



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

CAUSAS Y EFECTOS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

OPERATIVO EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA

SUSTENTADO POR:

GABRIELA MARÍA AGUILERA BÁRCENAS

ILEANA SUYAPA SIERRA VARELA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCION EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FCO. MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2018

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

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

ESTUDIO: CAUSAS Y EFECTOS DE LA ROTACIÓN DEL

PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA

MANUFACTURERA

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS

REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TITULO DE

MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA

ASESOR TEMÁTICO

CÉSAR AUGUSTO SUAZO

MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLA CARDONA

VIOLETA ZUNIGA

JORGE ZELAYA



FACULTAD DE POSTGRADO

CAUSAS Y EFECTOS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA
EMPRESA MANUFACTURERA

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

GABRIELA MARÍA AGUILERA BÁRCENAS
ILEANA SUYAPA SIERRA VARELA

Resumen

El estudio realizado tuvo como propósito la creación de un plan de mejora que contribuyo a la reducción de los altos índices de rotación en la planilla operativa. El enfoque del estudio fue mixto no experimental, con un diseño transversal y alcance correlacional. De acuerdo con los resultados de las entrevistas de salida brindadas por la empresa y la información recopilada mediante la técnica de grupos focales se demostró que dentro de las mayores causas de rotación estaba la desvinculación de los operarios por factores personales, actitud y bajo rendimiento. En conclusión, el estudio requirió de varios análisis estadísticos entre los cuales destaca que el rango de edad 18-24 años es el más propenso a la rotación y que la mayor rotación ocurría en los primeros 6 meses de contratación por lo que se recomendó la revisión del plan de entrenamiento y la implementación y estandarización de programas motivacionales.

Palabras claves: Entrenador, Entrenamiento, Grupo focal, Motivación, Rotación de personal.



GRADUATE SCHOOL

CAUSES AND EFFECTS OF THE OPERATORS TURNOVER IN A MANUFACTURING COMPANY

POSTGRADUATE NAME:

GABRIELA MARÍA AGUILERA BÁRCENAS
ILEANA SUYAPA SIERRA VARELA

Abstract

The purpose of the study was to create an improvement plan that contributed to the reduction of the high turnover rates in the operators` payroll. The study`s approach, was mixed non-experimental, with a transversal design and correlational scope. According to the results of the exit surveys provided by the company, and the information gathered through the focus groups technique, it was shown that among the main causes of turnover was the termination of the operators due to personal factors, attitude and poor performance. In conclusion, the study required several statistical analysis, that stated that the age range of 18-24 years, is the most prone to rotate and that the highest turnover occurred in the first 6 months of hiring, based on these results it was recommended to review the training process, and the implementation and standardization of motivational programs.

Key Words: Focus group, Motivation, Personnel turnover, Trainer, Training.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a la meta y poder concluir un paso más en mi vida; a mi hijo Gabriel Alonso por ser el motor que me mueve todos los días y que este paso de estudio alcanzado sea fuente de inspiración para él y continúe en su camino de estudio donde los sacrificios valen la pena.

A mi madre, hermana, familiares y amistades que de alguna otra manera creyeron en mí y me brindaron todo su apoyo incondicional.

Gabriela María Aguilera Bárcenas

A mis hijos Manuel Alejandro y Adriana María, que los obstáculos sean el trampolín al éxito nunca el freno en su camino.

A mi Ma Olimpia, todas esas oraciones elevadas al Señor han dado sus frutos.

A mi Pa Mario, hoy ya no estás conmigo, pero sé que celebras este logro desde arriba.

A mis hermanos Mario y Carlos, que con sus esposas, hijos y nietos siempre han estado presente.

"Jesús le dijo: «¡Qué es eso de si puedes! ¡Todo es posible para quien cree!»"

Marcos 9:23

Ileana Suyapa Sierra Varela

AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a este logro: compañeros de trabajo, familiares, amigos, hermanos en Cristo, catedráticos y asesores que compartieron con nosotros sus valiosos conocimientos, compañeros de maestría, en especial a aquellos con los cuales creamos grupos de trabajo: hoy vemos una meta cumplida.

Gabriela María Aguilera Bárcenas

Ileana Suyapa Sierra Varela

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1INTRODUCCIÓN	1
1.2ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.5OBJETIVO GENERAL	5
1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO.....	7
2.1ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	7
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	9
2.2TEORÍA DEL SUSTENTO.....	15
2.2.1 ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS.....	15
2.2.2 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍA	27
2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE METODOLOGÍA	34
2.3CONCEPTUALIZACIÓN.....	37
2.4INSTRUMENTOS UTILIZADOS	38
2.4.1 ENTRENAMIENTO	38
2.4.2 MOTIVACIÓN	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41
3.1ENTRENAMIENTO DE OPERARIOS Y MOTIVACIÓN	41
3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	41
3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	43
3.1.4.1 TÉCNICA	43
3.1.4.2 INSTRUMENTO.....	44
3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	45
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS.....	47

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	47
4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	47
4.1.2 PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA MANUFACTURERA	47
4.2 PROCESO ACTUAL.....	48
4.2.1 PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE OPERARIOS	48
4.2.2 ANÁLISIS DE PERSONAL	51
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO	52
4.3.1 JUSTIFICACIÓN.....	52
4.3.2 APLICACIÓN	53
4.3.3 RESULTADOS	53
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	59
4.4.1 ENTREVISTAS DE SALIDA	59
4.4.2 ANÁLISIS GRUPO FOCAL	60
4.5 PROPUESTA DE MEJORA.....	61
1.1 RECERTIFICACIÓN DEL ENTRENADOR ANTIGUO Y CERTIFICACIÓN DE ENTRENADOR NUEVO	63
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS.....	65
4.6.1 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN, DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN	65
4.6.2 PRESUPUESTO.....	68
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1 CONCLUSIONES	70
5.2 RECOMENDACIONES	71
ANEXOS	77
ANEXO 1.....	77
ANEXO 2.....	81
ANEXO 3.....	82
ANEXO 4.....	83
ANEXO 5.....	83
ANEXO 6.....	84
ANEXO 8.....	86
ANEXO 9.....	87

ANEXO 10.....	88
ANEXO 11.....	89
GLOSARIO	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Contribución por actividad económica	12
Tabla 2 Principales indicadores del mercado laboral	13
Tabla 3. Características distintivas del entrenamiento experto	18
Tabla 4. Enunciados básicos de las teorías X y Y	32
Tabla 5. Cronograma de actividades para la realización del grupo focal	45
Tabla 6. Participantes Grupo Focal	57
Tabla 7. Cronograma de Actividades, Responsables de Ejecución.....	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo integrador para aumentar la motivación	36
Figura 2. Curva de aprendizaje.....	39
Figura 3. Proceso de entrenamiento de operarios.....	49
Figura 4. Curva de entrenamiento	50
Figura 5. Desarrollo de operario.	51
Figura 6. Rotación por año	53
Figura 7. Rotación por edad	54
Figura 8. Egresos por antigüedad.....	55
Figura 9. Motivos de Retiro	56

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo expone la temática abordada para generar el planteamiento del problema de investigación, dando origen con la identificación del problema, seguido del establecimiento del objetivo general que marca la guía o ruta de todo el estudio y que a través de los objetivos específicos permite alcanzar este propósito y finalmente expone la causa que demuestra el porqué de la realización del estudio de investigación.

1.1 Introducción

El presente estudio de investigación fue realizado en una empresa manufacturera ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, respondiendo a la necesidad de reducir en un 20% el alto índice de rotación de personal operativo, el cual afecta directamente la producción, con retrasos de entrega de 8%, rechazos de calidad de 4% e incremento en horas extras en un 18%. Actualmente, la empresa recolecta información de la rotación mediante entrevistas de salida, las que sirvieron como apoyo para lograr determinar las causas de la rotación, sin embargo, fue requerido la aplicación de grupo focales, para conocer la percepción que se maneja en las áreas que se ven afectadas.

Dentro de los hallazgos se encontró que el jefe entrenador juega un papel importante en el entrenamiento de los operarios al ser el responsable de integrar, ambientar y motivar al nuevo operador y que parte fundamental para reducir el índice de rotación es el entrenamiento eficaz y la motivación permanente, ya que el personal operativo al conocer los métodos y puntos clave de la operación, desarrolla técnicas y habilidades que le permiten mejorar su desempeño para alcanzar las metas establecidas logrando así la satisfacción laboral.

Dentro de la metodología aplicada el enfoque de estudio de la investigación, es mixto ya que se analizaron variables cualitativas y cuantitativas, donde estas últimas fueron brindadas a través de las entrevistas de salida que la empresa manufacturera brindo a partir de la desvinculación del personal operativo y que estas sirvieron como base para poder determinar las principales causas de la rotación de personal, dando inicio a los grupo focales, técnica que fue realizada a los jefes de recursos humanos de las áreas involucradas de costura, corte, empaque/decorado, bodega y exportaciones de la ciudad de Tegucigalpa.

A partir de los resultados expuestos por la técnica del grupo focal, estos dieron la pauta para poder presentar a la empresa manufacturera un plan de acción encaminado a atender el entrenamiento realizado con el personal operativo, donde el jefe entrenador juega un papel importante para poder transmitir el conocimiento, por lo cual debe de estar debidamente certificado en la técnica utilizada del Método de Entrenamiento Analítico Avanzado AAMT, el cual contribuye al desarrollo de las destrezas del entrenador y operario, alcanzando así la calidad y eficiencias necesarias en el área operativa, como en el número de operarios que debe de manejar para poder brindar toda la atención debida para el desarrollo de destrezas en el método de aprendizaje, cumpliéndose los tiempos establecidos y sobre todo garantizando que el operario es incorporado a los módulos ya siendo 100% productivo.

Es importante considerar que, de la mano del entrenamiento, este debe de ir acompañado de la motivación, ya que es indispensable contar con todos los métodos estandarizados, contar con el personal entrenado, llegar al cumplimiento de la meta, si este no es reconocido en el desempeño que va desarrollando, donde se ha llegado a demostrar mediante teorías, que la motivación intrínseca mueve o genera más bienestar permanente y duradera en los empleados.

Por consecuente el objetivo principal de la investigación fue la identificación de las causas que genera la rotación de personal, causales que derivan que la empresa no pueda llegar al cumplimiento de metas, rechazos en calidad, pagos de horas extras, desmotivación, frustración entre otros, siendo así que se le propone a la empresa manufacturera un plan de mejora en el proceso de entrenamiento, así como en generar la motivación mediante el reconocimiento del desempeño realizado para lograr bajar el indicador de rotación de personal y la empresa sea más competitiva.

1.2 Antecedentes del problema

Hoy en día, uno de los principales generadores de fuentes de empleo en Honduras lo representa el sector maquilador, creando alrededor de 146,000 empleos directos y 500,000 trabajos indirectos de acuerdo a la información recopilada por los miembros la Asociación Hondureña de Maquiladores para Julio 2017 que, por su ubicación geográfica, le genera una gran ventaja competitiva al contar con accesos a los océanos Pacífico y Atlántico, siendo uno de sus principales mercados Estados Unidos de América seguido del mercado europeo.

Para ser competitivos en estos mercados es necesario que las prendas a exportar cumplan con los requerimientos del cliente: exportaciones a tiempo, con altos estándares de calidad, al costo correcto tanto para la empresa como el cliente. Para alcanzar estos requerimientos, las empresas, a través de su departamento de recursos humanos, contratan mano de obra que debe recibir el entrenamiento requerido para lograr la especialización necesaria. Este entrenamiento requiere grandes inversiones en costos, iniciando con los procesos de reclutamiento y selección, los que se rigen a altos niveles de exigencia para identificar personal calificado, asegurando la contratación de personas que cumplan con el perfil adecuado para los

diferentes puestos, cumpliendo con programas de inducción y capacitación hasta lograr que el recurso humano en la empresa alcance el desempeño esperado que sea productivo con eficiencia y calidad.

Un alto índice de rotación de personal provoca la falta de desarrollo y eficiencia en los procesos de la empresa, quedando plazas disponibles para ser ocupadas por un nuevo empleado, que este a su vez tendrá que cumplir con habilidades y competencias laborales apropiadas para cubrir la plaza vacante, existiendo un periodo de adaptación y entrenamiento, que llevara consigo periodos de hasta 18 semanas para lograr el nivel de eficiencia.

Por consecuente la rotación de personal siempre existe en las empresas, pero debe ser moderado (menor a un 30%), ya que, si este indicador se eleva, además del proceso que llevan los nuevos empleados para su preparación, también resulta ser un proceso costoso para las organizaciones.

1.3 Definición del Problema

La empresa dedicada a la manufactura de prendas deportivas para exportación reporta una rotación de personal de planilla operativa superior al 30% anual a partir del año 2016, trayendo como consecuencia el incumplimiento de fechas de entrega, rechazos en productos no conforme con los requerimientos del cliente, incremento de horas extras y generando de manera directa el incremento en los costos financieros de selección, contratación y de entrenamiento, lo que le imposibilita la generación del desarrollo de nuevos productos por los incrementos en mano de obra, productividad y sobre todo limitándole a ser más competitivo en un mercado altamente demandante de productos de calidad.

1.4 Preguntas de Investigación

Este enunciado tiene como finalidad orientar las respuestas que se buscan en toda la investigación, dando origen a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las causas que generan el alto índice de rotación del personal operativo de la empresa manufacturera?
2. ¿Cuáles son los procesos internos que realiza la empresa manufacturera que generan la rotación del personal operativo?
3. ¿Cuáles son los planes motivacionales con que cuenta la empresa para la reducir los índices de rotación de la planilla operativa?

1.5 Objetivo general

Contribuir a la creación de un plan de mejora a través de la identificación de las causas y efectos que genera el nivel de rotación de personal operativo en la empresa manufacturera para lograr reducir el indicador y que la empresa se vuelva más competitiva.

1.5.1 Objetivos específicos

1. Identificar las causas que generan el alto nivel de rotación de personal de la planilla operativa de la empresa manufacturera.
2. Identificar los procesos internos que generan el alto nivel de rotación de personal de la planilla operativa.
3. Proponer a la empresa un plan de mejora que contribuya a la reducción del alto nivel de rotación de personal operativo.

Justificación

La empresa manufacturera hoy en día enfrenta el gran desafío de lograr la retención de personal, por lo que la presente investigación identifica las causas que generan el alto nivel de rotación en la planilla operativa, tomando como base los índices de rotación obtenidos de los años 2016, 2017 y primer semestre 2018.

Al determinar y mitigar las causas que generan la rotación de personal, la empresa manufacturera tiene beneficios asociados a la productividad, ya que cuenta con personal altamente capacitado en los métodos de entrenamientos, realizando las actividades con el mejor desempeño y sobre todo evitando sobrecargas de trabajos, así como el cargo de horas extras ya que sus entregas son realizadas en tiempo y forma, permitiéndole ser más competitiva con el cumplimiento las expectativas de los clientes.

Esta investigación logra contribuir a la implementación de un plan de mejora para la retención de personal, analizando que, a un buen entrenamiento de manera eficaz y acompañado de una motivación extrínseca o intrínseca constante, permite que el personal operativo se desarrolle con aquellas habilidades y competencias para alcanzar un alto desempeño asociado a la eficiencia, productividad y estabilidad, donde llega al cumplimiento de metas, trayendo como resultado directo la satisfacción laboral.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

Este capítulo es basado en la integración de la información recopilada, que está relacionada con el tema de investigación, lo que permite interpretar los resultados para dar la resolución al problema planteado mediante el análisis de todo el nivel macro y microentorno y las metodologías propuestas que logran alcanzar los objetivos del trabajo final.

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis del macroentorno

La rotación de personal puede darse por diferentes factores: crecimiento de la industria, condiciones inapropiadas de trabajo, bajos salarios, insatisfacción personal, falta de interés por las personas contratadas, desmotivación, falta de inducción, capacitación / entrenamiento entre otros.

Para estudiar el macroentorno de la rotación de personal en el sector maquilador se tomó como ejemplo México ya que es considerado pionero en este rubro. La industria maquiladora en México nace a raíz del encarecimiento de la mano de obra en Estados Unidos y Japón y se remonta a los años 60, es uno de los motores de la economía mexicana sobre todo en la zona fronteriza con Estados Unidos.

Estudios realizados en la zona de Otay, Tijuana, México centro de maquilas indican que los índices de rotación de tres empresas en estudio variaban de 29% a 45% siendo las mayores causas de rotación la búsqueda de mejores condiciones de trabajo, situación de la empresa, razones personales e insatisfacción con la empresa contratante. De las personas que rotaron en estas empresas, el 59% tenía menos de un mes de laborar en la empresa, y el 31 % de dos a tres meses

de trabajar. El estudio mostro que un empleado que pasaba de los tres meses se podía considerar permanente (Velásquez, González, & Vizcarra, 2015).

La revista global de negocios, en su edición No. 2, 2018, publicó un artículo sobre los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de Ensenada, donde menciona que la rotación voluntaria del personal operativo se ve influenciada por el compromiso que el empleado siente con el trabajo desempeñado, el sentido de pertenencia hacia su equipo de trabajo, factores que podrían mencionarse dentro del clima laboral, la flexibilidad de la empresa en cuanto a los requerimientos del personal como ser permisos cuando este los requiera que se pueden catalogar en el área de políticas de la empresa (Araníbar Gutiérrez, Meléndrez Carlos, Ramírez Barón, & García Rivera, 2018).

Este mismo artículo menciona que la media de edad del empleado es de 22 años, hombre, con más de 20 meses de laborar en la empresa y sin intenciones de abandonar su trabajo. El estudio también menciona que el empleado no recibe bonos ni incentivos pero a cambio es motivado con promociones y algunos beneficios sociales como prestaciones en el periodo vacacional y bonos en alimentación (Araníbar Gutiérrez et al., 2018)

Otro estudio realizado en el sector maquilador de México menciona que la mayor causa de rotación de personal en sector es la insatisfacción laboral causada por salarios bajos, jornada laboral que no va de acuerdo con sus necesidades y trabajos manuales monótonos. Esto hace que las empresas se enfrenten con la dificultad de poder cubrir las plazas vacantes (Martínez, Cabrera, & Quintero, 2015).

Algo interesante de estos estudios es que la persona tarda entre 0 a 5 meses en encontrar trabajo y permanece en los trabajos por un periodo de 20 meses en promedio. Estas personas necesitan sentirse que forman parte de la empresa, que son importantes, que su trabajo es reconocido, mejores salarios y beneficios como incentivos, lo que incrementa la motivación de estos e incrementa la productividad.

2.1.2 Análisis del Microentorno

En esta sección se analiza de manera general los factores internos que afectan la industria de la manufactura en Honduras y la importancia de reducir los índices de rotación en la planilla operativa de una empresa manufacturera.

Político / Económico

El Foro Económico Mundial en su edición 2017-2018 ubica a Honduras en el lugar 96 de 137 naciones en materia de competitividad a nivel Global y a nivel latinoamericano ocupa el lugar 14 de 20 países monitoreados.

En esta misma publicación del Foro se ubica a Honduras en el lugar 124 en materia de eficiencia del mercado laboral con una de las calificaciones más bajas 3.5 en una escala de 7 («Índice de Competitividad 2017-2018», 2017). Factores como los antes descritos impulsan la necesidad de un estudio de la alta rotación de personal de la planilla operativa de una empresa manufacturera.

En Honduras, compañías dedicadas al área de manufactura cuentan con el apoyo del gobierno al generar este, programas como el plan 20/20 y apoyar tratados de libre comercio.

El programa 20/20 es la principal iniciativa de crecimiento económico en la historia de Honduras, fue anunciado el 29 de febrero del 2016 como una iniciativa del gobierno con el objetivo de generar empleo e incrementar el crecimiento económico del país hacia el año 2020. El programa tiene una duración de 5 años y es financiada a partes iguales por el gobierno a través de la Comisión para la Promoción de la Alianza Público Privada (COALIANZA) y la Fundación Hondureña de Estudios para el Desarrollo (FHEDE). El principal objetivo del plan 2020 es generar 600,000 empleos en un periodo de 5 años a través de inversiones estimadas de más de 13,000 millones de dólares en 4 sectores que se consideran los motores económicos del país:

- Textiles
- Manufactura intermedia o arneses eléctricos
- Servicio de apoyo a negocios
- Turismo

En apoyo a este programa, el gobierno de Honduras ha creado la Unidad de Transformación que dependerá de la Fundación Hondureña de Estudios para el Desarrollo (FHEDE).

Las unidades de transformación tienen como fin, identificar los proyectos o iniciativas que impulsan la economía en los sectores arriba ya mencionados («Honduras 20/20», 2018). Se puede decir que el plan es comprensivo ya que Honduras le apuesta a este plan basándose en su ubicación geográfica, el acceso a talento humano, áreas de producción competitivas, y a la sustentabilidad social y ambiental.

En otra instancia, Honduras necesita algo que la distinga de las otras economías regionales, buscar ser innovadores en tecnología para atraer nuevos mercados a la región y poder competir con mercados como los de Asia.

Los tratados de libre comercio nacieron con el fin de fortalecer lazos entre naciones, integrando y fortaleciendo la economía para crear mercados más amplios y seguros para los productos producidos en las regiones, estableciendo reglas y beneficios que promuevan la transparencia de las negociaciones. Al mismo tiempo favorecen la competencia leal en la zona, fomentan la creación de nuevos empleos, protegen los derechos de los trabajadores, mejoran las condiciones laborales y de vida en los países participantes («SICE Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)», 2018).

Varios son los factores que han contribuido al crecimiento de la economía en Honduras en los últimos años: préstamos al sector privado, prestación de más servicios bancarios, las exportaciones de café, banano, palma africana, cacao, las exportaciones de prendas de vestir, elaboración de alimentos agroindustriales y bebidas, inversiones en tecnología de parte de las compañías telefónicas, call centers, construcción residencial y comercial, infraestructura vial, aumento en servicios y remesas familiares, siendo la industria manufacturera, según el Banco Central de Honduras, la industria de mayor contribución al PIB en el primer trimestre del 2018 con un 0.8 puntos porcentuales tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Contribución por actividad económica

Contribución por Actividad Económica a la variación trimestral del PIB
Serie Desestacionalizada, valores constantes
 I Trimestre de 2018

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Variación respecto al trimestre anterior (%)	Contribución a la variación ^{1/}
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	-2.2	-0.3
Explotación de Minas y Canteras	3.4	0.0
Industrias Manufactureras	4.4	0.8
Electricidad y Distribución de Agua	0.9	0.0
Construcción	-4.6	-0.1
Comercio; Hoteles y Restaurantes	1.9	0.2
Transporte y Almacenamiento	1.4	0.1
Comunicaciones	-0.1	0.0
Intermediación Financiera, Seguros y Fondos de Pensiones	-1.3	-0.3
Propiedad de Vivienda; Actividades Inmobiliarias y Empresariales	0.4	0.0
Administración Pública y Defensa	-1.0	-0.1
Servicios de Enseñanza; Servicios Sociales y de Salud	0.5	0.0
Servicios Comunitarios, Sociales y Personales	0.2	0.0
Menos: Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente (SIFMI)	-1.0	-0.2
Valor Agregado Bruto a precios básicos	0.6	0.6
Más: Impuestos netos de subvenciones sobre la producción y las importaciones	4.3	0.4
Producto Interno Bruto a precios de mercado	0.9	0.9

Fuente (BCH, 2018)

Demográficos / Sociales

De acuerdo con la encuesta de hogares realizada por el INE en 2017, la tasa de desempleo TDA para junio 2017 representaban el 6.7 % de la PEA población económicamente activa, y el mayor índice de desempleo se presenta en el área urbana probablemente por la migración constante del área rural a la urbana. La tasa urbana de desempleo se estima en 8.2% siendo de 4.9% en el Distrito Central como se demuestra en la tabla 2.

Tabla 2. Principales indicadores del mercado laboral

Categoría	Nacional	Rural	Urbano
Población Total	8,859,980	4,045,396	4,814,584
PET	6,936,385	3,093,289	3,843,096
Hombre	3,269,481	1,540,037	1,729,444
Mujer	3,666,904	1,553,252	2,113,652
PEA	4,093,474	1,859,967	2,233,507
Hombre	2,486,400	1,284,475	1,201,925
Mujer	1,607,074	575,492	1,031,582
Tasa de Participación	59.0	60.1	58.1
Masculina	76.0	83.4	69.5
Femenina	43.8	37.1	48.8
Ocupados	3,819,978	1,769,439	2,050,540
Asalariados	1,762,198	620,517	1,141,681
No Asalariados	2,057,780	1,148,921	908,859
Desocupados	273,496	90,529	182,967
TDA	6.7	4.9	8.2
Tasa de Subempleo Visible	11.8	12.3	11.4
Tasa de Subempleo Invisible	44.2	44.3	44.1

Fuente: (INE, 2017)

La industria manufacturera cuenta con instituciones de apoyo como ser las asociaciones industriales, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, organizaciones de transferencia de tecnología, centros para la promoción de la calidad, instituciones de investigación sin fines de lucro y asociaciones de exalumnos universitarios entre otros (HBS 705-S09, p1).

Instituciones gubernamentales como SENAHEH (Servicio Nacional de Empleo de Honduras) o EMPLEATE son facilitadores de empleos. El programa 20/20, apoya brindando becas para crear talento humano y creando espacios para fomentar la inversión extranjera.

Organizaciones como la Asociación Hondureña de Maquiladores y la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa son facilitadores de contactos para desarrollo de negocios, capacitaciones y oportunidades de trabajo a través de una bolsa de empleo, son representantes ante al gobierno en las negociaciones de salarios y beneficios para los trabajadores.

Centros de formación como el Instituto Nacional de Formación Profesional, INFOP, e institutos técnicos brindan programas especiales para desarrollar especializaciones en ciertas áreas como ser el área textil o del diseño de la moda, capacitación de personal de mantenimiento de maquinaria industrial, plantas de generación de energía, compresores de aire, aire acondicionado, motriz, formación de personal en el área de patronaje y costura, abriendo, también, la oportunidad de realizar prácticas estudiantiles en las empresas.

De acuerdo con la Asociación Hondureña de Maquiladores, en Honduras se registran 135 empresas maquiladoras, 19 parques industriales y 21 textileras que dan trabajo aproximadamente a 646,000 («Apparel Manufacturing – Asociación Hondureña de Maquiladores», 2018)

De acuerdo con investigaciones propias, el rango de índice de rotación que se maneja en el rubro de la manufactura a nivel nacional es de 28 % a 35%. Varios son los factores que inciden en estos índices de rotación, entre ellos podemos mencionar a la competencia, esta se encuentra en el ingreso de nuevas empresas manufactureras, en la economía informal como la venta de comida, la industria de la construcción, pequeños talleres de costura, compañías de servicios generales y cuidados a enfermos.

Otro factor que vale la pena mencionar es la inestabilidad política que se ve reflejada en paros de transporte, tomas de carreteras, daños a la integridad física personal y de infraestructura, y altos índices de criminalidad, esto constituye una amenaza ya que afecta los índices de ausentismo, seguridad de los empleados, futuras ordenes de trabajo por la imagen del país hacia el exterior.

2.2 Teoría del Sustento

2.2.1 Análisis de metodologías

2.2.1.1 Entrenamiento en el nivel operativo

Una vez que el empleado ha sido contratado, viene la etapa en la que es requerida su incorporación a la empresa para dar inicio a su aprendizaje y el que vendrá acompañado de toda la capacitación relevante y así adquirir todo el conocimiento en el que desarrollara habilidades y destrezas para que en un periodo de corto plazo ser un aporte productivo que generara valor a la empresa.

(Alfaro Castellanos, 2012) afirma: “Entrenamiento se refiere a la preparación de un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, forma parte de la educación y de él se derivan el adiestramiento y la capacitación” (p. 176).

(Chiavenato, 2000) afirma:

el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos establecidos. Los principales objetivos del entrenamiento son:

- 1.- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- 2.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo.
- 3.- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión de gerencia (p. 557-559).

Proceso de Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- 1.- Diagnóstico: Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes y futuras.
- 2.- Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- 3.- Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- 4.- Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento. (Chiavenato, 2002, p. 308)

(Martínez, 2015) afirma:

Los entrenamientos laborales significan un costo que, dependiendo su concentración, podría ser una inversión significativa de tiempo y, obviamente, dinero. Sin embargo, la palabra clave aquí no es “inversión”, sino recuperación, puesto que los entrenamientos laborales le beneficiarán a corto o largo plazo, dependiendo con qué frecuencia y objetivo se establezcan. (p. 1)

(Mondy, 2010) afirma:

La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. (p. 198)

Es importante considerar al momento de implementar un plan de entrenamiento, el método de aprendizaje, el cual consiste en ser ordenado, metódico y adecuado para que obtenga los resultados esperados, ya que al no considerar factores como el ambiente en que se da el aprendizaje, puede dejar caer todo un sistema, afectando directamente a la productividad de la empresa. Chiavenato (2000) refiere que el aprendizaje es un conocimiento que es adquirido a lo largo de la vida del individuo mediante el ambiente y las relaciones que este tenga y que afecta el comportamiento que toma como base de la experiencia que este experimenta.

En las organizaciones este aprendizaje deber de ser trasladado por personas que puedan transmitir esos conocimientos ya que serán los actores principales para desarrollar el entrenamiento y obtener el resultado esperado en el personal operativo. Alles (2009) refiere que, para poder transmitir el conocimiento a los empleados, el término a utilizar será en concepto entrenamiento experto el que será desarrollado por un experto con la competencia deseable y del que se maneja por medio de tres opciones ya sea por medio de ser mentor, entrenador experto y jefe entrenador teniendo la responsabilidad de desarrollar todas aquellas capacidades y competencias.

Se definirán propósitos de cada uno de ellos:

(Alles, 2009) afirma:

- Un programa de Mentoring tiene como propósito desarrollar a futuros gerentes y directivos, y el mentor no posee una relación directa con el quehacer cotidiano de las personas bajo programa. Los resultados esperados son a mediano y largo plazo.
- Los programas de Entrenamiento experto tienen un objetivo concreto, usualmente vinculado al desarrollo de una capacidad específica (conocimiento o competencia). Los resultados esperados son de corto plazo. El entrenador puede ser un integrante de la misma organización o un consultor

externo.

- El rol de entrenador que asume un jefe (programa Jefe entrenador) se desarrolla al mismo tiempo que se llevan a cabo las tareas habituales que cada uno debe realizar, permitiendo una mejor consecución de los objetivos organizacionales. (p. 292)

Características distintivas de cada uno de ellos:

Tabla 3. Características distintivas del entrenamiento experto

Mentoring	Entrenamiento Experto	Jefe Entrenador
El mentor es un directivo de la organización de mayor nivel que la persona bajo tutoría, con larga experiencia y conocimiento respecto de la organización y del puesto de trabajo del colaborador al que debe ayudar en su desarrollo. Su papel consiste en guiar, mostrando, explicando, indicando lo que se debe hacer y lo que debe evitarse. El principio de este aprendizaje consiste en seguir el modelo que el mentor representa en ese ámbito.	El entrenador será, en todos los casos, un experto en el tema específico objeto del entrenamiento. Puede ser una persona de la misma organización o fuera de ella. Del mismo modo, puede ser un superior o no. El plazo en el que se lleva a cabo al programa debe ser definido, y usualmente se trata de unos pocos meses.	Un programa de jefe entrenados, si bien tiene similitudes con los programas de <i>Mentoring</i> y <i>entrenamiento experto</i> , posee a su vez grandes diferencias con ambos. El jefe directo de los colaboradores, en contacto cotidiano con ellos, los guía en el desarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias) para el mejor desempeño de sus funciones y tareas.

Fuente: (Alles, 2009, p. 293)

Para efectos de este estudio de investigación es considerado el jefe entrenador, el que se define de la siguiente manera:

Jefe entrenador: implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.

El concepto rol del jefe implica todo aquello que una persona que tiene a otras a su cargo debe realizar. Los jefes deben de desarrollar la competencia de entrenador, cuya definición es la siguiente:

Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro. (p. 295)

2.2.1.1.2 Perfil de puesto de jefe entrenador

Una vez tendiendo claro lo que es requerido en un entrenamiento y para que este obtenga un nivel de aprendizaje eficaz, este debe ser complementado con un perfil de puestos del jefe entrenador, reuniendo las características de los aspirantes con todos los conocimientos, las habilidades y actitudes para el desempeño del puesto.

(Chiavenato, 2002) afirma:

El análisis de cargos funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. Para que el análisis de cargos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en factores de especialización de los que se mencionan los siguientes:

- Requisitos intelectuales (instrucción necesaria, experiencia anterior, iniciativa, aptitudes)
- Requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración visual o intelectual, destrezas o habilidades, constitución física)
- Responsabilidades por (supervisión de personas, material, equipo o herramientas, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos)
- Condiciones de trabajo (ambientes físicos de trabajo, riesgos de accidentes. p. 185)

Alfaro Castellanos (2012) refiere que un perfil de puestos debe de esta apegado a la realidad

y no esperar a hombres y mujeres con cualidades o habilidades superiores que vendrán a salvar una mala eficiencia de los jefes o un mal diseño de un sistema de trabajo.

Es importante señalar que, para poder contar con un perfil idóneo, el descriptor de puestos debe de ser claro y preciso donde está da la pauta de lo que se requiere contratar y que servirá como guía para evaluar el rendimiento de las personas contratadas.

2.2.1.2 Análisis de Costos de rotación

2.2.1.2.1 Rotación

Uno de los grandes retos en la cual las empresas de hoy en día enfrentan, es poder hacerlo de una manera competitiva ya que les permite tener un crecimiento económico, generándole rentabilidad, el que a su vez se traslada en poder generar productos o servicios de calidad los cuales generan valor agregado y le permite tener una ventaja competitiva.

Pero qué pasa cuando la mano de obra decide realizar la separación de la compañía, dejará una vacante que deberá de ser cubierta en el menor tiempo posible por un nuevo empleado que carecerá de las habilidades y técnicas requeridas para el puesto de trabajo en el que muchas veces su inclusión al nuevo puesto requerirá de días de preparación para ingresar a generar la productividad esperada.

La rotación de personal es la variable dependiente que se estará analizando en el presente estudio de investigación para la empresa manufacturera de prendas deportivas, las que está condicionada directamente por todas aquellas variables independientes que actúan sobre la problemática actual.

(Chiavenato, 2009) afirma:

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas.

Existen dos tipos de separación:

1. Separación por iniciativa del empleado (renuncia). Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo.
2. Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de colaboradores. (p. 91)

(Obando Millán, 2009) afirma:

La rotación es el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. Algunas de las causas internas son las siguientes:

1. Política de beneficios
2. Política salarial

3. Tipo de supervision
4. Oportunidades de progreso profesional
5. Relaciones humanas existentes en la organización
6. Condiciones físicas del ambiente de trabajo
7. Cultura organizacional
8. Criterios y programas de capacitación y entrenamiento
9. Criterios de evaluación del desempeño
10. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Como causas o fenómenos externos se pueden señalar:

11. La oferta y demanda del recurso humano en el mercado.
12. Las oportunidades de empleo en el mercado laboral
13. La situación económica presente

Entre las causas externas destacan:

1. Situación de la oferta y la demanda del recurso humano
2. Coyuntura salarial
3. Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo (p. 28)

Una vez que el empleado ha tomado la decisión de realizar el retiro de la organización, indistintamente por el motivo que lo lleva a tomar la decisión y la organización desea determinar los verdaderos motivos, como lo comenta (Mondy, 2010) puede aplicar una **entrevista de salida** que es un instrumento que revela las verdaderas razones por las que los empleados abandonan sus trabajos; y que esta tendrá que ser aplicada antes de que el empleado se retire de la organización con la finalidad de analizar las causas y tratar de reducir la rotación mediante una estrategia que le ayude a solventar el problema.

2.2.1.2.2 Cálculo del índice de rotación

Para poder medir la rotación de personal y que al área de recursos humanos pueda realizar una planeación sobre las estrategias a utilizar, suelen trabajar con índices mensuales o anuales, permitiéndoles comparar y analizar los resultados para que puedan tomar todas las acciones correspondientes en el desarrollo de estrategias que puedan mitigar este indicador.

Para términos de esta investigación y a sugerencia de la empresa manufacturera es utilizada la siguiente fórmula:

$$\left(\text{Índice de rotación de Empleados} = \frac{D (\text{Empleados Separados en el Periodo})}{\text{Promedio de Empleados en el Periodo}} \times 100 \right)$$

Siendo D = separaciones de personal (voluntaria e involuntaria) en el periodo considerado

PE = Personal empleado promedio en el periodo

Esta fórmula se utiliza “cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas” (Chiavenato, 2007, p. 137).

Todas las organizaciones hoy en día presentan porcentajes de rotación de personal, las que pueden resultar positivas si de estas salen las personas correctas ya que como lo menciona (Robbins, 1996, p. 27), la rotación puede crear oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización.

Cuando los indicadores de rotación dan un alto resultado, estos afectan directamente a la rentabilidad de la empresa manufacturera ya que no garantiza una calidad aceptable, ni permite realizar entregas del producto en tiempo, imposibilitándole ser competitivos en costos.

Por consecuente cuando un empleado ha tomado la decisión de retirarse de la compañía, no dejará únicamente un puesto vacante sino que como lo comenta (Chapman & White, 2011), ya que va más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes.

(Chiavenato, 2000) afirma:

La rotación de personal es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos, la que implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explican a continuación:

Costos primarios de la rotación de personal: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.

Costos secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extra laborales, costos operacionales.

Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios. (p. 198)

Al analizar los costos ocultos que produce la rotación de personal, puede significar la diferencia entre la identificación oportuna de las implicaciones que esto representa al tener un alto índice de rotación y la afectación directa que representa en la productividad de la empresa manufacturera donde irá restándole efectividad, impactándole en la rentabilidad y en la competitividad a nivel de mercado.

2.2.1.3 Motivación en los trabajadores

Actualmente el gran desafío con el que cuentan las organizaciones de hoy en día es contar con un talento humano motivado ya que se convierte en el recurso más importante para poder llevar a cabo los resultados de los objetivos trazados para el desarrollo de la organización, dado que un empleado motivado, realiza sus actividades de la mejor manera, afectando directamente su desempeño, aumentando la productividad y generando la satisfacción laboral.

Por su simple naturaleza el medio ambiente no produce motivación, pero si da la pauta o guía como orientación para que el empleado llegue al logro de los objetivos personales o bien empresariales y que estos se manifiestan mediante la conducta que el individuo ejerce en una determinada situación.

La motivación podrá ser evaluada desde diferentes puntos de vistas, tanto psicología o laboral, pero para este estudio de investigación se describen las diferentes teorías que hacen que los comportamientos influyan en las acciones del empleado y como estas se ejercen para que este pueda ser productivo en la empresa manufacturera.

La motivación

(Garcia, 2016) afirma:

es el móvil que inicia, mantiene y dirige la acción de un sujeto para lograr determinados objetivos. En el lenguaje común suele expresarse de diversas formas: amor propio, espíritu de lucha o fuerza de voluntad”

Características de la Motivación:

- Es propositiva: está orientada y dirigida a una meta que el individuo quiere alcanzar. Integra aspectos cognitivos y afectivos, incrementa la activación y organización de nuestras acciones.
- Es fuerte y persistente: los individuos gastan cantidad de energía para lograr el objetivo que se propone y superar los obstáculos descubiertos en su camino.
- Los motivos esta organizados jerárquicamente: hay motivos que cumplen funciones de supervivencia, otros están orientados hacia el crecimiento personal.
- Los motivos pueden ser comprensibles o inexplicables, conscientes o inconscientes. No siempre somos conscientes de la motivación de nuestra conducta.
- Las necesidades y los motivos son diferentes. Las necesidades son carencias del organismo producto de ciertos estados de privación. Los motivos son aspectos de carácter cognitivo que dirigen la conducta de los individuos (p. 204).

Por otro lado,

(Reeve, 2010) afirma:

se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza, que es relativamente fuerte, intensa y persistente. Dirección implica que la conducta tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico

Los procesos que energizan y dirigen la conducta emanan de fuerzas en el individuo y en el ambiente. Los motivos son experiencias internas (necesidades, cogniciones y emociones) que energizan las tendencias de aproximación y evitación del individuo. Los sucesos ambientales son ofrecimientos ambientales, sociales y culturales que atraen o repelen al individuo a participar o no en una acción específica (p. 6).

(Gibson & Ivancevich, 2011, p. 520) afirma: “fuerzas que actúan sobre el empleado, que inician y dirigen su conducta” (p. 520).

(Werther & Davis, 2014, p. 553) afirma: “Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada” (p. 553).

De acuerdo con los diferentes conceptos podemos interpretar que la motivación se genera desde el interior de la persona que están dados por deseos, anhelos, necesidades y que simplemente es una reacción a la satisfacción de una necesidad individual y que estos están claramente definidos por la conducta que este manifiesta.

2.2.2 Antecedentes de metodología

2.2.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La jerarquía de las necesidades humanas es desarrollada por el Psicólogo Abraham Maslow, basándose en que conforme se van satisfaciendo las necesidades más básicas poco a poco se irán desarrollando necesidades de satisfacción más altas para que el empleado se sienta motivado en su lugar de trabajo.

Abraham Maslow clasificó en cinco necesidades su jerarquía llamándolas **necesidades conativas**, significando que tienen un propósito o intencionalidad. Estas necesidades eran llamadas por Maslow, necesidades básicas, donde cada nivel ascendente representa una necesidad superior pero menos fundamental para la supervivencia. Esta jerarquía establece que los niveles inferiores predominan por encima de los niveles superiores, los cuales deben de ser satisfechos al menos en gran medida para poder activar las necesidades del nivel superior y estas se conviertan en motivación (Feist, Feist, & Roberts, 2014).

La jerarquía de necesidades de Maslow se representa como pirámide que consta de cinco niveles:

1. **Necesidades Fisiológicas:** Son necesidades básicas que prevalecen sobre las demás para dar soporte de la vida humana, tales como respirar, comer, tomar agua, calor, abrigo y sueño.
2. **Necesidades de Seguridad:** una vez que las primeras necesidades han sido cubiertas empiezan a estar motivadas por las necesidades de sentirse seguro y protegido, tales como abrigo, empleo, salud entre otras.
3. **Necesidades de Asociación o Aceptación:** están ligadas a aquellas necesidades del desarrollo afectivo de las personas tales como asociación, participación y aceptación.
4. **Necesidades de Estimación:** una vez que las necesidades de amor y pertenencia han sido satisfechas surge la estimación por el amor propio, confianza y competencia.
5. **Necesidades de Autorrealización:** esta necesidad parte del deseo de realización personal, donde los individuos exponen todo su potencial para sentirse plenos.

2.2.2.2 Teoría de Frederick Herzberg

Esta teoría presentada por Frederick Herzberg modifico el enfoque de las teorías de las jerarquías de Abraham Maslow, encontrando la teoría de los factores motivacionales que estos permiten la satisfacción cuando los mismos se presentan, pero cuando se van no producen insatisfacción.

Frederick Herzberg afirmo mediante su estudio que existen dos teorías que influían en la motivación.

(Hernandez, 2011) afirma:

Esta teoría parte de los factores siguientes:

- **Factores higiénicos:** no dan satisfacción permanente al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Estos se pueden describir como sueldos, beneficios, políticas empresariales, ambiente físico.
- **Factores motivaciones:** dan autorrealización y son significativos para el individuo, representan lo que de verdad mueve al individuo, como se los logros y reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad (p. 178).

Por otro lado:

La teoría de los factores:

- **Motivadores intrínsecos:** son gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa y a menudo inmediata entre el trabajo y las recompensas.
- **Motivadores extrínsecos:** son gratificaciones externas que ocurren fuera de la naturaleza del trabajo, sin una satisfacción directa en el momento en que se realizan las labores. (Newstrom, 2011, p. 114).

Según las investigaciones que realizó Frederick Herzberg, cuando los factores motivacionales logran mantener la satisfacción en el lugar de trabajo por más tiempo, el empleado desarrolla su naturaleza de las tareas con más entusiasmo y motivación, logrando el sentido de pertenencia; en cambio cuando los factores higiénicos llegan a ser óptimos, únicamente logra evitar de manera temporal la insatisfacción en los empleados dado que de manera constante no elevan la satisfacción en dicho factor.

2.2.2.3 Teoría de Elton Mayo

Esta teoría se basa en las relaciones humanas, fueron fundamentadas en los experimentos de Hawthorne y fueron desarrolladas por Elton Mayo y su equipo de trabajo.

(Eggers, 2012) afirma:

Las conclusiones de estos estudios fueron:

El nivel de producción está relacionado con la integración social: el nivel de producción no está relacionado con la fuerza o capacidad fisiológica de los operarios, sino que lo importante es que el empleado se sienta integrado socialmente dentro del grupo de trabajo.

Comportamiento social de los empleados: los empleados no tienen comportamientos aislados, sino que actúan como un grupo. Los empleados se ajustan a los patrones del grupo de trabajo, y reciben castigos morales cuando tienen lugar ciertos desvíos.

Las recompensas y sanciones sociales: se verificó que, si una persona produce muy por debajo o por encima de lo normal, recibe castigos morales de parte del grupo. Los empleados preferían producir menos y consecuentemente ganar menos, que poner en riesgo su integración dentro del grupo de trabajo.

Grupos informales: la empresa empezó a ser visualizada no solo por los aspectos formales de la organización (estructura, jerarquía, responsabilidades, departamentos, etc.), sino que también se vio

a la organización compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no necesariamente es la misma que la dada por la organización formal.

Las relaciones humanas: las personas no son partes de un mecanismo. Participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.

La importancia del contenido del cargo: si bien Taylor había sacado la conclusión de que una mayor fragmentación de las tareas llevaba a una mayor eficiencia, Mayo observó que los operarios tendían a realizar intercambios de tareas porque los aburría la monotonía. Si los trabajadores caen en la monotonía, tanto su eficiencia como su nivel de concentración se reduce. (p. 39).

2.2.2.4 Teoría de Douglas McGregor

Teoría X y Teoría Y, es una teoría que creó Douglas McGregor y se conoció más a partir de los años sesenta, quien pensaba que el buen administrador depende de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los trabajadores. Consideraba que la autoridad es el medio fundamental para el control administrativo en virtud de que, desde su punto de vista, son menos eficaces:

- La jerarquía
- La persuasión
- La coerción física

La forma como se debe dirigir dicha teoría depende de lo que los directivos piensan sobre el comportamiento de los empleados.

A continuación, se resume dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección:

Tabla 4. Enunciados básicos de las teorías X y Y

<i>TEORIA X</i>	<i>TEORIA Y</i>
1. Las personas sienten un desagrado hacia el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible	1. El trabajo es tan natural con el reposo o el juego.
2. Para lograr que trabajen es necesario utilizar coerción y amenazas de castigo.	2. La coerción y las amenazas de castigo no son las únicas maneras de lograr que la gente trabaje.
3. Al individuo le desagrada realmente ser dirigido.	3. En las condiciones adecuadas, los individuos buscan no solo la responsabilidad, sino que están dispuestos a luchar por las metas de la organización.
4. La persona media abriga pocas ambiciones y busca, ser todo, la seguridad.	4. La habilidad para ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de los problemas de la organización está ampliamente distribuida en la población.

Fuente: (Torres Hernández, 2014, p. 175)

- De la teoría X se deriva que: La dirección y el control se ejercen por medio de la autoridad.
- Por el contrario, la teoría Y dice que: Los empleados se fijan sus propias metas y se orientan al éxito de su empresa, por lo que este principio considera que se deben tomar en cuenta tanto las necesidades de la organización como las del trabajador. (Torres Hernández, 2014, pp. 174-175).

Esta teoría también dice que a los X no les agrada su trabajo, no son ambiciosos, necesitan ser empujados para realizar el trabajo y los Y son todo lo contrario.

2.2.2.5 Teoría de Frederick Taylor

Frederick es conocido por su teoría de tiempos y movimientos, a continuación, una breve reseña de esta teoría:

Taylor inició un paciente trabajo sobre el análisis de las tareas de cada operario, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos, comprobó que el operario común y corriente producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz y llegó a la conclusión de que si el operario más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos

productivo, acaba por acomodarse, pierde el interés y deja de producir según su capacidad. De ahí surge la necesidad de crear condiciones para pagar más al operario que produzca más. Claude S. George señala que lo que Taylor en esencia trataba de decir en Administración de talleres era que:

- El objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y tener costos unitarios bajos de producción.
- Para lograr ese objetivo la administración tenía que aplicar métodos científicos y procesos estándares que permitirían el control de las operaciones manufactureras.
- Los empleados tenían que ser científicamente seleccionados para puestos en los cuales los materiales y las condiciones de trabajo fueran seleccionadas científicamente, de manera que se pudieran lograr los estándares.
- Los empleados deberían ser precisa y científicamente entrenados para mejorar su habilidad y efectuar su trabajo de manera que se obtuviera el estándar de producción.

Un ambiente de cooperación cercana y amistosa se debería cultivar entre la administración y los trabajadores, para asegurar la continuidad del medio ambiente psicológico que haría posible la aplicación de los otros principios. (Torres Hernández, 2014, p. 77)

2.2.2.6 Teoría de Fayol

A Henry Fayol se le conoce como uno de los padres de la administración. En sus escritos él decía:

Resulta de suma importancia conocer cuáles son las operaciones que tienen lugar en las organizaciones; no obstante, tiene igual importancia el saber que cada una de esas operaciones debe ser realizada por una persona que reúna un perfil apropiado, no es suficiente saber finanzas, por ejemplo, para ser el responsable de la operación financiera, habría que reunir las otras cinco cualidades; lo mismo para las otras cinco operaciones. Llama la atención que en la mayoría de los

libros de texto que abordan el tema, ni siquiera se haga alusión a este punto tan importante. No está de más recordar que para Fayol:

- Prever Es escrutar el futuro y articular el programa de acción.
- Organizar Es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- Dirigir Es hacer funcionar al personal.
- Controlar Es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Fayol trabajó intensamente sobre las capacidades y el perfil del personal, dada su importancia, y llegó a dimensionar las capacidades de las empresas según su tamaño y giro, asociándolo con el personal (Torres Hernández, 2014, pp. 101-102).

2.2.2.7 Teoría de la Ergonomía Frank Gilbreth y Lilian Moller

Frank Gilbreth y Lilian Moller, conocidos como los Gilbreth, desarrollaron técnicas basadas en el Taylorismo. Frank desarrollo los micro movimientos, técnica a la que llamo therblig`s que son símbolos que se utilizan para representar el trabajo manual. Frank creo el primer código de símbolos para manuales de procesos de producción. Se le considera el creador de la ergonomía al considerar el elemento humano en la planeación del trabajo. Lilian difundió el trabajo de su esposo al hacer uso de la psicología industrial y aplicar métodos humanísticos. (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012).

2.2.3 Análisis crítico de metodología

Se ha demostrado que el conocimiento de las teorías de motivación que fueron desarrolladas por Maslow, Herzberg, McGregor entre otros, han contribuido enormemente en

poder identificar qué es lo que motiva a cada uno de los empleados y con base a ellos poder comprender sus comportamientos ante situaciones de satisfacción de necesidades.

Hoy en día el estudio de los comportamientos que motivan a los empleados han sido estudiados a partir de un modelo motivacional. D. Whetten & Cameron (2011) refiere que este modelo integrador se basa en que todos los empleados pueden lograr a tener un alto rendimiento y a su vez sentirse satisfechos, donde la motivación genera un mejor desempeño, un buen desempeño da resultados esperados y finalmente un buen resultado logra la satisfacción laboral. A partir de ese modelo podemos determinar lo siguiente:

Desempeño= habilidad x motivación (esfuerzo)

Donde

Habilidad = aptitud x capacitación x recursos

Motivación= deseo x compromiso

Este modelo indica que cada persona debe de contar con la capacidad o habilidad necesaria para poder realizar sus actividades con éxito, así como el deseo de alcanzar este desempeño, siendo impulsada por la motivación la que dirige al cumplimiento de los objetivos.

Un buen desempeño laboral permite al empleado crecer y sobre todo que este pueda prevalecer dentro de la organización, ya que logra resultados que optimizan la operación, en el que las actividades que realiza forman parte del cumplimiento de los objetivos, creando además en el empleado el sentido de pertenencia donde su desempeño es reconocido.

A continuación se describe el modelo integrador para el aumento de la motivación:

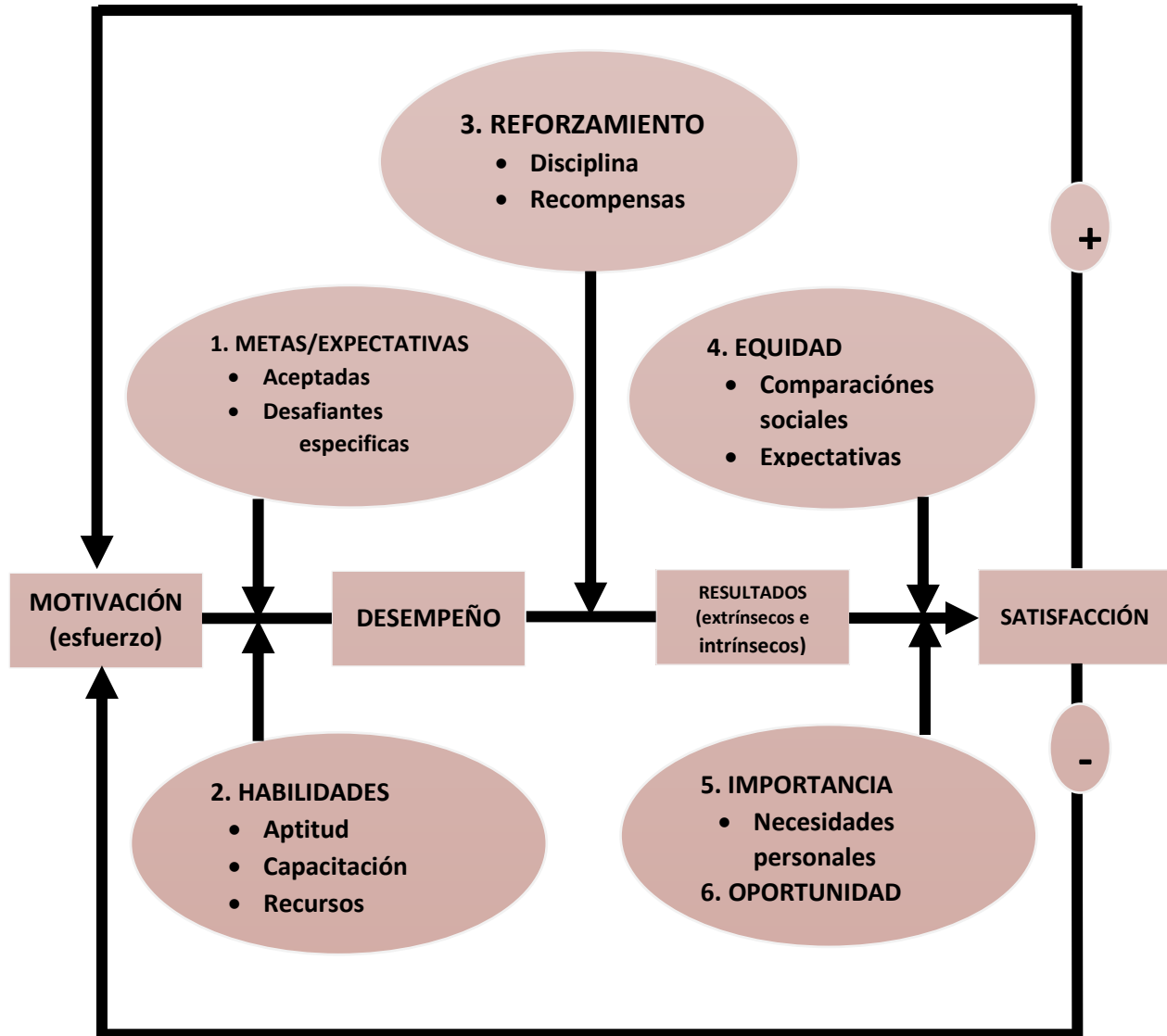


Figura 1. Modelo integrador para aumentar la motivación

Fuente. (D. A. Whetten & Cameron, 2011)

Este modelo deja claro que es necesario poder establecer metas claras, las que son aceptadas y desafiantes para el empleado cuando se le asignan actividades, este debe de contar con todo el conocimiento y desarrollo de las destrezas, para que su progreso vaya dando frutos mediante las recompensas o castigos que son el reforzamiento para ya que afectan directamente su resultado, trayendo como resultado final la satisfacción ya sea esta positiva o negativa y que directamente se reflejada en la motivación.

2.3 Conceptualización

PEA: la Población Económicamente Activa (PEA), es definida según el Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras como: todas las personas mayores de 10 años que manifiestan tener algún empleo, o bien, no tenerlo, pero haber buscado activamente trabajo o buscar por primera vez. La PEA está compuesta por ocupados y desocupados («Honduras: Población económicamente activa», 2017).

Entrenamiento: es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos establecidos (Chiavenato, 2000, p.557)

Índice de Rotación el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado disponible en la organización, en un lapso de tiempo, y en términos porcentuales (Chiavenato, 2007, p. 137).

Motivación: necesidad de sobresalir y crecer en el área personal y profesional.

Operario son aquellas personas que realizan trabajos manuales y transforman materia prima con su trabajo.

Planilla operativa: son registros contables que brindan información sobre la relación patrono-operario, su remuneración y beneficios.

Rotación de Personal: se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2007, p. 135).

Desempeño: Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo. (Alles, 2009, p. 383).

Habilidad: el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y la oportunidad. (D. Whetten & Cameron, 2011, p. 327)

2.4 Instrumentos utilizados

2.4.1 Entrenamiento

2.4.1.1 Curvas de aprendizaje

(Niebel, 1988) afirma: “Representación gráfica del progreso en la efectividad de producción con el paso del tiempo” (p. 753).

Actualmente se han realizado estudios donde se determina que, para que un proceso o procedimiento llegue a culminarse con éxito, este, está estrechamente relacionada con el tiempo en el aprendizaje realizado, es decir, que, desde lo más simple a lo más complicado, requiere inversión de tiempo, para que el empleado logre coordinar todas sus ideas mentales y sus movimientos físicos para que sus operaciones establecidas se realicen sin duda o demora, a lo que

este periodo y el nivel relacionado de aprendizaje forman las curvas de aprendizaje. (Niebel & Freivalds, 2009).

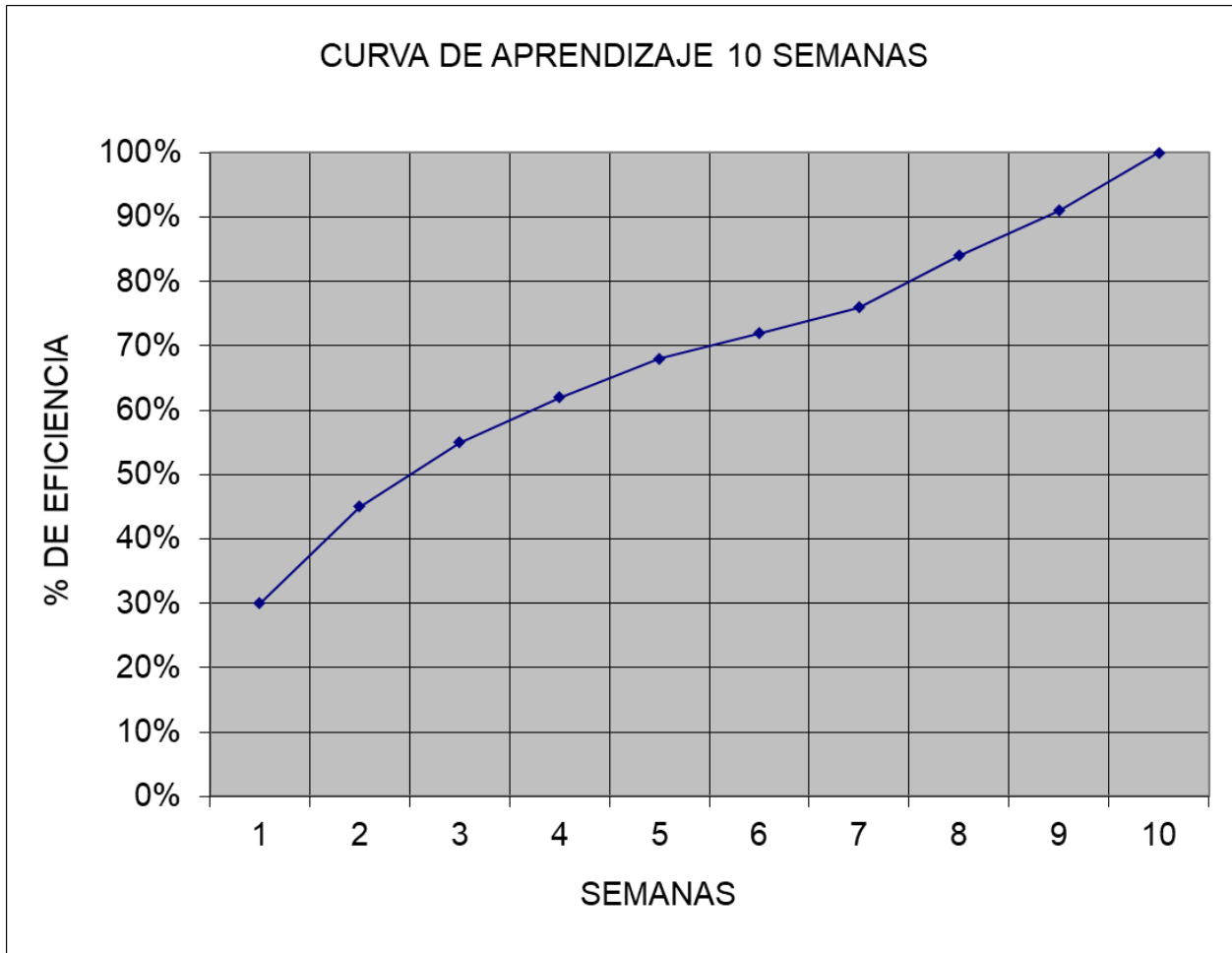


Figura 2. Curva de aprendizaje

Fuente: Departamento de entrenamiento de la empresa manufacturera

Las curvas de aprendizaje son ayudas visuales que permiten ver el progreso del operario y donde se espera que este alcance su aprendizaje en un plazo de tiempo determinado, de acuerdo a la operación o tarea asignada, siendo estas medidas en porcentajes y en el que su aumento o progreso van directamente proporcional al tiempo transcurrido, hasta lograr el 100%.

2.4.2 Motivación

Los departamentos de recursos humanos utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores siendo algunos de los instrumentos más utilizados:

- Encuestas: estas son aplicadas al personal operativo para medir algunos de los beneficios otorgados por la empresa manufacturera como ser los servicios de la cafetería, la atención de las clínicas, el área de recursos humanos y del fondo de ahorro.
- Buzones de reclamos, quejas y sugerencias: las áreas de recursos humanos analizan la opinión del personal operativo para estudiar oportunidades de mejora del ambiente laboral con el ánimo de prestar mejores condiciones en las áreas detectadas.
- Análisis de las condiciones laborales: este análisis tiene la finalidad de ver los estándares mínimos requeridos para la funcionalidad de la empresa manufacturera así como del personal operativo, siendo las condiciones ambientales de humedad, ruido, temperatura y salubridad; de igual manera las condiciones físicas del personal operativo como ser sillas, maquinaria, espacios físicos etc., dado que una disminución del rendimiento por estas condiciones puede afectar la productividad y rendimiento de las actividades.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo, tiene la finalidad describir la metodología aplicada para el estudio de investigación, indicando la elección del tipo de investigación, diseño, población, muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección y procesamientos de datos para abordar el tema de la problemática de la rotación de personal.

En el presente estudio de investigación, se determina que ambas metodologías aplicadas inciden directamente con la problemática de la rotación de personal, como ser el entrenamiento y la motivación, ya que de un buen entrenamiento, el operario se especializa y desarrolla destrezas y habilidades para poder realizar su trabajo, llegando al cumplimiento de los objetivos trazados y por consecuente trae consigo la motivación, la que le da sentido de pertenencia al llegar a este cumplimiento de meta, es remunerado por este cumplimiento y sobre todo es reconocido por la empresa y este se desarrolla en un ambiente de satisfacción personal.

3.1 Entrenamiento de Operarios y Motivación

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

3.1.1.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con la naturaleza de la información y para poder dar respuesta al problema de investigación, la misma se determina mediante la relación entre variables que interactúan entre sí para después analizar la vinculación entre ellas.

3.1.1.2 Enfoque de Estudio

El método utilizado para el estudio de investigación es análisis desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, siendo el enfoque mixto.

El enfoque mixto es desarrollado mediante recopilación de información y datos numéricos que soportan la teoría expuesta.

El estudio es no experimental dado que el análisis de las variables será en su ambiente natural y ya están previamente establecidas; el diseño es transversal dado que los datos son recolectados en su momento; el alcance es correlacional-causal ya que analiza variables entre si y ver la relación entre las causas y efecto; el muestreo es no probabilístico ya que la muestra del estudio depende de las características de la investigación y el método utilizado para la recolección de la información fue por medio de grupo focales dado que ya se cuentan con entrevistas de salidas aplicadas a los operarios al momento de la desvinculación de la empresa .

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

Para este estudio de investigación el ámbito de aplicación es para la planta de producción de la empresa de manufacturera que se encuentra ubicado en la ciudad de Tegucigalpa, la que está comprendida por los siguientes departamentos: Costura, Corte, Empaque/Decorado, Bodega y Exportaciones.

3.1.3 Población y muestra

3.1.3.1 Población

Para este estudio de investigación la empresa manufacturera por confidencialidad de la información únicamente enlisto las áreas con las que cuenta en su planta de producción, siendo estas distribuidas en cinco áreas: Costura, Corte, Empaque/Decorado, Bodega y Exportaciones.

3.1.3.2 Muestra

La Gerencia de Recursos Humanos de la empresa manufacturera, facilitó la base de datos de las entrevistas de salida que se realizaron al personal operativo al momento de la desvinculación. Debido a que las entrevistas de salida fueron realizadas por los jefes de RRHH de cada área y estos tuvieron participación directa con el personal desvinculado, el equipo investigador aplicó la técnica del grupo focal a las cinco áreas representadas por los jefes de RRHH a solicitud de la Gerencia de Recursos Humanos, para conocer más a fondo la problemática, efectos, causas y propuestas para reducir los índices de rotación actuales.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.1.4.1 Técnica

Para la aplicación de la técnica de recolección de datos, se partió de las entrevistas de salida, herramienta que la empresa manufacturera utiliza para recolectar información en el momento de la desvinculación, la que sirvió como punto de partida al equipo investigador para identificar las causas más importantes de la problemática de la rotación de personal y así dar inicio a la técnica del grupo focal. (Anexo #2)

Posterior, la recolección de la información se basó por medio de grupo focales, con la finalidad principal de conocer la problemática, efectos, causas y propuestas mediante las ideas que

cada integrante de las jefaturas de RRHH de las áreas involucradas aportó, para reducir los índices de rotación actuales, a continuación, se describe el proceso de convocatoria:

- Lugar: Instalaciones de la empresa manufacturera en el salón de capacitaciones
- Día: martes 04 de septiembre del 2018
- Hora de inicio: 3:00 p.m.
- Hora de finalización: 4:00 p.m.
- Integrantes: Jefes de Recursos Humanos de cada una de las áreas (5 áreas) de producción acompañadas por la Gerente de Recursos Humanos de Operaciones siendo un total de 5 personas.
- Modalidad: reunión en mesa redonda con un moderador
- Materiales y equipos a utilizar: material de oficina (lápiz, papel bond) y grabadora.
- Motivo del grupo focal: conocer los puntos de vista de las áreas involucradas en cuanto al tema de rotación de personal
- Moderador: Ileana Sierra

El grupo focal se aplicó únicamente en las áreas de costura, corte, empaque, bodega y exportaciones de la empresa manufacturera, respetando la solicitud de la Gerencia de Recursos Humanos en el manejo de la confidencialidad de la información. No se concedió permiso para acceder al personal operativo para evitar crear y generar un ambiente de incertidumbre.

3.1.4.2 Instrumento

El instrumento utilizado para la recopilación de datos es por medio de un cuestionario, utilizando preguntas de tipo abiertas para obtener información más amplia, considerando que las

entrevistas de salida proporcionadas brindaron la problemática, efectos y causas por lo que es requerido profundizar con percepciones y opiniones de expertos sobre la problemática que se está abordando para reducir los índices de rotación.

El cuestionario constó de la siguiente información (Anexo #6):

1. Una introducción la que da a conocer el propósito del estudio
2. Importancia de la participación de cada integrante
3. Siete (7) preguntas abiertas
4. Tiempo estimado en la que será realizado el grupo focal
5. Confidencialidad de la información brindada
6. Agradecimiento final.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Una vez teniendo claro el tipo de cuestionario a aplicar, se procede a realizar la programación del grupo focal, de la siguiente manera:

Tabla 5. Cronograma de actividades para la realización del grupo focal

No.	Plan para realizar grupos focales en la empresa manufacturera Días	Jueves 30/08	Viernes 31/08	Lunes 03/09	Martes 04/09	Miercoles 05/09	Jueves 06/09
1	Elaboración del cuestionario						
2	Revisión con el objetivo general del problema de investigación						
3	Aprobación del área de recursos humanos de la empresa manufacturera						
4	Identificar y seleccionar los participantes						
5	Reservar y preparar el sitio donde se va a realizar las sesiones						
6	Girar invitación de los participantes						
7	Organizar el sitio y la logística de la reunión - número y tipo de asientos, material de oficina, equipos, refrigerios						

No.	Plan para realizar grupos focales en la empresa manufacturera Días	Jueves 30/08	Viernes 31/08	Lunes 03/09	Martes 04/09	Miercoles 05/09	Jueves 06/09
8	Confirmación la invitación a los participantes						
9	Elaboración de gafetes por participante						
10	Desarrollo de la sesión: inducción, conducción y discusión grupal						
11	Cierre de la sesión						
12	Proceso de validación de la información por parte del equipo investigador						
13	Informe final						

Fuente: propia

Producto de la información obtenida, la misma fue registrada de acuerdo con los siguientes puntos:

1. La información manuscrita y de audio fue clasificada, cotejándose con las preguntas realizadas al grupo focal.
2. Se interpretó y analizó la información.
3. Se generó un informe con el planteamiento del problema y objetivos de la investigación.

El objetivo principal que busco el grupo focal en la empresa manufacturera con las jefaturas de recursos humanos de las áreas involucradas, fue conocer todas aquellas experiencias, vivencias convertidas en ideas, que generaron puntos de mejora para atender la problemática planteada sobre la rotación de personal y como esta afecta la producción en rechazos de calidad, incumplimiento de metas, incrementos en horas extras, frustración entre otros y así como poder mitigar la misma mediante un plan de acción.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Breve descripción histórica

La empresa manufacturera tiene sus inicios en los años 1990, como una empresa netamente de ensamble: el cliente enviaba las piezas ya cortadas y proveía todo el material necesario para su ensamble y empaque para su posterior exportación. Esto fue cambiando a medida que las exigencias del mercado así lo requerían: se agregó el corte de las piezas, posteriormente la compra de la materia prima (telas), y seguidamente la fabricación de las telas y la adquisición de los materiales que conformaban la prendas. Actualmente el cliente envía una hoja técnica con las especificaciones del producto que necesita o una muestra de la prenda y un equipo entrenado y capacitado transforma esas ideas en lo que con el tiempo se convierte en prendas terminadas que cumplen con los requisitos de costo, construcción y calidad del cliente. La empresa se rige por estrictas normas de cumplimiento de responsabilidad social y legal tanto locales como internacionales (WRAP, FLA, CTPAT), mantiene una proyección social hacia la comunidad y familias de sus colaboradores y mantiene un compromiso con el cuidado del ambiente.

4.1.2 Productos que elabora la empresa manufacturera

La empresa se especializa en la manufactura de prendas de deporte como sudaderas, playeras y pantalones deportivos que se exportan a todas partes del mundo: Asia, Europa, América, Oceanía. Tiene como consumidor final tanto hombres, mujeres y niños amantes del deporte que buscan prendas que les brinde la comodidad necesaria para realizar las distintas actividades y al

mismo tiempo los haga lucir bien al ser estos productos que van a la vanguardia de la tendencia de la moda.

Se caracteriza por la calidad de sus productos y su habilidad de manufacturar múltiples estilos. Ofrece servicios de valor agregado como diferentes formas de empaque, decorados, diseños entre otros. Al ser una empresa multi-estilos tiene la oportunidad de incursionar con nuevos clientes y mercados ofreciendo productos de calidad a costo justo. Al contar con equipo y personal calificado, la empresa está en la capacidad de generar una marca propia y exportar directamente a los consumidores. El mercado del deporte es un mercado en crecimiento por lo es una ventaja para la empresa.

4.2 Proceso actual

4.2.1 Proceso de entrenamiento de operarios

Actualmente la empresa manufacturera utiliza el Método de Entrenamiento Analítico Avanzado (AAMT), método que es utilizado mundialmente por compañías manufactureras para realizar el entrenamiento de supervisores, entrenadores y operarios. Basa su éxito en la división del trabajo y el desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias para que el operario logre alcanzar con calidad y a través de una curva de entrenamiento, el 100 % de eficiencia. Este método fue implementado por la compañía KSA (Kurt Salmon Associates) en los años 1960. (Anjane & Jana, 2017).

Dentro de los beneficios de este entrenamiento se pueden mencionar que los operarios son capacitados para lograr el cumplimiento de metas con productos de calidad desde el inicio del programa lo que contribuye a incrementar la motivación, reducir la rotación y los costos asociados

a la capacitación. En la figura 3, se indica el proceso de entrenamiento que se sigue para un operario.

Proceso de Entrenamiento de Operarios

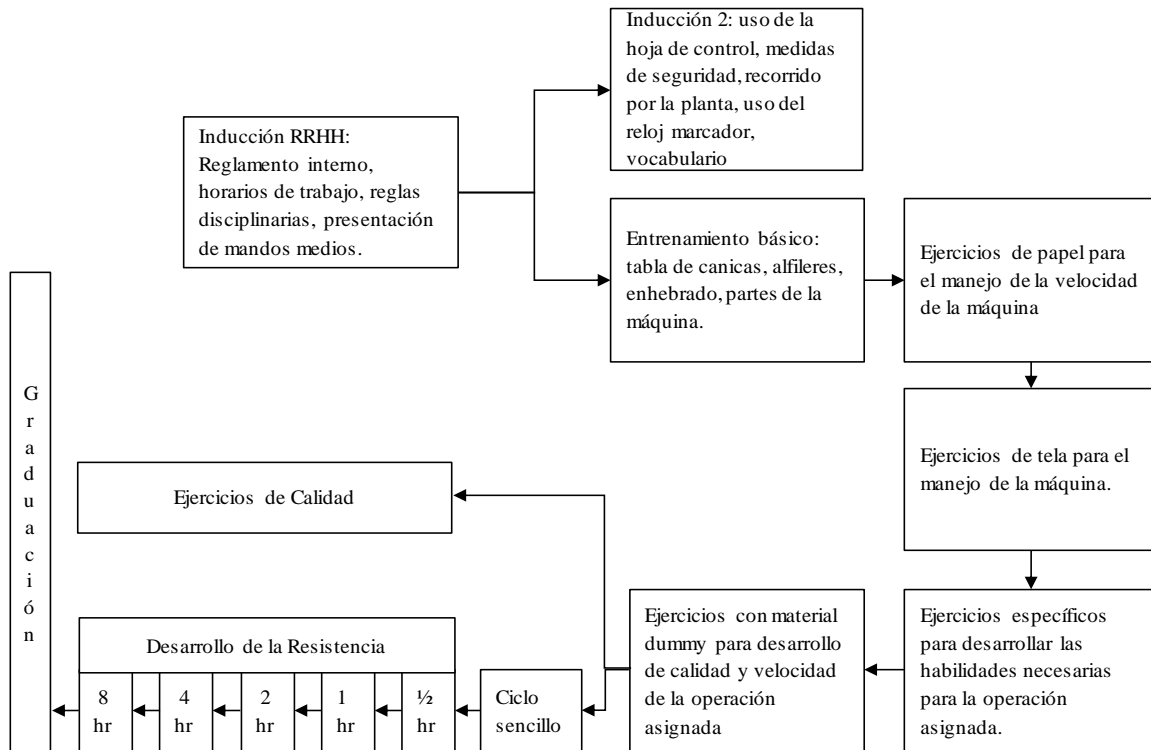


Figura 3. Proceso de entrenamiento de operarios.

Fuente: («Technopak - Mord», 2010)

Actualmente una vez aprobado el proceso básico de entrenamiento que tiene una duración de una semana, el operario baja al piso de producción a un módulo ya maduro, donde un entrenador lo guía a través de todo su entrenamiento hasta alcanzar el 100% de eficiencia por dos semanas consecutivas, es en este punto que se puede decir que el operario se graduó de la operación asignada.

Para saber el avance de un operario en su operación, se manejan gráficos con curvas de entrenamiento, los cuales tienen como objetivo principal demostrar el progreso del aprendiz de una manera clara y fácil de entender y proporcionar comentarios positivos. (Ver figura 4).

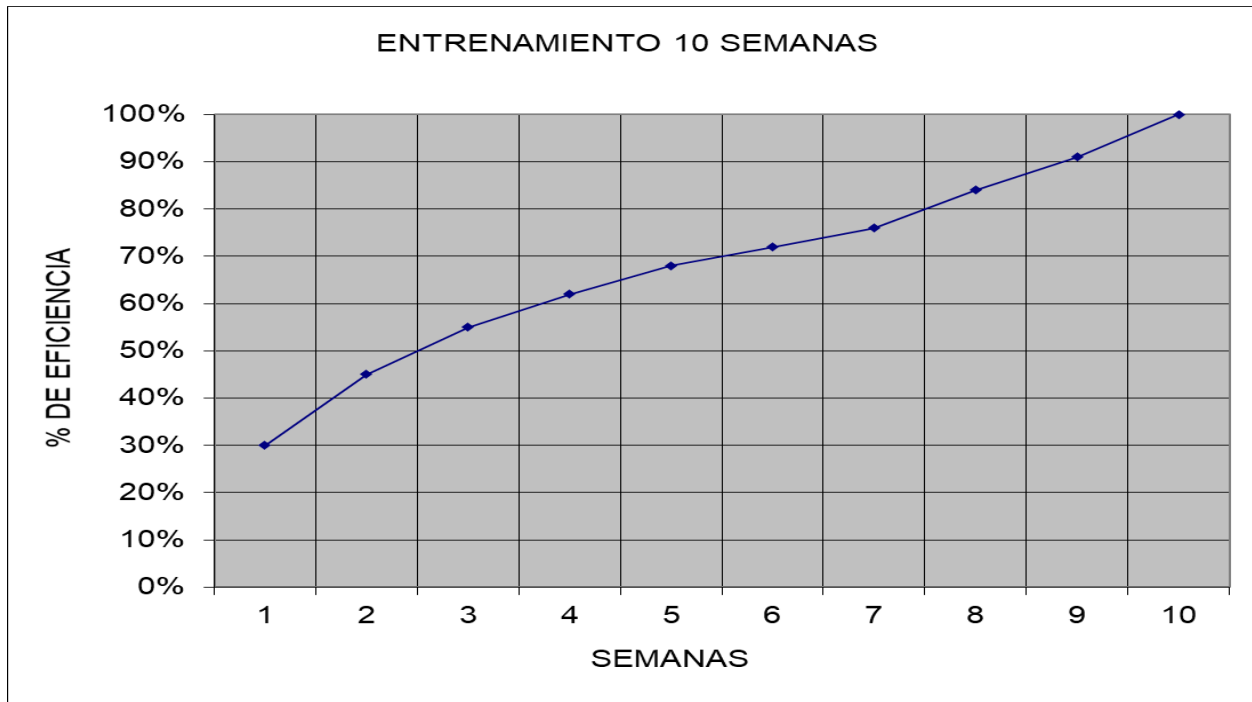


Figura 4. Curva de entrenamiento

Fuente: Departamento de entrenamiento de la empresa manufacturera

Las semanas de entrenamiento se determinan según el grado de dificultad de la operación por lo que las curvas pueden variar desde cuatro (4) semanas hasta veinte (20) semanas.

Para alcanzar la graduación de un operario se debe trabajar con ejercicios de resistencia cuyo propósito es desarrollar en el operador la capacidad de mantener un mismo ritmo de trabajo durante períodos de tiempo cada vez más largos hasta lograr mantenerlo un día completo. Un operario puede estar en este proceso el tiempo necesario para lograr sostener este ritmo por dos semanas consecutivas. (Ver figura 5).

Desarrollo de un operario

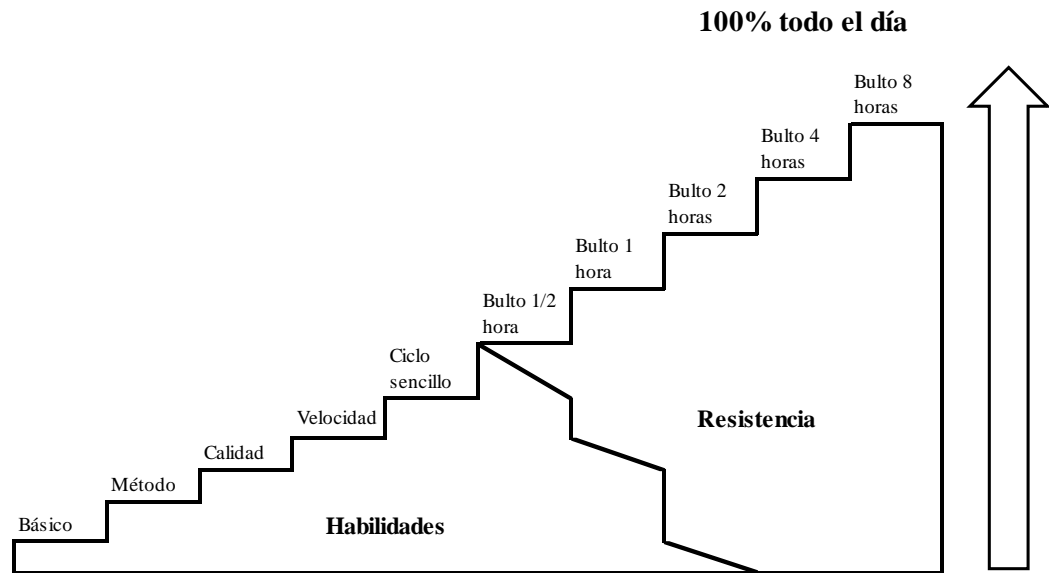


Figura 5. Desarrollo de operario.

Fuente: («Technopak - Mord», 2010)

Como se muestra en la figura 5, un operario desarrolla sus habilidades en la primera fase del entrenamiento, esto se logra realizando primero ejercicios básicos, aprendiendo el método de costura y las especificaciones de calidad, desarrollando la velocidad hasta alcanzar un ciclo sencillo (tiempo que se necesita en tomar una pieza, costurarla, y disponer una pieza) Una vez desarrolladas las habilidades básicas, es necesario desarrollar la resistencia, que consiste en asignar corridas cortas de trabajo en diferentes periodos de tiempo e ir incrementando poco a poco hasta que alcance el 100% por dos semanas seguidas.

4.2.2 Análisis de personal

De acuerdo con la información del área de recursos humanos de la empresa manufacturera, el personal operativo está conformado de un 80% personal femenino y un 20% personal masculino

con un promedio de edad de 23 años. La mayoría son madres solteras con dos hijos, con un grado de escolaridad de sexto grado y tercero de ciclo común.

Cabe mencionar que del 100% del personal evaluado se contrata un 20.5% y de estos el 38% rota en los primeros seis meses de antigüedad.

Otro dato interesante es que el ciclo de trabajo de un operario nuevo es de 3 años, pero la empresa cuenta con personal que sobrepasa los 25 años de antigüedad.

4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue por medio del cuestionario, donde se enlistaron preguntas abiertas y las que sirvieron para poder recolectar información mediante la técnica de grupos focales, que ofreció datos de naturaleza cualitativa y donde las jefaturas de recursos humanos de las áreas involucradas de costura, corte, empaque/decorado, bodega y exportaciones, expresaron sus opiniones de acuerdo a sus experiencias, puntos de vista y su sentir sobre la problemática que actualmente se enfrenta en la empresa manufacturera: la rotación de personal, afectando directamente el incumplimiento de metas, rechazos en calidad, incremento en horas extras, desmotivación, frustración, alteración en el clima laboral y alto costo de entrenamiento.

4.3.2 Aplicación

El grupo focal fue realizado en el salón de capacitaciones de la empresa manufacturera con la participación de cinco (5) jefes de recursos humanos de los departamentos de las áreas de producción, siendo: Costura, Corte, Empaque/Decorado, Bodega y Exportaciones, que se encuentran ubicados en la ciudad de Tegucigalpa y siendo este aplicado el día martes 04 de septiembre en horario de 3:00 p.m. a 4:00 p.m.

4.3.3 Resultados

La empresa manufacturera brindó información a partir de las respuestas de las entrevistas de salida que son realizadas al personal operativo al momento de su desvinculación. A continuación, se detallan datos estadísticos a partir del año 2016 a la fecha:

Respuestas Entrevistas de salida

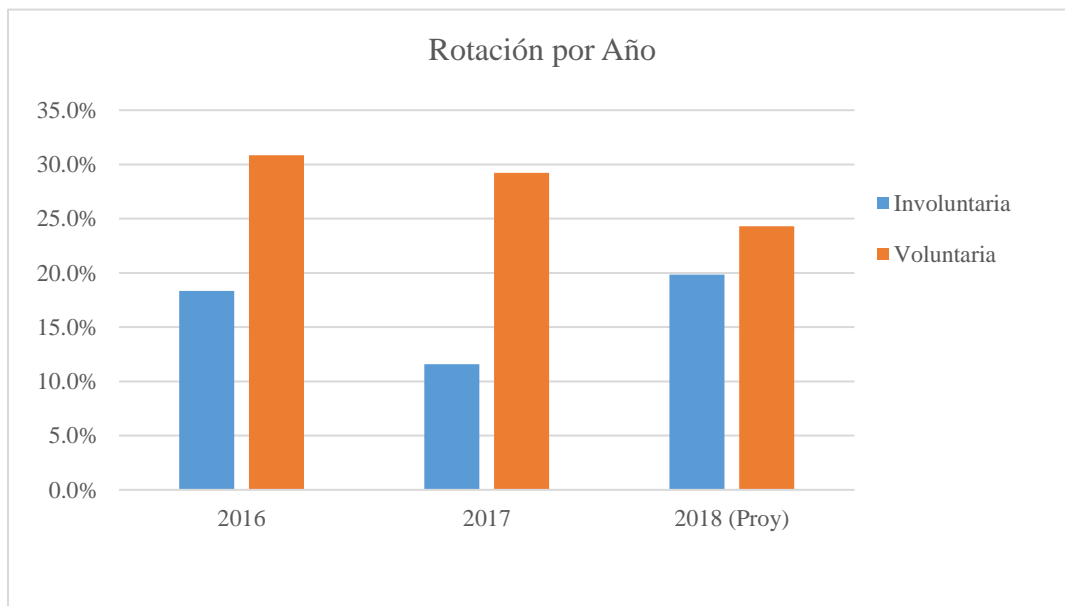


Figura 6. Rotación por año

Fuente: Información de la empresa

De los resultados de la información, se observó que la rotación de personal que experimenta la empresa manufacturera a partir del 2016 fue de un 30%, 2017 de un 29% y para el 2018 un 24% (proyección basada en los índices de rotación de los meses de Enero-Agosto 2018) para la desvinculación voluntaria, la que se ve expresada por diferentes causales entre los que sobresalen el crecimiento profesional, factores familiares y abandono; estos se han reducido debido a un cambio de política interna en el área de RRHH. Con relación a la rotación de personal involuntaria, para el año 2018 se proyectó a un 19.8% siendo los causales de mayor índice el bajo rendimiento, actitud y ausentismo.

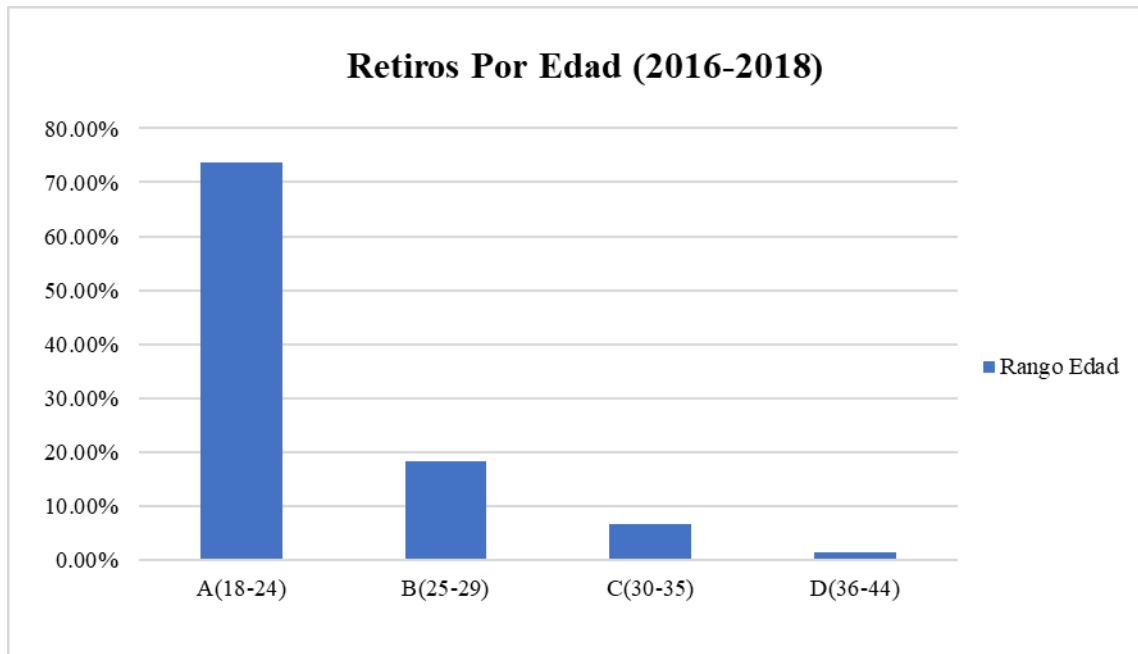


Figura 7. Rotación por edad

Fuente: Información de la empresa

Estadísticamente se reflejó que el 73.6% de la rotación corresponde a personal operativo entre edades de 18-24 años, donde se observó que la edad es un factor determinante en la toma de

decisiones del personal operativo, con una relación inversamente proporcional, es decir a mayor edad menor porcentaje de rotación.

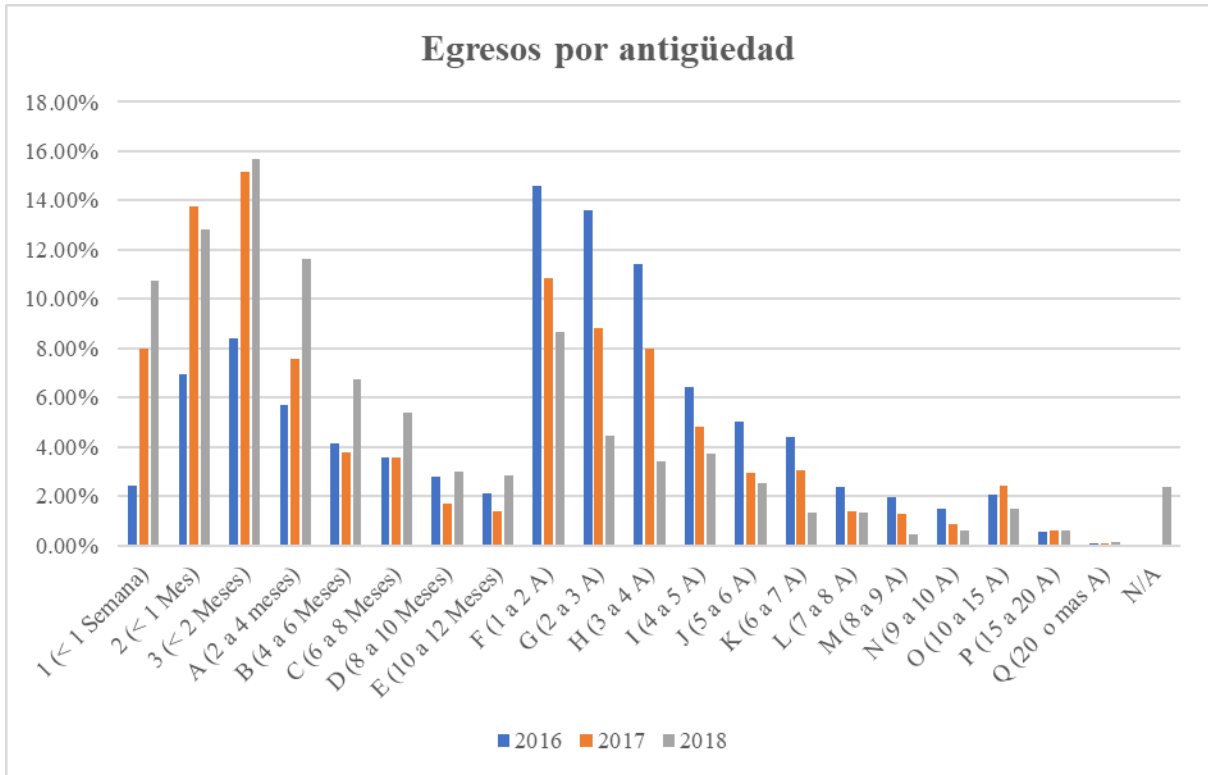


Figura 8. Egresos por antigüedad

Fuente: Información de la empresa

En la gráfica (Ver figura 8) podemos observar que se presentan dos picos: al cumplir los dos meses, que es cuando se cumple el periodo de prueba y se da baja por bajo rendimiento, abandono, y cuando se alcanza entre uno a dos años de antigüedad lo que asegura al trabajador prestaciones que pueden incluir más de tres meses de salario según lo indique la ley.

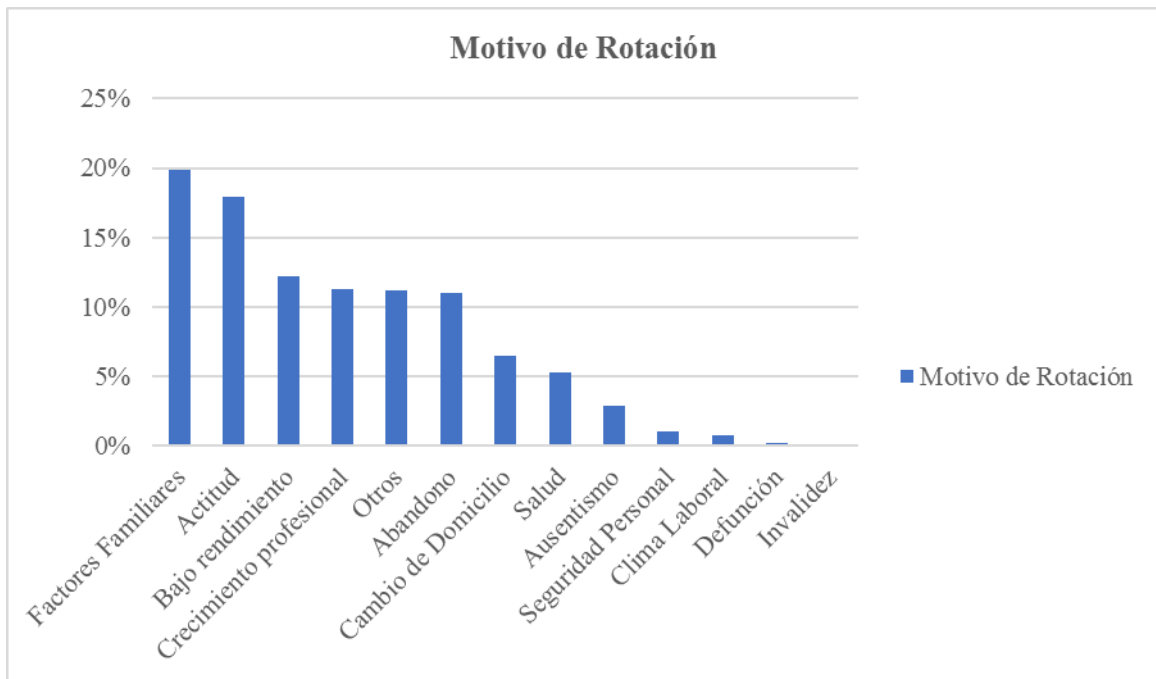


Figura 9. Motivos de Retiro

Fuente: Información de la empresa

Uno de los elementos principales que se capturó en la entrevista de salida, son los motivos de rotación, representados en la Figura 9, donde en el gráfico se pudo observar que el motivo “Factores Familiares” representó el 20% del total de motivos de egreso, seguido de actitud con un 18%, en el tercer lugar aparece el bajo rendimiento con un 12%, el crecimiento profesional representa un 11% de los datos, estos últimos fueron los factores más representativos donde se pueden reducir aplicando planes de acción al interior de la empresa manufacturera, los factores familiares a pesar de ser el motivo más alto, son variables que no están en el control de la empresa.

Con base a la información reflejada por las entrevistas de salida, el equipo investigador realiza el grupo focal, dando el siguiente resultado:

Respuestas del Grupo Focal

Tabla 6. Participantes Grupo Focal

Participante	Área
P1	Costura
P2	Corte
P3	Empaque/Decorado
P4	Bodega
P5	Exportaciones

En el anexo 1 encontrarán las respuestas obtenidas del grupo focal que se realizó con las gerentes de RRHH de cada una de las áreas involucradas en el trabajo de investigación.

A continuación, una recopilación de los datos obtenidos:

1. En el Mercado, cual es el % aceptable de rotación al año?

a. ¿Conoce el índice de rotación de su planta? ¿Es alta?

Todos los jefes de personal respondieron que el índice de rotación a manejar es de 30%, todas conocían el índice de rotación de sus áreas y consideraban que estaban altos.

2. ¿Cuál creen que es el motivo principal de rotación que tenemos? ¿Cómo lo han identificado?

Las causas de rotación según el grupo focal se debían a varios factores: cuidado de los niños, viaje al extranjero, otros empleos con mejor salario, crecimiento académico, problemas familiares, y stress y presión laboral. Estas causas se identifican a través de las entrevistas de salida que se realizan al momento de la desvinculación.

3. ¿Qué acompañamiento hace el área de RRHH para lograr la retención de personal en sus plantas?

El departamento de RRHH trabaja muy de cerca con el área operativa, brindando capacitaciones de manejo de stress, manejo de personal, haciendo recorridos por el piso de producción, preparando actividades motivacionales y dando seguimiento a la línea telefónica, buzón de sugerencias y reportes de eficiencias.

4. ¿Cómo considera que el área de RRHH debe formar parte del desarrollo del operario?

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el departamento debe de conocer los procesos de entrenamiento y debe saber identificar el personal que necesita apoyo para tomar las medidas del caso.

5. ¿Qué programas motivacionales implementaría para evitar la rotación de personal?

Varias sugerencias surgieron del grupo focal entre ellas la retroalimentación positiva, la interacción dentro del área de trabajo y la relación mandos medios – operario.

6. ¿Conoce el esquema a seguir para la contratación de personal? describirlo

Todas conocían el proceso de contratación y lograron describirlo a detalle (ver anexo 1).

7. Que cambiaría del proceso de contratación/reclutamiento de personal?

El grupo focal sugirió implementar pruebas cortas para determinar si el personal puede trabajar bajo presión. Otra sugerencia fue revisar el grado de escolaridad del operario y la edad mínima a contratar.

Otras respuestas que se obtuvieron del grupo focal fue la necesidad de revisar el proceso de entrenamiento y acompañamiento que se realiza tanto con operarios como con los entrenadores para lograr bajar los índices de rotación por bajo rendimiento y el abandono del trabajo.

4.4 Análisis de resultados

4.4.1 Entrevistas de Salida

El departamento de recursos humanos de la empresa manufacturera facilitó la base de datos de las entrevistas de salida del personal operativo para su análisis respectivo, detalladas de la siguiente manera: porcentaje de rotación por año, retiros por edad, egresos por antigüedad y motivos de rotación.

Para iniciar el análisis y de acuerdo con los resultados obtenidos se encontró que los índices de rotación voluntaria bajaron en los últimos tres años pero que para el 2018 los índices de rotación involuntaria se incrementaron en los primeros siete meses del año, siendo una de las causas la desvinculación por bajo rendimiento.

El estudio demostró que los rangos de edad de mayor rotación estaban entre los 18 y 24 años, con una antigüedad menor a los seis meses. El siguiente pico de rotación de personal se presentó en los tres primeros años de laborar (Ver figura 8).

Entre los diferentes motivos de rotación se encontró que factores familiares, actitud, bajo rendimiento y crecimiento profesional eran los que más contribuían al alto índice de rotación. En resumen, al análisis de las entrevistas de salida mostraron que aproximadamente el 58% del personal rotaba en los primeros seis meses de antigüedad, concentrado en las edades de 18 a 24 años y siendo una de las mayores causas la desvinculación por bajo rendimiento.

4.4.2 Análisis grupo focal

Se realizó un grupo focal con los cinco jefes de recursos humanos de cada área representada en el estudio. Los participantes se escogieron siguiendo las directrices dictadas por la Gerencia de Recursos Humanos y tomando en cuenta la relación directa que tenían los jefes de personal con los desvinculados.

Los resultados obtenidos de este grupo focal se presentan de la siguiente manera: conocimiento de los índices de rotación, causas de rotación, relación del departamento de recursos humanos con el proceso de retención de operarios, conocimiento de programas motivacionales y conocimiento del proceso de contratación.

Para iniciar el análisis y de acuerdo con las respuestas obtenidas en el grupo focal en lo que a los índices de rotación se refiere, se encontró que el grupo coincidió en que el índice de rotación aceptado en el rubro era de un 30%. Todas mostraron tener conocimiento del índice de rotación voluntaria de su área, pero no del índice de rotación involuntario y del índice global del área que tiene a cargo.

En los motivos de rotación, se encontró que los motivos mencionados por los jefes de recursos humanos de cada área coinciden con las de las entrevistas de salida, excepto la de stress y presión, siendo la mayor causa: “No tengo quien me cuide los niños”. Por lo que no todas las respuestas obtenidas en las entrevistas de salida son verdaderas, que hay que sondear un poco más para obtener una respuesta.

En relación con el acompañamiento que realiza el departamento de recursos humanos para la retención de operarios y la relación que debe tener en el desarrollo de este, todos los participantes del grupo focal confirmaron que son parte fundamental en el proceso de retención de operarios y en el desarrollo de estos, se constató que conocen los procesos de producción y de entrenamiento, y que tienen las herramientas para identificar qué áreas necesitan de un mayor involucramiento.

El grupo focal coincidió que el entrenamiento y la motivación del operario y entrenador eran vitales para reducir la rotación, así como que era necesario desarrollar el sentido de compromiso y pertenencia tanto en el operario como en el entrenador y esto se lograría a través de planes motivacionales, charlas de formación y manejo de stress, inteligencia emocional, manejo de crisis, manejo de personal.

Se constató que el grupo focal conocía el proceso de contratación y selección de y expresaron su preocupación en lo que a las edades y nivel educativo de los seleccionados se refería, mencionando que era necesario subir el nivel de escolaridad y la edad de los nuevos seleccionados.

Como apoyo de la información secundaria, es aplicada la técnica de grupos focales, reflejando información sobre el entrenamiento que debe de ser aplicado dentro de las áreas, concluyendo que la motivación y el acompañamiento son claves para el crecimiento del operario dentro de sus actividades, lo que logra el desempeño esperado.

4.5 Propuesta de mejora

El plan de mejora propuesto tiene como finalidad reducir los índices de rotación involuntaria causados por el bajo rendimiento del operario. Este plan está basado en 4 pilares que tiene como actores principales al Operario, Jefe Entrenador, Supervisor y RRHH; para cada pilar se han diseñado actividades específicas, las cuales se han listado abajo:

1. Mejorar el acompañamiento de los entrenadores en el entrenamiento de los operarios desarrollando sus habilidades.
 - 1.1. Recertificación del entrenador antiguo y Certificación del entrenador nuevo.
 - 1.2. Implementación de los KPI's (indicadores clave de desempeño) de efectividad del entrenador. (Ver Anexo# 11)
 - 1.3. Asignación de operarios por entrenador.
2. Establecer índices esperados de rotación de operarios, globales y por área.
 - 2.1. Implementación de los KPI's (indicadores clave de desempeño) de índices de rotación. (Ver Anexo# 11).
3. Incrementar la efectividad del entrenamiento de operarios.
 - 3.1. Certificación del Operario en el Entrenamiento.
 - 3.2. Análisis del tiempo en que el operario será incorporado a producción.
 - 3.3. Creación de módulos de entrenamiento en cada área.
4. Crear cultura de motivación
 - 4.1. Capacitación de supervisores en como motivar operarios
 - 4.2. Reconocimientos por meta cumplida y crecimiento
 - 4.3. Estandarización de eventos motivacionales a nivel empresarial
 - 4.4. Creación del Plan de carrera de operario 100%

Plan de Entrenamiento
1. Mejorar el acompañamiento de los entrenadores en el entrenamiento de los operarios desarrollando sus habilidades.
1.1 Recertificación del entrenador antiguo y Certificación de entrenador nuevo
El entrenador debe ser certificado en métodos, costura de estilos nuevos, estándares y criterios de calidad, debe recibir los cursos de Curso Teórico práctico AAMT, recibir los cursos de Manejo de conflictos, Motivación, Inteligencia emocional, Manejo de estrés. Debe ser recertificado cada año validando sus conocimientos a través de pruebas ya existentes. Recurso: Certificado de cumplimiento. Efecto logrado: empleado motivado a sentirse con responsabilidades aptas a cumplirlas.
1.2 Implementación de los KPI's (indicadores clave de desempeño) de efectividad del entrenador
Para poder mejorar es necesario medir por lo que la propuesta de mejora incluye los indicadores clave de desempeño o KPI's, estos deben incluir: % Operarios en entrenamiento en la planta Ratio de operarios x entrenador % de operarios en curva, bajo la curva, estancados x entrenador % de operarios graduados por entrenador Recurso: n/a Efecto: Control de entrenamiento de operarios para medir rendimiento de entrenadores y Socialización de metas
1.3 Asignación de operarios por entrenador
Para un eficaz método de entrenamiento y que este pueda contar con la enseñanza correcta, el equipo investigador sugiere a la empresa manufacturera que la asignación de operarios por jefe entrenador nuevo sea de 8 operarios máximo, donde este dedica 15 minutos en rondas de cuatro tiempos a cada uno. Para un entrenador antiguo se sugiere asignar un máximo de 12 operarios. Recurso: n/a Efecto logrado: jefe entrenador desarrollando entrenamiento eficaz
2. Establecer índices esperados de rotación de operarios, globales y por área.
2.1 Implementación de los KPI's (indicadores clave de desempeño) de índices de rotación
Para poder mejorar es necesario medir por lo que la propuesta de mejora incluye los indicadores clave de desempeño o KPI's, estos deben incluir: % de rotación total y por planta % de rotación por gerente, supervisor, módulos % de rotación por operación Costos de rotación Recurso: n/a Efecto logrado: Determinar las áreas, personal, y operaciones que necesitan atención. Socialización de metas
3. Incrementar la efectividad del entrenamiento de operarios.
3.1 Certificación del Operario en el Entrenamiento
Todo operario debe cumplir con el proceso de certificación en Manejo del método, estándares y criterios de calidad, con el fin de asegurar su efectivo desempeño Recurso: Certificado de cumplimiento.

Efecto logrado: empleado motivado a sentirse con responsabilidades aptas a cumplir las metas
3.2 Análisis del tiempo en que el operario será incorporado a producción
<p>Desarrollo gradual de las habilidades necesarias del operador para ingresar al módulo maduro, actualmente debe alcanzar un 50% de eficiencia. Después de realizar el entrenamiento en métodos y técnicas de costura para la operación en la cual es desarrollado el operario, es indispensable que este no sea asignado a ningún módulo productivo sin haber cumplido el tiempo ya determinado por la empresa manufacturera por cada operación, con la finalidad de evitar rupturas de secuencias en tiempo, las que son indispensables para el desarrollo del método de entrenamiento del operario.</p> <p>Recurso: n/a Efecto logrado: empleado motivado a sentirse con responsabilidades aptas a cumplirlas</p>
3.3 Creación de módulos de entrenamiento en cada planta
<p>Para un entrenamiento eficaz y que este pueda ser desarrollado por cada área de producción dentro de la empresa manufacturera, el equipo investigador sugiere la instalación de módulos de entrenamiento por cada área, con la capacidad de 16-18 personas conformando cada módulo y los que están en supervisión del jefe entrenador para que este pueda realizar un tiempo de enseñanza, revisión y corrección del método, de 15 minutos por operario en rondas de cuatro tiempos. (Ver Anexo 9,10)</p> <p>Recurso: espacio disponible con 39 mts², maquinaria, sillas, sistema eléctrico, entrenador Efecto logrado: operario recibiendo entrenamiento eficaz y en área asignada</p>
Plan de Motivación
4. Crear Cultura de Motivación
<p>La empresa manufacturera maneja varios beneficios a sus empleados operativos, los que se enlistan a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subsidio de Transporte 2. Subsidio de Alimentación 3. Convivio Navideño 4. Atención Medica para el personal y su familia 5. Servicio de Ambulancia 6. Cooperativa 7. Celebraciones de Cumpleaños 8. Remuneración por cumplimiento de metas
4.1 Capacitación de Instructores y Supervisores sobre motivación
<p>Una vez que el entrenamiento ha sido realizado de manera eficaz por el jefe entrenador y los operarios son certificados al 100% en el manejo del método de entrenamiento, estos son asignados ya en los módulos de producción y los que tendrán la supervisión directa de los Supervisores, teniendo a cargo el cumplimiento de metas por medio del personal operativo, lo que el equipo investigador sugiere que los Instructores y Supervisores puedan recibir capacitaciones sobre técnicas de motivación, manejo de conflictos, inteligencia emocional, manejo de estrés para que generen personal operativo con el impulso de asumir responsabilidades para lograr las cuotas de producción y estos a su vez se conviertan en agentes multiplicadores de motivación dentro sus los módulos y así permitiendo a la empresa manufacturera el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Recurso: capacitación, material impreso, lápiz, refrigerio Efecto logrado: Supervisor motivando a personal operativo</p>
4.2 Reconocimientos por meta cumplida y crecimiento
<p>La empresa manufacturera realiza incentivos por lograr las cuotas de producción, las que son remuneradas semanalmente. El equipo investigador sugiere que acompañado de la remuneración económica sea utilizado el incentivo no financiero, como ser el reconocimiento por el trabajo y esfuerzo realizado, dado que el personal</p>

<p>operativo adicional de recibir la recompensa de su deseo, tiene el incentivo de pertenencia, de importancia y de que su labor contribuye al éxito de la empresa manufacturera; este tipo de incentivo no genera costos para la empresa más que el reconocimiento del empleado trayendo altos beneficios motivacionales.</p> <p>Es recomendado incluir en los medios audiovisuales televisivos que ya se manejan en la empresa, la fotografía con los generales del operario que ha llegado al cumplimiento de meta, la ubicación en el módulo donde se desempeña y que el mismo se mantenga semanalmente de manera que incentive a otros a seguir con el cumplimiento de la cuota de producción.</p> <p>Recurso: fotografía del operario, medio audiovisual televisivo, banderines de colores, campanas por meta cumplida</p> <p>Efecto logrado: Personal operativo motivado</p>
<p>4.3 Estandarización de eventos motivacionales a nivel empresarial</p>
<p>La empresa manufacturera realiza eventos motivacionales hoy en día, pero las mismas no son planificadas en tiempo y forma dentro de las plantas, por lo que el equipo investigador sugiere que estas pueden ser programas en fecha del último jueves de cada mes en cada una de las áreas, con la finalidad de estandarizar en fechas y que todo el personal operativo pueda disfrutar de este beneficio planificado.</p> <p>Recurso: pasteles de cumpleaños con capacidad de 500 personas en conjunto con platos, cucharas, servilletas, vasos y refrescos son donados por la cafetería</p> <p>Efecto logrado: Personal operativo motivado con sentido de pertenencia</p>
<p>4.4 Creación Plan de carrera de operario 100%</p>
<p>El equipo investigador sugiere a la empresa manufacturera que desarrolle planes de carrera de operarios al 100%, es decir que un operario certificado, pueda desarrollarse como comodín u operario multiestilo donde pueda aprender dos o hasta cuatro operaciones y genere la motivación en ganar más remuneración económica. Formación de operarios graduados de educación superior. Presentación de título obtenido, aplicación a plazas vacantes de entrenadores, recibir certificación de entrenador, reunir los requisitos de antigüedad, y tener un récord intachable</p> <p>Recurso: entrenamiento en métodos de aprendizaje</p> <p>Efecto logrado: Personal operativo multiestilo</p>

4.6 Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación, detalle de cambios y responsables de su ejecución

Una vez que se ha generado el plan de mejora para la empresa manufacturera, el equipo investigador propone un cronograma de aplicación en tiempo, detalle de cambios y los responsables de su ejecución, resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 7. Cronograma de Actividades, Responsables de Ejecución

Objetivo General	Efecto Esperado	Metas	Actividades	Estrategias de trabajo	Duración	Plan de ejecución				Responsables
						oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	
Contribuir a la creación de un plan de mejora a través de la identificación de las causas y efectos que genera el nivel de rotación de personal operativo en la empresa manufacturera para lograr reducir el indicador y que la empresa se vuelva más competitiva	Alto Rendimiento, personal motivado, reducción de los índices de rotación, compromiso, sentido de pertenencia, lealtad, operadores y entrenadores efectivos, reducción de costos de rotación.	Mejorar el acompañamiento de los instructores en el entrenamiento de los operarios desarrollando sus habilidades	Recertificación del entrenador antiguo y Certificación de entrenador nuevo	Curso Teórico practico AAMT, Manejo del método, estándares y criterios de calidad	4 meses					Jefes de entrenadores, jefe de calidad, RRHH
				Costura de los estilos básicos						
				Manejo de conflictos, Motivación, Inteligencia emocional, Manejo de stress, manejo del tiempo, trabajo en equipo						
			Implementación de los KPI's de efectividad del entrenador	% Operarios en entrenamiento en la planta	2 meses					
		% de operarios x entrenador								
		% de operarios en curva, bajo la curva, estancados x entrenador								
		Asignación de operarios por entrenador	Entrenador antiguo asignar 10-12 operarios, entrenador nuevo asignar 6-8 operarios	1 mes					Jefes de entrenadores	
		Establecer índices esperados de rotación de operarios, globales y por área	Implementación de los KPI's de índices de rotación	% de rotación total y por planta	4 meses					RRHH
				% de rotación por gerente, supervisor, módulos						
				% de rotación por operación						
Costos de rotación										
Incrementar la efectividad del entrenamiento de operarios	Certificación del Operario en el Entrenamiento	Manejo del método, estándares y criterios de calidad.	Un mes					Jefe de entrenadores, jefe de calidad, supervisor		
	Análisis del tiempo en que el operario será incorporado a producción	Desarrollo gradual de las habilidades necesarias del operador para ingresar al modulo maduro, actualmente debe alcanzar un 50% de eficiencia	Un mes					Jefe de entrenadores, Gerente de planta		
	Creación de módulos de entrenamiento en cada área	Concentrar el entrenamiento de operarios en módulos de entrenamiento, donde se le desarrolla la habilidad de cumplimiento de metas con calidad	4 meses							

Objetivo General	Efecto Esperado	Metas	Actividades	Estrategias de trabajo	Duración	Plan de ejecución				Responsables
						oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	
Contribuir a la creación de un plan de mejora a través de la identificación de las causas y efectos que genera el nivel de rotación de personal operativo en la empresa manufacturera para lograr reducir el indicador y que la empresa se vuelva más competitiva	Alto Rendimiento, personal motivado, reducción de los índices de rotación, compromiso, sentido de pertenencia, lealtad, operadores y entrenadores efectivos, reducción de costos de rotación.	Crear cultura de motivación	Capacitación de supervisores en como motivar operarios	Manejo de conflictos, Motivación, Inteligencia emocional, Manejo de stress	4 meses					RRHH, Gerentes, Jefe de Entrenadores
			Reconocimientos por meta cumplida y crecimiento	Banderines de colores en las maquinas, campanas por meta cumplida, utilización de medios audiovisuales televisivos	3 meses					Jefes de entrenadores, Gerentes, Supervisores
			Estandarización de eventos motivacionales a nivel empresarial	Crear un calendario de eventos que sea socializado a través de las pantallas de producción	3 meses					
			Creación del Plan de carrera de operario 100%	El equipo investigador sugiere a la empresa manufacturera que desarrolle planes de carrera de operarios al 100%, es decir que un operario certificado, pueda desarrollarse como comodín u operario multiestilo donde pueda aprender dos o hasta cuatro operaciones y genere la motivación en ganar más remuneración económica. Formación de operarios graduados de educación superior, Presentación de título obtenido, aplicación a plazas vacantes de entrenadores, recibir certificación de entrenador, reunir los requisitos de antigüedad, y tener un récord intachable	4 meses					RRHH, Gerentes, Jefe de Entrenadores

Fuente: Propia

4.6.2 Presupuesto

Metas	Actividades	Estrategias de trabajo	Recursos	Cantidad de Personas	Periodo	Costo Unitario	Costo Total
Mejorar el acompañamiento de los instructores en el entrenamiento de los operarios desarrollando sus habilidades	Recertificación del entrenador antiguo y Certificación de entrenador nuevo	Curso Teórico practico AAMT, Manejo del método, estándares y criterios de calidad	Impresión de folletos (2)	20	4	L. 100.00	L. 8,000.00
			Almuerzo de Bienvenida	20	4	L. 125.00	L. 10,000.00
		Costura de los estilos básicos	n/a	0	0	L. -	L. -
		Manejo de conflictos, Motivación, Inteligencia emocional, Manejo de stress, manejo del tiempo, trabajo en equipo	Capacitación Internas por RRHH	1	16	L. 1,000.00	L. 16,000.00
			Coffee Break	12	16	L. 65.00	L. 12,480.00
	Implementación de los KPI's de efectividad del entrenador	% Operarios en entrenamiento en la planta	n/a	0	0	L. -	L. -
		% de operarios xentrenador	n/a	0	0	L. -	L. -
		% de operarios en curva, bajo la curva, estancados xentrenador	n/a	0	0	L. -	L. -
		% de operarios graduados por entrenador	n/a	0	0	L. -	L. -
	Asignación de operarios por entrenador	Entrenador antiguo asignar 10-12 operarios, entrenador nuevo asignar 6-8 operarios	n/a	0	0	L. -	L. -
Establecer índices esperados de rotación de operarios, globales y por área	Implementación de los KPI's de índices de rotación	% de rotación total y por planta	n/a	0	0	L. -	L. -
		% de rotación por gerente, supervisor, módulos	n/a	0	0	L. -	L. -
		% de rotación por operación	n/a	0	0	L. -	L. -
		Costos de rotación	n/a	0	0	L. -	L. -
Incrementar la efectividad del entrenamiento de operarios	Certificación del Operario en el Entrenamiento	Manejo del método, estándares y criterios de calidad.	Banderin de certificado	20	48	L. 15.00	L. 14,400.00
	Análisis del tiempo en que el operario será incorporado a producción	Desarrollo gradual de las habilidades necesarias del operador para ingresar al modulo maduro, actualmente debe alcanzar un 50% de eficiencia	n/a	0	0	L. -	L. -
	Creación de módulos de entrenamiento en cada área	Concentrar el entrenamiento de operarios en módulos de entrenamiento, donde se le desarrolla la habilidad de cumplimiento de metas con calidad	n/a	0	0	L. -	L. -

Metas	Actividades	Estrategias de trabajo	Recursos	Cantidad de Personas	Periodo	Costo Unitario	Costo Total
Crear cultura de motivación	Capacitación de supervisores en como motivar operarios	Manejo de conflictos, Motivación, Inteligencia emocional, Manejo de stress	Capacitacion Internas por RRHH	1	16	L. 1,000.00	L. 16,000.00
	Reconocimientos por meta cumplida y crecimiento	Banderines de colores en las maquinas, campanas por meta cumplida, utilizacion de medios audiovisuales televisivos	Banderin de certificado	20	48	L. 15.00	L. 14,400.00
	Estandarización de eventos motivacionales a nivel empresarial	Crear un calendario de eventos que sea socializado a través de las pantallas de producción	Celebracion de Cumpleaños	200	12	L. 600.00	L. 28,800.00
	Creación del Plan de carrera de operario 100%	El equipo investigador sugiere a la empresa manufacturera que desarrolle planes de carrera de operarios al 100%, es decir que un operario certificado, pueda desarrollarse como comodín u operario multiestilo donde pueda aprender dos o hasta cuatro operaciones y genere la motivación en ganar más remuneración económica. Formación de operarios graduados de educación superior, Presentación de titulo obtenido, aplicación a plazas vacantes de entrenadores, recibir certificación de entrenador, reunir los requisitos de antigüedad, y tener un récord intachable	Manuales de Entrenamiento para Certificacion	1	1	L. 456.00	L. 456.00
TOTAL							L. 120,536.00

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. De acuerdo con la información proporcionada por la empresa manufacturera y que sirvió como base para analizar la problemática de la rotación de personal, las entrevistas de salida reflejan que el 49% de la desvinculación del personal operativo corresponde a rotación involuntaria manifestada por el bajo rendimiento y por no completar el proceso de entrenamiento, el otro 51% se deben a factores que no son controlables por la empresa; como ser, la actitud, factores familiares y crecimiento profesional. La mayor incidencia de rotación se da en el personal dentro del rango de las edades de 18 a 24 años y en los primeros seis meses de haber sido contratado.
2. De la investigación realizada, se determinó que el proceso de entrenamiento juega un papel importante dentro de la formación del operario y que el éxito de esta actividad se le atribuye a un buen “jefe entrenador” siendo este el responsable de transmitir todo el conocimiento y el desarrollo de destrezas que el operario aplica en el desenvolvimiento de las actividades de manera eficiente y eficaz, situación que es cuestionada porque no en todos los casos los entrenamientos son efectivos.
3. Actualmente la empresa manufacturera ofrece al personal operativo incentivos de tipo salarial como emocional entre los que se destacan: subsidio por transporte, subsidio por alimentación, atención médica para el personal y su familia, bonificaciones por cumplimiento de meta y otro tipo de incentivos para motivar al operario a alcanzar el 100% de eficiencia, pero de acuerdo con el estudio de investigación y a la problemática encontrada, se concluye que los planes

motivacionales no están teniendo el efecto esperado y que los jefes entrenadores deben estar debidamente certificados para fortalecer el sistema actual de entrenamiento porque juegan un papel importante en la motivación del operario.

5.2 Recomendaciones

1. Generar medidas enfocadas en el mayor porcentaje de rotación que se origina por el “bajo rendimiento”; considerando que es un factor que está bajo el control directo de la empresa manufacturera, por lo cual se recomienda que sean implementados indicadores de medición KPI's (Key Performance Indicators) en cada una de las áreas de producción, donde se pueda medir el desempeño como parte del entrenamiento, teniendo como objetivo que cada jefe pueda mejorar la efectividad del operario, para poder mitigar los índices de rotación que actualmente se manejan.
2. Implementar las acciones correspondientes para que el “jefe entrenador” pueda desarrollar las competencias de entrenamiento mediante una debida certificación, así como la reasignación de la cantidad de operarios establecidos al módulo de entrenamiento, como se indica en la tabla siete (7), ya que el tiempo asignado por operario permitirá realizar las revisiones que garantizaran el conocimiento en la (s) técnicas requerida (s) y el desarrollo de las habilidades y destrezas para que el operario pueda realizar su inserción de manera efectiva a los módulos de producción considerando que en muchas ocasiones por la generación de la alta rotación este es incorporado de manera acelerada sin haber realizado el debido entrenamiento, produciendo frustración, stress y la desmotivación al tener que cubrir una producción faltante dando como resultado la salida o renuncia del personal.

3. Implementar el plan de mejora propuesto para la empresa manufacturera a partir del mes de octubre, donde este incluye actividades que pueden ser incorporadas con los mismos costos que actualmente opera el proceso como ser la cantidad de operarios por supervisor, creación de módulos de entrenamiento en cada planta de producción entre otros, que traerán como resultado inmediato la especialización de la mano de obra de acuerdo al tiempo para cada método de aprendizaje por lo que debe ser socializado por medio del departamento de recursos humanos a todos los niveles jerárquicos para que a mediano plazo se puedan ver los frutos de la reducción del índice rotación.

BIBLIOGRAFÍAS

1. Alfaro Castellanos, M. del C. (2012). *Administración de Personal* (Primera). Mexico: Red Tercer Milenio.
2. Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Argentina: Ediciones Granica,S.A.
3. Anjane, A. K., & Jana, P. (2017). A Review of Selection Process for Sewing Machine Operator. *International Journal of Research in Advent Technology*, 5(5), 11.
4. Apparel Manufacturing – Asociación Hondureña de Maquiladores. (2018). Recuperado 9 de septiembre de 2018, de http://www.ahm-honduras.com/?page_id=1003
5. Aranibar Gutierrez, M. fernanda, Melendres Carlos, V. D., Ramirez Baron, M. C., & Garcia Rivera, B. R. (2018). Los factores de la rotacion de personal en las maquiladoras de exportacion de Ensenada, B.C. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40.
6. Chapman, G., & White, P. E. (2011). *Los 5 Lenguajes del Aprecio en el Trabajo: Como Motivar al Personal Para Mejorar su Empresa = The 5 Languages of Appreciation in the Workplace* (Editorial Portavoz). Mexico.
7. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta). Mexico: McGrawHill.
8. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (Primera). Colombia: McGrawHill.
9. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava edición). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=3214388#>
10. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera). McGrawHill.
11. cruz, E. (2017). Instituto Nacional de Estadística Honduras, INE. Recuperado 20 de agosto de 2018, de <http://www.ine.gob.hn/>

12. Eggers, M. F. (2012). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires, ARGENTINA: Editorial Maipue. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3199975>
13. Francisco Javier Morazán Matute, H. L. (2018). Banco Central de Honduras, Gobierno de la Republica de Honduras [Text]. Recuperado 20 de agosto de 2018, de http://www.bch.hn/pib_trimestral.php
14. Garcia, J. I. (2016). *Psicología 2do de Bachillerato*. España: McGrawHill Education.
15. Gibson, J., & Ivancevich, J. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (13.^a ed.). Mexico: McGrawHill Interamericana.
16. Hernández y Rodríguez, S. J., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (3a. ed.). México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3214416>
17. Honduras 20/20. (2018). Recuperado 18 de agosto de 2018, de <https://www.presidencia.gob.hn/index.php/gob/casa-presidencial/honduras-20-20>
18. Honduras: Población económicamente activa. (2017, 24). Recuperado 19 de agosto de 2018, de <http://www.odhac.org/index.php/estadisticas/por-pais/honduras/156-honduras-poblacion-economicamente-activa>
19. Martínez, J. G. G., Cabrera, E. D. P., & Quintero, J. M. M. (2015). EL IMPACTO DE LA JORNADA LABORAL Y EL SALARIO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS MAQUILADORAS DE CIUDAD VICTORIA., 15.
20. Martinez, L. (2015, agosto 3). La importancia del entrenamiento laboral. Recuperado de <https://www.eldinero.com.do/14908/la-importancia-del-entrenamiento-laboral/>

21. Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Mexico: Pearson.
22. Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.^a ed.). Mexico: McGrawHill.
23. Niebel, B. (1988). *Ingeniería Industrial Metodos, Tiempos y Movimientos* (Tercera edición). Mexico: Alfaomega.
24. Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial Metodos, estandares y diseño del trabajo* (12.^a ed.). Mexico: McGrawHill.
25. Obando Millán, M. P. D. V. (2009). *ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA SIGO, S.A. ESTADO NUEVA ESPARTA*. UNIVERSIDAD DE ORIENTE, Venezuela.
26. Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5.^a ed.). Mexico: McGrawHill.
27. Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica* (Septima). Prentice Hall.
28. Sampiere, R., Collado, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta). Peru: McGrawHill.
29. SICE: TLC Acuerdos Comerciales: Centroamérica, Estados Unidos y República Dominicana (CAFTA-DR). (2018). Recuperado 16 de agosto de 2018, de http://www.sice.oas.org/Trade/CAFTA/CAFTADR/chapter1_5s.asp#Anexo2.1
30. Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2012). *La técnica de grupo focales*, (ELSEVIER).
31. Technopak - Mord. (2010). Recuperado 10 de septiembre de 2018, de <http://www.technopak-mord.com/courseoffered.aspx>
32. The Global Competitiveness Report 2017-2018. (2017, septiembre 26). Recuperado 18 de agosto de 2018, de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018/>

33. Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración (2a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3227620>
34. Velasquez, S. G., González, I. G. O., & Vizcarra, N. L. V. (2015). Rotación de Personal en Empresas Maquiladoras de la Zona de Otay en Tijuana BC, 13.
35. Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administracion de recursos humanos* (Septima). Mexico.
36. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Novena Edicion). México, D.F., MEXICO: Pearson Educacion. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
37. Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Octava). Mexico: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1.

Participante	Pregunta	Afirmación
	1. ¿En el mercado, cual es el porcentaje aceptable de rotación al año? ¿Conoce el índice de rotación de su planta? ¿Es alta?	
		Todas respondieron 30% y consideran que ese es un índice aceptable.
P1		(Costura): 16.92%
P2		(Corte): 0.82%
P3		(Empacado/Diseño): 4.72%
P4		(Bodega): 3.51%
P5		(Exportaciones): 4.73%
	2. ¿Cuál creen que es el motivo principal de rotación que tenemos? ¿Cómo lo han identificado?	
		No tengo quien me cuide a los niños (5) Viaje al extranjero (3) Otro empleo con mejor salario (3) Continuar estudios (1) Problemas familiares (1) Stress, presión (1)
	¿Cómo lo han identificado?	
		Se identifica en la entrevista preliminar y en la encuesta de salida ya que se sigue un procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Durante la entrevista preliminar se estudian las razones que indican los operarios y supervisor o gerentes, se estudia el expediente para ver récord de comportamiento y rendimiento para ver si se quiere retener. 2. Se da asesoramiento y opciones como ser permisos, vacaciones, cambios de puesto entre otros, se sugieren lugares de cuidado de niños. 3. Si aun así decide retirarse se aplica la encuesta de salida, la cual esta estandarizada para todas las áreas. Se le da una explicación previa al operario del porqué de la encuesta. <p>Se han detectado discrepancias en las razones de salida principalmente cuando se dice que no tienen quien le cuide los niños, generalmente es porque ya tienen otro empleo, compra de casa o terreno, ayuda monetaria.</p>
	3. ¿Qué acompañamiento hace el área de Recursos Humano para	

Participante	Pregunta	Afirmación
	lograr la retención de personal en sus plantas?	
P1		1. Identificando las áreas, módulos, o supervisores que mantienen la rotación más alta para darles seguimiento más de cerca.
P3		2. Haciendo recorridos por las áreas asignadas mínimo dos veces diarias.
P5		3. Revisando constantemente el reporte de eficiencias de empleados nuevos.
P1		4. Hablando con los jefes de entrenadores y supervisores sobre el avance de operarios nuevos.
P2		5. Apoyando a los entrenadores y supervisores con charlas de manejo de stress, inteligencia emocional, respuesta a crisis, logro de objetivos, manejo de personal.
P4		6. Brindando charlas de inteligencia emocional, motivación y manejo de stress a los mandos medios.
P4		7. Preparando actividades de motivación para los operarios.
P3		8. Al manejar una política de puertas abiertas el operario tiene acceso directo al departamento de Recursos Humanos.
P1		9. Se maneja un buzón de sugerencias y una línea telefónica para opiniones, quejas, sugerencias.
	4. ¿Cómo considera que el área de Recursos Humanos debe formar parte del desarrollo del operario?	
P5		1. Conociendo los procesos de entrenamiento.
P4		2. Identificando a operarias que necesitan apoyo con la integración a los equipos de trabajo y al nuevo ambiente laboral.
P2		3. Dándole seguimiento al nuevo personal a través del reporte de eficiencias.
P1		4. Hay charlas informativas, se selecciona operarios de bajo rendimiento para darle seguimiento.
P3		5. Apoyando a los entrenadores y supervisores con charlas de manejo de stress, inteligencia emocional, respuesta a crisis, logro de objetivos, manejo de personal.
P3		6. El desarrollo y retención de operarios es una responsabilidad de todos los involucrados.

Participante	Pregunta	Afirmación
	5. ¿Qué programas motivacionales implementaría para evitar la rotación de personal?	
P3		1. Retroalimentación positiva.
P1		2. Interactuar con ellos en el módulo.
P2		3. Hacer porra cuando se cumplen meta.
P1		4. Cantar en la estación de trabajo el feliz cumpleaños.
P4		5. Felicitaciones cuando mejoran su actitud y metas.
P5		6. Reforzar la parte positiva.
P5		7. Trabajar en equipo con los operarios y mandos medios.
	6. ¿Conoce el esquema a seguir para la contratación de personal? Describirlo	
		Evaluación 1, evaluación 2, entrevista, inducción, revisión de documentación y creación de expediente, foto y carnet.
	7. Que cambiaría del proceso de contratación/reclutamiento de personal?	
		Evaluación; Agregar una prueba o batería corta para ver si el operario puede trabajar bajo presión. Edad: contratar arriba de los 20 años, aunque esto puede ser subjetivo. Nivel educativo: mínimo 6to grado en operarios.
		Otras Respuestas
		Otros comentarios surgidos del grupo focal <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe tanta necesidad de trabajo que hay gente profesional que no reporta que es profesional e ingresa como operario. ✓ Implementar un plan de carrera para los que se gradúan trabajando en la empresa. ✓ Nuevas generaciones con problemas de disciplina y actitud. ✓ Crecimiento rápido en las plantas 75% en dos años y se cuenta con el mismo personal. ✓ Entrenamiento, mandos medios verdes e inmaduros necesitan empoderarse de sus funciones y cuidar y desarrollar a sus operarios. ✓ Modulo nuevo con prioridades en menos de dos semanas, no enlazan producción con calidad, calidad queda a un lado por cumplir meta.

Participante	Pregunta	Afirmación
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integrar charlas de motivación de operarios al entrenamiento de mandos medios: ¿Cómo motivar al empleado? ✓ Revisión de perfiles. ✓ Fomentar la lealtad del empleado, sentido de pertenencia. ✓ Ser congruentes con la información que se genera en la inducción ✓ Demasiado jóvenes. ✓ No todos los gerentes hacen incorporación al área de Recursos Humanos en problemáticas.

Anexo 2.

ENTREVISTA DE SALIDA

I. DATOS GENERALES

Nombre del empleado:
Planta:
Jefe Inmediato:

Puesto:
Operación:
Fecha de Egreso:

II. CAUSAS DE RETIRO

Problemas Personales: _____
Condición de salud: _____
Relación jefe inmediato: _____
Horario de Trabajo: _____
Salario: _____

Estrés y presión de trabajo: _____
Nueva oportunidad de empleo: _____
Falta de entrenamiento: _____
Indiferencia al empleado: _____
Otros: _____

Explique brevemente la razón de su retiro:

III CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS

No.	Aspectos	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
1	Entrenamiento					
2	Relación con jefes					
3	Ambiente laboral					
4	Atención en las cafeterías					
5	Atención en las clínicas					
6	Atención de RRHH					
7	Condiciones Físicas de la empresa					

IV Sugerencias o Comentarios

1.Recomendaria a otras personas trabajar en la empresa

Si _____ No _____

Porque:

2. Que fue lo que más le gusto de la empresa?

3. Que recomendaría mejorar?

Anexo 3.

Agrupación Motivos de Rotación

Grupo	Categoría
Abandono	Abandono
Actitud	Conflictos personales y laborales con sus compañeros
	Cumplió su ciclo en este empleo
	Desinterés
	Indiferencia hacia realizar su trabajo con calidad
	Irrespeto hacia sus compañeros de trabajo
	Irrespeto hacia sus jefes inmediatos
	No es el trabajo que se merece
	No le gusta la Jornada Laboral
	No le gusta la rutina
	No le gusta lo que hace
	No le gusta el Trabajo
	No se siente capaz de desempeñar el trabajo correctamente
	Renuencia a realizar su trabajo
	Se cansó de la rutina laboral
	Trabajo Pesado
Ausentismo	Ausencias del trabajo sin permiso del jefe inmediato
	Ausencias Frecuentes Injustificadas personales y familiares
	Ausencias Justificadas Poco Confiables y Creíbles
	Llegadas tarde sin justificación
Bajo rendimiento	Eficiencia baja
	Mala calidad en su trabajo
	No cumple con sus objetivos
	Uso incorrecto del método para realizar su trabajo
Cambio de Domicilio	Esposo o Conyugue Cambiara de Empleo en Otra Ciudad
	Regresar al lugar de nacimiento
	Trabajar la tierra
	Viaje al extranjero
Clima Laboral	Malas Relaciones Laborales
	No le gusta el trato de su jefe Inmediato
	Relación con su jefe inmediato
Crecimiento profesional	Continuar Estudiando
	Crecimiento Profesional
	Mejor sueldo
	No hay oportunidad de crecer
	No obtienen los beneficios que necesita
	Nuevo Empleo en Otra Ciudad o País
Factores Familiares	Dedicarse a su Familia
	Dedicarse a un Hijo con Problemas de Salud
	Defunción de Familiar
	Embarazo
	No tiene quien cuide a sus hijos
	Problemas con terrenos fuera de la ciudad

Grupo	Categoría
	Problemas familiares
	Salud Familiar
Invalidez	Inhabilidad para valerse por si mismo
Salud	Cansancio
	Problemas de salud
Seguridad Personal	Amenazas y Extorsión
Defunción	Defunción
Otros	Manipulación de datos
	Desperdicio y Daño de materia prima
	Hurto Comprobado
	Otros

Fuente: propia

Anexo 4.

Rotación por año

Total	Involuntaria	Voluntaria	Año
49.2%	18.3%	30.8%	2016
40.8%	11.6%	29.2%	2017
44.1%	19.8%	24.3%	2018 (Proy)

Anexo 5.

Rotación por edad

Rango Edad	Porcentaje Retiro
A(18-24)	73.63%
B(25-29)	18.37%
C(30-35)	6.57%
D(36-44)	1.43%
Total	100.00%

Anexo 6.

Egresos por antigüedad

Antigüedad	2016	2017	2018
1 (< 1 Semana)	2.44%	7.99%	10.75%
2 (< 1 Mes)	6.92%	13.77%	12.84%
3 (< 2 Meses)	8.39%	15.14%	15.67%
A (2 a 4 meses)	5.70%	7.57%	11.64%
B (4 a 6 Meses)	4.15%	3.79%	6.72%
C (6 a 8 Meses)	3.58%	3.58%	5.37%
D (8 a 10 Meses)	2.77%	1.68%	2.99%
E (10 a 12 Meses)	2.12%	1.37%	2.84%
F (1 a 2 A)	14.58%	10.83%	8.66%
G (2 a 3 A)	13.60%	8.83%	4.48%
H (3 a 4 A)	11.40%	7.99%	3.43%
I (4 a 5 A)	6.43%	4.84%	3.73%
J (5 a 6 A)	5.05%	2.94%	2.54%
K (6 a 7 A)	4.40%	3.05%	1.34%
L (7 a 8 A)	2.36%	1.37%	1.34%
M (8 a 9 A)	1.95%	1.26%	0.45%
N (9 a 10 A)	1.47%	0.84%	0.60%
O (10 a 15 A)	2.04%	2.42%	1.49%
P (15 a 20 A)	0.57%	0.63%	0.60%
Q (20 o más A)	0.08%	0.11%	0.15%
N/A			2.39%

Anexo 7.

Motivos de Rotación por Edad

Motivo de Retiro	A(18-24)	B(25-29)	C(30-35)	D(36-44)	Total
Abandono	11%	13%	10%	7%	11%
Actitud	18%	18%	17%	19%	18%
Ausentismo	3%	1%	4%	2%	3%
Bajo rendimiento	12%	13%	12%	33%	12%
Cambio de Domicilio	6%	7%	9%	2%	6%
Clima Laboral	1%	1%	1%	0%	1%
Crecimiento profesional	13%	8%	7%	0%	11%
Defunción	0%	0%	0%	0%	0%

Motivo de Retiro	A(18-24)	B(25-29)	C(30-35)	D(36-44)	Total
Factores Familiares	19%	23%	17%	12%	20%
Invalidez	0%	0%	0%	2%	0%
Salud	5%	4%	9%	2%	5%
Seguridad Personal	1%	1%	0%	0%	1%
Otros	10%	12%	16%	19%	11%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

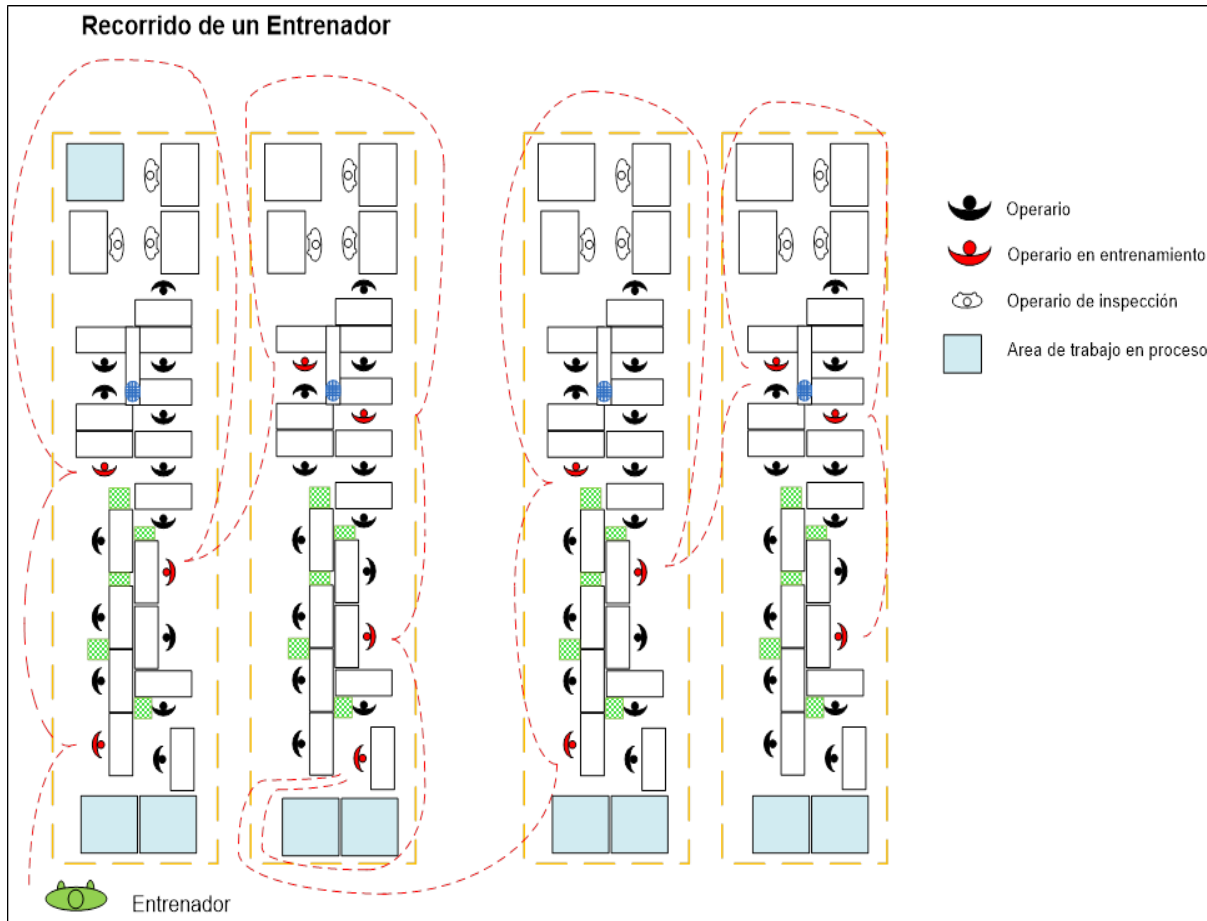
Anexo 8.

Cuestionario de Grupo Focal

1. Una introducción la que da a conocer el propósito del estudio
Sean todos (a) bienvenidos a esta reunión, donde el propósito principal será conocer los diferentes puntos de vista que cada uno cuenta en relación a la rotación de personal, a la situación actual que cada uno enfrenta al carecer de este recurso, como les afecta y que hacen ustedes para poder mitigar el impacto que ocasiona dentro de los diferentes departamentos y como se pueden detectar puntos de mejora para poder retener el personal.
2. Importancia de la participación de cada integrante
Cada personal invitado a este grupo focal es de vital importancia para el estudio de investigación, dado que ustedes conocen la problemática actual, y todas las ideas, aportes, comentarios, serán considerados para poder generar una propuesta de mejora a la empresa y así para poder disminuir el índice de rotación.
3. Siete (7) preguntas abiertas
8. En el Mercado, cual es el % aceptable de rotación al año? a. ¿Conoce el índice de rotación de su planta? ¿Es alta?
9. ¿Cuál creen que es el motivo principal de rotación que tenemos? ¿Cómo lo han identificado?
10. ¿Qué acompañamiento hace el área de RRHH para lograr la retención de personal en sus plantas?
11. ¿Cómo considera que el área de RRHH debe formar parte del desarrollo del operario?
12. ¿Qué programas motivacionales implementaría para evitar la rotación de personal?
13. ¿Conoce el esquema a seguir para la contratación de personal? describirlo
14. Que cambiaría del proceso de contratación/reclutamiento de personal?
4. Tiempo estimado en la que será realizado el grupo focal
El grupo focal tendrá una duración de una (1) hora con horario de 3:00 p.m. a 4:00 p.m.
5. Confidencialidad de la información brindada
La información que será brindada será de estricta confidencialidad
6. Agradecimiento final
A todos los miembros que participaron en el grupo focal, se les agradece su participación, la cual es considerada de suma importancia para que el equipo investigador pueda presentar los resultados de acuerdo a sus experiencias, vivencias y generar aportes para poder proponer un plan de mejora a la empresa manufacturera. La información brindada será considerada con la más estricta confidencialidad.

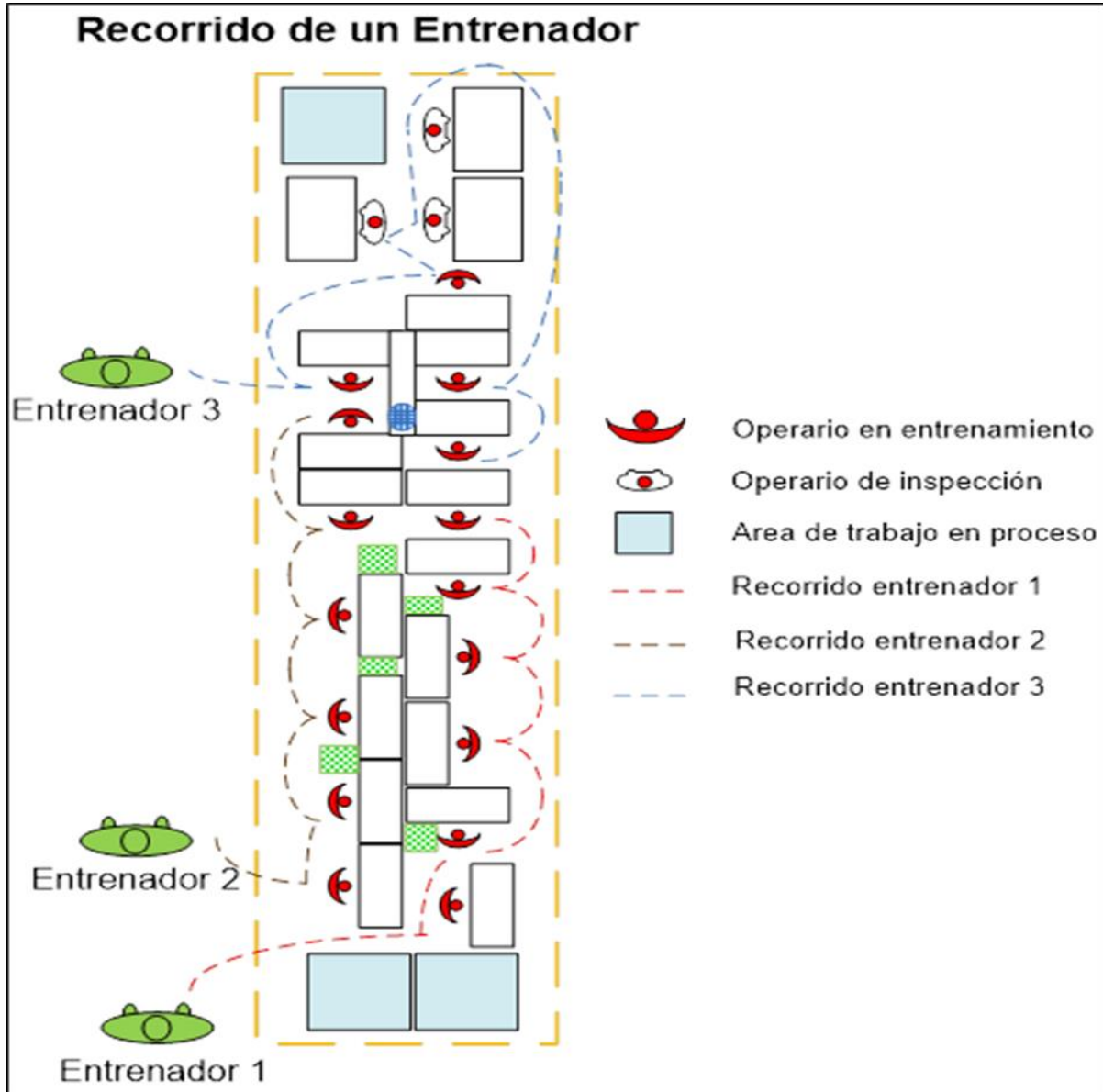
Anexo 9.

Recorrido de un entrenador con operarios en entrenamiento en varios módulos



Anexo 10.

Recorrido de un entrenador con operarios en entrenamiento en un módulo



Anexo 11.

Calculo de KPI's (indicadores clave de desempeño)

- ✓ % de Operarios en entrenamiento = $\frac{\text{Cantidad de operarios en entrenamiento}}{\text{Cantidad total de operarios}} \times 100$
- ✓ Ratio operarios en entrenamiento = $\frac{\text{Cantidad de operarios en entrenamiento}}{\text{Cantidad total de entrenadores}}$
- ✓ % de Operarios en la curva de entrenamiento =
 $\frac{\text{Cantidad de operarios en la curva de entrenamiento}}{\text{Cantidad de operarios en entrenamiento}} \times 100$
- ✓ % de Operarios en la curva de entrenamiento x entrenador =
 $\frac{\text{Cantidad de operarios en la curva de entrenamiento}}{\text{Cantidad de operarios asignados al entrenador}} \times 100$
- ✓ % de Operarios bajo la curva de entrenamiento =
 $\frac{\text{Cantidad de operarios bajo la curva de entrenamiento}}{\text{Cantidad de operarios en entrenamiento}} \times 100$
- ✓ % de Operarios bajo la curva de entrenamiento x entrenador =
 $\frac{\text{Cantidad de operarios bajo la curva de entrenamiento}}{\text{Cantidad de operarios asignados al entrenador}} \times 100$
- ✓ % de Operarios estancados =
 $\frac{\text{Cantidad de operarios que no progresan en la curva de entrenamiento}}{\text{Cantidad de operarios en entrenamiento}} \times 100$
- ✓ % de Operarios estancados x entrenador =
 $\frac{\text{Cantidad de operarios que no progresan en la curva de entrenamiento}}{\text{Cantidad de operarios asignados al entrenador}} \times 100$
- ✓ % de Operarios graduados por entrenador total = $\frac{\text{Cantidad de operarios graduados al 100\%}}{\text{Cantidad de entrenadores}} \times 100$
- ✓ % de Operarios graduados por entrenador individual =
 $\frac{\text{Cantidad de operarios graduados al 100\%}}{\text{Cantidad de operarios asignados al entrenador}} \times 100$

- ✓ % de Rotación por operación = $\frac{\text{Cantidad de operarios desvinculados por operacion}}{\text{Cantidad de operarios desvinculados}} \times 100$
- ✓ % de Rotación total = $\left(\frac{D (\text{Empleados Separados en el Periodo})}{\text{Promedio de Empleados en el Periodo}} \times 100 \right)$
- ✓ % de Rotación x planta = $\left(\frac{D (\text{Empleados Separados en el Periodo x planta})}{\text{Promedio de Empleados en el Periodo x planta}} \times 100 \right)$
- ✓ % de Rotación x gerente = $\left(\frac{D (\text{Empleados Separados en el Periodo x gerente})}{\text{Promedio de Empleados en el Periodo x gerente}} \times 100 \right)$
- ✓ % de Rotación x supervisor = $\left(\frac{D (\text{Empleados Separados en el Periodo x supervisor})}{\text{Promedio de Empleados en el Periodo x supervisor}} \times 100 \right)$
- ✓ % de Rotación x módulo = $\left(\frac{D (\text{Empleados Separados en el Periodo x módulo})}{\text{Promedio de Empleados en el Periodo x módulo}} \times 100 \right)$

GLOSARIO

PEA: la Población Económicamente Activa (PEA), es definida según el Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras como: todas las personas mayores de 10 años que manifiestan tener algún empleo, o bien, no tenerlo, pero haber buscado activamente trabajo o buscar por primera vez. La PEA está compuesta por ocupados y desocupados («Honduras: Población económicamente activa», 2017).

Entrenamiento: es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos establecidos (Chiavenato, 2000, p.557)

Índice de Rotación el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado disponible en la organización, en un lapso de tiempo, y en términos porcentuales (Chiavenato, 2007, p. 137).

Motivación: necesidad de sobresalir y crecer en el área personal y profesional.

Operario son aquellas personas que realizan trabajos manuales y transforman materia prima con su trabajo.

Planilla operativa: son registros contables que brindan información sobre la relación patrono-operario, su remuneración y beneficios.

Cuestionario: Lista de preguntas que se proponen con cualquier fin (Real Academia Española, 2014, p. 689).

Rotación de Personal: se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2007, p. 135).

Grupo Focal: La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos (Sutton & Varela-Ruiz, 2012, p. 56).

Población: la población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Sampiere, Collado, & Baptista, 2010, p. 174).

Curvas de Aprendizaje: Representación gráfica del progreso en la efectividad de producción con el paso del tiempo. (Nebel, 1988, p. 753).

Desempeño: Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo. (Alles, 2009, p. 383).

Habilidad: Producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y la oportunidad. (D. Whetten & Cameron, 2011, p. 327)

KPI (Key Performance Indicator): Indicador clave de desempeño.

AAMT: Método de entrenamiento analítico avanzado.