de las diferentes direcciones de la institución, con el fin de tener una perspectiva global y certera de lo que sucede y esperan los empleados, dicho plan consistió en el desarrollo de ocho actividades fundamentales para despertar el interés del empleado de las cuales se detallan a continuación. (Vindel, Bueso, & Galindo, 2016, pp. 18-21)

1. Garantizar un entorno de Trabajo adecuado

La principal estrategia tiene que ver con la creación y el mantenimiento de un lugar de trabajo que atraiga y retenga al buen empleado, abarca una serie de temas, que van desde el desarrollo de la misión y visión de la empresa, la cultura, los valores, condiciones de trabajo seguras y adecuadas, creación de políticas y procedimientos claros, lógicos y coherentes que se traduzcan en acciones del día a día no solo que se quede en papel. A los buenos empleados

les gusta un estilo de liderazgo abierto en donde la información fluya, quieren estar enterados hacia dónde va la empresa, como vislumbran el futuro, ellos necesitan estar orgullosos de trabajar para una institución que los tiene informados de forma permanente y les muestra como desde sus puestos de trabajo pueden aportar a su crecimiento. Al sentirse parte importante se eleva el compromiso y los deseos de quedarse.

2. Fortalecer las relaciones y el buen trato hacia los empleados

Esta estrategia se enmarca en la forma en que fluyen las relaciones en todos los niveles de la empresa, por eso es fundamental la capacitación sobre liderazgo positivo a los directores y jefes, es muy común que una personalidad poco asertiva de un jefe, termine siendo la causal de renuncia de un empleado, así que las autoridades deben revisar muy bien a quien le encomiendan la valiosa labor de dirigir, muchos no pueden ser dignos representantes de lo que es dirigir. Para que las relaciones laborales tengan éxito todos deben hablar un mismo lenguaje basado en el respeto y los valores, de esta manera todo fluye mejor y se tienen ambientes de trabajo más sanos. Otras estrategias para mejorar la relación con los empleados que pueden ser de gran impacto son:

- a. Promover la equidad en todas las decisiones que tengan que ver con el personal.
- b. Celebrar la antigüedad de los empleados en la empresa.
- c. Fomentar el buen humor en el lugar de trabajo.
- d. Centrarse en la construcción de la autoestima individual.

En última instancia, las estrategias para fortalecer las relaciones entre los empleados ayudan a construir un sentido de familia. En las familias, las personas tienen conflictos y desacuerdos pero

aprenden a cómo trabajar juntos para buscar soluciones. Se apoyan en las buenas y en las malas y aportan al crecimiento de los demás.

3. Promover en los empleados que tengan metas claras en su vida

Ayudar a los empleados para que establezcan metas en su vida y se centren hacia donde quieren ir, mostrarles como sus objetivos personales coinciden con los organizacionales y que permaneciendo en un lugar de trabajo pueden alcanzarlos. Si las personas creen que pueden lograr sus metas y objetivos mediante el trabajo, van a pensarlo dos veces antes de querer cambiar.

4. Vincular a la familia en actividades realizadas en el lugar de trabajo

Siempre que sea posible, vincular a la familia del trabajador, con acciones muy sencillas pero que sean muy representativas para ellos, como por ejemplo:

- a. Escriba una carta a la familia dándole las gracias por el apoyo a su empleado.
- b. Invitar a la familia del empleado al centro de trabajo y hacer una gira para mostrarle las instalaciones y cómo él realiza el trabajo.
- c. Dentro de los programas de bienestar incluir actividades en donde haga presencia la familia como jornadas deportivas y recreativas, fiestas y eventos especiales.
- d. Invitar a la familia a todos los reconocimientos públicos que se le hagan a los empleados cuando cumplan metas u obtengan algún beneficio por el buen desempeño laboral.

5. *Apoyar a los empleados cuando estos requieran de su ayuda*

Hay que darles las herramientas y equipos para hacer el trabajo. Cuando las personas sienten que tienen lo que necesitan para ejecutar sus labores, la satisfacción aumenta automáticamente. Todas las estrategias de apoyo a los empleados se deben a tres principios básicos:

- a. La gente quiere sobresalir.
- b. Las personas necesitan recursos suficientes para hacer el trabajo.
- c. Las personas necesitan apoyo moral de sus jefes y directivos.
- d. Los jefes y directivos no deben ver al empleado como engranaje de una rueda sino como un recurso valioso que ayuda al crecimiento de la empresa, por eso deben estar cerca y conocer los requerimientos que estos tienen para que puedan suministrarlos oportunamente.

Por otro lado tenga en cuenta que se genera más adherencia a la empresa si se le da al empleado:

- a. Trabajo productivo para hacer.
- b. Proporcionarle desafíos.
- c. Eliminar los obstáculos y barreras para hacer el trabajo.
- d. Ajustar el puesto de trabajo a sus fortalezas, habilidades y talentos.
- e. Establecer sistemas de comunicación eficaces.
- f. Definir claramente las responsabilidades del trabajo.
- g. Animar a la gente a tomar la iniciativa.
- h. Fomentar, reconocer y premiar la creatividad y la innovación.
- i. Cuando sea posible, ofrecer la flexibilidad laboral.

6. Aportar al crecimiento y formación del empleado

Los buenos empleados quieren desarrollar nuevos conocimientos y habilidades con el fin de mejorar su valor en el mercado y mejorar su propia autoestima. Tómese el tiempo para explorar diferentes necesidades de sus empleados y la mejor manera de satisfacerlas. Hay muchas maneras de ayudar a su gente con el crecimiento personal que no sólo hacen una diferencia en sus vidas, sino que aporta a la institución. Puede enfocarse en:

- a. Ofrecer plan de estudios para la formación y desarrollo de habilidades.
- b. Realizar seminarios y talleres en sus áreas de trabajo.
- c. Ofrecer becas de estudio.
- d. Establecer una cultura de aprendizaje.
- e. Crear planes individuales de aprendizaje.

Cuando una institución ofrece este tipo de oportunidades de aprendizaje, que le distingue de otros empleadores y demuestran que realmente se preocupan por sus empleados y no los ve solo como personas que pueden hacer actividades por usted, convertirá a la compañía en un lugar muy atractivo para trabajar.

7. Remunere adecuadamente a los empleados

Hay que evaluar frecuentemente si la compañía está en el promedio de remuneración en el mercado laboral, diseñe y revise una escala salarial en donde los sueldos para cada cargo estén acorde a la capacitación, antigüedad, habilidades y responsabilidades específicas. No incremente

salarios por devolver “Favores” o por afectos con algún trabajador, esto genera insatisfacción por los empleados y da la imagen de inequidad y que hay que tener influencia con Directivos para poder tener un mayor ingreso.

8. Contratar a las personas adecuadas

Antes de contratar empleados busque a personas que estén totalmente motivadas e interesadas en el desarrollo de sus habilidades y carreras dentro de la empresa. Los que sólo buscan dinero y el poder son los que se van más rápido. Exponer claramente las expectativas al momento de contratar, de manera que las decepciones de ambos lados se puedan evitar.

9. Medición de Estrategias de Retención en la Administración de Recursos Humanos

Por último, está claro que tener estrategias de retención adecuadas es una de las claves del éxito, lo importante es tener claro que los empleados necesitan sentirse valorados y apreciados. Para la aplicación de estrategias de retención, hay que tomar en cuenta que es un proceso que lleva tiempo, se puede elegir como se quieren medir los avances, si se desea hacerlo a través de los resultados financieros, de satisfacción del cliente o por las condiciones del clima laboral que impere en la compañía. Cuando se implementa un cambio tan grande como este, el esfuerzo de su evaluación será proporcional.

Para evaluar cuáles han sido los efectos de un nuevo sistema de retención del personal, es importante observar si han existido cambios en la actitud de los jefes, directivos y empleados. La

manera más directa de medirlo, es conociendo que es lo que pasa por la mente de las personas que laboran en la compañía después de implementar el plan de retención, si ¿Planean seguir formando parte de la empresa? O ¿Desean salirse en la primera oportunidad? O lo que es peor aún, tanto para el empleado como para la compañía pues carece de un objetivo claro, desea quedarse en la empresa aunque no le ayude a alcanzar su nivel de autorrealización.

Bodenheimer(2017) afirma: “Medir contribuye al logro del propósito planteado” (p. 9).

Se debe de medir el nivel de compromiso que el empleado tiene por la organización, a pesar de su característica intangible, el compromiso si es medible; se pueden desarrollar preguntas que le llevaran a conocer

-¿Cómo percibe el empleado a la empresa?

-¿Por qué motivos permanece en la empresa?

-Descubrir a que tipos de compromiso pertenecen:

- a. Afectivo: altamente comprometidos con los objetivos de la empresa.
- b. Por obligación: solo desean cumplir con el trabajo.
- c. Por remuneración: solamente están unidos a los objetivos de la empresa en lamisma medida en que reciban una retribución económica a cambio.

Se debe descubrir qué tipo de compromiso es el que prevalece en la compañía y encontrar cual de esos es el que se desea generar en los empleados. Solo se tiene un éxito en las empresas si los líderes caminan hacia un mismo objetivo. También se evaluara al empleado dentro del proceso de cambio, si se encuentra conforme o inconforme, satisfecho o insatisfecho, aislado o formando

parte del cambio. Esta evaluación integral (equipo, institución, individuo), permitirá tomar las decisiones sobre que herramientas debe seguir utilizando, y cuales en cambio ya no. Se deben de realizar las mejoras que sean pertinentes, y reiniciar el ciclo.

3.3 Tipo y Nivel de Investigación

La investigación es de tipo exploratorio, lo cual ha permitido consultar sobre el fenómeno poco estudiado de la rotación de personal a nivel de Grupo Granjas Marinas y valorando con ello el grado de acuerdo o desacuerdo en función de la puntuación de las diferentes afirmaciones que ha expresado cada colaborador sobre los factores de Retención de Personal y Plan de Beneficios, en donde se obtuvo al final un resultado que describió todos los factores que actualmente está afectando la retención en los colaboradores permanentes.

3.4 Descripción del Ámbito de la Investigación

El personal con el cual se tuvo un prudente e importante acercamiento fue el personal ocupante de posiciones de supervisor, coordinadores, jefes, gerentes y personal administrativo con categoría permanente, quienes a nivel de Grupo Granjas Marinas fueron intersectados por dependencias, para efectos de recopilación de datos, mismos que en esta ocasión se encuentran estrechamente relacionados con el flagelo de la rotación de personal.

3.5 Población y Muestra

La muestra es de carácter no probabilístico, esto a conveniencia de los investigadores debido a los turnos rotativos de los colaboradores permanentes, lo cual indica que no de todos se tuvo el acceso el día de la aplicación de la escala de Likert, considerando así la limitación del recurso antes mencionado, además de ello el equipo encuestador tenía autorizado realizar la respectiva aplicación en turno diurno; El tamaño de la población de categoría permanente a nivel de Grupo Granjas Marinas fue de 146 colaboradores considerando así, una aplicación probable de 106 cuestionarios.

3.6 Técnica e Instrumento para la Recolección de Datos

Para recolectar los datos se utilizó una escala de actitudes la cual consistió en una serie de afirmaciones de las cuales 7 se redactaron de manera positiva y 4 en forma negativa haciendo un total de 11 afirmaciones, designando así de igual manera una respectiva área de alternativas de respuesta que van desde: muy en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y muy de acuerdo, mismas que permitieron que el colaborador calificara de 1 a 5 y así expresar su grado de acuerdo o desacuerdo.

3.7 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

A continuación se detalla el proceso que se siguió para la recolección de datos en campo, insumo que nos permitió llevar una línea continua hacia la obtención de los resultados:

- a. Se realizó a través de la Gerencia y Jefatura de Recursos Humanos una revisión puntual

del instrumento de medición.

- b. Se informó a través de correo electrónico la visita previa que se tendría en los diferentes sitios de trabajo de Grupo Granjas Marinas hora, fecha y lugar.
- c. Se visitó de acuerdo al día y hora el lugar de trabajo en donde al llegar al sitio se le explico al Jefe o Gerente nuevamente, motivo y objetivo de la visita mostrando nota de aceptación de proyecto de graduación de UNITEC misma que había estado a previa autorización por la Gerencia de Recursos Humanos.
- d. Seguidamente se sostuvo un acercamiento rápido con los colaboradores por áreas para la aplicación del instrumento de medición.
- e. Se tabulo y realizo un respectivo análisis, contrarrestando los resultados encontrados en la aplicación de la escala de actitudes.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la Empresa

4.1.1 Breve Descripción Histórica

Grupo Granjas Marinas es una empresa que comenzó sus operaciones en 1982, una compañía Hondureña dedicada a la producción de camarón blanco del Pacífico. Sus operaciones están integradas verticalmente, comenzando con la producción de semillas (larvas) en el laboratorio, incluye engorde en estanques, cosecha y procesamiento, y culminando en la comercialización de los productos a los mercados internacionales. Orgullosamente Grupo Granjas Marinas brinda nuestros productos a los mercados de:

-Estados Unidos.

-México.

-Alemania.

-Reino Unido.

-Francia.

La compañía ha operado en la zona Hondureña del Golfo de Fonseca desde hace más de 39 años y la clave de su estabilidad ha sido el respeto de todos los requisitos legales en la producción camaronera de una manera sostenible, mostrando respeto a nuestros vecinos y el de su entorno.(Marinas, 2017, p. 5)

4.1.2 Productos que elabora o Servicios que ofrece

Grupo Granjas Marinas cuenta con dos líneas de procesamiento de camarón, una de producto

crudo y la otra de producto cocinado ambos proceso llevando una línea de vida útil de acuerdo las especificaciones de cada cliente y al margen de las normativas de calidad e inocuidad alimentaria, las marcas que son distribuidas a nivel internacional son:

-Sea farms.

-Costa.

-Aquarelas.

-San Bernardo.

-San Lorenzo.

-Don Chiapaneco.

-Inversiones Santa Clara.

4.2 Proceso Actual

4.2.1 Descripción de los Procesos

En Grupo Granjas Marinas se elaboran y administran procesos dependiendo la exigencia de cada cliente;

-Laboratorio de Larva

Granjas Marinas Larvicultura es el laboratorio de la compañía que tiene una capacidad instalada de producción de 1,560 millones de nauplios cada mes, Post-Larvas que oscilan entre 100 y 500 millones por mes y una producción de algas de 3,900 toneladas métricas por mes.

-Fincas

Opera más de 6,738 hectáreas. Su densidad de siembra es de 8 a 10 animales por metro cuadrado por año, teniendo 27 millones de libras de camarón entero anual o su equivalente en camarón cola de 18 millones de libras.

-Plantas de Procesamiento de Camarón

Las plantas de procesamiento, están equipada para manejar hasta 110.000 libras de camarón diarias. Contamos con capacidad de descabezado y pelado de 50,000 libras diarias y cocción de producto de 30,000 libras diarias.

4.2.2 Análisis de Personal

Cuando hablamos de análisis de personal, resaltamos el hecho que al igual que otras organizaciones, Grupo Granjas Marinas y su personal en conjunto posee una respectiva identidad cultural en donde podemos resaltar aspectos tales como el liderazgo, en donde vemos que a la fecha es ejercido el autocrático, en cuanto a su gente no se tiene restricción alguna en cuanto a raza e ideología política, cada cual es como es, tratando en lo mayor de lo posible ir de acuerdo a los reglamentos de la empresa.

4.3 Método de medición a ser Aplicado

4.3.1 Justificación

En relación a la recolección de datos se utilizó un cuestionario de actitudes, método que se aplicó para la medición de retención de personal (identificación con la empresa, delegación, clima laboral, herramientas de trabajo y oportunidad de crecimiento) y plan de beneficios (ingreso económico percibido, horario de trabajo y plan de beneficios) cada una con una respectiva área de respuesta que iba desde la denominación de muy en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y muy en de acuerdo. Se determinó este mecanismo porque es uno de los más prácticos y sencillo de extraer información relacionada a lo antes mencionado.

4.3.2 Aplicación

La aplicación del cuestionamiento de Likert tuvo el alcance para empleados permanentes que van desde personal administrativo, supervisores, coordinadores, jefes y gerentes de área que se encuentran intrínsecamente relacionados al flagelo de rotación de personal de los cuales su aplicación estuvo distribuida de la siguiente manera:

- 16 colaboradores administrativos.
- 20 colaboradores de fincas.
- 15 colaboradores Ingeniería.
- 20 colaboradores de laboratorio de larva.
- Y 35 colaboradores de plantas de proceso.

Oscilando entre las edades el antes mencionado personal de 30-39 años de edad, comprendiendo en su mayoría hombres, en su totalidad las posiciones valoradas cuentan con nivel universitario.

4.3.3 Resultados

En relación a la aplicación de la escala de actitudes podemos exhortar, que de las 106 personas encuestadas 100 afirmaron el estar muy de acuerdo y acuerdo con el trabajo que realiza en Grupo Granjas Marinas, en el análisis de resultados de otro gráfico que vale la pena destacar podemos decir que en relación al tema de empoderamiento 103 personas expresan el estar muy de acuerdo y de acuerdo que es importante para ellos que los jefes deleguen responsabilidades a sus subordinado y en el tema de clima laboral se puede decir que se encuentran muy de acuerdo y de acuerdo en su mayoría que el buen clima, genera motivación en el área de trabajo. Señalaron en otro par de afirmaciones que 77 personas están muy de acuerdo y de acuerdo que a lo interno de la empresa tienen oportunidades de crecimiento económico y profesional y también expresado en un 88 número de personas dicen contar con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de manera eficiente.

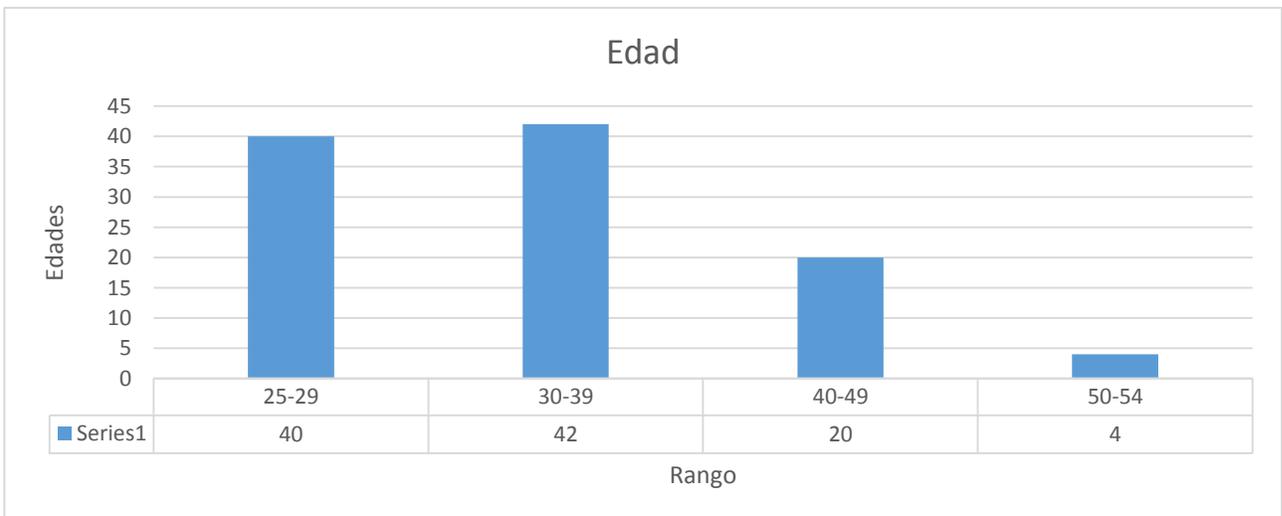
En los puntos rescatados e identificados como oportunidades de mejora se puede concluir de acuerdo al análisis de los resultados que de 106 personas encuestadas 67 personas afirman el estar muy de acuerdo y de acuerdo con que el horario de trabajo les limita sus relaciones de familia y demás grupos sociales, cuando se les consulto acerca de, si querían que en la empresa se implementaran más beneficios no monetarios que monetarios de los 106 colaboradores permanentes 52 afirmaron el estar muy de acuerdo y acuerdo que se apliquen más beneficios no

monetarios, en el cuestionamiento de salario percibido 58 personas afirmaron el estar de acuerdo y muy de acuerdo que el ingreso económico percibido les ha permitido cubrir sus necesidades personales y familiares a diferencia de 28 personas que afirmaron el estar en desacuerdo.

4.4 Análisis de Resultados

En la presente sección de este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de escala de actitudes Likert a empleados a permanentes de la empresa Grupo Granjas Marinas, los cuales son presentados a través del análisis y presentación de gráficos permitiendo una mejor comprensión de la información resultante.(Alvarenga, Ortiz & Dominguez, Franco, 2015, pp. 74-99)

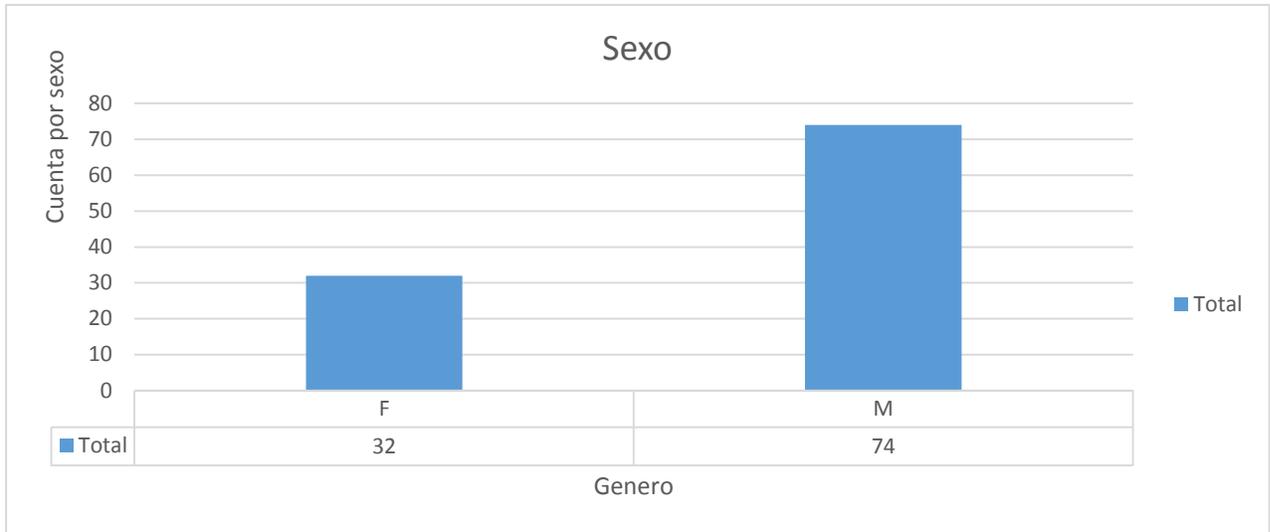
El grafico refleja, de acuerdo a las 106 personas encuestadas, que la población oscila entre las edades de 30 a 39 años de edad, representado en un 42% de la muestra seleccionada y la que menos se consideró porque existe poco personal, es aquella que oscila entre las edades de 50 a 54 logrando aplicar 4.



Grafica 1. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

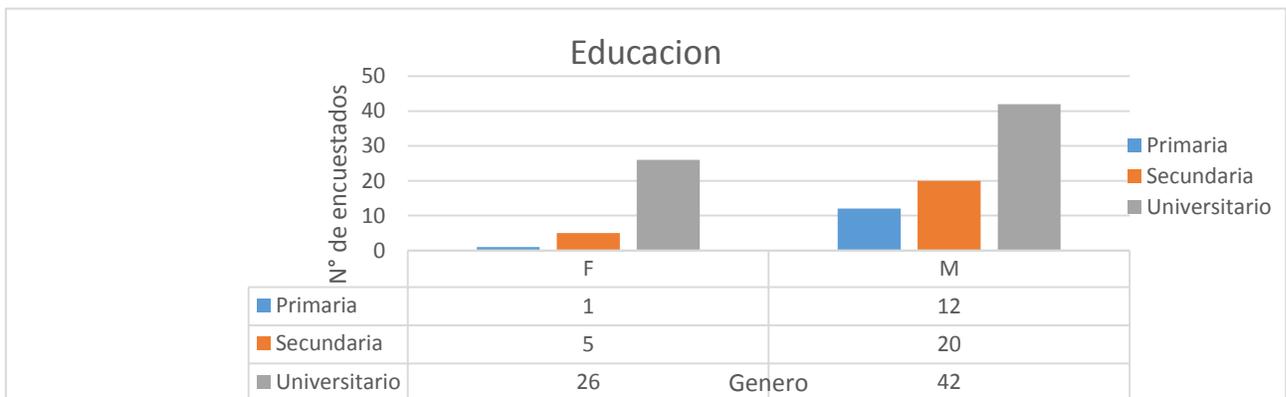
La población encuestada se manifestó en un 74% como la población más predominante dentro de la muestra categorizada el género masculino y contando con un 32% el de género femenino.



Grafica 2. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

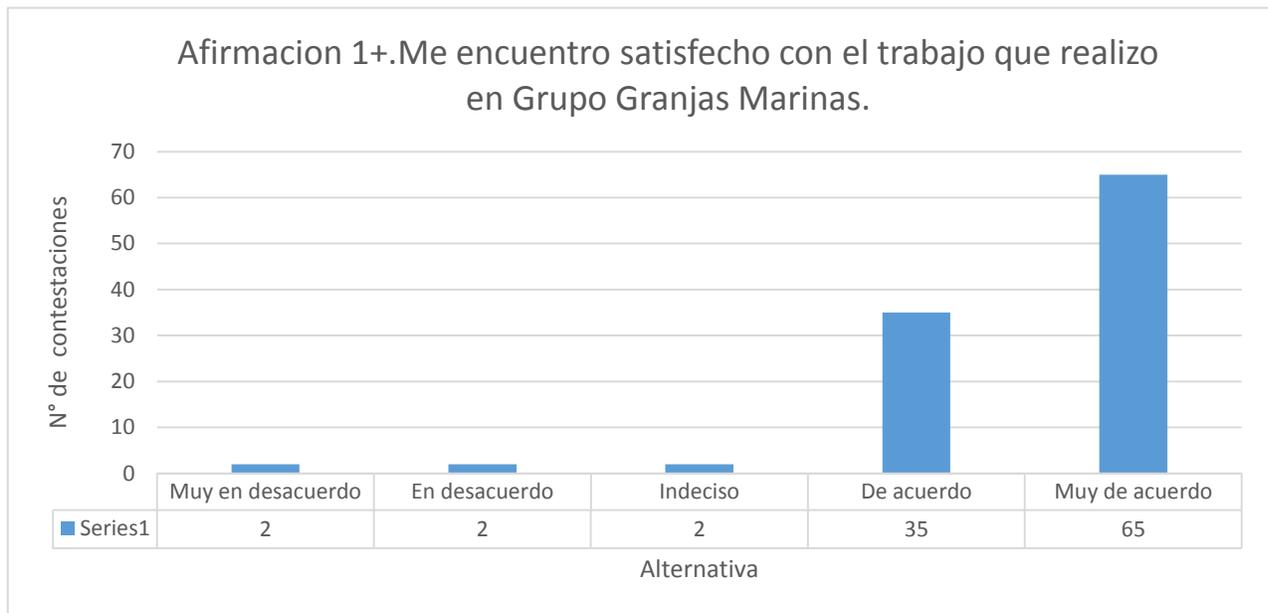
En base a la información obtenida vemos que el 42% del personal seleccionado tiene estudios a nivel universitario, representado de igual manera con el género masculino haciendo referencia a la gráfica 2, vemos de igual manera que solo se encuestó a una persona del género femenino que ocupa categoría permanente que a la fecha solo ha cursado su nivel primario.



Grafica 3. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

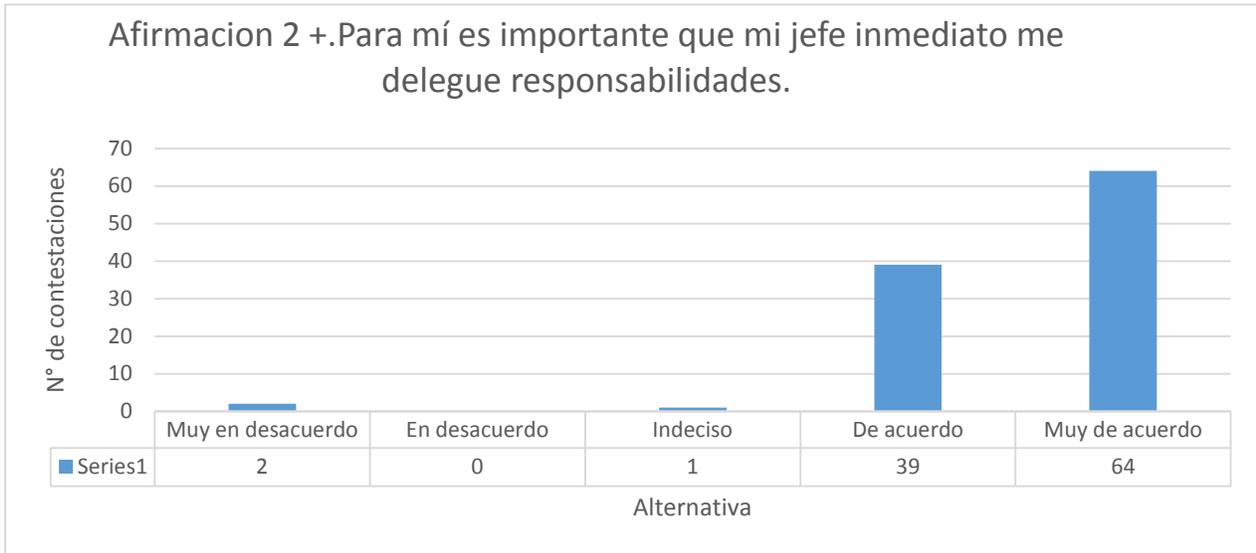
De 106 personas encuestas se puede hacer referencia que 100 afirmaron el estar muy de acuerdo y acuerdo con el trabajo que realiza en Grupo Granjas Marinas a diferencia de 4 personas que indicaron el encontrarse muy en desacuerdo y en desacuerdo, siendo esta última cifra de partida importante para trabajar en temas relacionados a la retención de personal permanente en la compañía.



Grafica 4. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

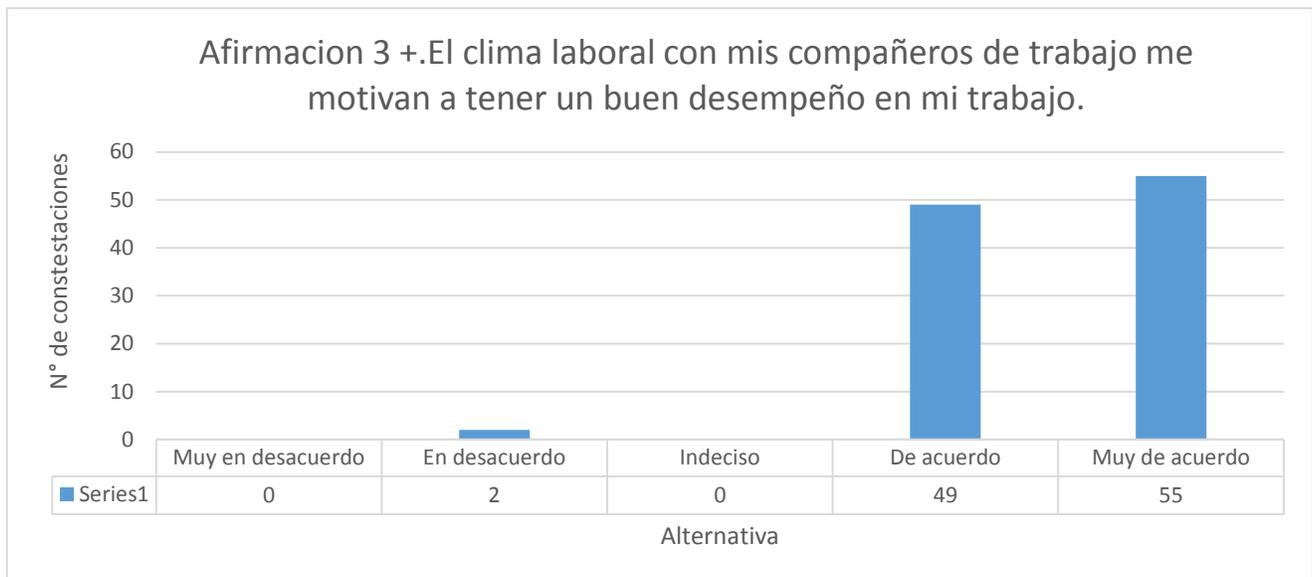
En el presente grafico se puede interpretar que en relación al tema del empoderamiento, 103 personas expresan el estar muy de acuerdo y de acuerdo que los jefes deleguen responsabilidad a sus subordinados, a diferencia de 2 personas que afirmaron la poca importancia que tiene el tema de delegar responsabilidades.



Grafica 5. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

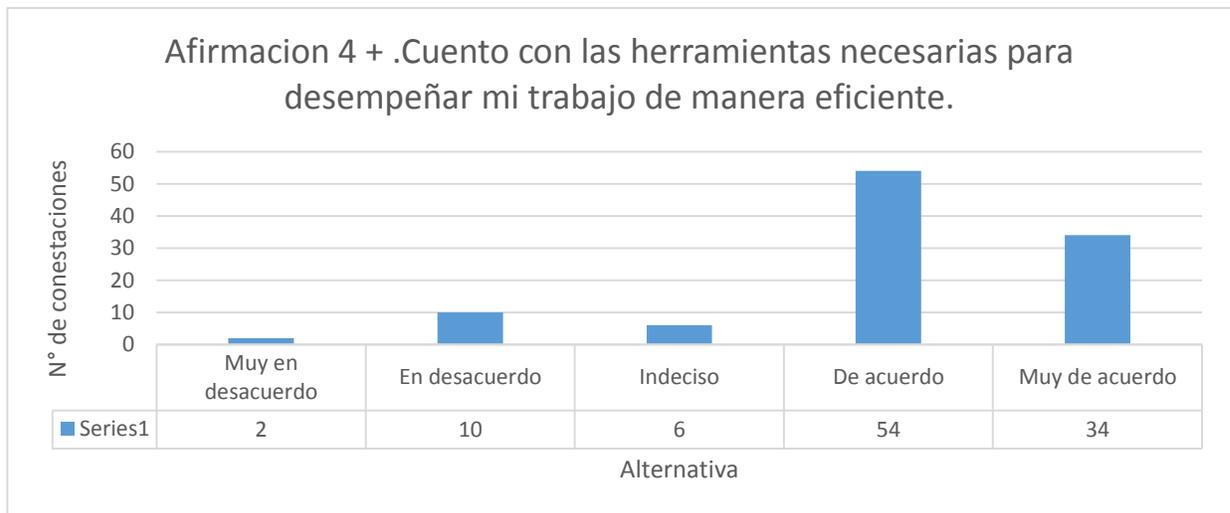
Ante el cuestionamiento número 3 relacionado al clima laboral, los colaboradores permanentes señalaron que se encuentran muy de acuerdo y de acuerdo que el buen clima genera motivación en un área de trabajo a diferencia de 2 personas que afirmaron el estar en desacuerdo que un buen clima puede motivar el buen desempeño de un colaborador.



Grafica 6. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

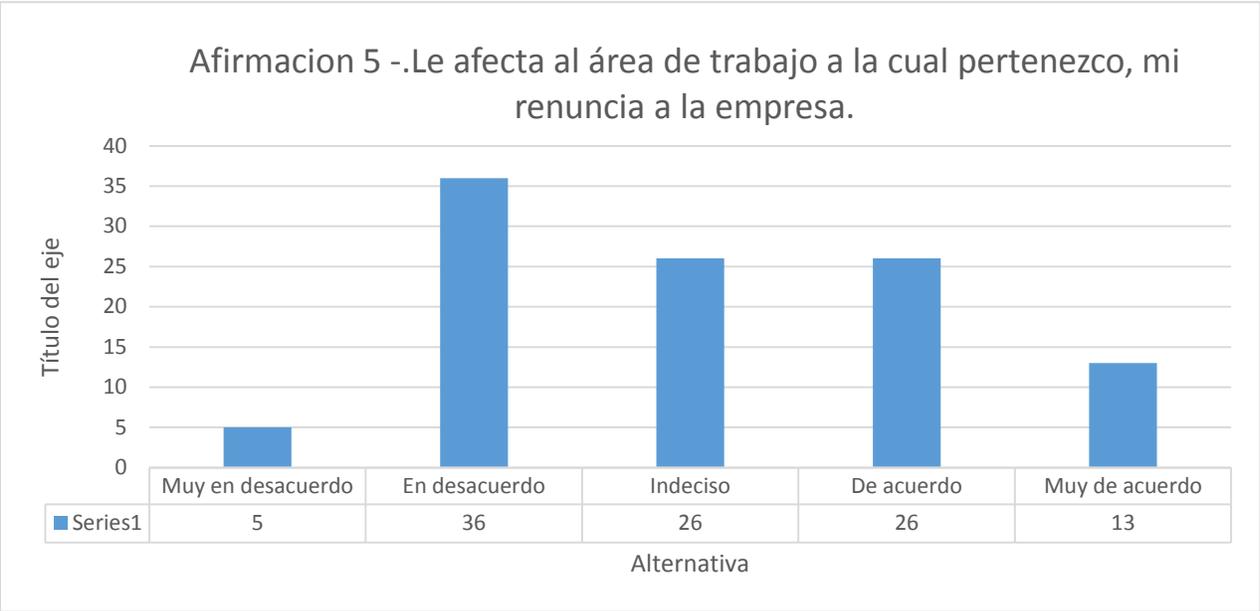
88 Personas de las 106 encuestadas, afirmo contar con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de manera eficiente, mientras que 12 expresaron el estar en desacuerdo y muy en desacuerdo al no contar con ellas.



Grafica 7. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

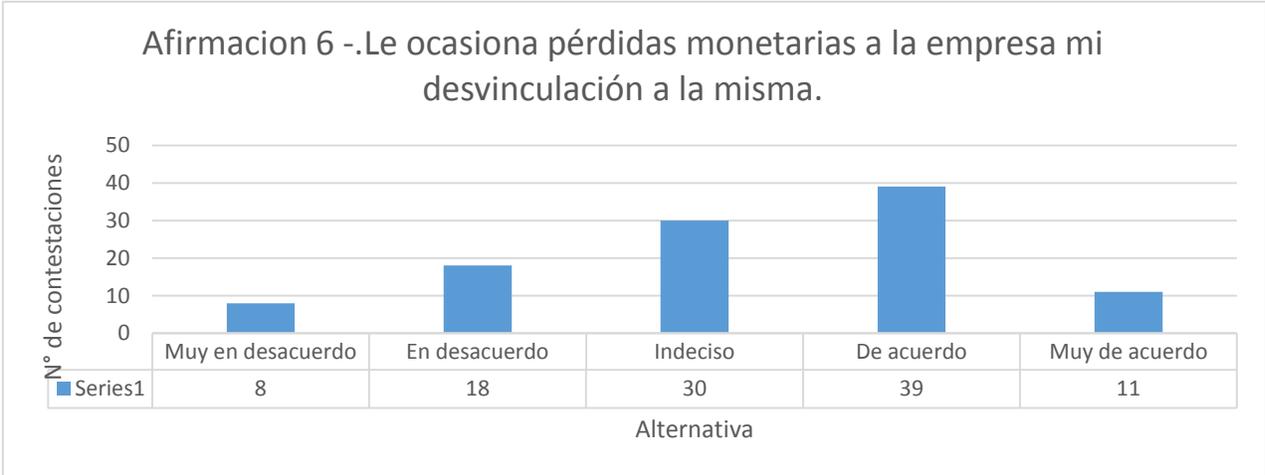
Del número de personas en su totalidad 106 encuestadas, 39 hicieron referencia que se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo que a la empresa le afecta la renuncia de ellos, a diferencia de 41 personas que afirmaron el estar en desacuerdo y total desacuerdo que en ningún momento le afecta a la empresa su renuncia y un 26 que serían las restantes de las 106 personas, expresaron encontrarse indecisos de que no sabían que contestar, lo cual afecto esta última cifra al momento de situarlo en un estado de acuerdo y desacuerdo.



Grafica 8. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

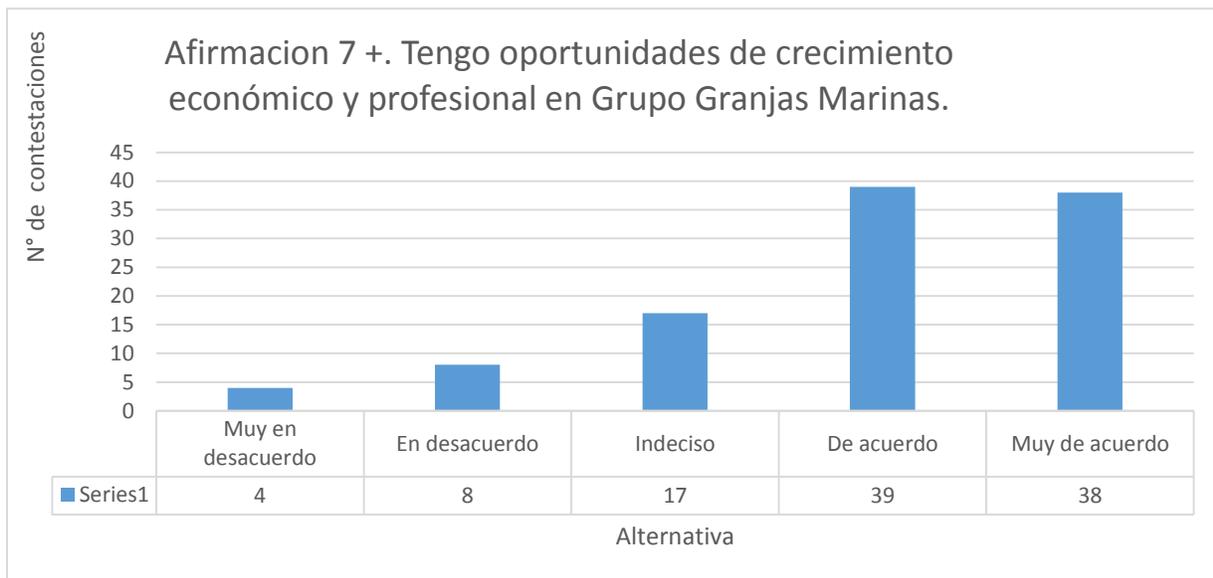
Es muy importante destacar en el presente grafico de las 106 personas encuestadas, 50 aceptaron que su renuncia a la empresa le podría ocasionar perdidas monetarias a la empresa, en relación a todo lo que ha invertido y lo que le costara el reemplazo de ellos, sin embargo 26 personas afirmaron el estar en desacuerdo y muy en desacuerdo debido a que no consideran que la empresa le cause perdidas monetarias su renuncia y vemos reflejado un 30 contesto el estar indeciso.



Grafica 9. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

De las 106 personas encuestadas, 77 contestaron el estar muy de acuerdo y de acuerdo que a lo interno de la empresa tienen oportunidades de crecimiento económico y profesional, sin embargo 12 de las 106 afirmaron el no tener oportunidad de crecimiento y las restantes que serían 17 indicaron el estar indecisos lo cual es sinónimo de más o menos existe crecimiento a lo interno de Grupo Granjas Marinas.

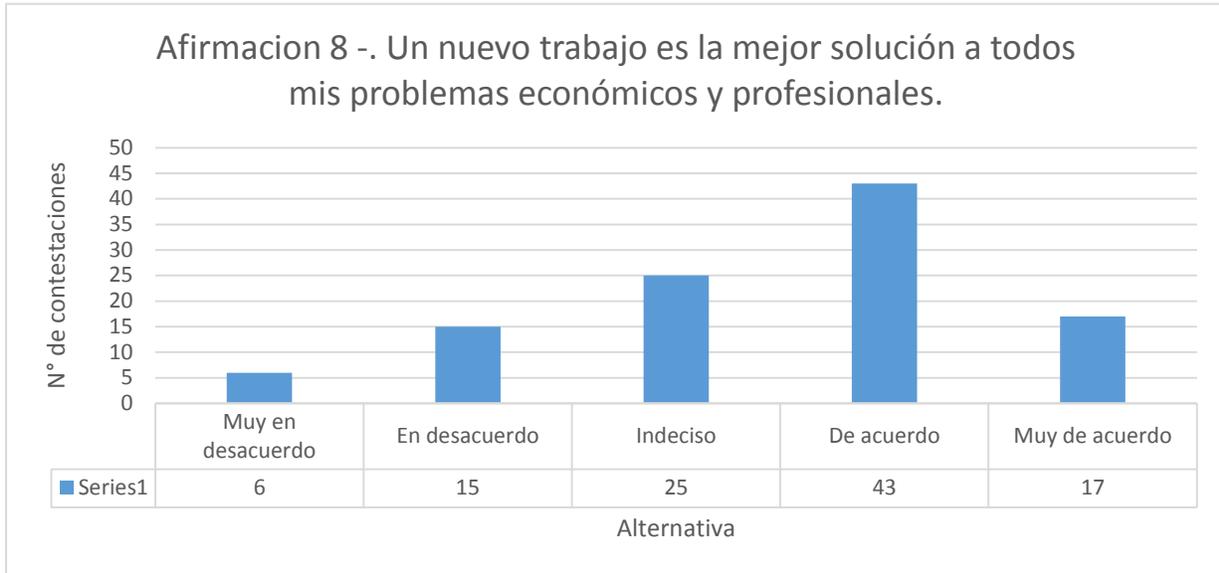


Grafica 10. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

Ante la afirmación previamente planteada 60 personas indicaron el estar de acuerdo y muy de acuerdo con que un nuevo trabajo es la solución a sus inquietudes económicas y profesionales, sin embargo 21 afirmaron el estar en desacuerdo y muy de acuerdo ante tal afirmación expresando verbalmente que si se mantienen las mismas deudas aun con un nuevo trabajo no se

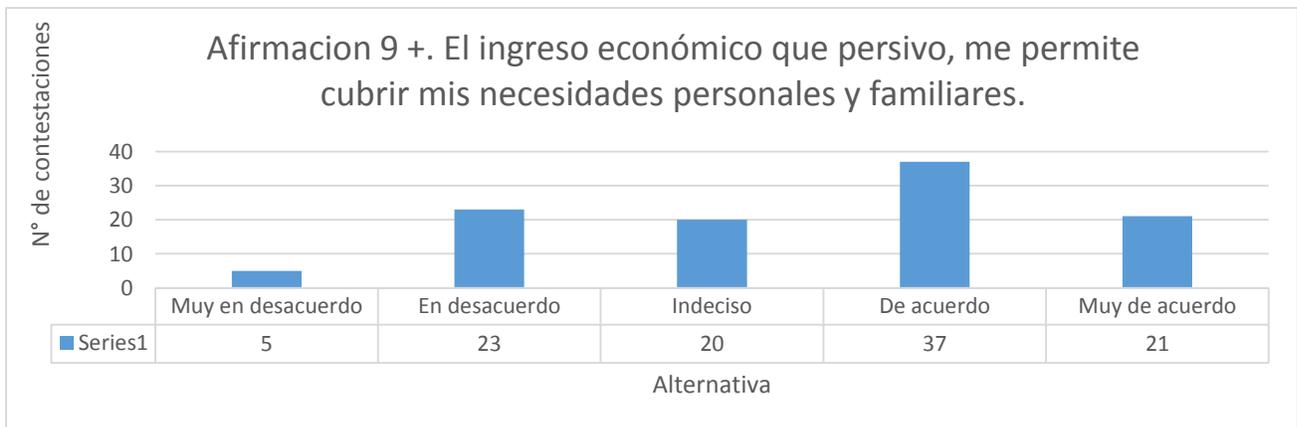
ve claro el amanecer si se sigue sobrepasando los gastos más de lo que uno percibe en salario.



Grafica 11. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

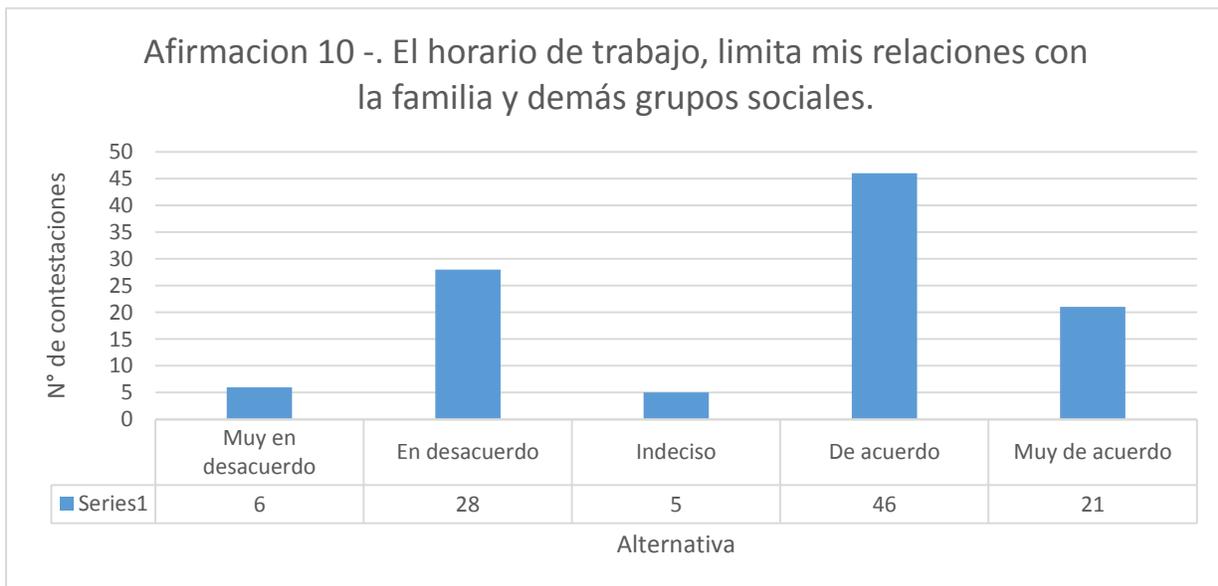
La respuesta ante esta afirmación fue de 58 personas haciendo referencia, al estar de acuerdo y muy de acuerdo ante el ingreso económico percibido, mismo que les ha permitido cubrir sus necesidades personales y familiares a diferencia de 28 personas que afirmaron el estar en desacuerdo con el ingreso que perciben restando así un 20 que contesto el estar indeciso ante tal afirmación.



Grafica 12. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

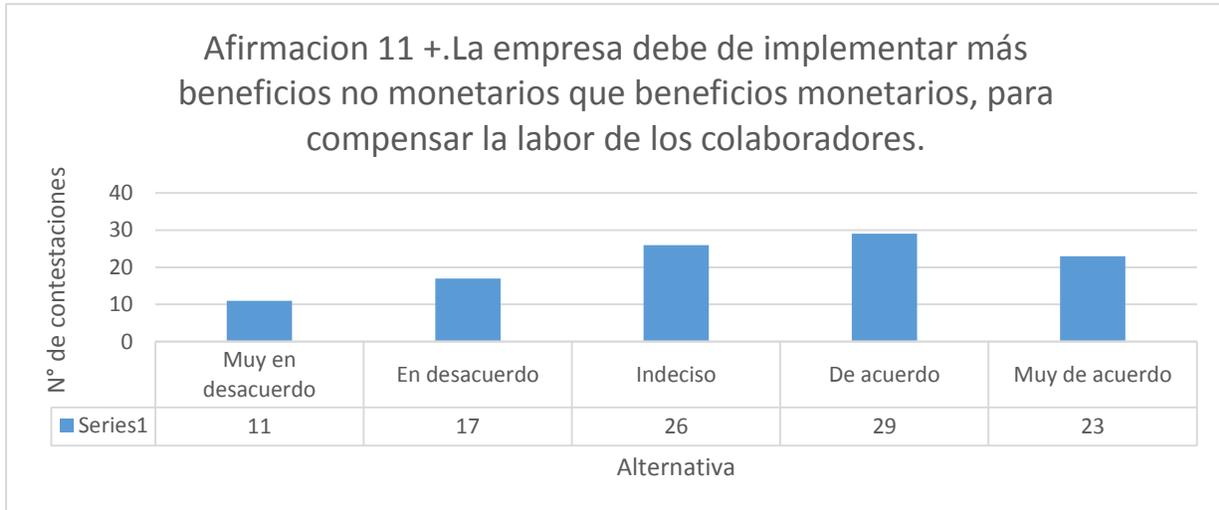
Los resultados obtenidos ante la afirmación N°10 refleja que 67 personas afirman el estar muy de acuerdo y de acuerdo con que el horario de trabajo les limita sus relaciones de familia y demás grupos sociales y 34 afirmaron que no interrumpe sus mencionadas relaciones.



Grafica 13. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

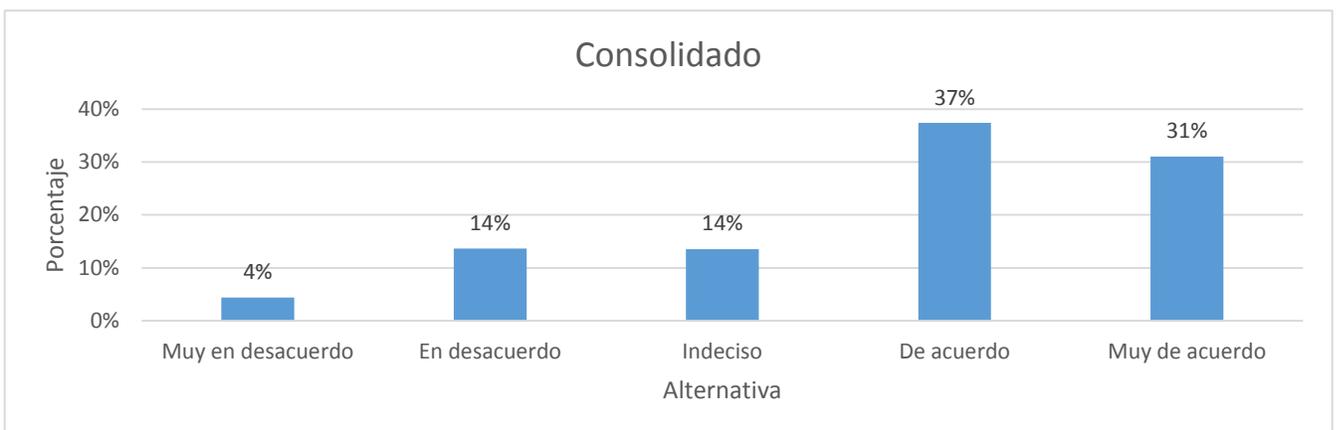
Cuando se les consulto acerca de, si querían que en la empresa se implementaran más beneficios no monetarios que monetarios de los 106 colaboradores permanentes 52 afirmaron el estar muy de acuerdo y de acuerdo que se apliquen más beneficios no monetarios que monetarios a diferencia de 28 personas que indicaron el estar en desacuerdo y 26 personas demostraron el estar indecisos porque expresaron verbalmente que ambos son importantes.



Grafica 14. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

En resumen logramos destacar que de las 11 afirmaciones que contenía el cuestionario de Likert vemos que un 100% de las opiniones de los colaboradores permanentes se inclinan más en la alternativa de acuerdo al porcentaje expresado en un 37% y aquel al que menos se le acredita valor es el de 4% que se encuentra en muy desacuerdo esta información relacionada a Retención de Personal y Plan de Beneficios.



Grafica 15. Cuestionario de Actitudes de Likert.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Encuestador.

4.5 Propuesta de Mejora

Plan de Retención de Talento Humano para empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas

Con el fin de dar una pronta y viable solución al flagelo de Rotación de Personal a continuación se propuso un plan de Retención a seguir para la Empresa Grupo Granjas Marinas, con el fin de Retener el Talento Humanos permanente, dicho plan pretende contribuir al incremento de la alta estima y la autorrealización de los empleados y generar condiciones laborales ajustables a las necesidades de los empleados y que permita el desarrollo a lo interno de los mismos. (Garcia, Vasquez & Gun, Hernandez, 2017, pp. 76-78)

Metodología	Objetivos	Acciones	Responsable	Tipo de empleado beneficiado
<i>Jerarquía de las Necesidades de Maslow</i>	Verificar dentro de la pirámide de Maslow, las necesidades que a la fecha la compañía ha cubierto.	-Implementar Grupos focales que permita extraer la esencia de las necesidades que los colaboradores permanentes consideren que han sido cubiertas y falta por cubrir de parte de la empresa. -Revisar y mejorar plan de incentivo laboral existente con el fin de incluir actividades no monetarias. -Mejorar roles de trabajo con el fin de hacer de las jornadas de trabajo más flexibles para	-Departamento de Talento Humano. -Gerentes de la compañía.	Permanente.

		<p>que los colaboradores puedan pasar tiempo con su familia y demás grupos sociales.</p> <p>-Creación y fomento de política de escala salarial con el fin de que esta se respete a lo interno de la empresa de acuerdo a su periodicidad.</p>		
<p><i>Proceso de la Administración de Recursos Humanos, Retener</i></p>	<p>Revisar el status del plan de incentivo laboral de la empresa, en relación a las acciones monetarias y no monetarias que esta realiza.</p>	<p>-Medir el nivel de compromiso y aplicabilidad mediante encuesta o una lluvia de ideas, que permita abordar inquietudes tales como:</p> <p>-¿Cómo percibe el empleado lo que hace por él, la empresa?</p> <p>-¿Por qué motivos permanece en la empresa?</p> <p>-Fomentar a todos los niveles de la compañía el reconocer y premiar la creatividad e innovación del empleado.</p> <p>-Vincular a la familia en</p>	<p>-Departamento de Talento Humano.</p> <p>-Gerentes de la compañía.</p>	<p>Permanente.</p>

		actividades realizadas en el lugar de trabajo.		
<i>Proceso de la Administración de Recursos Humanos, Auditar</i>	Verificar la aplicabilidad e impacto de las acciones implementadas para la Retención de Talento Humano permanente.	Hacer uso de lista de verificación que permita de manera periódica ir evaluando el cumplimiento de las acciones para retener al personal permanente.	-Departamento de Talento Humano. -Gerentes de la compañía.	Permanente.

Tabla 1. Plan de Retención de Talento para empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Investigador.

4.6 Implementación de los Cambios

4.6.1 Cronograma de Aplicación

Implementación de Cambios	AÑO: 2017 y 2018			
	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.
1.- Socializar Plan de Retención para empleados permanentes de Grupo Granjas Marinas a los niveles superiores de la compañía (laboratorio, fincas, plantas de proceso, oficinas administradas y de ingeniería). Vera (2017) afirma: “La retroalimentación es un proceso mediante el cual un sistema, recibe energía para así garantizar su funcionamiento efectivo” (p. 6).				
-Sustentar reunión con el área de Talento Humano y gerencias de la compañía para identificar líderes potenciales para la integración y aplicación de grupo focales. -Revisar y actualizar en conjunto con el departamento de Talento Humano y gerentes de la compañía el plan de incentivo con el fin de incluir actividades no monetarias como por ejemplo: premiar por esfuerzo de equipo e individual, eventos deportivos, celebraciones, cumpleaños, capacitaciones, giras educativas con los familiares, quermes con la familia etc).				

<p>-Revisar mecanismo de marcación diaria en conjunto con RRHH y demás gerencias con el fin de identificar los roles de trabajo y consecuente a ello mejorar horario y distribución de trabajo permitiendo que estos sean más flexibles para el colaborador permanente.</p> <p>-Crear política de escala salarial con las gerencias de la compañía y establecer periodo de actualización a ello, una vez lista programar capacitación para el fomento de la misma.</p> <p>-Diseñar encuesta para medir nivel de compromiso y aplicabilidad de plan de retención una vez revisada la jerarquía de las necesidades de Maslow y el proceso de RRHH-Retener.</p>				
<p>-Elaborar lista de verificación en coordinación con la Gerencia de RRHH y demás gerentes de la compañía a fin de validar acciones relacionadas a la retención de talento humano permanente.</p>				

Tabla 2. Cronograma de aplicación de Plan de Retención de Talento Humano para empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas³.

Fuente: Elaboración propia del Equipo Investigador.

³Referido de Proyecto de Graduación de UNICAH 2013, abordado por alumna Adela Carolina Galeas.

4.6.2 Detalle de Cambios y Responsables de su Ejecución

4.7 Propuesta de Mejora Continúa

Perez, Villa & Munera, Vasquez (2007) afirman: “Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos” (p. 84).

Es de gran importancia para nuestra sociedad y de manera específica para un departamento de Talento Humano en una compañía que todo marche de la mejor manera y no se puede saber a simple vista, sino que se deben de implementar mecanismos que permitan acreditar la autorrealización de un colaborador dentro de la compañía y para ello se propone a Grupo Granjas Marinas los siguientes:

Responsables: cada 4 de mes será responsabilidad directa del departamento de Talento Humano la gestión, supervisión y verificación del Plan de Retención de Talento Humano para empleados Permanentes de Grupo Granjas Marinas.	
Indicador:	Rotación de personal/ empleados permanentes
Definición de indicador:	Monitorear el % de entradas y salidas del personal para medir el crecimiento o desvinculación del personal. Siendo un 6% un porcentaje máximo para la rotación de personal.
Forma de cálculo:	$(\text{Entrada} - \text{Salidas} / \text{Total de empleados}) * 100$
Periodicidad/ seguimiento:	Mensual.
Acciones correctiva en caso de algún resultado desviado:	Si él % de rotación sobre pasa el máximo establecido, se deberá hacer una acción correctiva para investigar la causa de salida del personal, de manera de garantizar la estabilidad del capital humano dentro de la compañía.

(Marinas, 2013, p. 1)

**Tabla 3. Propuesta de Mejora Continua para la Retención de Personal en Grupo Granjas
Marinas**

Fuente: Elaboración propia del Equipo Investigador.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. A través del proceso investigativo realizado en Grupo Granjas Marinas podemos aludir que se identificaron causas que se encuentran potenciando la alta rotación en los empleados permanentes en Grupo Granjas Marinas tales como, el horario de trabajo les limita sus relaciones de familia y con los demás grupos sociales, la poca implementación de acciones no monetarias y salario percibido.
2. Según los resultados recolectados, se muestra un alto grado de interés en cuanto a la implementación de incentivos de reconocimientos para los colaboradores permanentes de Grupo Granjas Marinas, como parte substancial en relación a la estabilidad laboral entrelazada de manera directa con la retención del personal.
3. Es importante señalar como parte de la estrategia corporativa, que la retención de talento humano permite a la empresa la fidelidad de los colaboradores y estabilidad de los costos, entonces bien, la importancia de la ejecución de un plan de retención de talento humano se vuelve cada vez más trascendental mismo que el equipo investigador ha propuesto con el fin de hacer prevalecer aspectos relacionados a las necesidades de los empleados y que este contribuya a la alta estima y autorrealización del colaborador dentro de la compañía.

5.2 Recomendaciones

1. Realizar de manera anual aplicación de cuestionario que permita dar seguimiento a los resultados de la presente investigación en relación a los factores que se encuentran potenciando la alta rotación de personal permanente en Grupo Granjas Marinas.
2. Revisar y actualizar plan de beneficios existente en Grupo Granjas Marinas e incluir actividades de reconocimiento, que genere la satisfacción total de las necesidades que se encuentran al alcance de la empresa, lo que favorecerá a la autorrealización del colaborador permanente.
3. Compromiso de la Gerencia de Recursos Humanos y resto de gerencias, para que el plan de retención del Talento Humano, sea efectuado eficientemente, después de su socialización para que cumpla con el propósito establecido.
4. Se recomienda a la empresa canalizar en las futuras investigaciones la opinión de los colaboradores de categoría temporal para conocer la línea en cuanto a sus necesidades de acuerdo a la jerarquía de Necesidades de Maslow en su totalidad y con ello reforzar la estabilidad laboral de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: el Diccionario* (p. 115). Buenos Aires, Argentina: Granica.
2. Alvarenga, Ortiz, J., Elizabeth, & Dominguez, Franco, M., Antonio. (2015). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 para Honduras American Tabaco S.A. (HASTA)*. UNITEC, TGU.
3. Bodenheimer, J. (2017, agosto). *Tendencias Métricas de Recursos Humanos*. TGU.
4. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (DECIMOPRIMERA). Mexico: PEARSON.
5. Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). *Factores que Originan La Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas*. *Internacional Journal of Good conscience*, Mexico.
6. Garcia, Vasquez, B., Sarahi, & Gun, Hernandez, A., Juseff. (2017). *Atracción y Retención del Talento Humano de mas Alto Nivel en la Compañía Avícola de Centro America*. UNITEC, TGU.
7. Hitt, M., black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
8. Ichavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera). Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
9. Lainez, M. (1978). *Historia de Empacadora San Lorenzo*.
10. Marinas, G., Granjas. (2013). *Plantilla de Indicadores de Recursos Humanos N°4*.
11. Marinas, G., Granjas. (2015). *Antecedentes actuales de Grupo Granjas Marinas*. Honduras.
12. Marinas, G., Granjas. (2017, enero). *Manual de Inducción de Personal*. Choluteca.

13. Perez, Villa, P., Emilio, & Munera, Vasquez, F., Nahun. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestion de la calidad (ISO 9001:200) en cooperativas y empresas de economia solidaria. Universidad Cooperativa de Colombia.
14. Pinilla, J., & Schmidt, C. (2016). Noticias Financieras. *EL TIEMPO*.
15. Pulido, Navarro, M., Ledesma, Cano, B., Miriam, & Villegas, Rodriguez, J. (2009). Condiciones de trabajo, Estrés y Daños a la salud en trabajadoras de la maquila en Honduras, 10.
16. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimatercera). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
17. Sampieri, R. H., Fernandez, Collado, C., & Baptista, Lucio, P. (1991). *Metodologia de la Investigacion* (Quinta). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
18. Urcola, Telleria, J., Luis. (2003). *Dirigir Personas: Fondo y Formas* (Cuarta). Madrid: ESIC EDITORIAL.
19. Vera, V. (2017, agosto). *Retroalimentacion con sentido*. TGU.
20. Vindel, K., Bueso, C., & Galindo, Z. (2016). *Consultoría al Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Defensa de Honduras, sobre los Procesos Basicos de la Administracion de Recursos Humanos* (Consultoria) (p. 27). UNITEC.

GLOSARIO

AFFP. Academia Estadounidense de Médicos Familiares.

Acreditación ISO 17025. Constituye la base técnico metodológico para la acreditación de los laboratorios que realizan análisis microbiológicos. La norma **ISO/IEC 17025** es aplicada por los laboratorios de ensayo y calibración con el objetivo de demostrar que son técnicamente competentes y que sus resultados son veraces.

ARH. Administración de Recursos Humanos.

A priori. Locución latina que significa “de lo anterior.

CCO. Comportamiento ciudadano organizacional.

Certificación ASC (Aquaculture Stewardship Council). Certificación de producción acuícola.

Certificación BAP. Certificaciones Sostenibles en Pesca y Acuicultura.

Certificación BRC. Sistemas de certificación de la calidad en el sector agroalimentario español.

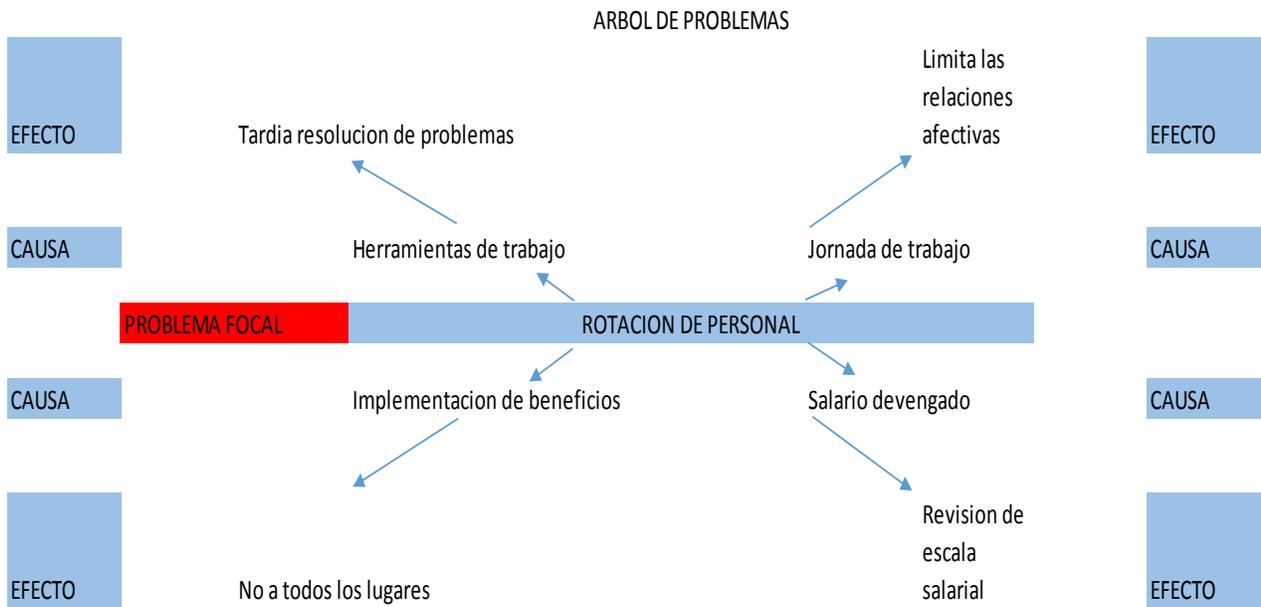
Certificación FSSC 22000. Representa un nuevo enfoque a la gestión de riesgos de inocuidad alimentaria en toda la cadena de suministro. Es un esquema de certificación completo basado en la norma ISO 22000, el sistema internacional de inocuidad alimentaria.

CO. Comportamiento organizacional.

Expertise. Capacidad adquirida por medio de la práctica o el estudio individual deliberado, de desempeñar particularmente bien, una tarea específica de un dominio.

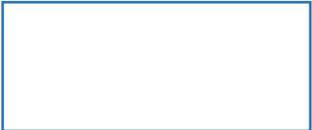
ANEXOS

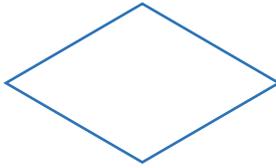
Anexo 1. Árbol de Problemas.



Anexo 2. Simbología para la elaboración de diagramas de Proceso.

SIMBOLOGIA PARA LA ELABORACION DE DIAGRAMAS DE PROCESO

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/ final	Representa el inicio y final de un proceso
	Línea de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación

	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base a los valores verdadero y falso
---	----------	--

Anexo 3. Cuestionario de Likert.

ESCALA DE ACTITUDES

Datos Generales

Edad: ___Sexo: ___Nivel de Estudio: Primaria___Secundaria___Universitario___
 Posición ocupante: Auxiliar___Tecnico___Supervisor___Coordinador___Jefe___Gerente___
 Lugar de trabajo: Laboratorio de larva___Fincas de camarón___Plantas de proceso___ Oficinas Administrativas___Ingeniería___

Objetivo

Conocer su grado de Actitud ante las causas más frecuentes que provocan la Rotación de Personal en Grupo Granjas Marinas.

Instrucciones En escala del 1 al 5, favor marcar con una "X" el puntaje que usted considere que representa el grado de acuerdo o desacuerdo en función de las siguientes afirmaciones.	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	1	2	3	4	5
Retención de Personal					
1. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo en Grupo Granjas Marinas.					
2. Para mí es importante que mi jefe inmediato me delegue responsabilidades.					
3. El clima laboral con mis compañeros de trabajo me motivan a tener un buen desempeño en mi trabajo.					
4. Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mi trabajo de manera eficiente.					
5. Le afecta al área de trabajo a la cual pertenezco, mi renuncia a la empresa.					
6. Le ocasiona pérdidas monetarias a la empresa mi desvinculación a la misma.					
7. Tengo oportunidades de crecimiento económico y profesional en Grupo Granjas Marinas.					
8. Un nuevo trabajo es la mejor solución a todos mis problemas					

económicos y profesionales.					
<i>Plan de Beneficios</i>					
9. El ingreso económico que percibo, me permite cubrir mis necesidades personales y familiares.					
10. El horario de trabajo, limita mis relaciones con la familia y demás grupos sociales.					
11. La empresa debe de implementar más beneficios no monetarios que beneficios monetarios, para compensar la labor de los colaboradores.					

¡Gracias por su valioso apoyo, para con la opinión de este tema de investigación!

Anexo 4. Consolidado de vaciado de cuestionario.

N° de instrumentos aplicados	Edad	Sexo	Nivel educativo	Posicion ocupante	Lugar de trabajo	Pregunta 1+. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo en Grupo Granjas Marinas.	Pregunta 2 +. Para mí es importante que mi jefe inmediato me delegue responsabilidades.	Pregunta 3 +. El clima laboral con mis compañeros de trabajo me motivan a tener un buen desempeño en mi trabajo.	Pregunta 4 +. Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mi trabajo de manera eficiente.	Pregunta 5 - Le afecta al área de trabajo a la cual pertenezco, mi renuncia a la empresa.	Pregunta 6 - Le ocasiona pérdidas monetarias a la empresa mi desvinculación a la misma.	Pregunta 7 +. Tengo oportunidades de crecimiento económico y profesional en Grupo Granjas Marinas.	Pregunta 8 - Un nuevo trabajo es la mejor solución a todos mis problemas económicos y profesionales.	Pregunta 9 +. El ingreso económico que percibo, me permite cubrir mis necesidades personales y familiares.	Pregunta 10 - El horario de trabajo, limita mis relaciones con la familia y demás grupos sociales.	Pregunta 11 +. La empresa debe de implementar más beneficios no monetarios que beneficios monetarios, para compensar la labor de los colaboradores.
1	28	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	5	5	2	3	5	4	4	4	2
2	30	F	Universitario	Coordinador	Laboratorio	5	5	5	5	2	4	4	4	2	5	2
3	26	M	Secundaria	Supervisor	Laboratorio	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	1
4	33	M	Universitario	Supervisor	Laboratorio	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	3
5	25	F	Universitario	Supervisor	Laboratorio	4	4	4	4	3	1	5	4	3	4	4
6	28	M	Universitario	Supervisor	Laboratorio	4	5	4	4	3	4	4	4	2	4	3
7	30	M	Universitario	Supervisor	Laboratorio	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	3
8	28	M	Secundaria	Supervisor	Laboratorio	5	5	5	4	1	3	4	3	3	4	3
9	31	M	Secundaria	Supervisor	Laboratorio	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3
10	28	M	Universitario	Coordinador	Laboratorio	5	5	5	4	2	3	5	5	5	2	5
11	41	M	Universitario	Jefe	Laboratorio	5	5	5	5	4	4	3	4	2	1	5
12	48	M	Primaria	Supervisor	Laboratorio	5	5	5	4	2	3	5	5	5	2	5
13	35	M	Primaria	Tecnico	Ingeniería	5	5	4	5	1	1	5	4	5	2	5
14	32	M	Universitario	Supervisor	Laboratorio	5	5	5	5	2	2	5	4	5	2	5
15	30	F	Universitario	Supervisor	Laboratorio	4	5	5	4	3	3	5	3	3	3	4
16	36	M	Primaria	Supervisor	Laboratorio	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
17	29	M	Universitario	Supervisor	Laboratorio	5	4	2	4	3	4	3	2	4	1	2
18	26	F	Universitario	Jefe	Plantas de proceso	4	5	4	4	2	4	3	3	3	1	2
19	29	F	Universitario	Auxiliar	Administrativo	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4
20	25	M	Secundaria	Tecnico	Ingeniería	5	4	4	2	3	4	5	4	2	5	4
21	38	M	Universitario	Jefe	Fincas	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3
22	37	F	Universitario	Coordinador	Administrativo	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	1
23	50	M	Universitario	Gerente	Laboratorio	1	1	5	1	5	1	1	5	4	5	4
24	44	M	Universitario	Jefe	Plantas de proceso	5	5	5	4	2	2	4	2	2	4	2
25	29	M	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4
26	26	M	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	2	4	4	5	2	3	4	2	2	4	1
27	27	M	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
28	35	F	Universitario	Auxiliar	Administrativo	3	5	5	5	5	4	3	3	2	4	3
29	29	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	4	2	2	3	5	4	3	2	5
30	41	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	4	5	4	2	1	5	1	3	2	5
31	32	M	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	4	5	5	4	2	2	4	2	2	4	2
32	27	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	4	5	3	3	5	3	5	2	4
33	30	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	4	5	5	3	2	4	3	3	3	2	3
34	29	M	Universitario	Auxiliar	Administrativo	4	5	5	5	2	2	5	4	4	4	4
35	39	M	Primaria	Auxiliar	Plantas de proceso	4	4	4	4	5	5	3	2	3	5	5
36	30	M	Secundaria	Tecnico	Ingeniería	4	4	4	2	4	3	4	4	1	5	1
37	47	M	Primaria	Supervisor	Plantas de proceso	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5
38	54	M	Primaria	Supervisor	Plantas de proceso	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	5
39	32	M	Secundaria	Tecnico	Plantas de proceso	4	5	4	2	2	2	2	1	4	2	2
40	26	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	4	4	2	2	2	4	4	4	5	3
41	29	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	5	5	2	3	5	4	4	2	4
42	34	M	Secundaria	Supervisor	Plantas de proceso	5	5	4	4	2	2	5	4	4	3	4
43	25	M	Secundaria	Auxiliar	Plantas de proceso	4	4	5	3	3	4	2	4	3	4	1
44	47	F	Secundaria	Coordinador	Plantas de proceso	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	2
45	48	M	Secundaria	Auxiliar	Plantas de proceso	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3
46	45	F	Secundaria	Auxiliar	Administrativo	5	4	5	4	4	4	1	4	1	5	2
47	30	M	Primaria	Coordinador	Plantas de proceso	4	4	4	4	3	3	4	3	1	5	5
48	31	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	4	3	4	4	3	4	1	2	1	4	2
49	46	F	Secundaria	Auxiliar	Plantas de proceso	5	5	5	4	4	4	5	4	2	4	4
50	43	F	Primaria	Tecnico	Ingeniería	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4

51	45	M	Secundaria	Coordinador	Administrativo	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
52	35	F	Universitario	Jefe	Plantas de proceso	5	5	5	4	2	2	5	4	4	2	4	4
53	32	M	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	4	5	5	4	2	4	4	4	2	4	1	1
54	40	M	Primaria	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
55	35	F	Universitario	Auxiliar	Plantas de proceso	5	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2
56	26	M	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2
57	30	M	Universitario	Jefe	Administrativo	5	5	4	4	2	3	3	1	4	3	4	4
58	27	F	Secundaria	Auxiliar	Administrativo	4	4	5	4	4	4	3	3	2	4	4	4
59	49	M	Primaria	Supervisor	Plantas de proceso	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
60	29	M	Universitario	Jefe	Plantas de proceso	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4
61	32	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4
62	48	M	Secundaria	Tecnico	Ingenieria	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3
63	47	F	Secundaria	Tecnico	Ingenieria	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	2	2
64	25	M	Secundaria	Tecnico	Ingenieria	4	4	5	3	3	4	2	4	3	4	1	1
65	34	M	Secundaria	Tecnico	Ingenieria	5	5	4	4	2	2	5	4	4	3	4	4
66	29	M	Universitario	Coordinador	Ingenieria	5	5	5	5	2	3	5	4	4	2	4	4
67	26	M	Universitario	Coordinador	Ingenieria	5	4	4	2	2	2	4	4	4	5	3	3
68	32	M	Secundaria	Tecnico	Ingenieria	4	5	4	2	2	2	2	1	4	2	2	2
69	54	M	Primaria	Tecnico	Ingenieria	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4
70	47	M	Primaria	Tecnico	Ingenieria	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5
71	30	M	Secundaria	Tecnico	Ingenieria	4	4	4	2	4	3	4	4	1	5	1	1
72	39	M	Primaria	Auxiliar	Fincas	4	4	4	4	5	5	3	2	3	5	5	5
73	29	M	Universitario	Coordinador	Fincas	4	5	5	5	4	2	5	4	4	4	4	4
74	30	F	Universitario	Coordinador	Fincas	4	5	5	3	3	2	4	3	3	2	3	3
75	27	M	Universitario	Supervisor	Fincas	5	5	4	5	3	3	5	3	5	2	4	4
76	32	M	Universitario	Supervisor	Fincas	4	5	5	4	2	2	4	2	2	4	2	2
77	41	M	Universitario	Supervisor	Fincas	5	4	5	4	2	1	5	1	3	2	5	5
78	29	M	Universitario	Supervisor	Fincas	5	5	4	2	2	3	5	4	3	2	5	5
79	35	M	Secundaria	Supervisor	Fincas	3	5	5	5	5	4	3	3	2	4	3	3
80	27	M	Secundaria	Auxiliar	Fincas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3
81	26	M	Universitario	Jefe	Fincas	2	4	4	5	2	3	4	2	2	4	1	1
82	29	M	Universitario	Coordinador	Fincas	5	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4
83	44	M	Universitario	Supervisor	Fincas	5	5	5	4	2	2	4	2	2	4	2	2
84	50	M	Universitario	Supervisor	Fincas	1	1	5	1	5	1	1	5	4	5	4	4
85	37	M	Universitario	Coordinador	Fincas	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	1	1
86	38	M	Universitario	Supervisor	Fincas	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3
87	25	M	Universitario	Supervisor	Fincas	5	4	4	2	3	4	5	4	2	5	4	4
88	29	M	Universitario	Auxiliar	Fincas	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4
89	36	M	Secundaria	Supervisor	Fincas	4	5	4	4	2	4	3	3	3	1	4	4
90	29	F	Universitario	Auxiliar	Administrativo	5	4	2	4	3	4	3	2	4	1	4	4
91	36	F	Universitario	Auxiliar	Administrativo	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
92	30	F	Universitario	Auxiliar	Administrativo	4	5	5	4	3	3	5	3	3	3	4	4
93	32	M	Universitario	Auxiliar	Administrativo	5	5	5	5	2	2	5	4	5	2	5	5
94	35	M	Secundaria	Auxiliar	Administrativo	5	5	4	5	1	1	5	4	5	2	5	5
95	48	M	Universitario	Jefe	Administrativo	5	5	5	4	2	3	5	5	5	2	5	5
96	41	F	Universitario	Jefe	Administrativo	5	5	5	5	4	4	3	4	2	1	5	5
97	28	M	Universitario	Auxiliar	Administrativo	5	5	5	4	2	3	4	5	5	2	5	5
98	31	M	Universitario	Jefe	Ingenieria	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3
99	28	M	Secundaria	Supervisor	Laboratorio	5	5	5	4	1	3	4	3	3	4	3	3
100	30	M	Universitario	Supervisor	Laboratorio	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	3	3
101	28	M	Universitario	Supervisor	Laboratorio	4	5	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3
102	25	F	Universitario	Supervisor	Laboratorio	4	4	4	4	3	1	5	4	3	4	5	5
103	33	M	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	3	3
104	26	M	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	1	1
105	30	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	5	5	2	4	2	4	2	5	2	2
106	26	F	Universitario	Coordinador	Plantas de proceso	5	5	5	3	1	4	3	1	2	2	5	5

APENDICES

Apéndice 1. Lista de chequeo de actividades para actividades mensuales, para la retención de colaboradores por departamento.

N°	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO 	EVIDENCIA (fotos etc)	RESPONSABLE DE AREA	SEGUIMIENTO
1					
2					
3					
4					

Fuente: Elaboración propia del Equipo Investigador.