

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

---

**Tema:** “Implementación de un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano

**Autor:** Ingeniero, Iván Mauricio Galarza Rubio

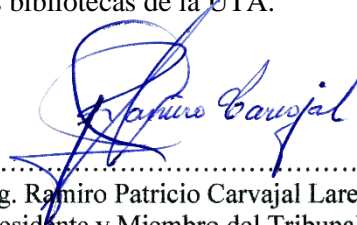
**Director:** Ingeniero, Andrés Francisco López Gómez, MBA.

Ambato – Ecuador

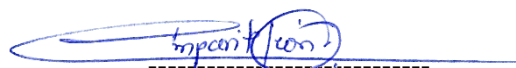
2018

**A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas**

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores Ingeniera, Amparito Cecilia León Saltos, Magíster, Ingeniero, Rodrigo Fernando Miranda López, MBA., Ingeniero, Arturo Fernando Montenegro Ramírez, MBA., designados por la *Unidad Académica de Titulación* de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: **Implementación de un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.**, elaborado y presentado por el Ingeniero Ivan Mauricio Galarza Rubio, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



.....  
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Presidente y Miembro del Tribunal



.....

*Ing. Amparito Cecilia León Saltos, Mg.*

Miembro del Tribunal



.....

*Ing. Rodrigo Fernando Miranda López, MBA.*

Miembro del Tribunal



.....

*Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, MBA.*

Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: **Implementación de un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero, Iván Mauricio Galarza Rubio, Autor bajo la Dirección de Ingeniero, Andrés Francisco López Gómez, MBA., Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



*Ingeniero, Iván Mauricio Galarza Rubio*

*c.c.:1802140200*

**AUTOR**



*Ingeniero, Andrés Francisco López Gómez MBA.*


*c.c.: 1804225629*

**DIRECTOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



---

*Ingeniero, Iván Mauricio Galarza Rubio*  
c.c. 1802140200

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas....	i
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	ii
DERECHOS DE AUTOR.....	iii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
EXECUTIVE SUMMARY.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1.1. Macrocontextualización.....	3
1.2.1.2. Mesocontextualización.....	5
1.2.1.3 Microcontextualización.....	7
1.2.2. Análisis crítico.....	10
1.2.3. Prognosis.....	13
1.2.4. Formulación del problema.....	14
1.2.5. Pregunta directrices.....	14
1.2.6. Delimitación.....	15
1.3. Justificación.....	16
1.4. Objetivos.....	18
1.4.1. Objetivo general.....	18
1.4.2. Objetivos específicos.....	18
CAPÍTULO II.....	19
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes Investigativos.....	19
2.2. Fundamentación Filosófica.....	26
2.2.1. Fundamentación Epistemológica.....	26

2.2.2. Fundamentación Ontológica .....	27
2.2.3. Fundamentación Axiológica .....	27
2.2.4. Fundamentación Social .....	28
2.3. Fundamentación Legal .....	28
2.4. Categorías fundamentales .....	30
2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente.....	32
2.5. Hipótesis.....	52
2.6. Señalamiento de Variables .....	52
2.6.1. Variable Dependiente: .....	52
2.6.2. Variable Independiente: .....	52
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>53</b>
3.1. Enfoque de la investigación.....	53
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	54
3.3. Tipo de investigación .....	56
3.4. Población y muestra.....	57
3.4.1. Población.....	57
3.4.2. Censo .....	59
3.5. Validación del cuestionario .....	60
3.6. Operacionalización de variables .....	61
3.7. Recolección de Información .....	65
3.7.1. Plan para la recolección de información.....	65
3.8. Procesamiento y Análisis .....	66
3.8.1. Plan de procesamiento de información .....	66
3.8.2. Plan de análisis e interpretación de resultados Esta sección englobó los siguientes aspectos: .....	67
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>68</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1. Fuente de información:.....	68
4.2. Verificación de la hipótesis.....	154
4.3. Decisión:.....	157
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>158</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>158</b>
5.1. Conclusiones .....	158
5.2. Recomendaciones .....	159
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>162</b>

<b>6. PROPUESTA</b> .....	162
<b>6.1. Datos informativos</b> .....	162
Bibliografía .....	185
<b>ANEXOS:</b> .....	188
<b>Anexo 1</b> .....	188
<b>Modelo de Retención del Talento Humano</b> .....	188

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los docentes que impartieron cátedra en la maestría, por sus enseñanzas, incondicional apoyo, tiempo y dedicación.

A la empresa Plasticaucho Industrial S.A. y dejar constancia de mi gratitud al Psic. Andrés Calderón, en calidad de Gerente de Desarrollo Organizacional por brindarme todas las facilidades para la elaboración de este trabajo.

Finalmente a cada una de las personas que estuvieron siempre a mi lado apoyándome durante la elaboración de este proyecto.



## **DEDICATORIA**

Doy gracias Dios por brindarme muchas bendiciones, con su bondad y misericordia me ha permitido lograr dar un paso más en mi vida profesional

Agradezco de todo corazón a mi familia, a mi esposa Carolita, a mis hijos Matias y Carlos quienes con su amor han sido el motor principal para lograr cumplir con todas las metas, espero ser un buen ejemplo para ustedes.

A mi mamita Alicia, que desde niño me encaminó con su ejemplo tenacidad y valores y me enseñó que todas las metas que se proponen en esta vida las puedes alcanzar con esfuerzo y trabajo

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA:** “Implementación de un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.”

**Autor:** Ingeniero, Iván Mauricio Galarza Rubio

**Director:** Ingeniero, Andrés Francisco López Gómez, MBA.

**Fecha:** 28 de Junio del 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo se quiere explicar la importancia de la gestión de talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial y esto como incide para retener el talento estratégico de la organización este es un camino para mediar positivamente en su desempeño y cumplir con los objetivos estratégicos que tiene la empresa..

Para el logro del cumplimiento de metas, la gestión del talento humano propone la existencia de una serie de subsistemas que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, determinando el resultado de los colaboradores, tales como gestión del desempeño, clima laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, el logro de la metas definidas.

En este vínculo entre los resultados de Plasticaucho Industrial y la Gestión del Talento Humano, las buenas prácticas de gestión humana establecidas por la compañía es un rol primordial debido a que permiten la seleccionar, desarrollar y retener a las personas que tengan el mejor perfil y potencial para contribuir al desempeño de la empresa. No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estos tres subsistemas; selección, desarrollo y retención, su estudio es tan vasto que difícilmente puede abarcarse en un solo estudio; por ello, esta tesis se centrar en fundamentar en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano.

Descriptores:

Gestión de talento humano, desempeño laboral, motivación, clima laboral, rotación voluntaria.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**  
**MASTER'S DEGREE IN HUMAN TALENT MANAGEMENT**

**THEME:** "Implementation of a retention model of human talent in the company Plasticaucho Industrial S.A."

**AUTHOR:** Engineer, Iván Mauricio Galarza Rubio

**DIRECTED BY:** Engineer, Andrés Francisco López Gómez, MBA.

**DATE:** June 28, 2018

**EXECUTIVE SUMMARY**

In the present work we want to explain the importance of human talent management in the company Plasticaucho Industrial and this is how to retain the strategic talent of the organization. This is a way to positively mediate its performance and meet the strategic objectives that it has. the company..

To achieve goal achievement, human talent management proposes the existence of a series of subsystems that influence the behavior and attitudes of employees, determining the outcome of employees, such as performance management, work environment, voluntary rotation, etc., and, with them, the achievement of the defined goals.

In this link between the results of Plasticaucho Industrial and the Management of Human Talent, the good practices of human management established by the company is a primordial role because they allow the selection, development and retention of people with the best profile and potential to contribute to the performance of the company. However, although we recognize the strategic importance of these three subsystems; selection, development and retention, its study is so vast that it can hardly be covered in a single study; Therefore, this thesis focuses on the basis of the field of employee retention and its relationship with: the management of human talent.

Keywords:

Management of human talent, work performance, motivation, work environment, voluntary rotation.

## INTRODUCCIÓN

El talento humano se ha convertido el capital más importante en todas las organizaciones, el desempeño que tiene cada uno de los empleados marca la diferencia para que las empresas logren ser exitosas, para eso las políticas de gestión del talento humano deben estar alineadas a las exigencias del entorno.

Para el logro de la metas las empresas deben generar subsistemas de talento humano flexibles y estructurados que permitan contratar a las personas que se alineen de mejor manera al perfil que requiere el puesto, identificar la brechas que tiene cada colaborador para desarrollarle, evaluar el desempeño individual de las personas y finalmente retener a los trabajadores que tienen un alto desempeño.

Las forma de motivación y pensamiento de las nuevas generaciones de trabajadores ha generado un análisis en las organizaciones para definir que se requiere flexibilizar sus procesos y mejorar los beneficios monetarios y no monetarios para los trabajadores, esta adaptación la han generado los nuevos empleados.

La fuga de talento humano calificado de una empresa ahora es más frecuente ya que nos encontramos en mundo globalizado, las empresas que no tienen enraizados los conceptos de gestión humana son las primeras compañías que perderán sus altos potenciales y dejaran de ser competitivas en el mercado.

“La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios”, así lo denomino (Benko, 2013).

Por lo tanto esta tesis se enfocara en los factores de motivación claves dentro del ámbito de gestión humana para cuidar y mantener el talento humano dentro de la empresa Plasticaucho Industrial, establecer un modelo de retención de personal que contribuya positivamente a los objetivos de la organización.

La presente investigación pretende dar algunas directrices teóricas que han sido plantador por estudios sobre este tema que se tomara como norte para plantear el modelo de retención

de talento humano para la empresa Plasticaucho Industrial para enfrentar el proceso de estabilidad en el trabajo de una forma atinada.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA**

“Implementación de un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.”

#### **1.2. Planteamiento del problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **1.2.1.1. Macrocontextualización**

El ser humano es social por naturaleza, es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y su administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar. De ahí que, el Talento Humano constituye el “Recurso” más importante para el funcionamiento y evolución de cualquier Organización.

Cuando se habla de Administración de los Recursos Humanos (ARH), se tomó como referencia a las personas que participan en las empresas, las cuales desempeñan determinados roles, actividades o funciones. Las personas pasan mayor tiempo trabajando en las organizaciones. La producción de bienes o servicios no pueden llevarlo a cabo personas que trabajen aisladas. Cuando más industrializada la sociedad, los procesos se vuelven más complejos, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos.



Las personas tienen un ciclo dentro de las organizaciones y estas influyen tanto positivamente como negativamente y de esto depende la fidelidad de los colaboradores a las instituciones.

Los orígenes de la administración de recursos humanos de acuerdo con Chiavenato se especifica que:

Especialidad surgida en el crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre las personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de la persona, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. (Chiavenato, 2004, pág. 2)

El concepto de relaciones Industriales cambio de manera radical y sufrió una gran ampliación en los años 1950, Se la denomina Administración de personal, ya no era el papel fundamental la mediación de conflictos, sino administrar a las personas de acuerdo a la legislación laboral, pero se mantenía la solución de conflictos.

En la década de 1960 el concepto volvió ampliarse la legislación laboral permaneció intacta y ser tono a medida del tiempo obsoleta, puesto que el reto de las organizaciones crecieron de modo exagerado, las personas pasaron a ser consideradas como recursos indispensables para el éxito de las organizaciones.

Así surgió la administración del Recurso Humano, que aun sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planificarse de acuerdo con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 1999, pág. 3)

Principio de la Administración de Recursos Humanos según Chiavenato (2004, pág. 3) “Parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un organismo central de ARH”.

### **1.2.1.2. Mesocontextualización**

Al igual que en otras regiones del planeta, el mundo de habla hispana ha experimentado profundos cambios estructurales durante los últimos años. Hace poco, la mayoría de los países de la región tenía economías nacionales, un tanto independientes de la global. Algunos otros ni siquiera tenían una economía nacional propia y funcionaban a través de economías regionales. Esto provocaba un fenómeno que los fenómenos que afectaban a un país tuviera un efecto mínimo en la economía del país vecino, como ejemplo las condiciones económicas de Brasil o Argentina tenían una mínima influencia en un país como México.

El entorno global, los recientes desafíos mundiales en la economía en general y de la administración del recurso humano en especial se pueden ilustrar mediante los efectos derivados de los convenios internacionales que muchos países han celebrado en los últimos años.

Las áreas de la administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas económicas globales. El costo de mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a vastos grupos de población, la administración de las prestaciones, generación de horarios de acuerdo a la producción y la demanda de ventas. (Werther & Davis, 2008, pág. 14)

En esta etapa comenzamos hablar del capital intelectual el concepto de Werther & Davis (2008, pág. 5) “El término capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización”.

El valor del capital intelectual de la organización determina el grado de éxito de ésta.

En esta época se comienzan a generarse los departamentos de recursos humanos y casi todas las empresas consideradas como medianas y grandes contaban ya con una unidad de Recursos Humanos, estas no ejercían control directo sobre algunos

factores determinantes para el éxito de la empresa, pero comenzó a proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia.

Se comienza a generar investigaciones sobre retención y estas se centran en analizar los factores que favorecen la retención de empleados y sugieren que son múltiples las “fuerzas” que logran retener a los empleados más valiosos. (Mondy & Noe, 2005, pág. 413)

“Ello apunta a que no sólo las prácticas de recursos humanos habitualmente incluidas en la relación de empleo tradicional influyen sobre la retención, sino que, además, existen otras prácticas, vinculadas a la faceta relacional interna y externa del empleado, que adquieren importancia como factores favorecedores de la retención de empleados”.

En línea con este argumento, sabemos que la relación de empleo tradicional ha evolucionado y actualmente incorpora nuevas concepciones. Estas nuevas concepciones respaldan la idea de que la organización demanda un mayor abanico de comportamientos y un mayor compromiso a los empleados, ofreciéndoles incentivos diversos como contrapartida a sus contribuciones significativas.

Para ello, la organización debe tratar de desarrollar relaciones estables, a largo plazo e indefinidas con los empleados, incluyendo no sólo aspectos transaccionales sino, también, relacionales. Así lo ponen de manifiesto diversos estudios que señalan la necesidad de diferenciar entre dos aspectos de la relación de empleo: un aspecto transaccional y un aspecto relacional.

Además, se debe señalar que la retención de empleados, especialmente de los empleados estratégicos, se relaciona con el éxito empresarial. De hecho, para muchas organizaciones los recursos humanos estratégicos juegan un papel muy relevante en su éxito y su supervivencia.

En concreto, hoy en día el éxito empresarial se encuentra muy vinculado a la capacidad de innovación y al desarrollo de innovaciones en la organización.

En este contexto, la retención de empleados puede jugar un importante papel en beneficio de la innovación y, por ende, de la competitividad empresarial, permitiendo mantener en la organización el capital humano más valioso; valioso tanto por su dimensión intelectual como por sus dimensiones social y afectiva. De este modo, una organización puede potenciar su capacidad innovadora y, con ello, asegurarse un mejor desempeño y resultados organizativos. Sin lugar a dudas, lograr la retención de estos empleados en un marco en el que la naturaleza de la relación de empleo ha ido evolucionado y en el que los empleados valoran, cada vez más, nuevas facetas de su relación laboral, supone un reto para la gestión de recursos humanos. (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 68)

### **1.2.1.3 Microcontextualización**

Las buenas prácticas de Recursos Humanos en la actualidad empiezan con la aplicación de subsistemas, sobre lo cual se realiza una breve mención. En muchos ámbitos se hace referencia a la negativa de la denominación Recursos Humanos, prefiriendo otros nombres, desde la gestión del talento o gestión de personas hasta otros más llamativos como capital intelectual.

Complementando la idea de Alles (2009, págs. 31-32) La dirección estratégica del Recurso Humano requiere los siguientes subsistemas: Análisis y descripción del puesto de trabajos, atracción selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación de desempeño, remuneración de beneficios. (Alles, 2005, pág. 52)

Gráfico modelo de gestión Plasticaucho.

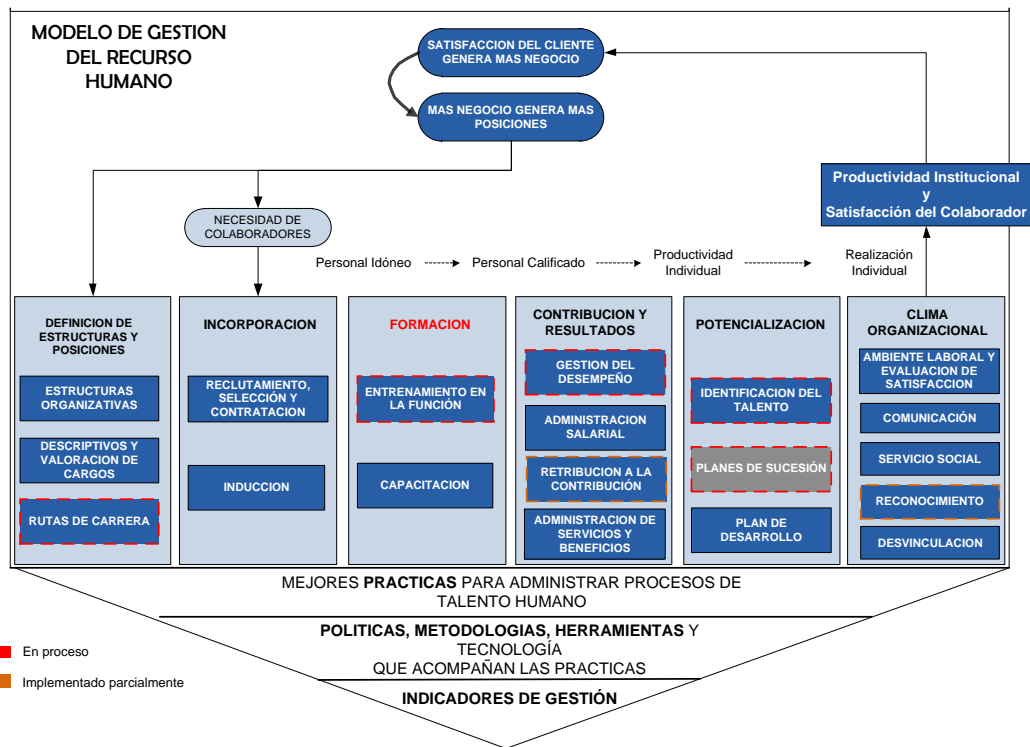


Gráfico 1.1. Modelo de Gestión del Recurso Humano, Año 2015  
Fuente: Departamento de Gestión Humana Plasticaucho Industrial S.A.

Como se puede ver en el gráfico 1.1 en el proceso de gestión humano de la empresa Plasticaucho Industrial inicia con la definición de una estructura organizativa o lo que se conoce como organigrama con todos los puestos que tiene cada una de las áreas, se analiza con la línea de supervisión las actividades que debe realizar y el perfil que se requiere para este puesto, creado los nuevos puestos se le debe dar una valoración según la metodología que tiene la empresa en este momento de define a la remuneración la remuneración del puesto y premio variable que tiene el puesto, como deficiencia no todas las áreas posee una ruta de carrera.

El siguiente paso de este proceso es la incorporación, donde se escoge al mejor candidato a través de un proceso técnico donde se analiza las diferentes habilidades y competencias que requiere el ocupante de cada puesto, este proceso termina cuando la persona firma su contrato y recibe la inducción general a la compañía.

Ya en su puesto de trabajo se inicia con el entrenamiento en la función es decir dotarle al trabajador de conocimientos necesarios que requiere en su puesto de trabajos, este entrenamiento puede durar desde 15 días hasta 6 meses para los puestos críticos, a la par del entrenamiento se identifican brechas de conocimiento estas pueden ser formativas, para mejorar el desempeño de los colaboradores o por las estrategias propias de la compañía.

Se mide el desempeño de los colaboradores este proceso tiene varias etapas; la gestión del desempeño donde se miden las contribuciones que realiza cada colaborador en su puesto de trabajo; administración salarial en base a los resultados que obtuvo se le genera un incremento en su remuneración y se le otorgan bonos adicionales; y la administración de beneficios y servicios que se encarga de todo lo referente al salario emocional es decir todos los extras no monetarios que recibe el trabajador para generar un mayor sentido de pertenencia.

En la potencialización se identifica a los talentos que la organización tiene y se propicia un desarrollo del capital intelectual y se generan rutas de crecimiento para este segmento.

Y se trabaja en el clima laboral de la empresa para que tengan un buen ambiente laboral con un alto grado de satisfacción para disminuir la rotación de los empleados, que se genere el reconocimiento para los trabajadores y se analizan las causas por las que el personal sale de la institución. Toda esta información genera planes de acción para mejorar la calidad del clima que se tiene en la organización.

El problema que se tiene en este modelo se está descuidando la retención del capital intelectual que hemos identificado como alto potencial y la separación de un empleado calificado van mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de capacitación que requiere su sucesor esta separación puede ocasionar el bloqueo de un proyecto emprendido por la organización o perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo con los clientes o proveedores y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que constituye un revés grave para Plasticaucho Industrial S.A.

Con la partida de trabajadores claves se deteriora la propia relación existente. Recordemos que las relaciones interpersonales en la empresa están condicionadas a las personas más que a las actividades del puesto que ocupan y son estos vínculos los que mantienen en marcha los procesos de trabajo que las personas se conozcan y mantengan relaciones basadas en la confianza mutua. Este talento saliente es un freno importante a la simple sustitución de un trabajador por otro.

La sustitución del capital humano, a más de los costos de un proceso de selección, se añaden los costos mismos de la vacante dado que las actividades se tendrá que redistribuir entre los demás colaboradores y colegas afectando el cumplimiento de metas ya establecidas y los propios estilos de cómo de los resultados de los departamentos.

De igual modo el período de adaptación de los nuevos trabajadores no solamente ocasionará costos vinculados con las actividades de formación, la empresa debe prever que la curva de aprendizaje del recién llegado será débil durante un período considerable.

La capacidad intelectual es la clave, y en la economía global de la Información, ésta será la que lleve al cumplimiento del marco estratégico a las empresas. "Si no se da el aprendizaje, el desarrollo e innovación del Capital Humano, las empresas fracasarán". (Youndt & Snell, 2004)

### **1.2.2. Análisis crítico**

### Árbol de problemas

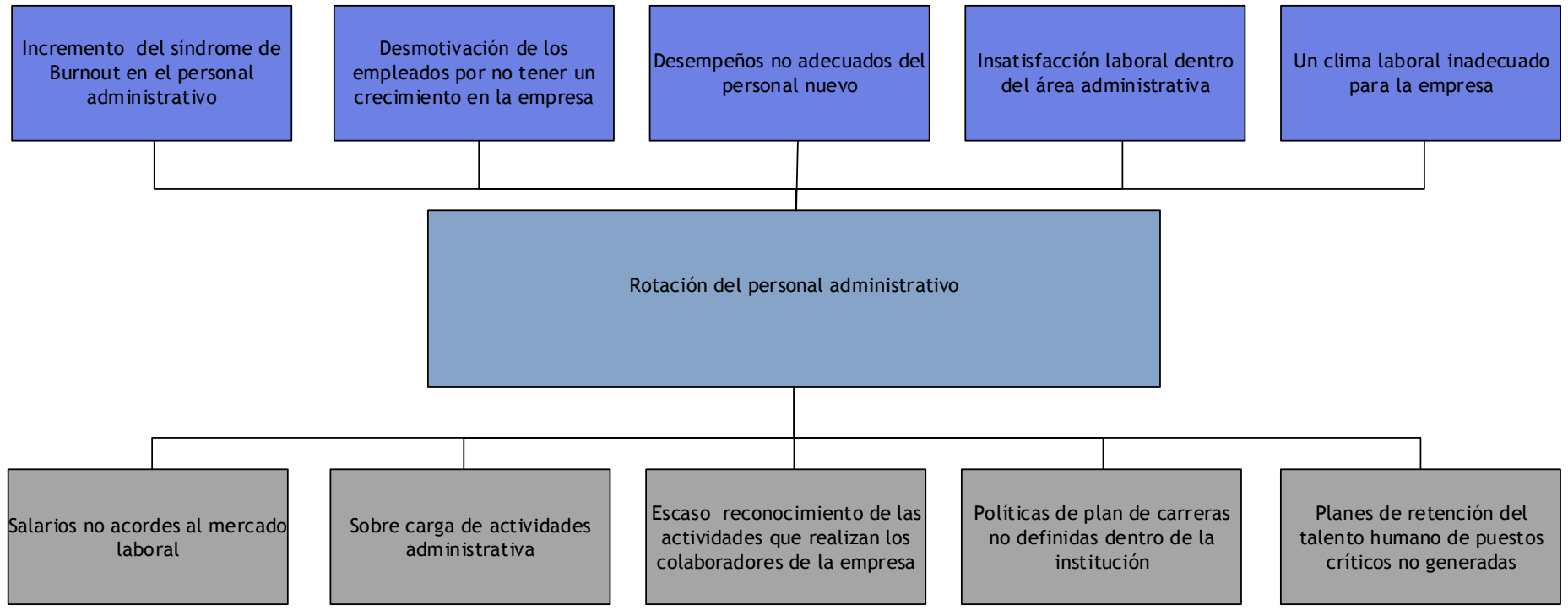


Gráfico 1.2. Árbol de problemas  
Elaborado por: Galarza, M. (2018)



La desmotivación del personal administrativo de Plasticaucho Industrial S.A. es producida por que los sueldos que no están acordes con el mercado laboral esto genera un incremento de la insatisfacción entre los colaboradores y se da el síndrome del empleado quemado.

Los salarios bajos en el área administrativa de Plasticaucho Industrial genera una desmotivación de este segmento y los resultados de los departamentos de tecnología de la información, finanzas, planificación y gestión humana ha presentado una faja productividad.

La desmotivación del personal de las áreas administrativas de Plasticaucho Industrial por encontrarse con sueldos bajos a comparación del mercado laboral a incidido que en los últimos meses la empresa tenga una alta rotación del personal de estos departamentos.

La insatisfacción laboral que se presenta en las áreas administrativas de Plasticaucho industrial se ha generado por una falta de motivación que se ha generado porque los sueldos no están de acuerdo a lo que establece la media del mercado laboral.

El clima laboral de Plasticaucho Industrial en las áreas administrativas ha venido en decremento por que los colaboradores de este segmento se encuentran desmotivados por la incidencia de los bajos sueldos que están percibiendo a comparación de otras empresas consideradas como grandes en el mercado.

La sobre cargas de actividades administrativas como reuniones constantes, llevar a realizar tareas en sus hogares da como consecuencia que los colaboradores de las áreas administrativas de Plasticaucho Industrial S.A. ya se presente en algunos colaboradores el síndrome de burnout.

La baja productividad de algunos departamentos en el área administrativa se relaciona directamente con la desmotivación que ellos tienen por el exceso de carga administrativa que se tiene.

Uno de los elementos que se presentan en las entrevistas de salida que se realizan a los colaboradores de las áreas administrativas cuando renuncian a la empresa menciona que es la desmotivación que ellos sienten que se genera por la gran cantidad de carga laboral que tienen en sus puestos de trabajo.

Alguno de los factores que está afectando al personal administrativo de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A. el insatisfacción laboral que se refleja en un alto grado de desmotivación que tiene este segmento y una de las causas es la gran cantidad de actividades que deben realizar fuera de su horario normal de labores.

Después del estudio de clima laboral realizado en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. uno de los factores más bajos que arrojo este estudio es la motivación que tiene el personal y está ligada a la gran carga de actividades que tienen en sus puestos de trabajo.

En la empresa Plasticaucho Industrial S.A. el tema del escaso reconocimiento a los trabajadores está generando una desmotivación al personal que labora en las áreas administrativas ya presentan casos de stress laboral y síndrome de burnout.

La desmotivación que tiene el personal de las áreas administrativas de Plasticaucho Industrial se ha generado por la falta de políticas de retención de capital intelectual de la institución y esto ha incrementado los índices de rotación de colaboradores considerados altos potenciales.

### **1.2.3. Prognosis**

La falta de políticas de retención de talento humano nos hará perder una gran cantidad de talento humano valioso por el conocimiento adquiridos a través de las experiencias vividas.

En la mira de los headhunters se encuentra muchos de los colaboradores claves de la empresa Plasticaucho Industrial por el nivel de conocimiento y capacitación, esto generaría una fuga de cerebros claves en el proceso de productivo del diferente portafolio de productos que generamos al mercado.

Se puede perder la proactividad al reaccionar frente a un problema porque el conocimiento adquirido en los métodos de realizar las actividades no lo posee el personal nuevo.

El costo de selección y capacitación de personal nuevo es muy alta, ya que deben adquirir destrezas y habilidades en el manejo de los métodos, sistemas, software que se llevan en la empresa Plasticaucho Industrial y la curva de esta enseñanza es muy alta.

Los objetivos estratégicos por áreas planteados para el periodo se deben a largar o finiquitar ya que las personas que ingresan no tienen el conocimiento requerido para continuar con los proyectos que se en caminaron.

El clima laboral de las áreas se va deteriorando porque se ha acostumbraron a trabajar ya con un equipo establecido y en mucho de los casos que se le cambie un miembro genera una insatisfacción y desmotivación laboral.

Comienza a decaer la productividad de las áreas y por lo tanto de la empresa por todos los factores que se derivan de la salida del personal considerado crítico para la empresa Plasticaucho Industrial.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

“Cómo incide la carencia de un modelo de retención del talento humano en la rotación del personal administrativo con alto desempeño en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.”

#### **1.2.5. Pregunta directrices**

¿Cómo incide los procedimientos de retención del talento humano en la rotación de los colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?

¿Qué impacto tiene la gestión del talento humano en la retención de los colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?

¿Qué factores motivan a los colaboradores de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?

¿Proponer un mecanismo de salario emocional que genere retención en los empleados administrativos de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?

¿Analizar los modelos de retención de talento humano aplicados en las diferentes empresas del sector industrial?

¿Generar un modelo de retención del talento humano para la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?

#### **1.2.6. Delimitación**

##### **Delimitación de contenido**

**Campo:** Administración.

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Retención del personal

##### **Delimitación especial**

La presente investigación se desarrolló en las instalaciones de Plasticaucho Industrial S.A. ubicada en la Panamericana Norte Km 10 Sector Parque Industrial del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

##### **Delimitación Temporal**

El presente trabajo investigativo se desarrolló en el primer trimestre del 2018.

## **Delimitación Poblacional**

Los elementos de observación en esta investigación es la totalidad de los empleados administrativos de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

### **1.3. Justificación**

En el presente trabajo profundiza en el potencial del talento humano para retener al personal con alto desempeño de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. como una vía para intervenir propositivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados de la institución.

La administración del recurso humano como procesos Chiavenato (2004, pág. 158) “La ARH produce impactos profundos en las personas y las y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas – en otras palabras, administrarlas en la organización-, es un aspecto fundamental en la organización”.

Para conseguir todos los procesos de recursos humanos cualquier empresa debe destinar mucho de sus recursos económicos, para tener un personal que cumpla eficientemente su puesto de trabajo dentro de la organización.

La importancia que tiene el talento humanos para el éxito de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A. es una materia ampliamente reconocida según Alles (2005, pág. 20) “Es importante conocer las herramientas de recursos humanos por que no es buenos, tomar a la persona equivocada; tener alta rotación del personal o personal insatisfecho; que la gente no esté comprometida; que los empleados piensen que su salario es injusto; que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel”.

Como se puede apreciar en el comentario del autor la importancia de tener un recurso humano va desde la persona que se selecciona para ocupar la vacante hasta

como se le forma en la institución y se adapta a la cultura para lograr los objetivos que se espera en el puesto.

En concreto, el mantenimiento del capital intelectual en la organización implica no sólo retener los conocimientos y habilidades de estos empleados sino, también retener sus afectos, sus actitudes, sus relaciones y sus interacciones con otros compañeros; es decir, de este modo se asegura la permanencia en la organización del conjunto de atributos y dimensiones por las que los empleados aportan valor a la misma.

La retención de los empleados con alto desempeño en estos días, ha generado una importancia de lo que no ha sido en otros años y esto radica por el marco de competitividad que estamos viviendo, el aumento de las actividades, el know how hace que las empresas seleccionen los mejores talentos de otras organizaciones y retengan los propios.

El impacto que tendrá el presente estudio nos proporcionara una idea clara de cómo se encuentra la percepción de los empleados de Plasticaucho Industrial S.A., nos ayudara a generar un modelo de retención de talentos de la empresa, conoceremos la motivación del personal considerado crítico, poder establecer back ups de los altos potenciales que se tiene en las áreas administrativas y generar unas políticas de retención para éste segmento de la organización.

Para entender lo que es una ruta de carrera Mody & Noe (1997, pág. 300) “Una carrera es un curso general que una persona elige seguir a lo largo de su vida de trabajo. La planeación de carrera es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas”.

Los beneficios que origina esta investigación será tener una idea de las políticas de retención que tienen otras empresas, generar una metodología de retención del capital intelectual, mejorar las condiciones salariales para los altos potenciales, para que estos colaboradores no puedan ser tentados por otras empresas.

Para Plasticaucho Industrial S.A. origen del estudio va ayudar como factor de consulta y podrá mantener una el nivel de competencia que posee en el mercado actual, a través de retener y potenciar a su personal.

Para este estudio tenemos la bibliografía de distintos autores especialistas en la administración de recursos humanos, la factibilidad para realizar estudios, evaluaciones e información de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. el apoyo el conocimiento por parte de la gerencia de desarrollo organizacional para que este estudio pueda generar información relevante para la empresa.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

Diagnosticar la gestión del talento humano en la retención de los empleados con altos desempeños de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Relacionar el nivel de las prácticas efectivas de Gestión del Talento Humano con la retención de los empleados de alto desempeño de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Diseñar un modelo de retención para los empleados del área administrativa con alto desempeño de la Plasticaucho Industrial S.A.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

En la investigación realizada por Salazar (2011), con el tema denominado: “Creación del departamento de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral”, se planteó como objetivos lo siguiente: “1. Elaborar la estructura orgánico y funcional para la creación de la unidad de recursos humanos y mejorar la gestión y administración del talento humano. 2. Diagnosticar la gestión administrativa de la empresa. 3. Analizar la forma como se dirige al talento humano en la empresa. 4. Definir la estructura y las actividades que corresponden a la unidad y al responsable de la gestión del talento humano.”, la investigación se la realizó con el método de obtención de datos a través de encuestas: El método utilizado fue el de análisis cuantitativo, que recoge datos a partir de una selección de preguntas dirigidas a la población de estudio, se lo realizo a través de un cuestionario este instrumento nos ayuda a formular preguntas cerradas las cuales llegan a ser indicadores, con los que se obtuvo información que le ayudo al autor a visualizar el problema presentado. Estas encuestas se aplicó a los empleados de área de producción y administrativos involucrados en la investigación de campo, se procedió es esta etapa aplicar las encuestas, con el fin de obtener información que nos proporciones para determinar la verdadera situación de la empresa y poder ponderar cuáles son sus necesidades, en los cuales se encontró resultados que ayudarían con la verificación de las variables e hipótesis y a su vez llegar a las siguientes conclusiones: “Existe un elevado grado de burnout en el personal de enfermería psiquiátrico de los hospitales psiquiátricos en cuestión”, en el cual se distinguen tres fases: “1 la empresa requiere recursos materiales, financieros, administrativos y eminentemente humanos; aunque estos dependen de algunos factores y asistencia como los de integración, evaluación, control y capacitación que actualmente no existen.”; “2 Se manifiesta



insatisfacción del personal con respecto a las funciones que desempeñan, puesto que los colaboradores realizan tareas rutinarias y monótonas, sin incentivo alguno ni capacitación, se evidencia una incipiente clasificación acorde a los títulos y conocimientos, factores que limita su crecimiento profesional y personal”. Y; “3La evaluación existe en formas cualitativa, sin aplicación de un instrumento elaborado por la Empresa, el mismo que responda a sus necesidades y realidad, por lo que la evaluación se lo realiza en forma de apreciación personal de cada jefe departamental, y muy esporádicamente”, con este trabajo investigativo se podrá realizar una evaluación comparativa de cómo se encuentran los trabajadores en su relación con el desempeño laboral en el Ecuador y que los diferencia a nivel mundial.

En otro trabajo investigativo realizado por Roldán (2014), con el tema: “ El Capital Intelectual: Una Herramienta Clave en la Gestión Administrativa”, El objetivo de esta investigación es caracterizar el capital intelectual como una herramienta clave en la gestión administrativa por medio del diseño de un instrumento de medición del capital intelectual que le permita a las directivas definir estrategias que posibiliten su inserción en la gestión administrativa a partir del concepto del direccionamiento estratégico del Cuadro de Mando Integral y de las relaciones y elementos del Modelo Intellectus partiendo del diagnóstico realizado a cada uno de los componentes del capital intelectual y por medio del método del estudio del caso mixto se estudió y analizó la institución. Los datos fueron recolectados por medio de encuestas que permitieron evidenciar las habilidades del capital humano y conocer las diferentes relaciones que la organización tiene con sus estudiantes y egresados. La observación directa se utilizó en la caracterización y determinación del conocimiento formal, la experiencia del capital humano y del capital estructural “El estudio piloto tiene un Identificar las características de los modelos de Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral y de Eduardo Bueno Campos, Intellectus, que fundamenten la herramienta de gestión administrativa; Realizar un diagnóstico de cada uno de los componentes del capital intelectual de acuerdo con la base teórica recopilada; Proponer un instrumento de medición del capital intelectual que permita a las directivas definir estrategias para posibilitar su inserción en la gestión administrativa.

En esta fase los resultados más relevantes a los que llegaron fueron: “El direccionamiento estratégico propuesto por el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton desde la misión permite que una organización de cualquier tipo se proponga retos y genere cambios a largo plazo y refleja las motivaciones de su capital humano para lograrlos y desde la visión proyecta la organización hacia el futuro. Las perspectivas que se plantean en el Cuadro de Mando Integral se pueden validar con los componentes del Capital Intelectual. El modelo Intellectus es un modelo flexible que le da la libertad a cada organización para diseñar sus variables e indicadores de acuerdo con su realidad y que hacer.

El requisito básico para que sea posible aprovechar estas bondades antes mencionadas es el conocimiento profundo del estado actual del capital intelectual de una organización con el fin de identificar las características del capital humano, del capital estructural y del capital relacional para luego establecer comparaciones con lo propuesto por Kaplan y Norton a través de su Cuadro de Mando Integral y de Eduardo Bueno con el Modelo Intellectus. Por lo tanto el diagnóstico fue la herramienta esencial para evidenciar el conocimiento, las capacidades y los valores que posee el capital humano Ucevista y permitió también identificar la infraestructura, la capacidad tecnológica actual y el estado actual de las relaciones que sostiene con el medio. Desde el diagnóstico se lograron establecer las características propias de su personal, de su cultura organizacional, de su estructura, de sus procesos y de todos los elementos que hacen del capital intelectual un insumo importante para la gestión administrativa.”.

En la siguiente revisión literaria elaborada por Gonzales (2009) con el tema denominado: “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances”, se proyectó como La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específico sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. El objetivo de esta investigación

realizada bajo la metodología cualitativa, entre 2008 y 2009, fue indagar por la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia. Los resultados permiten afirmar que no existen estrategias formales de retención de personal, cuestionando la efectividad y los alcances de su implementación, a la vez que vislumbra una nueva realidad laboral: una movilidad laboral constante e impredecible.

Algunos de los procesos o variables que se encuentran en estrecha relación con la retención del personal son los siguientes:

De las diversas acciones que realiza el área de Gestión del Talento Humano, el tema de “retener” al personal impacta fuertemente en la **gestión de los costos** que se encuentran asociados, los cuales se pueden describir así.

1. La curva de aprendizaje representa el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. En la medida que una persona aprende más, la productividad o la mejora en la calidad del producto y servicio que realiza serán mayor. Esta curva de aprendizaje permite visualizar gráficamente las mejoras que se producen en los costos en la medida que los empleados ganan experiencia. Al tener la empresa una alta rotación, el aprendizaje será menor y esto repercutirá en un mayor costo y en una baja calidad del producto o servicio.

2. Los costos ocultos, entre los cuales, al relacionarlos con la gestión del talento humano, se encuentran: el de captación, de inducción, de contratación y todos los procesos en que incurren las empresas hasta cuando la nueva persona alcanza el mismo nivel de conocimiento que el empleado anterior tenía al dejar el cargo; costos indirectos, asociados a la carga de trabajo, a la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente, y costos de oportunidad, como la pérdida de conocimiento y de posibilidades por el tiempo requerido para encontrar un reemplazo.

3. Según Kaplan y Norton (1997), el valor dentro de las organizaciones va de “abajo” hacia “arriba”, pasando por el aprendizaje, la producción interna, los

clientes y las finanzas. Una rotación del personal tendrá incidencia en la atención a los clientes ya que una buena relación no se puede desarrollar si una de las partes cambia, lo cual repercute directa o indirectamente en el consumidor final, impactando en la producción, en el clima de trabajo y finalmente en las finanzas de la empresa.

Como recomendaciones el autor no manifiesta las siguientes; Evaluar la congruencia y consistencia de los resultados del análisis del puesto de trabajo y del proceso de selección de personal. El perfil del candidato es el resultante de un profundo análisis del puesto de trabajo, mediante el cual se deben examinar los aspectos extrínsecos al cargo (requisitos físicos, intelectuales, responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo, por mencionar algunos), y, a la vez, aquellos aspectos intrínsecos que corresponden —entre otras cuestiones— al impacto y la relación que dicho cargo tiene con el objetivo del negocio y, en ese sentido, con la estrategia diseñada para su cumplimiento.

Analizar —a partir de lo anterior— el perfil del candidato para los puestos “claves”. Dentro de los muchos elementos que definen el perfil, es necesario considerar aquellos que están relacionados con la dimensión espacio-temporal. De las razones de “libre abandono”, el aspecto de largo plazo se convierte en una variable a considerar al igual que aquellos factores de carácter personal del empleado, muchos de ellos referidos a su lugar de residencia. Por tal consideración, se busca que el perfil de estos “cargos claves” corresponda con empleados que permanezcan y sobre todo, crezcan laboral y personalmente dentro de la organización. Como colofón, todo puesto clave deberá contar necesariamente con un plan de carrera y un plan de sucesión, retroalimentando así la definición del mismo perfil.

Implementar una política de retención de empleados “claves” de acuerdo a la realidad particular de cada organización. Dicha política llevará los criterios clave de identificación del personal “clave” (con base en los dos puntos anteriores) y los procedimientos para su ejecución. Si bien los aspectos monetarios todavía prevalecen como estrategias de retención, es necesario considerar, en las políticas o en algún plan organizacional, aquellos aspectos no monetarios para la retención.

De ese modo se tendrá una mirada menos pragmática y funcional en lo referido a la gestión de las personas.

Orientar las relaciones empleado – empresa hacia una actitud hacia la escucha y el habla. Este criterio no solo es válido con respecto a los empleados claves sino, en general, en la relación con todas las personas. No se trata únicamente de aprender a escuchar al “otro”, también de cederle la palabra como signo y expresión de que ese “otro” puede desarrollar un aspecto que lo hace hombre de relación, ya sea opinar, retroalimentar o sugerir; es la vía adecuada hacia el establecimiento de una relación de mutua confianza. Según los hallazgos de la investigación, los aspectos personales y de relación son los que tienen una mayor repercusión en las personas.

En el siguiente trabajo investigativo realizado por Valenzuela & Vargas (2014), con el tema “Factores de Retención de Capital Humano” su investigación se centra en los siguientes aspectos la retención del capital intelectual en las organizaciones, crear sentido de pertenencia, desarrollarlo, capacitarlo y optimizar sus recursos evitando la rotación, genera un interés por caracterizar las técnicas que la gestión de recursos humanos aplica a sus empleados para incentivar su permanencia y lograr resultados organizativos a corto, mediano y largo plazo.

La metodología utilizada en este estudio se basó en el diseño, validación y aplicación de un cuestionario. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) la investigación posee un enfoque cuantitativo descriptivo, no experimental de corte trasversal fundado en la recolección de datos numéricos que han sido estudiados y examinados mediante pruebas estadísticas, donde no se manipularon los datos ni se tuvo influencia sobre ellos, recabándolos en un solo periodo de tiempo.

La investigación realizada para determinar los factores de retención, conlleva a afirmar que las empresas tienen enormes posibilidades de aplicar estrategias para conservar a los empleados. Esto ha permitido el contraste entre las diferentes opciones de los hoteles para retener a los empleados, y cuáles son las que mejor resultado les generan. Las principales prácticas para ello, permiten ver un panorama

diverso y con una tendencia cambiante hacia el valor que le otorga la gestión de recursos humanos.

Los gestores de recursos humanos de las organizaciones, deberán seguir encaminando sus esfuerzos en conservar a sus empleados. Esto en base a los resultados obtenidos. Existiendo una similitud estrecha entre cuáles son los factores que los empleados consideran relevantes para permanecer en la empresa y los que la organización afirma.

Se observó que una relación adecuada con el supervisor genera y dinamiza un efecto positivo en la retención del trabajador, estudiado en este caso desde la perspectiva de una relación mutua basada en la ayuda, responsabilidad y respeto así como en la claridad con la que se presentan los objetivos de trabajo; no obstante se debe tomar en cuenta por qué los gestores opinan que este no es uno de los puntos clave para conservar a los empleados. Se percibe la necesidad de involucrarse e intensificar por parte de los supervisores una continua comprensión, igualdad y ayuda mutua. Ya que el líder ejerce su papel como interlocutor directo entre organización y empleado en tanto es él quien gestiona las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto y quien ofrece oportunidades de formación y carrera, así como apoyo emocional a su equipo.

Trabajar en equipo crea una influencia efectiva en la retención, con componentes en esta variable, que permiten ser de utilidad, tales como la colaboración, aportación de ideas. De acuerdo con, los equipos nacen con el propósito de enriquecer las labores en la empresa, asignando diversas tareas, proyectos, actividades para hacerlas de manera conjunta y lograr objetivos organizacionales. Es importante mantener el ambiente de colaboración y cordialidad en las empresas y más si se trabaja en equipo, ya que es un área fundamental tanto para los empleados como para los gestores, lo anterior porque en los hoteles se requiere de los demás compañeros como apoyo para lograr hacer bien las labores, pues es imposible trabajar aislado, todos los miembros se encuentran vinculados de alguna y otra forma, por ello el interés de generar esa influencia positiva y útil que permite alcanzar metas y objetivos en común.

La participación del empleado, es otro importante factor de retención, en donde los gestores y los empleados coinciden en su papel fundamental para lograr su permanencia en el puesto, lo que tiene un gran impacto y permite incentivar los aspectos estudiados en este constructo, incluyendo el requerimiento y valoración de la opinión del colaborador para tomar ciertas decisiones y la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con el trabajo. Se precisa de una postura de la empresa fija en el entrenamiento, la información, el estímulo, la retroalimentación para ello es recomendable el involucramiento de todo el personal de la organización.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

El investigador se alinea por el paradigma constructivista ya que hace referencia a lograr concebir un conocimiento a partir de comprensiones que se las logra desde los fenómenos que se quiere conocer, es decir que el resultado que se logre en base a los datos recopilados nos servirá de ayuda para conocer más a fondo la problemática de retención del capital intelectual en la empresa Plasticaucho Industrial S.A. , su desarrollo, consecuencias y planes de mejora que ayudarán al buen funcionamiento de procesos y clima organizacional en el cual se desenvuelven los funcionarios, disminuir la rotación de los puestos críticos y la fuga de conocimientos.

En palabras de Soler (2006 ), “En el paradigma constructivista se sostiene que la realidad existe en forma de constructos mentales múltiples: determinados por las personas y los grupos sociales que lo adoptan”, es decir que este modelo investigativo servirá para entender muy a fondo como se va relacionando con la gestión del recurso humano en la retención del capital intelectual y cuál es su impacto en el desempeño laboral, así también nos llevará a comprender su alcance y las afecciones futuras que acarrea el no ser tratado a tiempo.

### **2.2.1. Fundamentación Epistemológica**

La presente investigación busca modificar y transformar el conocimiento de una realidad sometida al estudio, en este caso “La retención del capital intelectual” en los funcionarios administrativos de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.; la

epistemología nos ayudará a llegar a una respuesta a través de la validación del conocimiento, basados en los preceptos como datos científicos, que resultarán de análisis sociales y psicológicos que entran en escena.

Parafraseando a Carrera (2013), “la epistemología es una rama de la Filosofía cuyo objeto de estudio es el conocimiento científico”, es decir, que la epistemología básicamente se basa en fundamentos empíricos, así pues el fenómeno de estudio será verificable y científicamente comprobable, también nos explica que: “como teoría del conocimiento se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención de conocimiento y los criterios por los cuales se justifica o invalida”.

### **2.2.2. Fundamentación Ontológica**

En palabras de Gallardo (2011) la ontología es “aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico”, es decir que vamos a conocer con bases lógicas la problemática para llegar a las posibles soluciones del fenómeno en estudio.

Entonces la ontología en la presente investigación busca solucionar un problema detectado a través de una observación previa en cuanto y tanto existen problemas que han sido identificados por que no se encuentran generados planes de sucesión, planes de retención de personal, incentivos claros para los altos potenciales, desmotivación laboral, desgaste profesional entre otras que son causantes que se genere rotación del personal administrativo lo que ocasiona que el desempeño laboral baje en los empleados administrativos de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

### **2.2.3. Fundamentación Axiológica**

La presente investigación estará ajustada a principios y valores de la metodología de la investigación científica, integridad, exactitud numérica, imparcialidad, apegada a los principios del investigador ético, crítico y analítico, es decir, que el proyecto se basará en datos reales que nos ayudarán a llegar a conclusiones



comprobables sobre un posible falta de atención a la retención del capital intelectual , así como posibles soluciones que se puedan implementar para mantener una mejora continua en el clima organizacional.

Debemos entender que la fundamentación axiológica se basa en el análisis y comprensión de la problemática de los valores, y éste inicia cada vez que exista un hecho de vital importancia: los valores, nacen como expresión del diario vivir de los humanos y la transformación del medio en el cual se desenvuelven, siendo su principal objetivo la relación sujeto-objeto.

#### **2.2.4. Fundamentación Social**

El fundamento social se encuadra a las problemáticas sociales existentes que se desarrollan en todo ámbito social, por una parte los distintos modelos sociales proponen cada solución de acuerdo a los casos situacionales, en la empresa Plasticaucho Industrial la falta de políticas de retención del capital intelectual es un fenómeno que puede desencadenar en severos problemas como es la insatisfacción laboral, síndrome de burnout pudiendo desencadenar en rotación de personal.

Realizar estudios sobre los problemas sociales ayuda a construir diversas explicaciones teóricas sobre los conflictos sociales, ya que estos están encadenados a múltiples y complejos cambios en ambientes económicos, sociales, políticos y culturales, en el presente estudio del manejo del Recurso Humano en la retención del capital intelectual, se pretende entender la problemática desde un punto social.

#### **2.3. Fundamentación Legal**

La presente investigación desde el orden jurídico y legal se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el registro oficial Nro. 449 con fecha 20 de octubre del 2008, en cuyo art. 325, en su parte pertinente dice: “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.”. (Asamblea Nacional , 2008)

Otro fundamento legal en el cual se basa la presente investigación es el Manual de Derechos Humanos; Características de los Derechos Humanos; numeral 2. Derechos Económicos, Sociales y Culturales, en su apartado dice: “Se fundamentan en la igualdad y en consecuencia el ser humano le exige al Estado que cumpla con ciertas obligaciones de dar y hacer. Entre los derechos económicos, sociales y culturales figuran el derecho al trabajo, a unas condiciones de trabajo justas y favorables, a un salario justo, a la seguridad social...” (Ministerio del Interior).

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir de Ecuador aprobado el 05 de noviembre del 2009 con Resolución Nro. CNP-001-2009, en el capítulo 7 Objetivos nacionales para el buen vivir; objetivo número 6, en su parte pertinente dice: “Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.”, y también hace énfasis en lo siguiente: “...es necesario recalcar que el Plan Nacional para el Buen Vivir es un primer paso para la construcción del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, que tiene como finalidad descentralizar y desconcentrar el poder para construir el Estado Plurinacional e Intercultural. En este afán, y siguiendo las disposiciones constitucionales...”. (SENPLADES, 2009)

## 2.4. Categorías fundamentales

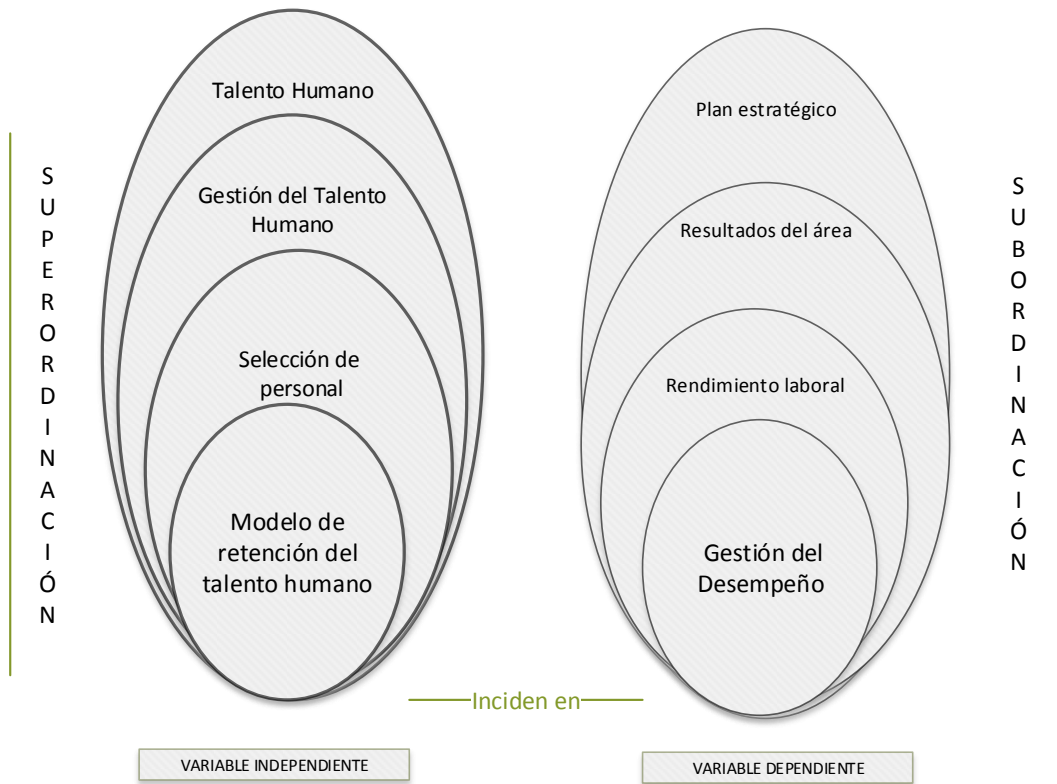


Gráfico 2.1. Categorías fundamentales  
Elaborado por: Galarza, M. (2018)

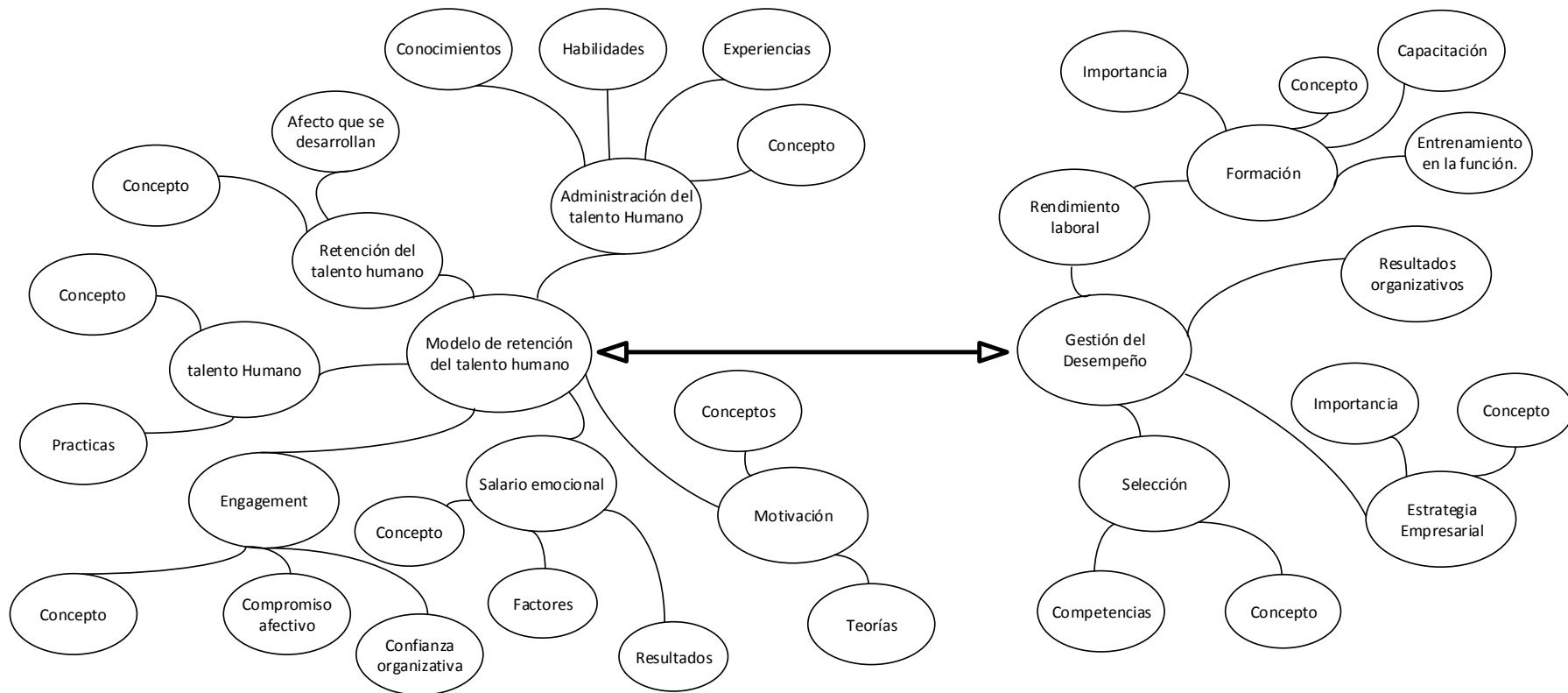


Gráfico 2.2. Constelación de ideas  
Elaborado por: Galarza, M. (2017)

### **2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente**

#### **Recursos Humanos**

Según Baquero (2005, pág. 21) “Los recursos humanos, constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda: en la actualidad, la administración del recurso humano”

Se puede comprender bajo esta especificación que el recurso humano es el factor más importante para las organizaciones porque es el motor de la producción el generador de planificaciones y ventas dentro de cualquier institución no importa si es de producción o de servicios.

La administración del recurso humano es un término reciente que ha evolucionado parcialmente a la organización del trabajo, que tiene como su origen en la revolución industrial, es en esta cuando se establecen los principios básicos de la organización científica del trabajo.

Hasta llegar a la actual administración de recursos humanos se ha pasado por una serie de modelos de organización del trabajos en los que la persona, poco a poco, van adquiriendo más relevancia.

El autor describe Montes y González (2006, pág. 2)“La administración del recurso humanos es un órgano vivo, en continuo cambio, de modo que sus objetivos se van adaptando a las necesidades del mercado laboral y de la empresa”, el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos.

En los últimos años se han producido cambios sociales muy drásticos y profundos que han provocado que el mercado laboral esté sometido a un proceso de transformación continua y con él la administración de recursos humanos.

A continuación haremos una breve descripción de los distintos modelos que nos ayudará a comprender la evolución histórica.

El modelo Taylorista para Montes y González (2006, pág. 8)“Es un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas mediante la simplificación de los procesos, la eliminación de los tiempos muertos y el estudio de métodos y tiempos, mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada”.

Este modelo posibilitó el incremento de la producción y rendimiento con un mínimo de costes, pero no tenía en cuenta la naturaleza humana, género que la excesiva especialización reduzca las posibilidades de desarrollo de la persona.

El siguiente enfoque es el de las relaciones humanas Según Montes y González (2006, pág. 12)“El modelo de las relaciones humanas no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora de la productividad”.

Se produce una importante evolución con el modelo anterior, pero aun así, todavía no se describe completamente a la persona en el lugar del trabajo. El ambiente social del puesto sólo es un factor que interviene en la mejora de la productividad, pero no es el único ni actúa de forma aislada.

En torno a 1960 se genera el enfoque del recurso humano en el criterio Montes y González (2006, pág. 18) “El modelo de recurso humano considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia clara en el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos”.

En palabras de Reyes (2004) en su libro Administración Moderna indica que: “La palabra administración, se forma del prefijo “ad”, hacia y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que funge como termino de comparación”, se podría entender que la administración tiene sus conocimientos enfocados hacia la comparación, en sus inicios se lo entendió de esta manera.

En la siguiente información detallada Fayol citado por Rodríguez y Decenzo (2002), “Manifiesta que ejercer la administración no era lo mismo que la contabilidad, las finanzas, la producción la distribución y otras funciones típicas de los negocios. Argumentaba que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, los negocios, el gobierno e incluso el hogar.”, es decir que la administración no sólo es aplicable a las empresas en la vida diaria estamos rodeados por un sin número de procesos que seguimos para llegar a cumplir los objetivos deseados, es decir que, estamos inmersos en un mundo globalizado en el cual es muy factible realizar nuestras actividades y administrarlas eficientemente.

#### Elementos fundamentales de la Administración

Para la administración es muy importante tener bien identificados los procesos que se deben seguir para ejecutar las actividades eficazmente, para esto existen cuatro elementos claves los cuales deben seguir una secuencia lógica para alcanzar las metas que se hayan trazado, a continuación se detalla brevemente los 4 elementos:

**Planeación:** para un administrador es muy importante comprobar que todos los individuos conozcan los objetivos a los que se quiere llegar; para esto la planeación es el elemento de la administración que ayuda a elaborar un plan de acción.

**Organización:** en este segundo punto se procede a definir la estructura tanto material como humana que se dispone en la empresa.

**Dirigir:** la tercera parte de la organización es la de dirigir, para lo cual su función es mantener claras las actividades del personal.

**Controlar:** esta cuarta fase y la última se encargan de verificar y monitorear que todos los procesos y planes que se han establecido se cumplan conforme las órdenes dadas.

## **Gestión del Talento Humano**

Primero para poder definir que es talento humano tenemos que identificar el potencial de cada persona, es decir cada persona tiene un potencial para realizar alguna actividad o a su vez no lo poseen.

Esto se produce por las personas poseen talentos y competencias estas pueden ser adquiridas o desarrolladas están envueltos en un halo de misterio, casi mágico, y muchos exaltan que se nace con el talento o con unas ciertas competencias, o se adquieren en el transcurso de la vida, pero de una manera determinista, porque así lo quiso el destino.

Según Veras y Cuello (2005, pág. 3) “Es forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras de una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”.

La gestión del Talento Humano es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover del desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento.

Como se puede ver en el estudio de Veras y Cuello (2005, pág. 8) “El proceso de Gestión Humana es dinámica, interactiva e integral, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades”.

La Gestión humana es una concepción integral de la organización y su entorno, que tiene como eje central y como principal riqueza a las personas y que por tanto, entiende que toda la inversión en la mejora del conocimiento, habilidades y calidad de vida de sus colaboradores es a la vez una inversión en la competitividad y sostenibilidad de la empresa según Veras y Cuello (2005, pág. 14) “ Son las personas las que con su actuación, su desempeño, su manera diaria de hacer las cosas, permiten cristalizar la estrategia con cada una de sus acciones”.



El desafío de los responsables de la Gestión Humana en una organización, es pues, optimizar la valoración subjetiva de los colaboradores en relación con el esfuerzo económico que realiza la organización, dentro de una lógica de equidad interna y competitividad externa.

Según Veras y Cuello (2005, pág. 38) “Los elementos básicos de la Gestión Humana vienen dados por la planeación, la formación, la selección, la supervisión, el control, la evaluación, la calidad y el bienestar del talento humano”.

La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla y gestiona la incorporación de nuevo personal en las organizaciones, y también como retener al personal que se requiere en las mismas; la gestión del talento humano lo que busca es identificar al personal clave para capacitarlo siendo estos considerados como altos potenciales.

El término dicho así “gestión del talento humano”, no en todas las organizaciones tienen el mismo significado, en unos puede significar reforzar y retener al talento humano con alto potencial, y en otras puede significar todos los procesos en general que se realiza en el área de talento humano.

Hablando de una manera general podríamos decir que la gestión de talento humano realiza tres procesos importantes y específicos que se detalla brevemente a continuación:

### **Reclutamiento y selección de personal**

En esta fase recluta y selecciona al personal adecuado e idóneo que cumpla con los requisitos para ocupar un cargo específico dentro de una empresa.

El departamento de RR.HH. debe estar preparado para asumir el reto de los procesos de selección de personal y ellos se consigue estableciendo dicha necesidad dentro de la política general de la empresa, y dentro de sus objetivos estratégicos, a través de la planificación estratégica de los mismos. (Vértice, 2007).

## **Desarrollo y capacitación del personal**

la formación y desarrollo del personal es muy importante en las organizaciones ya que gracias a ello se capacita al personal y se cierran las brechas encontradas en los diferentes procesos productivos, administrativos, financieros , etc., que generan pérdida en las organizaciones, pero desarrollo del personal no sólo se centra en lo descrito anteriormente, sino que también, identifica a los talento humanos o altos potenciales en las empresas y se inicia el proceso de formación de estas personas claves para la organización.

Una forma de asegurar el retorno de la inversión de los planes de formación es, por ejemplo, mediante la implementación de un efectivo plan de sucesiones o planes de carrera que funcionen; de este modo, la inversión realizada en planes de formación sin necesidad de recurrir al mercado para buscar un nuevo gerente o cualquier otro colaborador de relevancia (Alles, 2009)

Otra de las funciones relevantes en la gestión del talento humano se considera al análisis y evaluación del clima laboral en las organizaciones, que no es más que el ambiente que se genera dentro del grupo de trabajo, en el cual sus principales actores son los individuos de una organización, el clima organizacional está directamente relacionado con la motivación personal.

Dentro del clima organizacional podemos encontrar factores positivos como un buen clima laboral, un trato excelente a los trabajadores, reconocimiento remunerativo acorde a las funciones y responsabilidades, entre otros; pero también existe el otro lado de la moneda en los cuales encontramos los factores negativos o de riesgo como son el estrés laboral, desgaste profesional, desmotivación del personal, desinterés, etc., considerados como enfermedades laborales que a futuro podrían ocasionar resultados graves que afecten a la salud emocional, física y psicológica de los trabajadores.

## **Capital Humano**

El capital humano es considerado como una capacidad de la organización que permite extraer las mejores soluciones a través del conocimiento de sus empleados. El capital humano comprende el conocimiento, tanto tácito como explícito, que

posee una organización a través de sus empleados, así como las interacciones y relaciones de las que participan los empleados, junto a las actitudes y los efectos desarrollados en el contexto laboral según Bontis (2001, págs. 46 - 51) “El capital humano es un recurso único e intangible que diferencia a una organización de otras y asienta la base para su capacidad competitiva”.

#### Concepto de capital humano según Sevilla

Aunque el hecho de que los hombres adquieran habilidad y conocimientos útiles es algo evidente, no es evidente sin embargo que habilidad y conocimientos sea una forma de capital, que ese capital sea en gran parte un producto de una inversión deliberada, que en las sociedades occidentales ha crecido a un ritmo mucho más rápido que el capital convencional (no humano) y que su crecimiento bien puede ser el rasgo más característico del sistema económico. (Sevilla, 2004, pág. 23)

#### Para Gratton Y Ghosal

Distinguen entre el capital intelectual (conocimientos, habilidades y experiencias), el capital social (sociabilidad, redes y relaciones del empleado por cuanto permite al individuo acceder a recursos que poseen otros) y en último lugar, el capital emocional (recoge rasgos como la autoconfianza, valor, autoestima e integridad, que influyan sobre la actitud para convertir el conocimiento y las relaciones en acciones). (Gratton & Ghoshal, 2003, pág. 26)

Así pues, tomando como referencia las propuestas de Gratton y Ghoshal (2003) y en este trabajo definimos el capital humano atendiendo a sus tres dimensiones fundamentales: capital intelectual, capital social y capital afectivo.



Gráfico 2.3. Capital Humano  
Elaborado por: Gratton & Ghosal. (2003)

De forma previa a esbozar nuestra definición tridimensional de capital humano, consideramos necesario matizar que no todo el capital humano de los empleados es un recurso homogéneo y, por tanto, conducente al logro de resultados homogéneos. Existen diferentes tipos de empleados, con diferentes conocimientos, habilidades y experiencias que, por tanto, aportan diferentes contribuciones a la compañía. Sólo algunos empleados pueden considerarse claves o especialmente valiosos, puesto que poseen el capital humano que debe ser retenido y fidelizado en la organización (Baquero, 2005). Nuestro estudio se centra, precisamente, en el capital humano ligado a este colectivo particular de empleados: los estratégicos.

En el contexto que ocupa, definimos el capital intelectual como los conocimientos, habilidades y experiencias individuales de los empleados es decir, como el conocimiento que posee una organización a través de sus empleados, formado tanto por conocimiento tácito como explícito (Bontis, 2001).

Los empleados con mayores conocimientos, habilidades y experiencia son considerados más expertos y brillantes puesto que poseen la capacidad de incrementar el resultado empresarial. A través de sus conocimientos y habilidades encuentran el modo de lograr la mejora del beneficio para los clientes o de disminuir los costes de producción o servicio, de múltiples formas.

Por ejemplo, los empleados creativos tienen un mayor potencial para generar innovaciones en producto y servicio que hagan incrementar el valor de éstos para el cliente, ajustándose mejor a sus necesidades. Los empleados con conocimientos, experiencias y habilidades valiosos para la organización suelen desempeñar su trabajo en las actividades clave de la misma (Lopez Cabrales, Real, & Valle Vabrera, 2007).

Además, estos empleados son quienes adquieren nuevo conocimiento, el cual incrementa el capital intelectual de la organización, pudiendo contribuir, así, al desarrollo de la capacidad de aprendizaje de ésta, a la mejora organizativa y a mantener actualizada y no obsoleta a la organización.

Considerando una perspectiva estratégica, el capital intelectual puede ser un recurso único, inimitable, intangible y valioso que diferencie a una organización de otras y sienta las bases de su capacidad competitiva. Dichos rasgos lo caracterizan como recurso estratégico y, como tal, fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo). De hecho, nuestro estudio se centra, precisamente, en el capital intelectual ligado al colectivo de empleados considerados estratégicos.

En consecuencia, y apoyándonos en las propuestas conceptuales de este trabajo definimos el capital intelectual como aquella variable que recoge los conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los empleados clave de la organización, de forma que este capital pueda ser considerado un recurso único e intangible que diferencie a dicha organización de otras y la provea de las bases para su capacidad estratégica.

### **Capital Social**

El capital social es un recurso intangible de la organización que se apoya en la estructura y contenido de las relaciones sociales de la misma (Adler & Kwon, 2000)

Definirlo no es tarea fácil y ello ha derivado en la existencia de diferentes conceptualizaciones y ámbitos de aplicación, no habiéndose alcanzado todavía un consenso en su definición.

Una de las propuestas más notorias y utilizadas hasta el momento. Estos autores consideran el capital social como manifiestan Nahapiet & Ghoshal (1998, pág. 243) “la suma de los recursos potenciales y actuales inmersos dentro, a través de, y derivados de las redes de relación de un individuo o una unidad social”. Estas redes de relaciones entre empleados y grupos (tanto dentro como fuera de la organización), entre otras cosas, proveen de información y ayudan a resolver problemas, añadiendo valor y potenciando la capacidad estratégica de la organización.

Éstas y otras definiciones permiten identificar tres elementos comunes del capital social: requiere de la participación de actores -individuos y/u organización-, genera

flujos de conocimiento y se soporta sobre una estructura de interacciones o redes de relación. Esas interacciones o redes de relación dan soporte a procesos que mueven el conocimiento entre individuos, dentro y fuera de la organización, entre unidades de la propia organización e, incluso, entre diferentes organizaciones (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Así, hay autores que diferencian entre capital social interno y capital social externo.

Las organizaciones son conscientes de que quienes poseen el conocimiento son los propios empleados y, puesto que los empleados son libres de abandonar la empresa en cualquier momento, existe un riesgo significativo de pérdida del capital intelectual en tanto que éste no sea transferido, compartido, transformado e institucionalizado (Youndt & Snell, 2004). Para evitar la pérdida de conocimiento, las organizaciones tratan de diseñar estructuras, redes e interacciones que protejan las inversiones realizadas en recursos de conocimiento, tratando de favorecer procesos colaborativos y relaciones entre empleados. Se construye, así, el capital social. De hecho, se considera que el capital social es uno de los mecanismos más eficientes para compartir conocimiento tácito y explícito entre

Es más, los procesos de adquisición, transferencia e integración de conocimiento valioso para la organización suelen desarrollarse en el contexto de las relaciones sociales entre empleados

En este trabajo definimos el capital social como la variable que recoge las relaciones e interacciones sociales en las que participan los empleados clave, al amparo de la propia organización, intercambiando, combinando, transfiriendo o creando conocimiento.

En base a esta definición, y desde una perspectiva organizativa, el capital social tal como lo definimos en este trabajo, tiene naturaleza estratégica. Esto es debido, en primer lugar, a que comprende la participación, no de cualquier tipo de empleado, sino de aquellos considerados estratégicos y especialmente valiosos por los conocimientos, habilidades y experiencias que poseen. Y, en segundo lugar, a la capacidad de las relaciones entre empleados para crear sinergias y una identidad única. Las relaciones estables y satisfactorias entre empleados, pueden marcar la

diferencia entre una estructura técnica y rígida y una estructura en la que fluya el aprendizaje, generando un valor mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Por otra parte, el modo concreto en que se lleven a cabo dichas relaciones, permitiendo procesos de combinación, creación, transferencia e integración de conocimiento, puede generar diferenciación y ventaja competitiva, si se produce de forma única, inimitable y estructurada (Afiouni, 2007).

### **Capital Afectivo**

El capital afectivo es la tercera dimensión que conforma el capital humano en este trabajo, hemos optado por utilizar el término “capital afectivo” porque, por un lado, recoge semánticamente la idea de vínculo a las emociones y a los afectos y, por el otro, mantiene coherencia terminológica con las otras dos dimensiones del capital humano: capital intelectual y capital social.

Los afectos que desarrollan las personas en sus trabajos pueden ser de dos tipos: externos o internos). Los externos, son los sentimientos y creencias que los clientes, proveedores, accionistas o socios desarrollan hacia la empresa y, los internos, son los afectos, creencias y sentimientos desarrollados por las personas que trabajan en la organización hacia la propia organización y sus miembros. Debemos hacer notar que, en este trabajo, sólo nos centraremos en la vertiente interna del capital afectivo, es decir, en los afectos de los empleados hacia y con la propia organización, ya que los externos están fuera del alcance de la influencia de la gestión de recursos humanos.

El capital afectivo entronca con la idea de que no es suficiente que la empresa posea un capital intelectual y social adecuados, sino que, además, necesita que los empleados desarrollen unos afectos que se traduzcan en una actitud positiva, un “querer hacer” y un grado de motivación que los conduzca hacia comportamientos óptimos para alcanzar los resultados buscados y mejorar la competitividad empresarial.

Hoy en día es evidente el papel que los afectos y emociones juegan en la motivación y estímulo de los empleados. La dirección empresarial no puede permitirse ignorar que los afectos de su fuerza de trabajo constituyen un recurso crítico) que debe aprender a manejar y estimular si quiere sacar el máximo potencial de las personas. Comprender cómo operan estos afectos y cómo influyen en los resultados organizativos es una pieza esencial para entender cómo se hace el trabajo y cómo poder hacerlo mejor.

En otras palabras, la faceta afectiva del conjunto de empleados ejerce una clara influencia sobre sus actitudes, comportamientos y su nivel de desempeño, influyendo, por ende, en los resultados organizativos

En segundo lugar, junto al compromiso afectivo, la confianza organizativa también conforma el capital afectivo, tal como lo definimos en esta investigación. La confianza ha sido definida de múltiples formas), abordada desde diferentes niveles de análisis (individual, grupal, organizativa, interorganizativa) y clasificada según diversas tipologías<sup>13</sup>. Todo ello evidencia su carácter multidimensional. De entre la diversidad de propuestas existente, en nuestro trabajo seleccionamos la confianza organizativa, por ser la dimensión más acorde con nuestro modelo y la definimos como la disposición general de los empleados valiosos a ser vulnerables a las acciones de la organización debido a las expectativas positivas que tienen en relación con las intenciones y comportamientos de la misma. La confianza organizativa recoge, de esta manera, la confianza en relación a la organización y dentro de la organización derivada de las estructuras, procesos y relaciones que ocurren dentro de la misma<sup>14</sup>, y se caracteriza por ser impersonal y colectiva. Este sentimiento de confianza se desarrolla en el empleado a través del afecto hacia sus superiores, hacia la dirección de la empresa y hacia sus compañeros.

Para cerrar nuestra definición de capital afectivo, queremos hacer notar su naturaleza estratégica, del mismo modo que sucedía con el capital intelectual y social. El capital afectivo puede ser caracterizado como un capital estratégico porque, por un lado, emana de un tipo concreto de empleados, aquellos que hemos denominado clave o estratégicos y por otro lado, porque dicho capital en sí mismo,



puede ser fuente de ventaja competitiva debido a su carácter único, inimitable y valioso para la organización. De hecho, la gestión de los afectos y emociones de los empleados es una competencia esencial en las empresas que quieran alcanzar el éxito en el futuro. En este sentido, Alles (2009, pág. 314) afirma que el capital afectivo contribuye a conformar la “personalidad” de la organización, marcando su carácter único y diferenciándola de los competidores.

Se considera este capital como un activo intangible con capacidad para generar ventaja competitiva sostenible. Además, existe constancia de que las organizaciones que logran mantener altos niveles de afecto y confianza en su gestión, generan mayor ventaja competitiva en relación a las que no lo logran. Así pues, teniendo en cuenta las consideraciones previas, el capital afectivo es la tercera componente estratégica del capital humano que las organizaciones deben cuidar si aspiran a ser competitivas y a alcanzar sus objetivos.

### **Resultados Organizativos**

Como ya se ha hecho notar, la importancia de la gestión de recursos humanos y su influencia sobre los resultados organizativos y la competitividad empresarial es hoy en día aceptada y ha sido ampliamente contrastada en la literatura (Arthur, 1992). No obstante, debemos señalar que sigue existiendo controversia en lo relativo a la medición de los efectos de la gestión de recursos humanos en términos de resultados y, también, sobre qué variables de resultado deben utilizarse. Diversos autores han tratado de clasificar las principales medidas de eficacia organizativa utilizadas en los estudios incluidos dentro del ámbito de recursos humanos, diferenciando entre variables de resultado de recursos humanos, organizativo, financiero, de mercado y de las personas, entre otras. Además, la investigación reciente en recursos humanos propone una relación causal entre las variables de resultado final, diferenciando entre variables de resultados internos y variables de resultados financieros o finales.

### **Capacidad de Innovación**

La capacidad de la organización para innovar permite desarrollar mejoras y nuevos productos, ofreciendo nuevas oportunidades y una capacidad de respuesta rápida

ante los cambios del entorno, generando valor empresarial y mejorando los resultados. Por ello, la capacidad de innovación es considerada un factor clave para asegurar el éxito competitivo.

Sin embargo, y a pesar del creciente y extenso número de trabajos sobre la capacidad de innovación, todavía no existe ni un marco teórico único ni una forma de análisis universal desde la que abordar su estudio, sin ni siquiera existir consenso sobre el propio concepto de innovación.

La innovación puede tener diferentes definiciones dependiendo del contexto y objetivo de estudio. Se ha definido como proceso, como resultado, en términos de su adopción y en términos de novedad. Se puede clasificar en diferentes tipos o categorías.

Estas cuestiones han sido revisadas con mayor detalle en el capítulo primero. No obstante, una pauta común en todas ellas es considerar que la esencia de la innovación va asociada a su capacidad para adoptar algo nuevo.

La capacidad de innovación es un constructo complejo, por ello, numerosos autores, más que ofrecer una definición concreta de la misma, analizan cómo se desarrolla en las empresas mediante el estudio y la identificación de los antecedentes o factores críticos de su éxito. De esta forma, habitualmente, la capacidad de innovación se conceptualiza y mide a través de los indicadores y de las dimensiones.

.Si tenemos en cuenta, además, que una forma habitual definir la innovación es como la capacidad que permite a la organización crear, ampliar o modificar su recurso básico: el conocimiento, podemos considerar que la relación entre innovación y capacidad de innovación es muy cercana y que a través de una se puede tener una aproximación de la realidad de la otra e, incluso, se puede evaluar el valor empresarial innovador a través de la capacidad de innovación de la organización. En consecuencia, en este trabajo conceptualizamos la capacidad de innovación como la habilidad colectiva de una organización para transformar el conocimiento en mejoras a través del desarrollo de nuevos productos-servicios,

procesos o sistemas organizativos, con el propósito de beneficiar a la empresa y a su competitividad.

Las empresas que desarrollan su capacidad de innovación podrán satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos adaptados a sus demandas, y serán capaces de desarrollarlos más rápido y más eficientemente que la competencia, lo que permite lograr ventaja competitiva, mejores desempeños y mejores resultados.

Por último, los resultados empresariales indican el éxito que la organización alcanza en el mercado y recoge medidas del resultado de sus actividades medido, principalmente, en términos financieros y de mercado. Los estudios revisados en el ámbito de la gestión de recursos humanos, habitualmente, miden el impacto final de esta función a través de medidas como la rentabilidad económicas, la cuota de mercado, los beneficios, la satisfacción del cliente, el desarrollo de productos, el ratio de crecimiento de ventas, etc.

Además, en este trabajo, la variable resultados empresariales también incluye un componente relativo al grado de innovaciones introducidas en el mercado y al esfuerzo innovador realizado por la empresa, puesto que estas medidas revelan el éxito que la empresa pueda estar alcanzando en el mercado, tal como se recoge investigaciones centradas en colectivos de empresas innovadoras o intensivas en conocimiento. Por tanto, en esta investigación definimos los resultados empresariales como la variable de resultado final que recoge el nivel de desempeño financiero y de mercado de la organización, a través de sus ventas, cuota de mercado, rentabilidad económica y resultados de su esfuerzo innovador. (Sevilla, 2004)

### **Características del desempeño laboral**

Dentro del desempeño laboral encontraremos ciertas características que corresponden a conocimientos, habilidades y capacidades actitudinales y aptitudinales, que se espera de un empleado en la organización, entre ellas están:

Adaptabilidad, capacidad que posee el individuo para acoplarse a nuevos ambientes, es adaptable a los cambios.

Comunicación, capacidad de expresar sus ideas de una manera clara y oportuna, es decir, que el manejo de palabra logre emitir el mensaje de una forma eficiente al grupo de trabajo.

Iniciativa, se refiere a la capacidad que tiene el individuo de tomar decisiones en base a sus experiencias y lograr ejecutarlas de una manera práctica.

Conocimientos, se describe como toda la información que dispone el individuo, la cual ha sido adquirida mediante la formación técnica y profesional.

Trabajo en equipo, se refiere a la capacidad del individuo de acoplarse a su grupo de trabajo y realizar las actividades conjuntamente con el fin de lograr los objetivos planteados.

Desarrollo de talentos, se refiere a la capacidad de detectar a los talentos dentro de la organización y desarrollar sus habilidades al máximo.

El desempeño laboral en las organizaciones es de gran interés y relevancia ya que de ello dependerá que la productividad de la empresa sea buena o mala, es importante que se capacite constantemente a los empleados de una organización; mantenerlos actualizados en cuanto a los nuevos temas y cambios que se desarrollan a nivel mundial, conservará la mejora continua del clima laboral y gestión de talento humano. (Youndt & Snell, 2004)

### **Rendimiento laboral**

El rendimiento laboral como su nombre lo dice se refiere a como el individuo se desenvuelve dentro de su lugar de trabajo y como logra cumplir los objetivos de una manera eficiente; el rendimiento laboral incidirá mucho en la productividad de las organizaciones y la satisfacción personal que tenga el empleado al sentirse motivado dentro de su trabajo.

Existen diversos autores que han analizado como se relacionan la satisfacción y rendimiento laboral: Unos autores establecen que, el aumento o disminución del rendimiento de un individuo está condicionado al grado de satisfacción que pueda tener éste dentro de la organización. Por lo tanto la satisfacción es considerada como la cauda del rendimiento del trabajador (a mayor satisfacción, mayor rendimiento).

Otros autores postulan, que más que una causa, la satisfacción es un efecto del rendimiento del individuo, de un individuo obtienen éxito por haber realizado con esfuerzo una tarea, este se sentirá altamente satisfecho (a mayor rendimiento, mayor satisfacción). (Gonzalez , 2006).

### **Elementos que influyen en el rendimiento laboral**

El rendimiento laboral, suele asociarse con más elementos dentro de la organización como la estrategia, capacitación, remuneración y clima organizacional, elementos que son claves para que el empleado se sienta satisfecho y su productividad aumente, lo que beneficiará tanto a la organización como al individuo en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Robbins & Decenzo, 2002)

### **Estrategia Organizacional**

Este principio es considerado por las organizaciones como el elemento que ayudará a tener una ventaja entre sus competidores, las empresas elaboran planes estratégicos que son aplicables dentro de las actividades laborales cotidianas, de esta manera se abaratan costos, aumenta la productividad y los empleados se sienten mayormente identificados con los objetivos empresariales.

Las empresas elaborarán sus planes estratégicos a partir de su realidad institucional analizando los recursos y capacidades disponibles, la visión, misión, objetivos y políticas empresariales varían de acuerdo al servicio o producto que ofrece la empresa y esto influirá en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Alles, 2009)

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente laboral que se genera dentro de una organización, son los comportamientos asociados a las actitudes que poseen los individuos al interactuar en los grupos dentro de su lugar de trabajo; se relaciona

directamente con la motivación de los empleados tanto física como emocionalmente.

## **Productividad Laboral**

En términos generales, la productividad es la medida de cuán eficiente ha sido el uso de los recursos, la definición básica de la productividad laboral es el producto o el valor añadido dividido por la cantidad de trabajo que se utilizó para generar el producto. Se puede definir como producto por hora trabajada, o como producto anual por persona empleada, la productividad laboral es más específica que la productividad de todos los factores de producción, que abarca no sólo el trabajo básico, sino también aspectos tales como la calidad de la gestión, el progreso técnico, el sistema de gobierno y los efectos de las enfermedades y criminalidad” (United Nations, 2008)

## **Productividad**

Según López-Pinto, (2001) “El concepto de producción sostiene que los consumidores optarán por los productos disponibles que sean asequibles y, por consiguiente, asume que la administración de la empresa debe enfocarse a mejorar la eficiencia de la producción y de la distribución.”

La productividad se describe como la capacidad de producción que conciba una tierra, el trabajo, o los equipos de personas en las fábricas industriales, con el fin de generar ganancias para los propietarios y trabajadores en un sector específico productor.

En el campo de la economía, se entiende a la productividad como la relación existente entre el producto acabado y los recursos que se utilizaron para conseguirlo. La productividad a manera general siempre estará afín con la eficiencia y tiempo que se emplee para conseguir los resultados, es decir, que mientras menor tiempo invirtamos en realizar el trabajo, más productivo se considerará al individuo, sistema, modelo o proceso.

Una mayor productividad representará para la empresa mejor rentabilidad, por esta razón es indispensable realizar análisis y pruebas contundentes que nos revelen como se encuentra el grado de productividad en las empresas y si están generando

ganancias a la misma, de esta forma se pretende que se aproveche todos los recursos disponibles y se incremente la productividad.

Al momento de levantar un negocio o empresa, es importante tener en cuenta ciertos factores predictivos que nos ayudarán a tener una idea de si la idea de negocio será rentable o no, entre ellos tenemos: la calidad, eficiencia, tecnología y proceso de trabajo.

La manera en la cual las empresas pueden evaluar la productividad, es a través de un cálculo que se realiza haciendo una división de los recursos en general y los productos, donde la eficiencia representa el precio unidad de cada producto.

### **Desarrollo de la productividad**

La productividad es un término utilizado en todas las empresas y organizaciones para los procesos que se llevan a cabo dentro de ellas con el fin de obtener un resultado final, es muy importante que las personas tengan un rendimiento óptimo al desarrollar sus actividades y procesos productivos en las organizaciones, ya que mucho dependerá de esto, para alcanzar las metas trazadas.

Para que la productividad se desarrolle dentro de las empresas debe manejarse ciertos factores que avalarán el cumplimiento de objetivos dentro de ellas, para esto es importantes contar con la maquinaria necesaria, procesos bien establecidos, recurso humano completo, materia prima y principalmente un sistema de calidad que verifique el producto terminado sea garantizado.

### **Mejora de la productividad**

Para lograr una mejora de la productividad es necesario renovar los diferentes elementos que interfieren en ella, como son:

Tecnología, es muy importante renovar los elementos obsoletos y actualizar constantemente el software y hardware que se utiliza dentro de las empresas, de esta manera se logrará el aumento de la producción total sin gastar recurso económico en la adquisición de nuevos productos.

Organización, se debe mantener una organización adecuada con procesos establecidos, políticas, manuales de uso correcto de equipos, normas y reglamentos, que ayudarán al correcto funcionamiento de los sistemas que establecen roles específicos para cada función. De esta manera cada individuo sabrá que función cumplir y las actividades que deberá realizar fomentando el buen trabajo en equipo.

Recurso humano, el factor humano es clave dentro de las organizaciones, por lo tanto mientras las personas se sientan más satisfechas laboralmente, lograrán sentirse parte de, y así la productividad aumentará mayormente.

Condiciones de trabajo, es necesario que las condiciones de trabajo sean óptimas dentro de la organización, ya que hay que tomar en cuenta que las personas que laboran dentro de ella, están ocho horas diarias en sus actividades, por esta razón las condiciones deberán ser dignas, contar con la seguridad necesaria, y las jornadas de trabajo constarán con descansos no prolongados que afectarían el rendimiento de la empresa.

### **Tipos de productividad**

En la productividad como término general encontraremos diversos significados y conceptos relacionados a este, para determinarlo se ha diferenciado tipos de productividad que se detalla a continuación:

Productividad total de los factores: el PTF se refiere al aumento o disminución del rendimiento de cualquiera de los factores que intervienen dentro de la producción; se relaciona con el capital de inversión y el número de empleados versus el total de producción obtenida.

Productividad marginal: se la conoce como producto marginal del insumo, que se refiere al producto adicional que se fabrica dentro de ese insumo, con esto podríamos decir que se corre el riesgo de una sobre producción de la cantidad óptima lo que podría resultar en un decrecimiento de la productividad total.



Productividad laboral: se describe como el aumento o disminución del rendimiento laboral que se debe aprovechar al realizar las actividades encomendadas mismas que son necesarias para cumplir con el objetivo final.

De esta manera podemos entender que tan importante es la productividad dentro de las empresas ya que es la clave del éxito empresarial, contar con los procesos necesarios, para realizar las actividades, y principalmente trabajar con énfasis en la mejora continua y satisfacción laboral de los colaboradores dentro de ella.

## **2.5. Hipótesis**

La Gestión del Recurso Humano en la retención del Talento Humano influye significativamente en el desempeño laboral de las áreas administrativas de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

## **2.6. Señalamiento de Variables**

### **2.6.1. Variable Dependiente:**

Desempeño Laboral

### **2.6.2. Variable Independiente:**

La Gestión del Recurso Humano en la retención del talento de la empresa.

## CAPÍTULO III

### 3.1. Enfoque de la investigación

El presente trabajo se exhibe encuadrada en un enfoque mayoritariamente cualitativo ya que se va a investigar la Gestión del Recurso humano en la retención del capital intelectual y cómo éste afecta al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Plasticaucho Industrial, al distinguir que no han realizado en la institución una política de retención del capital intelectual.

El enfoque cualitativo ayuda en la investigación para que se logre un análisis más social de la problemática como lo cita Gómez, (2006) “el enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones”.

El enfoque cuantitativo es una forma ideal parte de los cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica.

Según Galeano

Esta investigación permite formular hipótesis sobre relaciones esperadas entre variables que hacen parte del problema que estudia.

Continúa con el proceso de recolección de información con base de conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos con los que se construyen las hipótesis conceptuales.

Concluida esta etapa se procede a analizar los datos, presentan los resultados y determinar el grado de significación de las relaciones estipuladas entre los datos. (Galeano, 2004, pág. 68)

### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

El presente trabajo se basará en las siguientes modalidades de investigación que cree pertinente y aplicables al fenómeno en investigación:

#### **Investigación de campo**

La investigación de campo comprende como su nombre lo dice inmiscuirse dentro de la problemática en estudio, con el afán de recopilar la información necesaria para a comprobación de hipótesis, así como lo explica Moreno (1987) “la investigación DE CAMPO reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos y fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena la investigador o que sean provocados por éste con un adecuado control de las variables que intervienen...”.

En palabras de Fraga y Herrera (2002) la investigación de campo “Busca conseguir una situación lo más real posible. Se incluyen por una parte los experimentos de campo y la investigación es post facto con utilización básica de métodos cuantitativos; por otro lado, los estudios etnográficos con metodología cualitativa.”, es por esta razón que la factibilidad de utilizar este método dará los datos mismos que se obtendrán desde la realidad misma en donde se desarrolla el fenómeno de estudio.

En sí, la investigación de campo es muy importante ya que nos permitirá estar en contacto directo con el fenómeno a estudiarse, de esta manera se obtendrán datos certeros que apoyarán a la investigación, así como lo expresa Moreno (1987) “es la realidad misma la principal fuente de información en la investigación de campo y la que proporciona la información clave en la que se fundamentan las conclusiones del estudio”

Según Carlos Sabino (S/f) en su texto "El proceso de Investigación" señala que “*la investigación de campo se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos*”; por lo tanto y de conformidad a lo explicado, la

investigación de campo será de gran ayuda, ya que al ser una investigación o fenómeno a analizarse inmerso en la realidad, el propósito de interpretar y entender su naturaleza explicará de forma empírica sus causas, mismas que nos revelarán datos que confirmarán la problemática. Este trabajo de investigación se efectúa en las instalaciones de Plasticaucho Industrial S.A. ubicada en la Panamericana Norte Km 10 Sector Parque Industrial del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua, república del Ecuador, en el primer semestre del 2017, y a la totalidad de los empleados administrativos de la empresa. (Sabino, 2013)

### **Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica la entenderíamos como aquella fuente que entrega información existente sobre el fenómeno de estudio, entre ellas encontramos las teorías, resultados, instrumentos y técnicas utilizadas. La investigación lo concibe como la forma de recolectar la información científica que ya existe sobre el algún tema en particular; a través de la biblioteca, internet, investigaciones anteriores, papers, entre otros son factores por los cuales el investigador llegará a la obtención de la información necesaria para su trabajo investigativo.

En sí la investigación bibliográfica como lo cita Fraga y Herrera (2002) “Resulta siempre una de las primeras fases del método científico, aunque puede constituir un fin en sí misma. Es un medio para evitar que la abundancia y la dispersión de las publicaciones impida una actualización de otros investigadores; además. Permite la difusión de una visión panorámica del problema a todos los interesados”.

El investigador deberá realizar una minuciosa indagación del tema que se está investigando, su habilidad de escogimiento de materiales, tomar notas claras que se encuentren bien documentadas y principalmente depende del orden y la secuencia lógica de como desarrolle la parte teórica-bibliográfica de la investigación, ya que esto dará las pautas para que el investigador conozca el tema y logré un buen manejo de los resultados esperados.

### **3.3. Tipo de investigación**

La investigación será de carácter descriptivo ya que como lo describe Fraga y Herrera (2002) “Se refiere fundamentalmente a señalar las características del objeto sin llegar a profundizar las causas”, en este caso el fenómeno a estudiar es el desarrollo del síndrome de burnout y su impacto en la productividad laboral, por esta razón queremos ahondar en sí como se encuentra la situación y verificar mediante la hipótesis las características que se identifica en las personas involucradas en la investigación.

En efecto, la investigación descriptiva ayudará a conocer más a fondo el tema que se está investigando, así pues como lo describe Namakforoosh (2005) “es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuánto, cómo y porqué del sujeto de estudio”.

En otras palabras el tipo descriptivo como su nombre lo indica se centrará principalmente en la descripción, para entenderlo un poco más podemos decir que “... es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de tipos de estudios tienen, de una u otras formas, aspectos de carácter descriptivo.

La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean las hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuestas, la entrevista, la observación y la revisión documental” (Bernal, 2006).

En la presente investigación se trabajó directamente con el tipo descriptivo ya que centraremos elementalmente en las características que describen a la problemática que se estudió, de ésta forma se llegara a comprender más a fondo como se correlacionan los individuos socialmente con el fenómeno en cuestión, y como este incide en la comprobación de la hipótesis planteada. El objetivo es demostrar la realidad tal y como la observan los integrantes de un determinado sistema social, además se ubica en el paradigma crítico-propositivo debido a que la realidad será cambiada de acuerdo a la necesidad de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A.

### **3.4. Población y muestra**

La población y la muestra son los elementos dentro de la metodología de la investigación que nos permitirán tomar una parte de toda la población perteneciente a la investigación para recolectar la información necesaria para la comprobación de variables y de la hipótesis planteada

#### **3.4.1. Población**

La población es la parte esencial dentro de una investigación ya que, es la fuente de la cual obtendremos la información y los datos respectivos para la verificación de la hipótesis, así pues Herrera, Medina y Naranjo (2010) definen a la población como “la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. En muchos casos, no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que se recurre a un método estadístico de muestreo...”

Otros autores como Tamayo (2004) definen a la población como “totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dio fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”

Para efectos de la presente investigación, la población está considerada por un total de 260 personas distribuidas en las diferentes áreas administrativas de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., distribuidas de la siguiente manera:

<i>PERSONAL ADMINISTRATIVO DE PLASTICAUCHO INDUSTRIAL</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS POR CENTRO DE COSTO</i>
Administración producción	12
Administración Servicios Generales	2
Administración Trade Marketing	3
Administración de Ventas	3
Administración Matriz	10
Administración Mercadeo	4
Administración Proyectos Calzado	4
Administración Quito	2
Almacén Quito	1
CEDI Ambato	1
Compras	13
Comunicación Organizacional	3
Contabilidad	6
Contact Center	15
Corporativo Comercial	1
Corporativo Administración	3
Corporativo Logística	2
Costos y Presupuesto	13
Gerencia Desarrollo Organizacional	2
Gerencia General	3
Gerencia Ventas Calzado	1
Gestión Financiera	5
Gestión Humana	14

<i>PERSONAL ADMINISTRATIVO DE PLASTICAUCHO INDUSTRIAL</i>	<i>NUMERO DE PERSONAS POR CENTRO DE COSTO</i>
Ingeniería	7
Innovación Desarrollo	3
Institucional	1
Logística	9
Mayor. y Distribuid.	6
Mercadeo	4
PHA_ Administración Fabrica Industrias Diversas	6
PHC_ Administración Escolar	5
PHS_ Administración Relax	3
PHS_ Proyectos Calzado Relax	4
PHV_ Administración Mezclas Termoplásticas	3
PHV_ Desarrollo Compuestos	4
Planificación Logística	3
PMR_ Matriceria	4
PMR_ Taller Mecánico	2
PMT_ Mantenimiento Plasticaucho	6
PMZ_ Servicios Mantenimiento	1
Seguridad Física	4
Servicio recaudación	3
Servicio Médico Empresa	10
Servicios Laborales	3
Sistema Gestión Seguridad y Salud	2
Sistema Gestión Ambiental	1
Sistema Gestión Calidad	10
Tecnología Información y Proyectos	10
Ventas	23
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>

**Cuadro 1.1.** Personal Administrativo Plasticaucho Industrial S.A.

**Fuente:** Sistema Administración de Personal SAP

### 3.4.2. Censo

En este caso no se ha extraído una muestra de la población considerada, sino que se ha trabajado con “CENSO”, siendo que es la recolección de datos mediante el cual la información se obtiene del estudio de todos los elementos, es decir de toda la población bajo estudio.



En este sentido la recolección de datos a través del censo ha permitido obtener los siguientes aspectos positivos:

- a. Obtener resultados a nivel de pequeñas áreas o unidades administrativas. Esta información es útil para la planificación local, para estudios de proyectos de inversión, para análisis, etc.
- b. Construir el marco de lista primordial para las encuestas “continuas” de gestión humana. Estas encuestas pueden ser planeadas mucho más eficientemente si los resultados censales están disponibles para pequeñas áreas y además los resultados censales pueden ser usados para mejorar el diseño de muestreo y los procedimientos de estimación.
- c. Utilizar personal estadístico menos calificado que el necesario en el caso de una enumeración por muestreo. Este aspecto es importante cuando no se tiene suficiente personal con experiencia en conducir encuestas por muestreo.
- d. Procesar los datos censales más fácilmente ya que el procesamiento es la simple agregación de los resultados por cuestionario. En cambio en el caso de enumeración por muestreo, la expansión de los resultados y el cálculo de las varianzas para estimar los errores muestrales requieren más labor de programación.

### **3.5. Validación del cuestionario**

Para realizar la valoración del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach, según el autor Molina (2008) “este coeficiente analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala”.

El valor de la escala va entre 0 y 1, un valor igual a 0.70 significa la fiabilidad del instrumento.



**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,998	84

**Fuente:** Encuestas de la empresa Plasticaucho  
**Elaborado por:** Iván Mauricio Galarza Rubio

El Alfa de Cronbach tiene un valor de 0,998, por lo tanto, el instrumento es confiable.

### 3.6. Operacionalización de variables

La operacionalización de variables es muy importante dentro de la investigación ya que nos dará los esquemas necesarios para que se realice el instrumento que servirá como apoyo para la recolección de los datos necesarios para la comprobación de hipótesis.

Como lo describe Serrano (2002) en la operacionalización de variables “es preciso, una vez definidas las variables, descomponerlas de tal forma que puedan ser medidas. Este procedimiento se denomina operacionalización; los elementos en los que descomponemos la variable, dimensiones; y sus equivalentes conductuales, indicadores.”

Entonces para proceder a elaborar el cuadro de operacionalización de variables es muy importante que los datos recolectados en el marco teórico se encuentren bien definidos conceptualmente, de tal manera que no se den errores durante el proceso investigativo.

Para el presente trabajo investigativo se ha tomado las dos variables dependiente e independiente respectivamente, de la siguiente manera:

**Operacionalización variable independiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos	
			Ofrecen libertad y autonomía al empleado para planificar su trabajo			
			Contienen tareas y actividades heterogéneas (no repetitivas)			
						Ofrece un sistema de retribución superior al de la competencia
						Mantiene la equidad retributiva entre puestos o categorías similares.
						Incluye incentivo basado en el desempeño individual.
						Incluye un paquete de beneficios sociales para los empleados
						Un programa de acogida y formación para nuevos empleados.
						Actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicos de esta empresa.
						Un sistema de promoción basada en el desempeño

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
			Flexibilidad a los empleados para que elijan y distribuyan su horario		
			Facilidades para atender las necesidades familiares o personales (reducción de jornada, teletrabajo, excedentes, permisos)		
			Son generalmente accesibles para los empleados		
			Muestran interés por el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados a su cargo.		
			Atienden los problemas y necesidades de sus empleados		
			Reconocen los méritos y logros de los empleados a su cargo.		
			Reciben regularmente información sobre aspectos clave de la empresa.		
			Disponen de canales de comunicación entre distintos departamentos, unidades o secciones para resolver problemas y buscar soluciones.		
	Relaciones internas de apoyo entre compañeros.	Medición de clima laboral	Se dispone de lugares donde los empleados pueden relacionarse (cafetería, salas de estar) y/o de instalaciones de ocio.	Clima laboral de la empresa	Encuesta

**Cuadro 1.3.** Variable Independiente: La gestión del recurso humano en la retención del capital intelectual  
**Elaborado por:** Galarza (2018)

**Operacionalización variable dependiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
			Tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a esta empresa.		
			Consideran que la empresa tiene un gran sentido y valor personal para ellos.		
			Consideran que la empresa es honesta, sincera y confían en ella		
			Busca nuevas formas de hacer las cosas.		
			Es creativa en los métodos y procesos de trabajo		
			Ha incrementado la introducción en el mercado de nuevos productos en los últimos 5 años.		
			Ha incrementado sus ventas.		
			Ha mejorado su posición competitiva		
			Ha mejorado su rentabilidad		

**Cuadro 1.3.** Variable Dependiente: Desempeño laboral  
**Elaborado por:** Galarza (2018)

### **3.7. Recolección de Información**

En palabras de Herrera, Medina, y Naranjo (2010) “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”, estos métodos nos ayudarán para que la información sea procesada y analizada de una forma factible y precisa.

#### **3.7.1. Plan para la recolección de información**

En esta parte de la planeación encontraremos los elementos y estrategias de recolección de datos principales para la comprobación de hipótesis de acuerdo con la metodología seleccionada. Entonces, el plan para el presente trabajo investigativo respondió las siguientes preguntas:

**¿Para qué?** La investigación se la realizará con el fin de comprobar el objetivo general planteado que es: Determinar el impacto que produce la gestión del recurso humano en la retención del talento humano y su impacto en el logro de los objetivos del área administrativa de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

**¿De qué personas u objetos?** Las personas que servirán de recolección de datos son el personal del área administrativa de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

**¿Sobre qué aspectos?** La investigación se la realiza para lograr comprender como impacta en la retención del talento humano y su impacto en el desempeño laboral del área administrativa de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

**¿Quién o quiénes?** Para la obtención de la información necesaria y datos estadísticos intervendrá el investigador ya que se realizará a un censo que no es necesaria la colaboración de más interventores.

**¿A quiénes?** Los individuos que proporcionaran la información van a ser el personal administrativo de la empresa Plasticaucho industrial S.A.

**¿Cuándo?** El desarrollo del trabajo de campo se realizará en el cuarto trimestre del año 2017.

**¿Dónde?** El lugar donde se realizará la investigación será las instalaciones de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

**¿Cuántas veces?** La técnica de recolección de información será aplicada una única vez por medio de una encuesta que se enviara por vía electrónica.

**¿Cómo?** La técnica principal que se va a ocupar dentro de la investigación será la encuesta aplicada a la totalidad del personal administrativo de la empresa,

**¿Con qué?** el instrumento que se utilizará será las encuestas que se aplicara a través de la plataforma de PRESTRO para todas las personas de las áreas administrativas.

### **3.8. Procesamiento y Análisis**

#### **3.8.1. Plan de procesamiento de información**

La investigación supone una serie de actividades que se debe realizar para alcanzar los objetivos que se plantearon, esto podemos conseguirlo a partir del plan de investigación, el cual consiste en la previsión de las actividades que deberá realizar el investigador en el proceso investigativo, deben tener una secuencia lógica ya que la una depende de la otra, se evaluará en base al tiempo, recursos y ejecución de la misma.

Este proceso supone una acción importante dentro de la investigación ya que nos permitirá obtener los resultados de una forma ordenada, analítica y estratégica para el cumplimiento de objetivos y comprobación de hipótesis.

Para el presente proyecto investigativo, el procesamiento de datos comprenderá:

- a) Revisión más a fondo de la teoría y conceptos bibliográficos con el fin de encontrar errores o ahondar más en los temas que se crea pertinentes.
- b) Se revisará minuciosamente las encuestas y test que serán aplicados al personal administrativo de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.
- c) Se realizará la tabulación de datos en base a los diferentes métodos existentes de comprobación y análisis de datos, y se verificará la aceptación de las encuestas con el fin de corregir errores que a futuro podrían afectar la comprobación de la hipótesis.

**3.8.2. Plan de análisis e interpretación de resultados** Esta sección englobó los siguientes aspectos:

- a) Se analizó los resultados estadísticamente, identificando la presencia de las variables independiente y dependiente, su correlación y como se encuentran alineadas a los objetivos y la hipótesis.
- b) Interpretación de los resultados con bases teóricas conceptuales.
- c) Se comprobó la hipótesis. Para lo cual se empleará los métodos de validación del mismo.
- d) Finalmente se estableció las conclusiones y recomendaciones. Que se derivarán específicamente de todo lo relacionado al trabajo en general y principalmente en la comprobación de la hipótesis.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. Fuente de información:**

## PREGUNTA 1.1

Género.

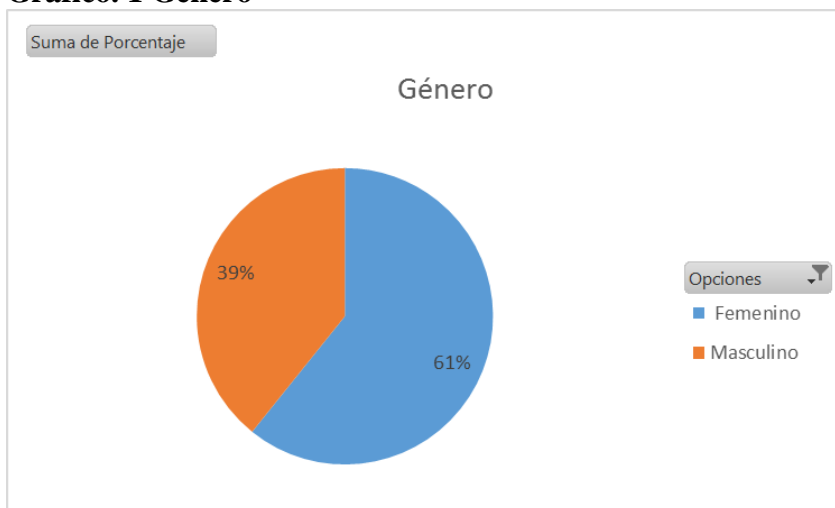
Tabla 1 Género

Género				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulada
Masculino	102	39.23%	102	39.23%
Femenino	158	60.77%	260	100.00%
Total	260	100.00%		

**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 1 Género**



**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

### **Análisis e Interpretación:**

Con este resultado podemos denotar que en la empresa Plasticaucho industrial S.A., que desempeñan labores en las áreas administrativas en su mayoría son hombres en relación a las mujeres.

## PREGUNTA 1.2

Antigüedad.

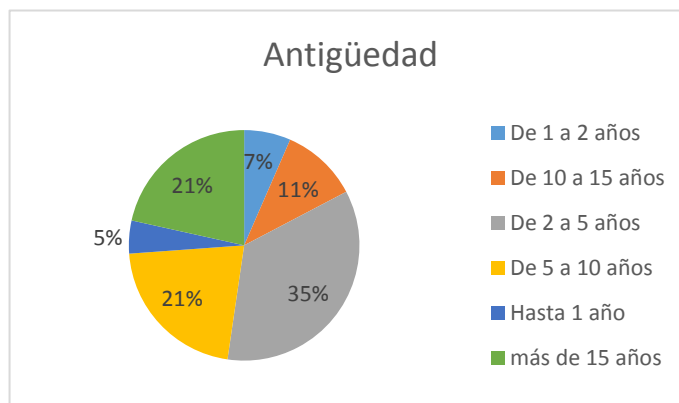
Tabla 2 Antigüedad

Antigüedad				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulada
Hasta 1 año	12	4.62%	12	4.62%
De 1 a 2 años	17	6.54%	119	45.77%
De 2 a 5 años	91	35.00%	120	46.16%
De 5 a 10 años	56	21.54%	176	67.70%
De 10 a 15 años	28	10.77%	204	78.47%
más de 15 años	56	21.53%	260	100.00%
Total	260	100.00%		

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 2 Antigüedad



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e Interpretación:

Con este resultado podemos denotar que en la empresa Plasticaucho industrial S.A., que desempeñan labores en las áreas administrativas en su mayoría de trabajadores tiene un tiempo de permanencia de 2 a 5 años y tiene una población del 11% que supera los 15 años de antigüedad en la empresa, el nivel de renovación de la empresa es importante.

### PREGUNTA 1.3

#### Rangos de edad

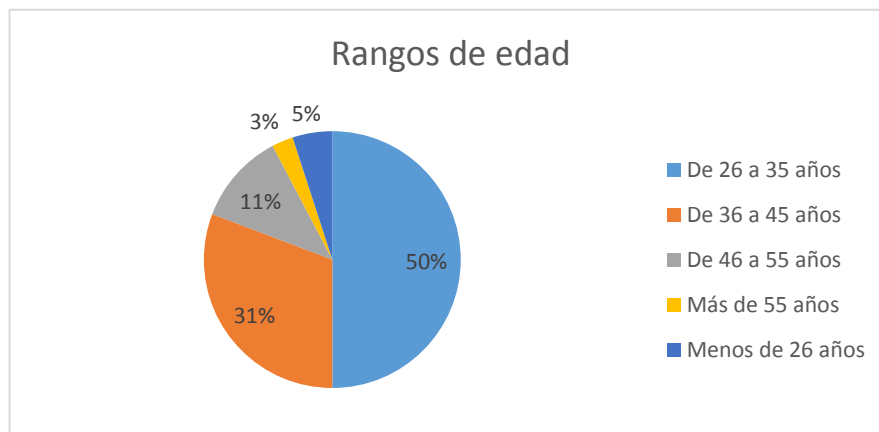
Tabla 3 Rangos de edad

Rangos de edad				
Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulada
Menos de 26 años	13	5.00%	13	5.00%
De 26 a 35 años	130	50.00%	232	89.23%
De 36 a 45 años	80	30.77%	223	85.77%
De 46 a 55 años	30	11.54%	253	97.31%
Más de 55 años	7	2.69%	260	100.00%
Total	260	100.00%		

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 3 Rangos de antigüedad



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

Con este resultado podemos denotar que en la empresa Plasticaucho industrial S.A., que el rango de edad que predomina son las personas que tienen entre 26 a 35 años personal que se encuentra en una edad productiva que favorece a la empresa.

## PREGUNTA 1.4

### ¿La estructura de mi organización es la adecuada?

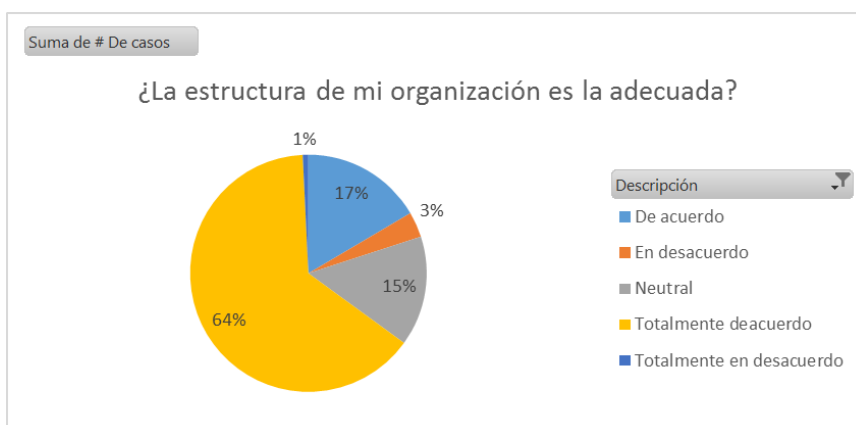
Tabla 4 ¿La estructura de mi organización es la adecuada?

¿ La estructura de mi organización es la adecuada?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	11	4%	0
2	En desacuerdo	25	9.00			225
3	Neutral	50	39.00	39	15%	1950
4	De acuerdo	75	43.00	210	81%	3225
5	Totalmente de acuerdo	100	167.00			16700
		TOTAL	260.00		Total real	22100
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			85.00%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 3 ¿La estructura de mi organización es la adecuada?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos podemos identificar que la mayoría del personal encuestado siente que la estructura organizativa de Plástica Industrial S.a. es la más adecuada para las actividades que realizan.

## PREGUNTA 1.5

### ¿Las funciones de mi área o departamento están claramente definidas?

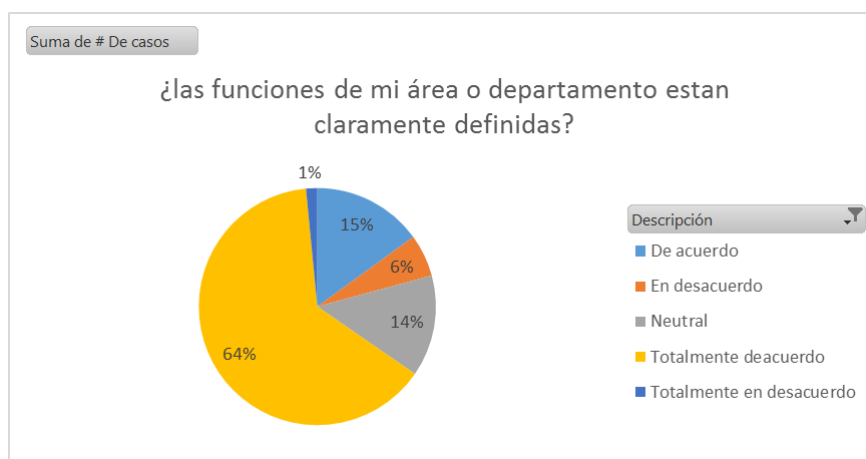
Tabla 5 ¿Las funciones de mi área o departamento están claramente definidas?

¿ Las funciones de mi área o departamento estan claramente definidas?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	4.00	19	7%	0
2	En desacuerdo	25	15.00			375
3	Neutral	50	36.00	205.00	14%	1800
4	De acuerdo	75	39.00			2925
5	Totalmente de acuerdo	100	166.00		79%	16600
		TOTAL	260.00		Total real	21700
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			83.46%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 5 ¿Las funciones de mi área o departamento están claramente definidas?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos podemos identificar que la mayoría del personal encuestado conocen y entienden la funciones de puesto de trabajo y como contribuyen a los objetivos de su área o departamento.

## PREGUNTA 1.6

### ¿Conozco claramente la estructura de la organización?

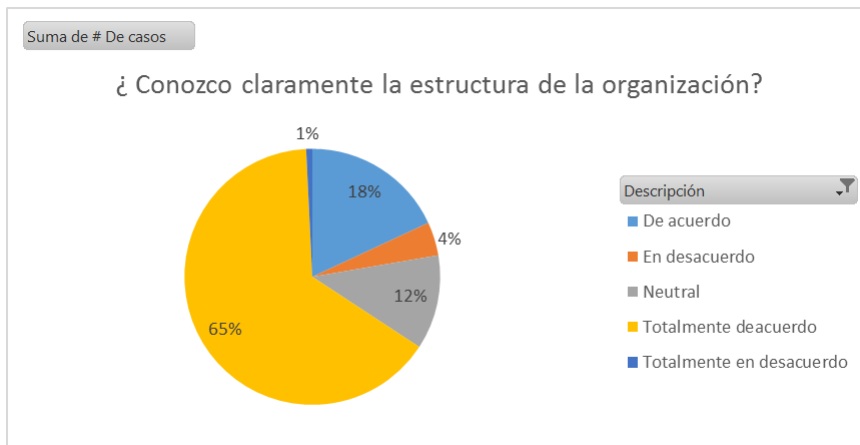
Tabla 6 ¿Conozco claramente la estructura de la organización?

¿ Conozco claramente la estructura de la organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	13	5%	0
2	En desacuerdo	25	11.00			275
3	Neutral	50	31.00	31	12%	1550
4	De acuerdo	75	47.00	216.00	83%	3525
5	Totalmente de acuerdo	100	169.00			16900
		TOTAL	260.00		Total real	22250
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			85.58%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 6 ¿Conozco claramente la estructura de la organización?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos podemos identificar que la mayoría del personal encuestado como están distribuidas las áreas de la empresa, como esta conformado el organigrama de su sección.

## PREGUNTA 1.7

### ¿Mi organización tiene procesos y políticas claras?

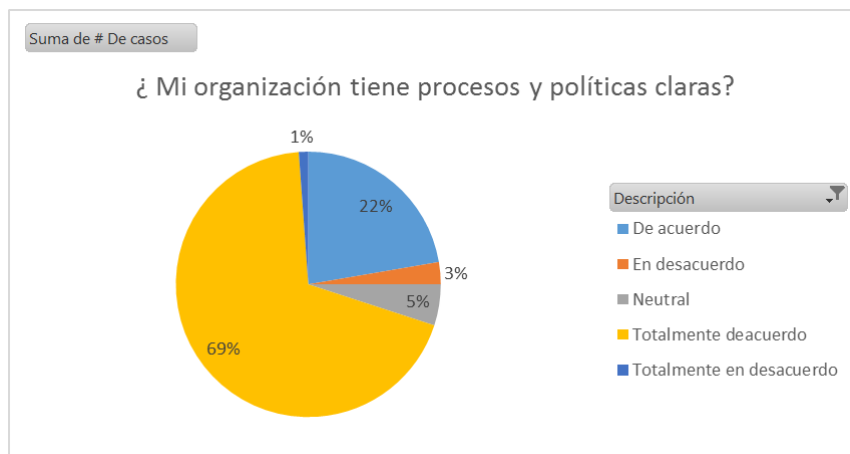
Tabla 7 ¿Mi organización tiene procesos y políticas claras?

¿ Mi organización tiene procesos y políticas claras?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	3.00	10	4%	0
2	En desacuerdo	25	7.00			175
3	Neutral	50	13.00	13	5%	650
4	De acuerdo	75	58.00	237.00	91%	4350
5	Totalmente de acuerdo	100	179.00			17900
		TOTAL	260.00		Total real	23075
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.75%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 7 ¿Mi organización tiene procesos y políticas claras?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos en la investigación podemos llegar a concluir que un gran número del personal encuestado tiene claro los procesos y políticas que se manejan en la empresa, pero hay un porcentaje mínimo que debemos re inducirles en estos conocimientos.



## PREGUNTA 2.1

### ¿La comunicación en mi organización es concreta y clara?

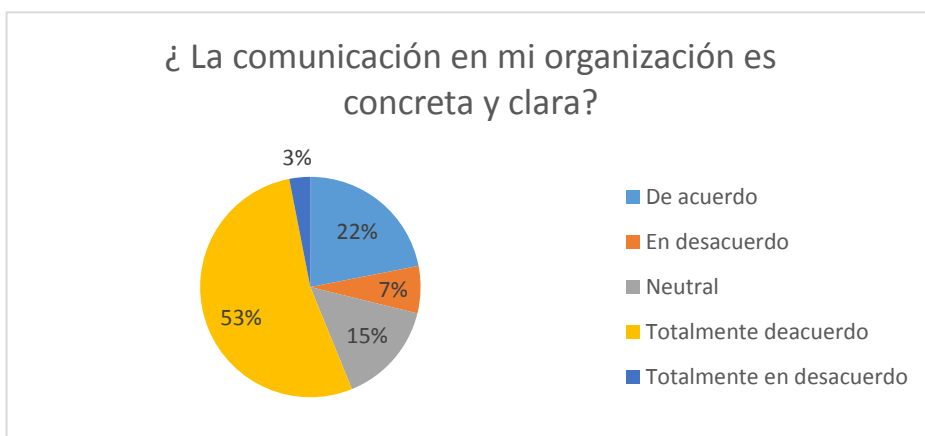
Tabla 8 ¿La comunicación en mi organización es concreta y clara?

¿ La comunicación en mi organización es concreta y clara?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	8.00	26	10%	0
2	En desacuerdo	24	18.00			432
3	Neutral	50	39.00	39	15%	1950
4	De acuerdo	75	57.00	195.00	75%	4275
5	Totalmente de acuerdo	100	138.00			13800
		TOTAL	260.00		Total real	20457
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			78.68%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 8 ¿La comunicación en mi organización es concreta y clara?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos podemos identificar que la mayoría del personal encuestado percibe que la comunicación es concreta y clara, pero hay un cuarta parte del personal encuestado tienen la percepción de que puede mejorar la comunicación de la empresa.

## PREGUNTA 2.2

### ¿Cuándo sucede algo importante en la organización se comunica a tiempo?

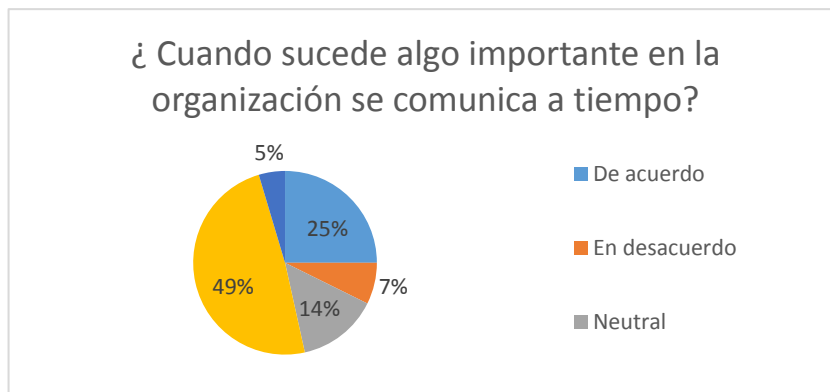
Tabla 9 ¿Cuándo sucede algo importante en la organización se comunica a tiempo?

¿ La comunicación en mi organización es concreta y clara?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	8.00	26	10%	0
2	En desacuerdo	24	18.00			432
3	Neutral	50	39.00	39	15%	1950
4	De acuerdo	75	57.00	195.00	75%	4275
5	Totalmente de acuerdo	100	138.00			13800
		TOTAL	260.00		Total real	20457
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			78.68%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 9 ¿Cuándo sucede algo importante en la organización se comunica a tiempo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos podemos identificar que la gran mayoría de los empleados encuestado conoce por los medios oficiales donde se emite la información importante de la empresa, pero como oportunidad de mejora se identifica un porcentaje de la población que esta desinformado sobre varios aspectos.

### PREGUNTA 2.3

#### ¿Existen canales de comunicación en mi organización?

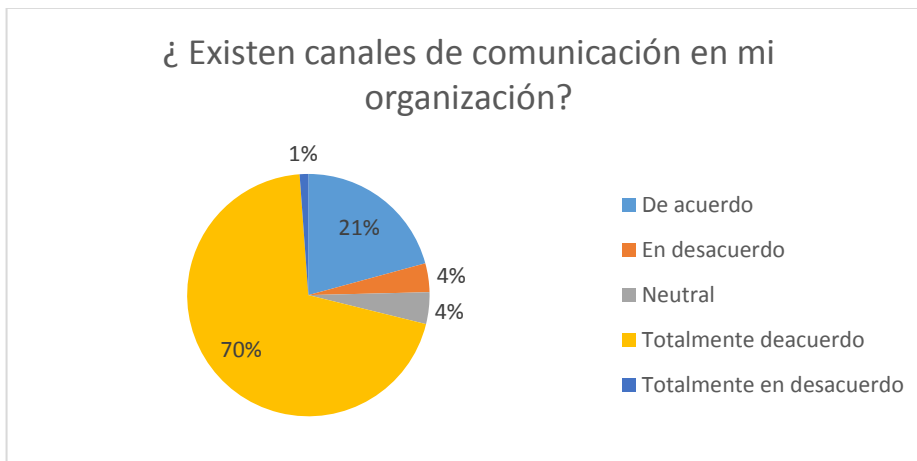
Tabla 10 ¿Existen canales de comunicación en mi organización?

¿ Existen canales de comunicación en mi organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	3.00	13	5%	0
2	En desacuerdo	24	10.00			240
3	Neutral	50	11.00	11	4%	550
4	De acuerdo	75	54.00	236.00	91%	4050
5	Totalmente de acuerdo	100	182.00			18200
		TOTAL	260.00		Total real	23040
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.62%

**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 10 ¿Existen canales de comunicación en mi organización?



**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

#### Análisis e Interpretación:

Con los datos obtenidos podemos identificar que la mayoría del personal encuestado sabe cuáles son los medios de comunicación que existen dentro de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

## PREGUNTA 2.4

### ¿La comunicación es adecuada entre las áreas?

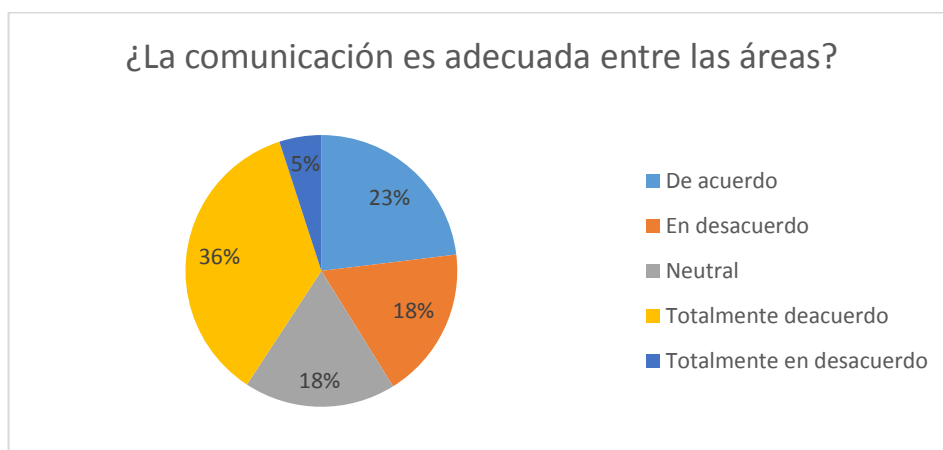
Tabla 11 ¿La comunicación es adecuada entre las áreas?

¿La comunicación es adecuada entre las áreas?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	13.00	60	23%	0
2	En desacuerdo	24	47.00			1128
3	Neutral	50	47.00	47	18%	2350
4	De acuerdo	75	60.00	153.00	59%	4500
5	Totalmente de acuerdo	100	93.00			9300
		TOTAL	260.00		Total real	17278
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			66.45%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 11 ¿La comunicación es adecuada entre las áreas?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Con los datos obtenidos podemos identificar que la comunicación entre las diferentes áreas que conforman la empresa Plasticaucho Industrial S.A. no es la más óptima se debe establecer cuáles son los elementos que provocan esta falta de comunicación entre áreas.

## PREGUNTA 2.5

### ¿El lenguaje que utilizan las áreas de la empresa es sencillo y claro?

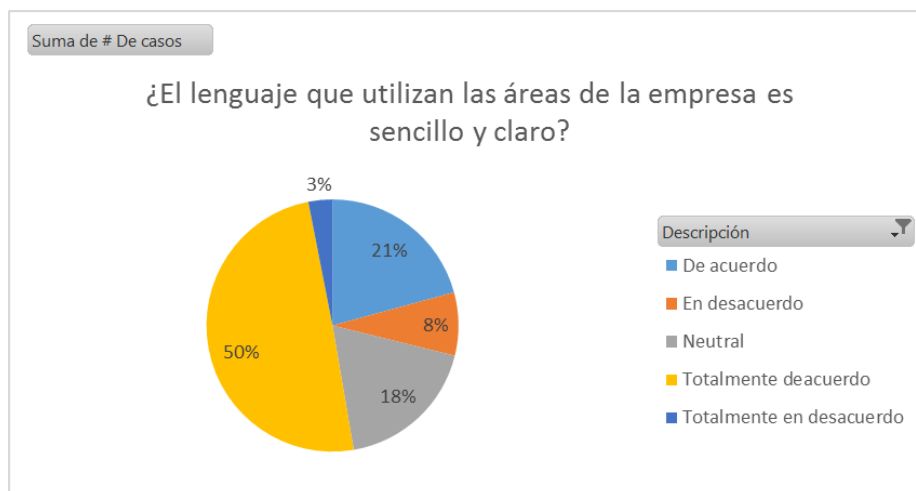
Tabla 12 ¿El lenguaje que utilizan las áreas de la empresa es sencillo y claro?

¿El lenguaje que utilizan las áreas de la empresa es sencillo y claro?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	8.00	29	11%	0
2	En desacuerdo	24	21.00			504
3	Neutral	50	48.00	48	18%	2400
4	De acuerdo	75	54.00	183.00	70%	4050
5	Totalmente de acuerdo	100	129.00			12900
		TOTAL	260.00		Total real	19854
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			76.36%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 12 ¿El lenguaje que utilizan las áreas de la empresa es sencillo y claro?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Con los datos obtenidos podemos identificar que el lenguaje que ocupa el área de comunicación se debe mejorar para que todos el público objetivo pueda entender y conocer la información relévate que se quiere dar a conocer.

## PREGUNTA 2.6

### ¿La comunicación en mi equipo de trabajo es adecuada?

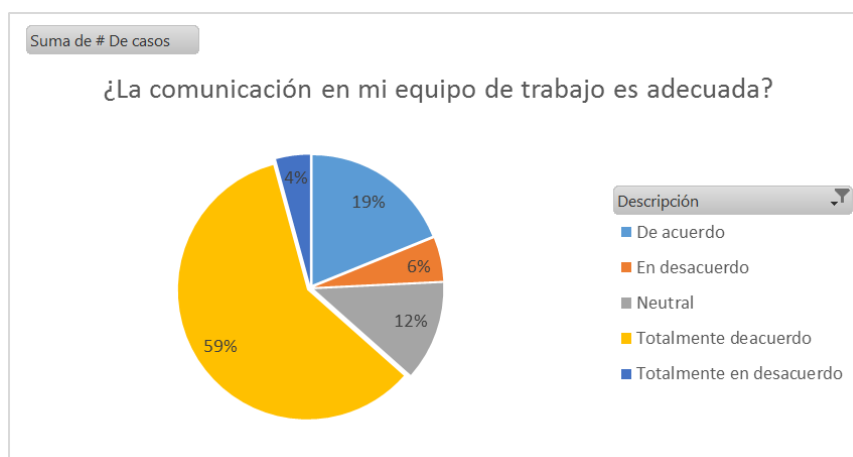
Tabla 13 ¿La comunicación en mi equipo de trabajo es adecuada?

¿La comunicación en mi equipo de trabajo es adecuada?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	11.00	25	10%	0
2	En desacuerdo	24	14.00			336
3	Neutral	50	32.00	32	12%	1600
4	De acuerdo	75	49.00	203.00	78%	3675
5	Totalmente de acuerdo	100	154.00			15400
		TOTAL	260.00		Total real	21011
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			80.81%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 13 ¿La comunicación en mi equipo de trabajo es adecuada?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

De los datos obtenidos en la investigación de campo se determina, que no hay una buena comunicación entre los miembros de los equipos de trabajo.

### PREGUNTA 3.1

#### ¿Mi remuneración es adecuada para el trabajo que realizo?

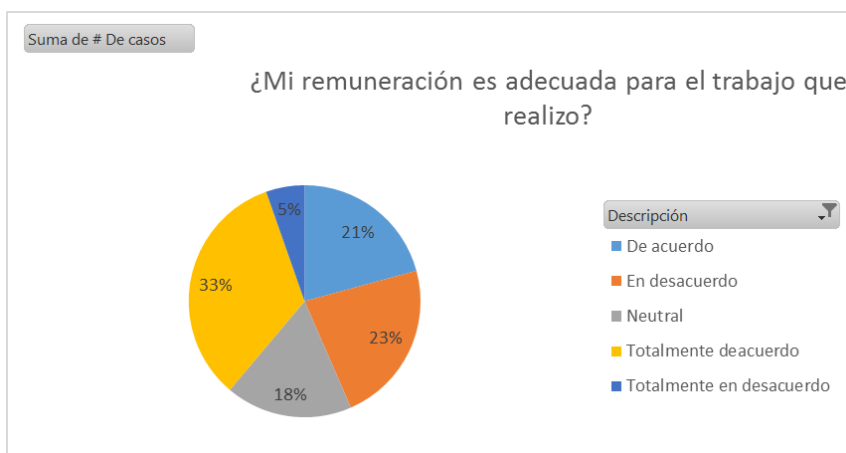
Tabla 14 ¿Mi remuneración es adecuada para el trabajo que realizo?

¿Mi remuneración es adecuada para el trabajo que realizo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	14.00	73	28%	0
2	En desacuerdo	24	59.00			1416
3	Neutral	50	46.00	46	18%	2300
4	De acuerdo	75	54.00	141.00	54%	4050
5	Totalmente de acuerdo	100	87.00			8700
		TOTAL	260.00		Total real	16466
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			63.33%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 14 ¿Mi remuneración es adecuada para el trabajo que realizo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

Con este resultado se puede definir que los trabajadores de Plástica Industrial no están conformes con la valoración actual de su puesto de trabajo y se tiene la percepción que en el mercado laboral los sueldos son más altos.

### PREGUNTA 3.2

#### ¿Mi remuneración en relación con las de otras organizaciones es competitiva?

Tabla 15 ¿Mi remuneración en relación con las de otras organizaciones es competitiva?

¿Mi remuneración en relación con las de otras organizaciones es competitiva?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	5.00	67	26%	0
2	En desacuerdo	24	62.00			1488
3	Neutral	50	48.00	48	18%	2400
4	De acuerdo	75	52.00	145.00	56%	3900
5	Totalmente de acuerdo	100	93.00			9300
			TOTAL	260.00		Total real
			PUNTAJE IDEAL	26000.00		65.72%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 15 ¿Mi remuneración en relación con las de otras organizaciones es competitiva?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

Con este resultado se puede definir que los trabajadores de Plasticaucho Industrial S.A., sienten que en otras empresas se han estas públicas o privadas la parte remunerativa es más alta, es una de las razones por la cual existe rotación del personal.



### PREGUNTA 3.3

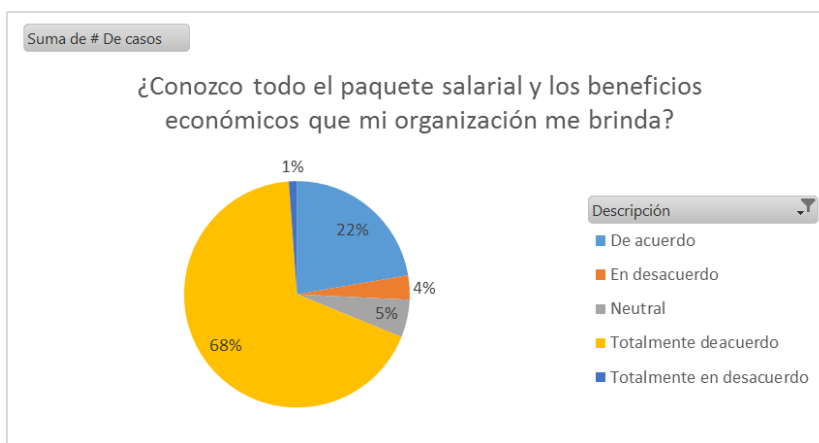
**¿Conozco todo el paquete salarial y los beneficios económicos que mi organización me brinda?**

Tabla 16 ¿Conozco todo el paquete salarial y los beneficios económicos que mi organización me brinda?

¿Conozco todo el paquete salarial y los beneficios económicos que mi organización me brinda?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	3.00	12	5%	0
2	En desacuerdo	24	9.00			216
3	Neutral	50	14.00	14	5%	700
4	De acuerdo	75	58.00	234.00	90%	4350
5	Totalmente de acuerdo	100	176.00			17600
		TOTAL	260.00		Total real	22866
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			87.95%

**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio  
**Fuente:** Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 16 ¿Conozco todo el paquete salarial y los beneficios económicos que mi organización me brinda?**



**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio  
**Fuente:** Encuesta de clima laboral

#### **Análisis e interpretación:**

Se puede identificar con esta pregunta que la empresa Plasticaucho Industrial S.A. si informa a los trabajadores, sobre el paquete salarial que va a percibir por realizar las actividades a él encomendados y los beneficios extra monetarios que poseen.

## PREGUNTA 4.1

### ¿Conozco el plan estratégico de mi organización?

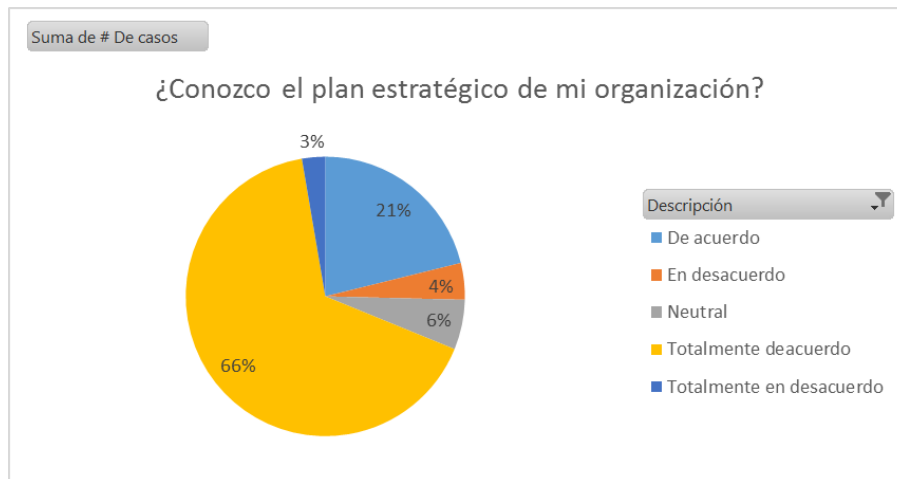
Tabla 17 ¿Conozco el plan estratégico de mi organización?

¿Conozco el plan estratégico de mi organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	7.00	18	7%	0
2	En desacuerdo	24	11.00			264
3	Neutral	50	15.00	15	6%	750
4	De acuerdo	75	55.00	227.00	87%	4125
5	Totalmente de acuerdo	100	172.00			17200
		TOTAL	260.00		Total real	22339
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			85.92%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 17 ¿Conozco el plan estratégico de mi organización?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Se observa en los resultados de la investigación científica que el 87% del personal administrativo de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. conoce la planeación estratégica y saben cuál es el rol de cada uno para el cumplimiento del mismo.

## PREGUNTA 4.2

### ¿Se cuáles son mis objetivos y el de mi equipo de trabajo?

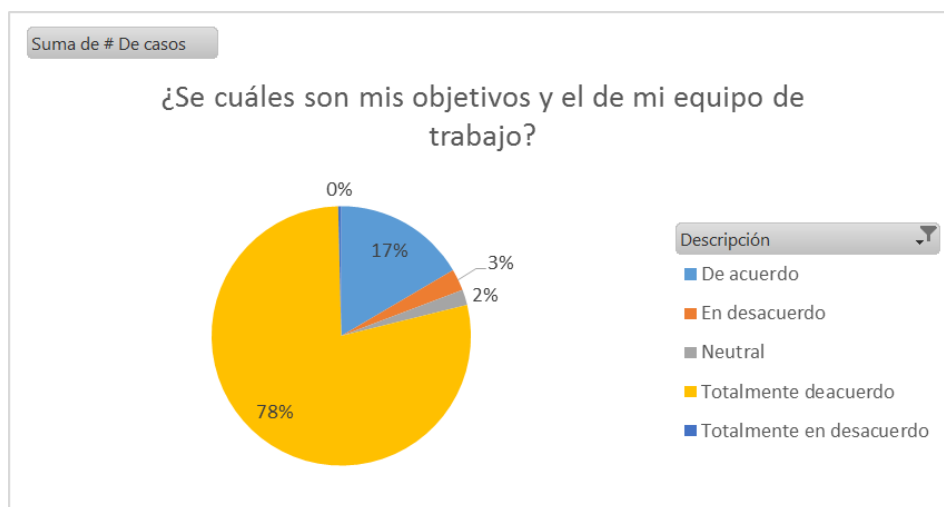
Tabla 18 ¿Se cuáles son mis objetivos y el de mi equipo de trabajo?

¿Se cuáles son mis objetivos y el de mi equipo de trabajo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	1.00	8	3%	0
2	En desacuerdo	24	7.00			168
3	Neutral	50	5.00	5	2%	250
4	De acuerdo	75	43.00	247.00	95%	3225
5	Totalmente de acuerdo	100	204.00			20400
		TOTAL	260.00		Total real	24043
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			92.47%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 18 ¿Se cuáles son mis objetivos y el de mi equipo de trabajo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 95% de encuestados afirman conocer cuáles son sus objetivos de su puesto de trabajo y los de su área y están claros como aportan los objetivos al cumplimiento a la visión de la compañía.

### PREGUNTA 4.3

**¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?**

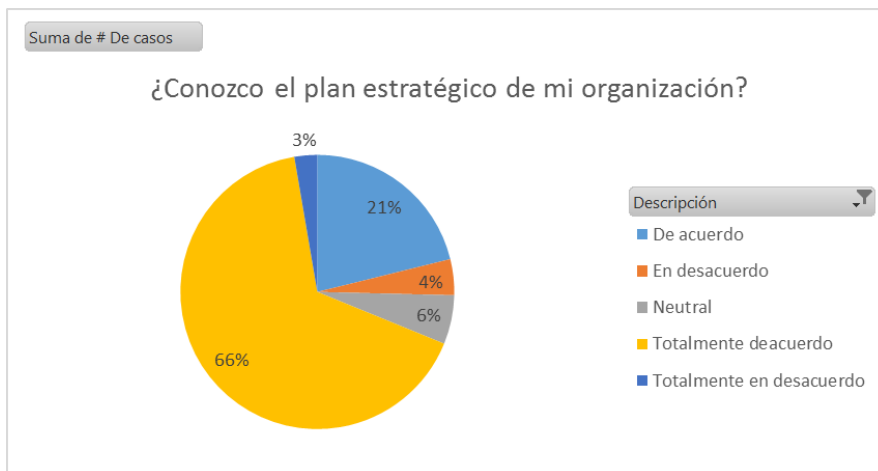
Tabla 19 ¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?

¿Conozco el plan estratégico de mi organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	7.00	18	7%	0
2	En desacuerdo	24	11.00			264
3	Neutral	50	15.00	15	6%	750
4	De acuerdo	75	55.00	227.00	87%	4125
5	Totalmente de acuerdo	100	172.00			17200
	TOTAL		260.00		Total real	22339
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			85.92%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 19 ¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

Se observa en los resultados que el 87% de los encuestados conoce la planeación estratégica y saben cuál es el rol de cada uno para el cumplimiento del mismo.

#### PREGUNTA 4.4

#### ¿Me identifico con la misión y visión de mi organización?

Tabla 20 ¿Me identifico con la misión y visión de mi organización?

¿Me identifico con la misión y visión de mi organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	4	2%	0
2	En desacuerdo	24	2.00			48
3	Neutral	50	6.00	6	2%	300
4	De acuerdo	75	39.00	250.00	96%	2925
5	Totalmente de acuerdo	100	211.00			21100
		TOTAL	260.00		Total real	24373
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			93.74%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 20 ¿Me identifico con la misión y visión de mi organización?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

Se observa que el 96% del personal administrativo de la empresa Plásticaucho Industrial S.A. conocen y se identifican con la misión y visión de la compañía.

## PREGUNTA 4.5

**¿Los valores y principios de mi departamento están alineados a los de mi organización?**

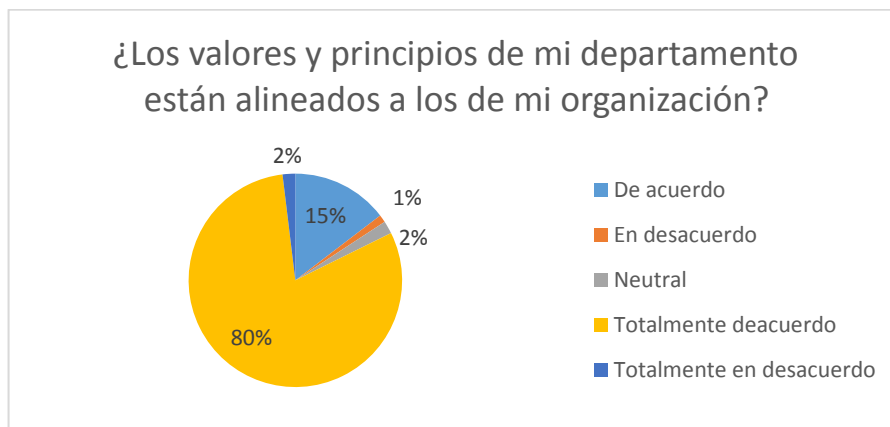
Tabla 21 ¿Los valores y principios de mi departamento están alineados a los de mi organización?

¿Los valores y principios de mi departamento están alineados a los de mi organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	5.00	8	3%	0
2	En desacuerdo	25	3.00			75
3	Neutral	50	5.00	5	2%	250
4	De acuerdo	75	38.00	247.00	95%	2850
5	Totalmente de acuerdo	100	209.00			20900
		TOTAL	260.00		Total real	24075
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			92.60%

**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 21 ¿Los valores y principios de mi departamento están alineados a los de mi organización?**



**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

### **Análisis e interpretación:**

Con los resultados obtenidos se puede mencionar que el 95% de los colaboradores conocen los principios y valores de Plástica Industrial S.A. y estos están alineados a la realidad de cada uno de los departamentos que lo conforman.

## PREGUNTA 4.6

### ¿Se comunica la misión, visión y objetivos de la organización oportunamente?

Tabla 22 ¿Se comunica la misión, visión y objetivos de la organización oportunamente?

¿Se comunica la misión, visión y objetivos de la organización oportunamente?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	7.00	11	4%	0
2	En desacuerdo	25	4.00			100
3	Neutral	50	6.00	6	2%	300
4	De acuerdo	75	41.00	243.00	93%	3075
5	Totalmente de acuerdo	100	202.00			20200
		TOTAL	260.00		Total real	23675
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			91.06%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 22 ¿Se comunica la misión, visión y objetivos de la organización oportunamente?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 6% de los datos obtenidos en la investigación científica se puede evidenciar que hay un grupo de empleados que desconocen la misión, visión y objetivos que persigue la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

## PREGUNTA 5.1

### ¿En mi área o departamento están comprometidos con la organización?

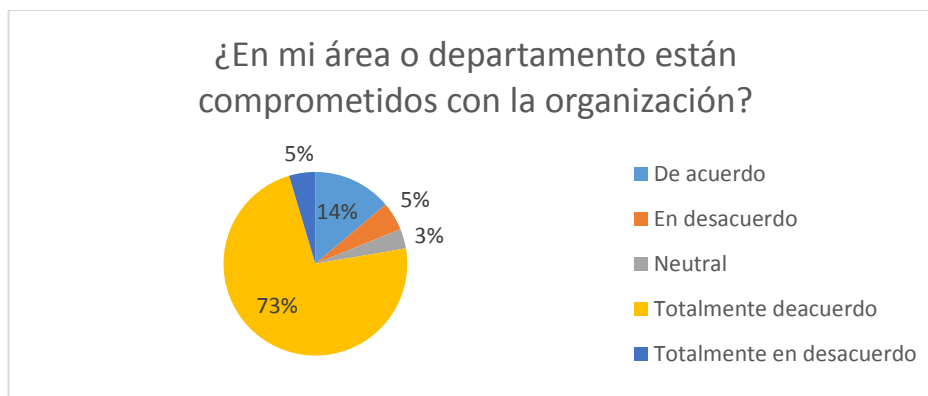
Tabla 23 ¿En mi área o departamento están comprometidos con la organización?

¿En mi área o departamento están comprometidos con la organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	12.00	25	10%	0
2	En desacuerdo	25	13.00			325
3	Neutral	50	9.00	9	3%	450
4	De acuerdo	75	36.00	226.00	87%	2700
5	Totalmente de acuerdo	100	190.00			19000
		TOTAL	260.00		Total real	22475
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			86.44%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 23 ¿En mi área o departamento están comprometidos con la organización?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Acorde a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 73% de la población encuestada se encuentra en total acuerdo al momento de comprometerse con la organización, por lo que demuestra ser un resultado positivo dentro de la investigación.



## PREGUNTA 5.2

### ¿El trabajo que realizo es retador para mí?

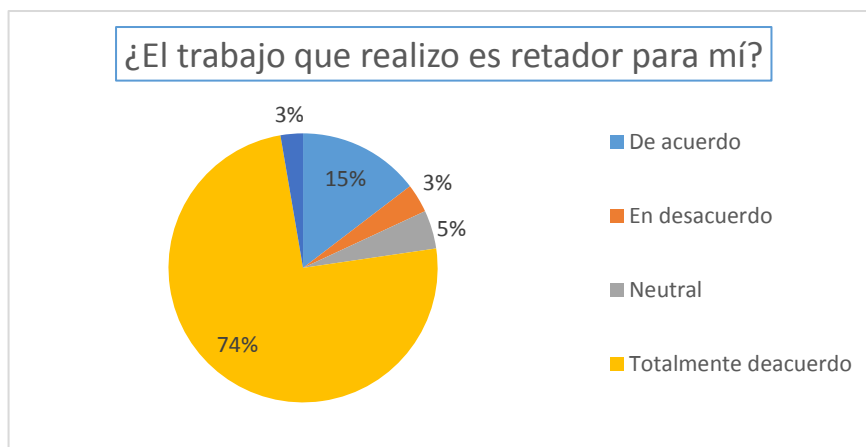
Tabla 24 ¿El trabajo que realizo es retador para mí?

¿El trabajo que realizo es retador para mí?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	7.00	16	6%	0
2	En desacuerdo	25	9.00			225
3	Neutral	50	12.00	12	5%	600
4	De acuerdo	75	38.00	232.00	89%	2850
5	Totalmente de acuerdo	100	194.00			19400
		TOTAL	260.00		Total real	23075
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.75%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 24 ¿El trabajo que realizo es retador para mí?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 89% de la población, considerando los que están totalmente de acuerdo y de acuerdo se llega a evidenciar un cálculo mucho más alto en que consideran que su trabajo es retador, por lo que se demuestra que existe interés por parte de la empresa en que sus trabajadores se sientan a gusto y se superen en sus labores.

### PREGUNTA 5.3

#### ¿Siento desarrollo personal con las funciones designadas?

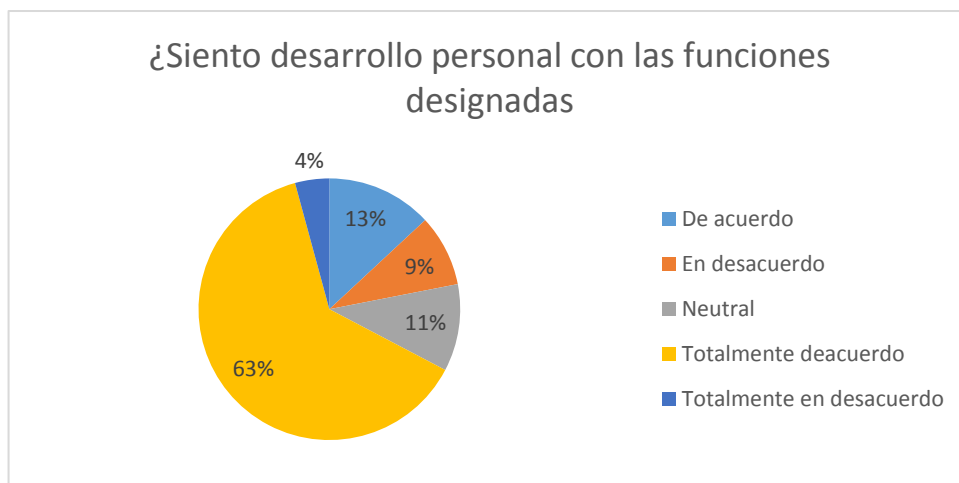
Tabla 25 ¿Siento desarrollo personal con las funciones designadas?

¿Siento desarrollo personal con las funciones asignadas?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	7.00	16	6%	0
2	En desacuerdo	25	9.00			225
3	Neutral	50	12.00	12	5%	600
4	De acuerdo	75	38.00	232.00	89%	2850
5	Totalmente de acuerdo	100	194.00			19400
		TOTAL	260.00		Total real	23075
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.75%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 25 ¿Siento desarrollo personal con las funciones designadas?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

De la encuesta aplicada nos arroja un resultado positivo en cuanto a considerar que el 76% de la población siente que las funciones que realizan en sus puestos de trabajo si les aportan a un desarrollo personal, por lo que esto demuestra existe una satisfacción laboral.

## PREGUNTA 5.4

### ¿El trabajo que realizo lo hago con pasión y me motiva?

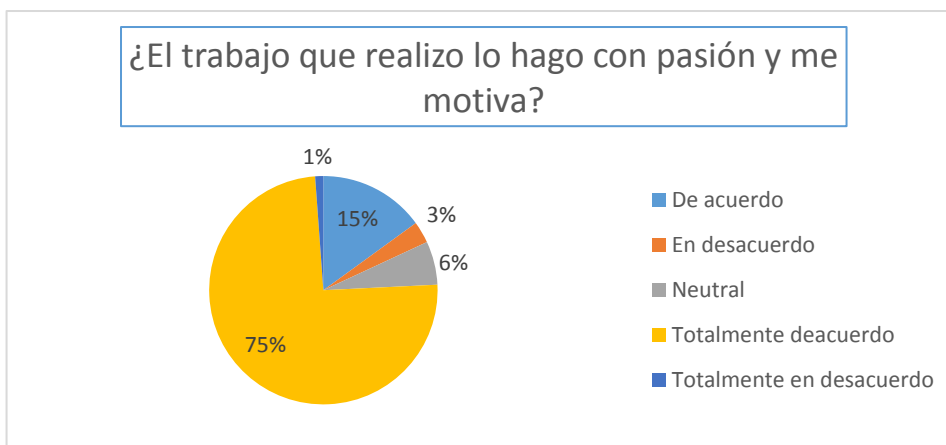
Tabla 26 ¿El trabajo que realizo lo hago con pasión y me motiva?

¿El trabajo que realizo lo hago con pasión y me motiva?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	3.00	11	4%	0
2	En desacuerdo	25	8.00			200
3	Neutral	50	16.00	16	6%	800
4	De acuerdo	75	39.00	233.00	90%	2925
5	Totalmente de acuerdo	100	194.00			19400
		TOTAL	260.00		Total real	23325
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			89.71%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 26 ¿El trabajo que realizo lo hago con pasión y me motiva?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos indican que el 93% de la población, mismo que se encuentran en un indicador de totalmente de acuerdo y en acuerdo, expresan realizar su trabajo con pasión y motivación que se evidencia en el desempeño del trabajo.

## PREGUNTA 5.5

### ¿Me siento con mucha energía cuando realizo mi trabajo?

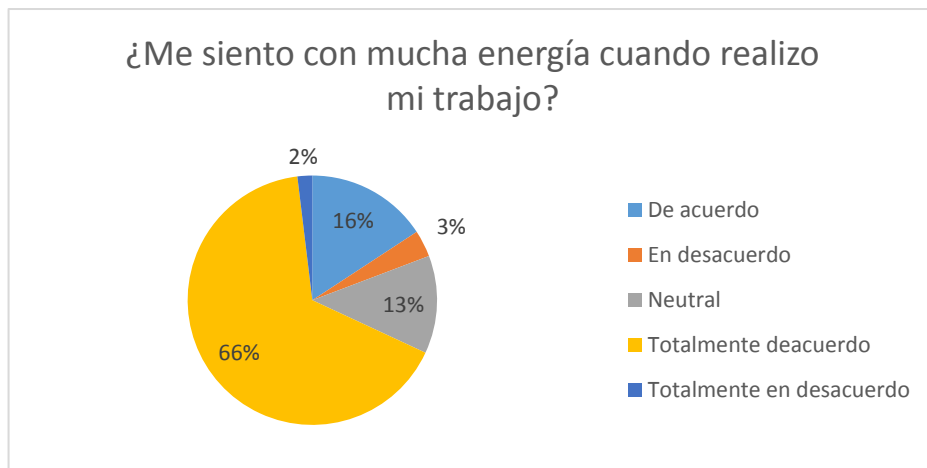
Tabla 27 ¿Me siento con mucha energía cuando realizo mi trabajo?

¿Me siento con mucha energía cuando realizo mi trabajo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	5.00	14	5%	0
2	En desacuerdo	25	9.00			225
3	Neutral	50	33.00	33	13%	1650
4	De acuerdo	75	41.00	213.00	82%	3075
5	Totalmente de acuerdo	100	172.00			17200
		TOTAL	260.00		Total real	22150
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			85.19%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 27 ¿Me siento con mucha energía cuando realizo mi trabajo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos indican que los trabajadores en un 82% sienten mucha energía para realizar su trabajo, lo que puede ser por varios factores que tienen que ver con las preguntas antes mencionadas, acorde al clima y satisfacción laboral.

## PREGUNTA 6.1

### ¿El trabajo en equipo predomina en mi área o departamento?

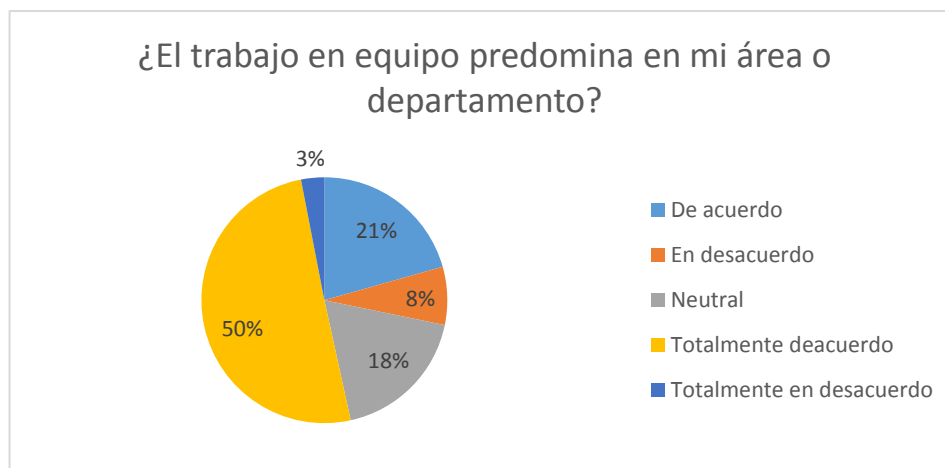
Tabla 28 ¿El trabajo en equipo predomina en mi área o departamento?

¿El trabajo en equipo predomina en mi área o departamento?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	8.00	28	11%	0
2	En desacuerdo	25	20.00			500
3	Neutral	50	48.00	48	18%	2400
4	De acuerdo	75	54.00	186.00	71%	4050
5	Totalmente de acuerdo	100	132.00			13200
		TOTAL	262.00		Total real	20150
		PUNTAJE IDEAL	26200.00			76.91%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 28 ¿El trabajo en equipo predomina en mi área o departamento?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

La mitad de la población encuestada considera que existe trabajo en equipo en su área de trabajo, no obstante un porcentaje considerable de 21% de la población están de acuerdo en que exista este factor por lo que resulta ser un resultado positivo, pese a ello habría que trabajar fomentando el trabajo en equipo para poder erradicar los porcentajes negativos de la población.

## PREGUNTA

### ¿Cuándo tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con el respaldo de mis compañeros?

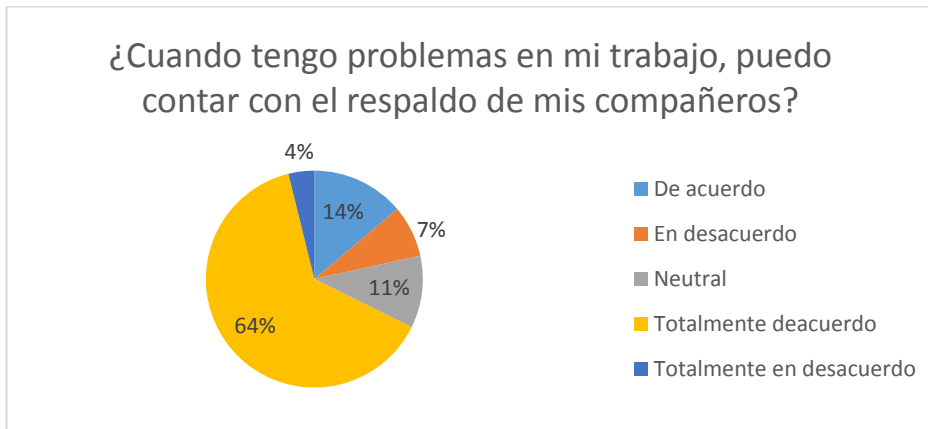
Tabla 29 ¿Cuándo tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con el respaldo de mis compañeros?

¿Cuándo tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con el respaldo de mis compañeros?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	10.00	30	12%	0
2	En desacuerdo	25	20.00			500
3	Neutral	50	28.00	28	11%	1400
4	De acuerdo	75	36.00	202.00	78%	2700
5	Totalmente de acuerdo	100	166.00			16600
		TOTAL	260.00		Total real	21200
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			81.54%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 29 ¿Cuándo tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con el respaldo de mis compañeros?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

La población encuestada indica que el 78% de los encuestados si pueden contar con un compañero de trabajo en caso de que necesiten ayuda, por este motivo es considerable indicar que si se fomenta el trabajo en equipo como se sugiere en la pregunta anterior, existiría más apoyo entre compañeros en caso de ser necesario.

## PREGUNTA 6.2

### ¿En mi departamento o área realizamos el trabajo de forma coordinada?

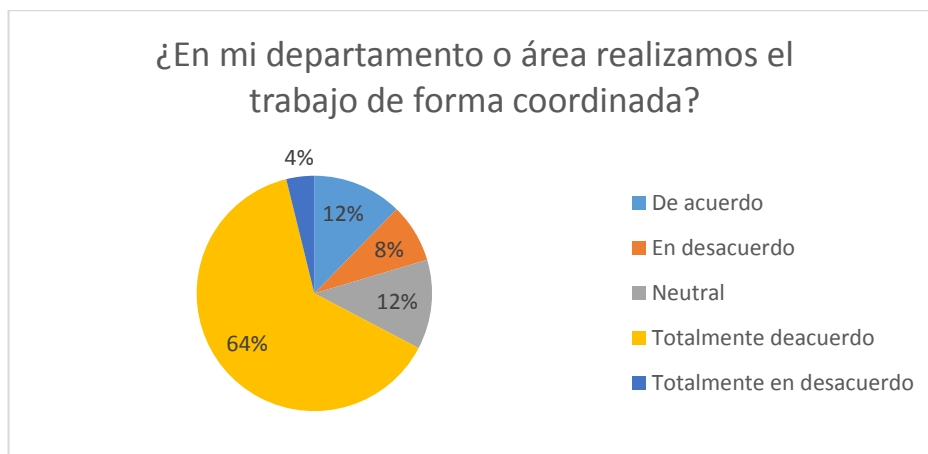
Tabla 30 ¿En mi departamento o área realizamos el trabajo de forma coordinada?

¿En mi departamento o área realizamos el trabajo de forma coordinada?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	10.00	31	12%	0
2	En desacuerdo	25	21.00			525
3	Neutral	50	32.00	32	12%	1600
4	De acuerdo	75	32.00	197.00	76%	2400
5	Totalmente de acuerdo	100	165.00			16500
		TOTAL	260.00		Total real	21025
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			80.87%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 30 ¿En mi departamento o área realizamos el trabajo de forma coordinada?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

La población que intervino en el proceso de encuesta 64% es totalmente de acuerdo que se realiza el trabajo de forma coordinada en su departamento o área de trabajo, por lo que se evidencia que todos trabajan con sincronización y metodología para poder desempeñarse de la mejor manera y obtener los resultados deseados.

### PREGUNTA 6.3

#### ¿Las funciones del equipo están definidas y aportan al trabajo en equipo?

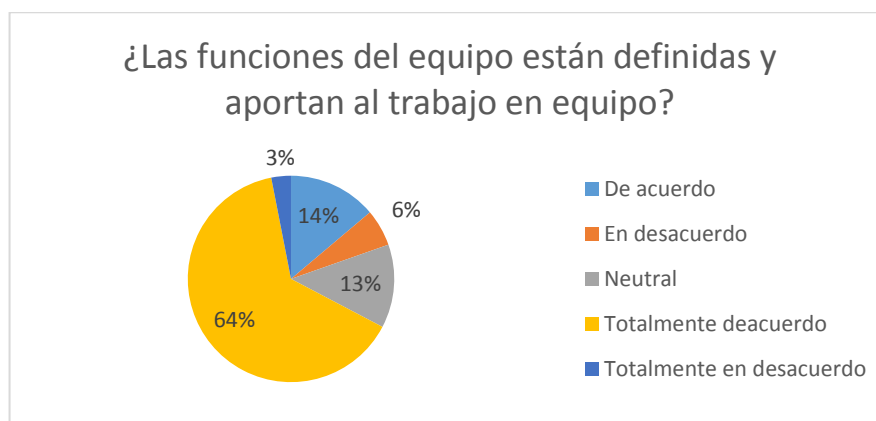
Tabla 31 ¿Las funciones del equipo están definidas y aportan al trabajo en equipo?

¿Las funciones del equipo están definidas y aportan al trabajo en equipo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	8.00	23	9%	0
2	En desacuerdo	25	15.00			375
3	Neutral	50	34.00	34	13%	1700
4	De acuerdo	75	36.00	203.00	78%	2700
5	Totalmente de acuerdo	100	167.00			16700
		TOTAL	260.00		Total real	21475
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			82.60%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 31 ¿Las funciones del equipo están definidas y aportan al trabajo en equipo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

Los resultados arrojados en la aplicación de la encuesta, indican que el 78% de la población se encuentran totalmente de acuerdo en que las funciones definidas cumplen con un requisito para considerar que las mismas promueven el trabajo en equipo, no obstante habría que analizar el porcentaje negativo en cuanto a las funciones designadas para evidenciar cuales son las falencias.



## PREGUNTA 6.4

### ¿En mi área o departamento existe respeto y cooperación?

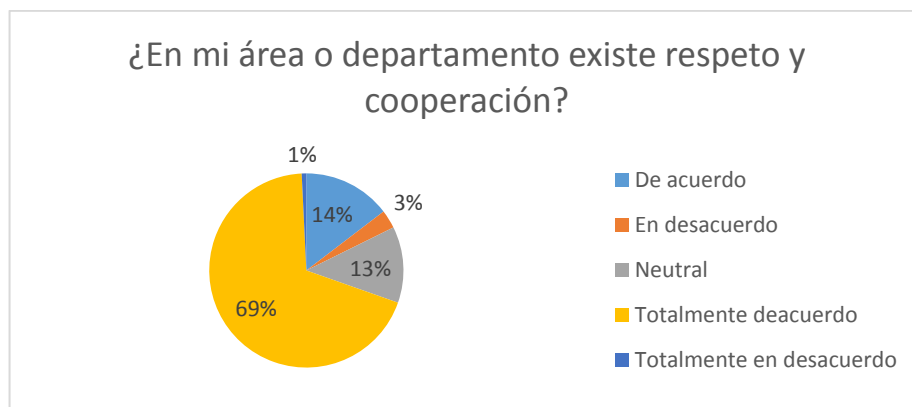
Tabla 32 ¿En mi área o departamento existe respeto y cooperación?

¿En mi área o departamento existe respeto y cooperación?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	10	4%	0
2	En desacuerdo	25	8.00			200
3	Neutral	50	33.00	33	13%	1650
4	De acuerdo	75	38.00	217.00	83%	2850
5	Totalmente de acuerdo	100	179.00			17900
		TOTAL	260.00		Total real	22600
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			86.92%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 32 ¿En mi área o departamento existe respeto y cooperación?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 83% de la población expresa que existe respeto y cooperación en su área de trabajo, por lo que esto demuestra que no hay alguna problemática mayor que pueda provocar un mal clima laboral en este aspecto, pese a ello habría que seguir fomentando estos valores para poder contrarrestar el porcentaje negativo de la investigación.

## PREGUNTA 7.1

### ¿Me siento satisfecho del trabajo que realizo?

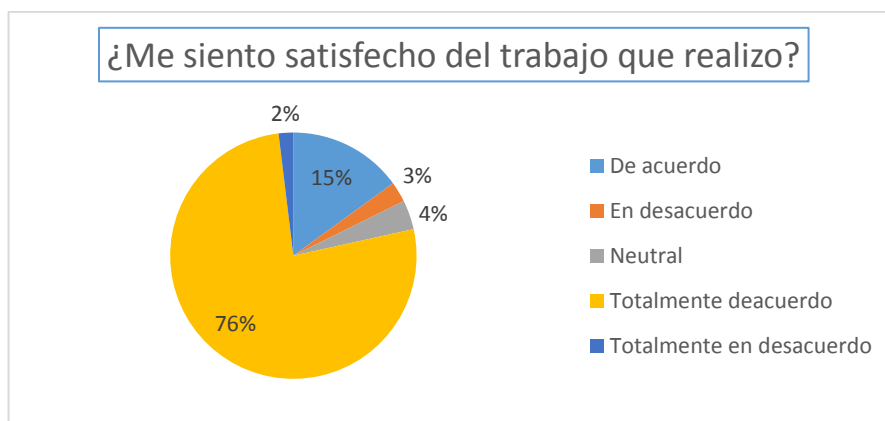
Tabla 33 ¿Me siento satisfecho del trabajo que realizo?

¿Me siento satisfecho del trabajo que realizo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	5.00	12	5%	0
2	En desacuerdo	25	7.00			175
3	Neutral	50	10.00	10	4%	500
4	De acuerdo	75	39.00	238.00	92%	2925
5	Totalmente de acuerdo	100	199.00			19900
		TOTAL	260.00		Total real	23500
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			90.38%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 33 ¿Me siento satisfecho del trabajo que realizo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

La población encuestada en 91% indica sentirse satisfecho con el trabajo que realiza, si se le suma el porcentaje de personas que de igual manera están de acuerdo con esta premisa, aumentaría más el porcentaje, por lo que la población que arroja resultados negativos quedaría siendo mínima. En este sentido se considera que si existe satisfacción laboral.

## PREGUNTA 7.2

### ¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización?

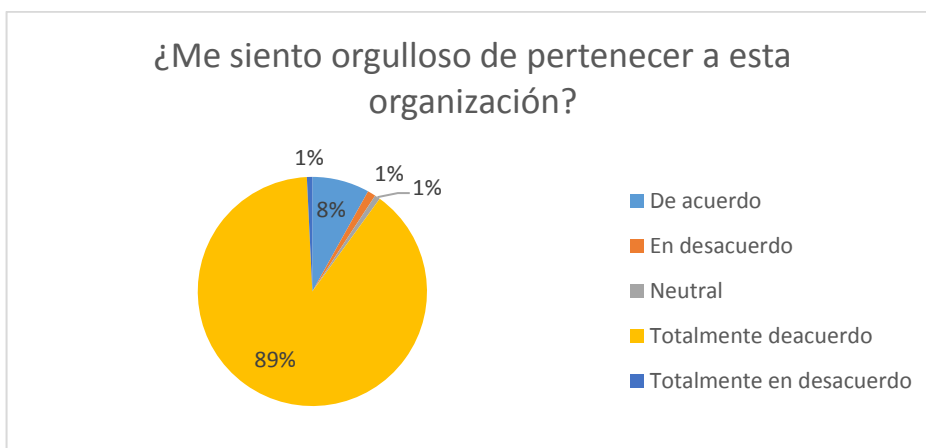
Tabla 34 ¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización?

¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	5	2%	0
2	En desacuerdo	25	3.00			75
3	Neutral	50	2.00	2	1%	100
4	De acuerdo	75	21.00	253.00	97%	1575
5	Totalmente de acuerdo	100	232.00			23200
		TOTAL	260.00		Total real	24950
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			95.96%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 34 ¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos de la población encuestada indican que el 96% están orgullosos de pertenecer a la organización, por lo que se evidencia que Plasticaucho Industrial es una empresa que se preocupa por fomentar la satisfacción en sus trabajadores.

### PREGUNTA 7.3

#### ¿Me siento orgulloso de pertenecer a mi área o departamento?

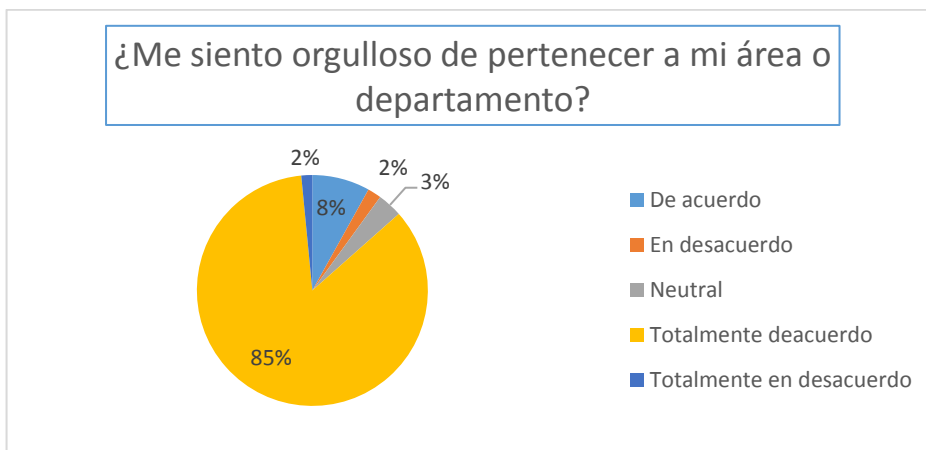
Tabla 35 ¿Me siento orgulloso de pertenecer a mi área o departamento?

¿Me siento orgulloso de pertenecer a mi área o departamento?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	4.00	9	3%	0
2	En desacuerdo	25	5.00			125
3	Neutral	50	9.00	9	3%	450
4	De acuerdo	75	21.00	242.00	93%	1575
5	Totalmente de acuerdo	100	221.00			22100
		TOTAL	260.00		Total real	24250
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			93.27%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 35 ¿Me siento orgulloso de pertenecer a mi área o departamento?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos de la encuesta indica que 93%, que se encuentran satisfechos en el área o departamento de trabajo, por lo que esto evidencia satisfacción laboral.

## PREGUNTA 7.4

### ¿Recomendaría a un amigo o familiar que trabaje en esta organización?

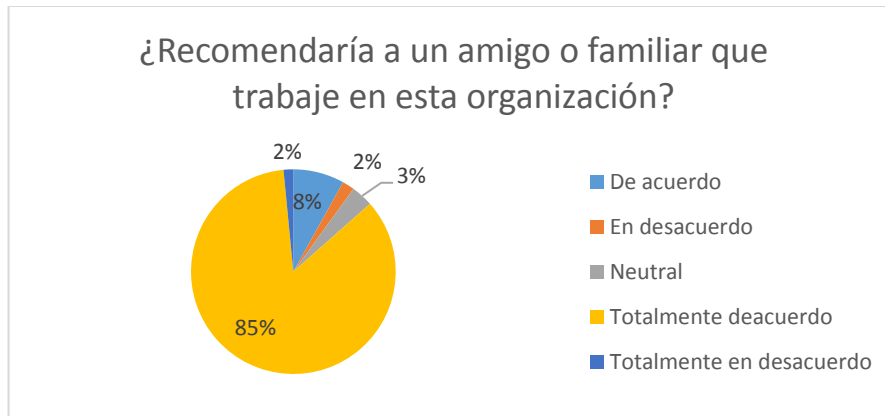
Tabla 36 ¿Recomendaría a un amigo o familiar que trabaje en esta organización?

¿Recomendaría a un amigo o familiar que trabaje en esta organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	4.00	9	3%	0
2	En desacuerdo	25	5.00			125
3	Neutral	50	9.00	9	3%	450
4	De acuerdo	75	21.00	242.00	93%	1575
5	Totalmente de acuerdo	100	221.00			22100
		TOTAL	260.00		Total real	24250
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			93.27%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 36 ¿Me siento orgulloso de pertenecer a mi área o departamento?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

La población encuestada el 93% manifiesta que si recomendaría a un familiar o amigo que trabaje en la organización, por ello se evidencia que Plasticaucho Industrial realiza un excelente trabajo en clima laboral con sus colaboradores.

## PREGUNTA 7.5

### ¿Soy realmente feliz en mi trabajo?

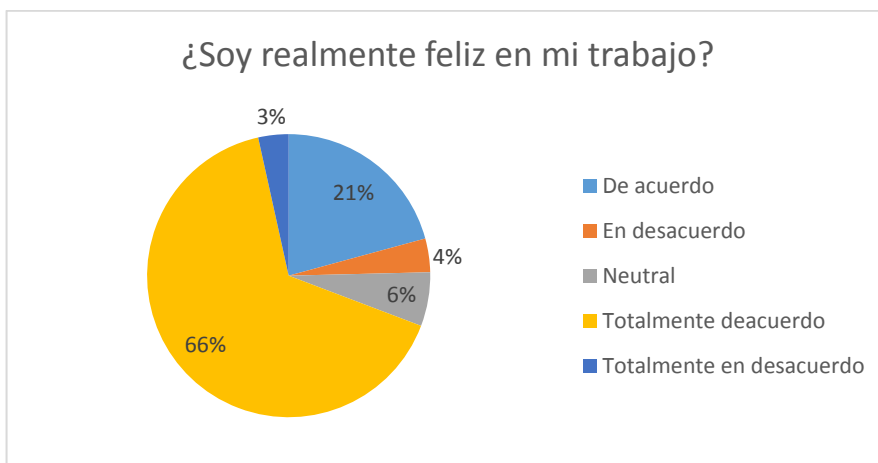
Tabla 37 ¿Soy realmente feliz en mi trabajo?

¿Soy realmente feliz en mi trabajo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	9.00	19	7%	0
2	En desacuerdo	25	10.00			250
3	Neutral	50	16.00	16	6%	800
4	De acuerdo	75	54.00	225.00	87%	4050
5	Totalmente de acuerdo	100	171.00			17100
		TOTAL	260.00		Total real	22200
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			85.38%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 37 ¿Soy realmente feliz en mi trabajo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos indican que el 66% de los encuestados se encuentran realmente felices trabajando en Plásticaucho, por lo que habría que considerar trabajar con el resto del porcentaje de la población en temas de empoderamiento o valor de contenido.

## PREGUNTA 8.1

### ¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?

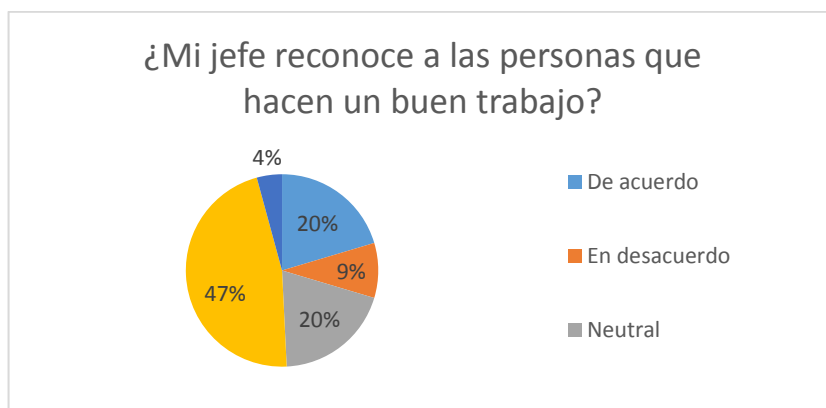
Tabla 38 ¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?

¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	11.00	35	13%	0
2	En desacuerdo	25	24.00			600
3	Neutral	50	51.00	51	20%	2550
4	De acuerdo	75	53.00	174.00	67%	3975
5	Totalmente de acuerdo	100	121.00			12100
		TOTAL	260.00		Total real	19225
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			73.94%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 38 ¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

9% en desacuerdo y un 4% final en total desacuerdo.

#### Análisis e interpretación:

El 49% de los resultados obtenidos demuestran que la población no consideran que existen reconocimientos por parte de las jefaturas cuando se realizan buenos trabajos, por lo que en este sentido evidenciando que el porcentaje positivo no alcanza la mitad de la población, debería trabajarse en planes que fomenten el liderazgo y además un plan de reconocimiento para que incluso exista mayor interés en mejorar el desempeño laboral.

## PREGUNTA 8.2

### ¿Mi jefe comunica las cosas claras y a tiempo?

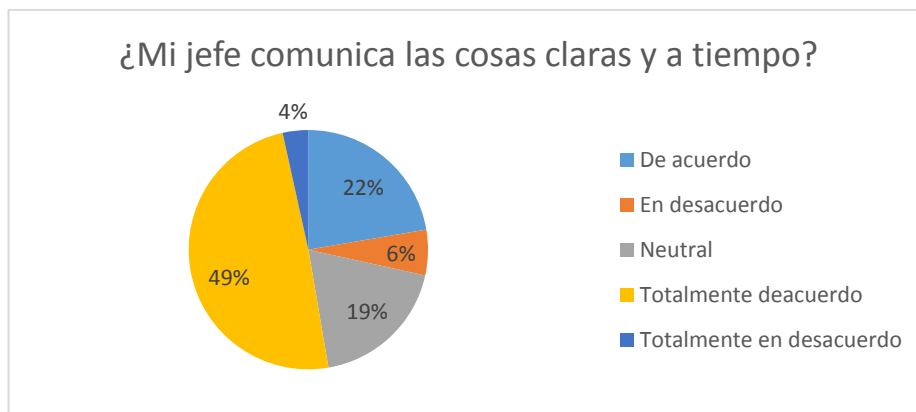
Tabla 39 ¿Mi jefe comunica las cosas claras y a tiempo?

¿Mi jefe comunica las cosas claras y a tiempo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	9.00	25	10%	0
2	En desacuerdo	25	16.00			400
3	Neutral	50	49.00	49	19%	2450
4	De acuerdo	75	58.00	186.00	72%	4350
5	Totalmente de acuerdo	100	128.00			12800
		TOTAL	260.00		Total real	20000
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			76.92%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 39 ¿Mi jefe comunica las cosas claras y a tiempo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos indican que el 71% del personal encuestado tiene la percepción de que existe comunicación oportuna y clara de las cosas por parte de las jefaturas a los trabajadores, en este sentido y en concordancia con la pregunta anterior habría que mejorar la forma de comunicación y planificación interna para evitar contratiempos.



### PREGUNTA 8.3

#### ¿Recibo una adecuada retroalimentación de mi jefe?

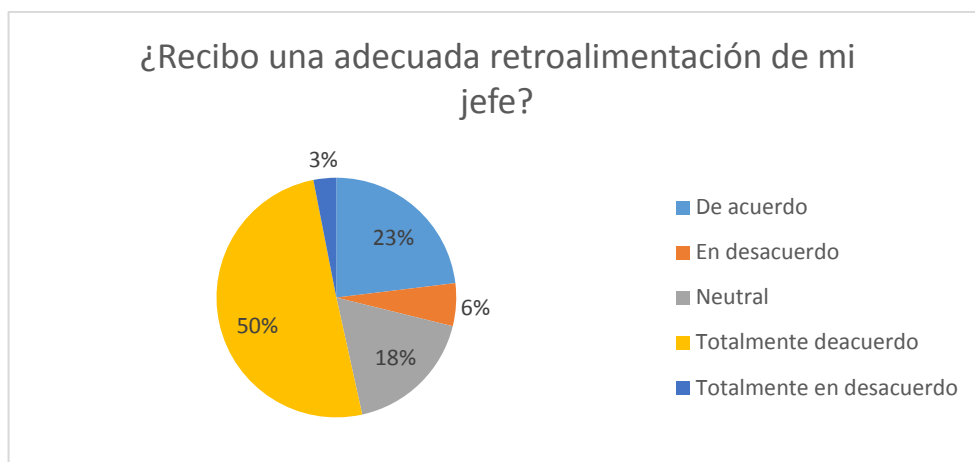
Tabla 40 ¿Recibo una adecuada retroalimentación de mi jefe?

¿Recibo una adecuada retroalimentación de mi jefe?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	8.00	23	9%	0
2	En desacuerdo	25	15.00			375
3	Neutral	50	46.00	46	18%	2300
4	De acuerdo	75	60.00	191.00	73%	4500
5	Totalmente de acuerdo	100	131.00			13100
		TOTAL	260.00		Total real	20275
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			77.98%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 40 ¿Recibo una adecuada retroalimentación de mi jefe?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

La encuesta aplicada arroja resultados que deberían ser pulidos con algún plan de mejora, debido a que el 50% de la población considera recibir una retroalimentación adecuada por parte de su jefe, el resto de la población califica esta pregunta con un indicador negativo por lo que hay que considerar para contrarrestar.

## PREGUNTA 8.4

### ¿Mi jefe delega adecuadamente las funciones en el trabajo?

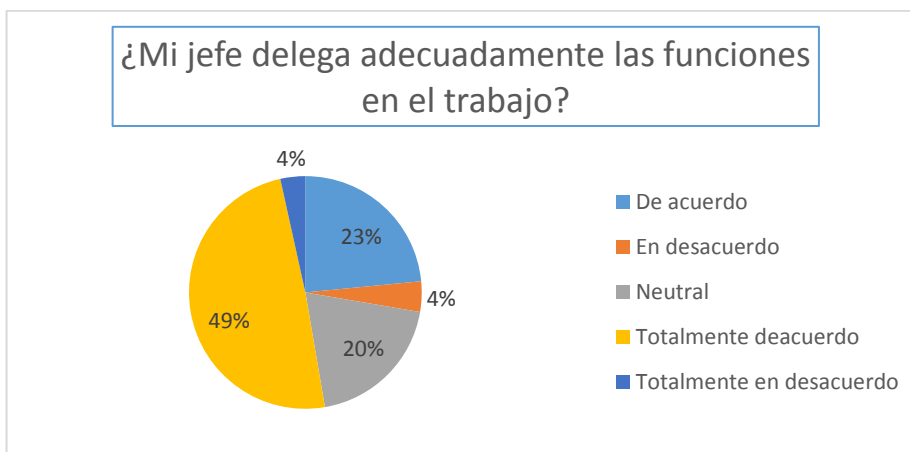
Tabla 41 ¿Mi jefe delega adecuadamente las funciones en el trabajo?

¿Mi jefe delega adecuadamente las funciones en el trabajo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	9.00	20	8%	0
2	En desacuerdo	25	11.00			275
3	Neutral	50	51.00	51	20%	2550
4	De acuerdo	75	61.00	189.00	73%	4575
5	Totalmente de acuerdo	100	128.00			12800
		TOTAL	260.00		Total real	20200
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			77.69%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 41 ¿Mi jefe delega adecuadamente las funciones en el trabajo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 49% de la población está en total acuerdo en que su jefe delega las funciones del trabajo adecuadamente, el resto de la población arroja resultados negativos, por lo que hay que tomar en cuenta que el descriptivo de funciones se cumpla de manera tal en que no exista esta inconformidad.

## PREGUNTA 8.5

### ¿Mi jefe resuelve los problemas oportunamente?

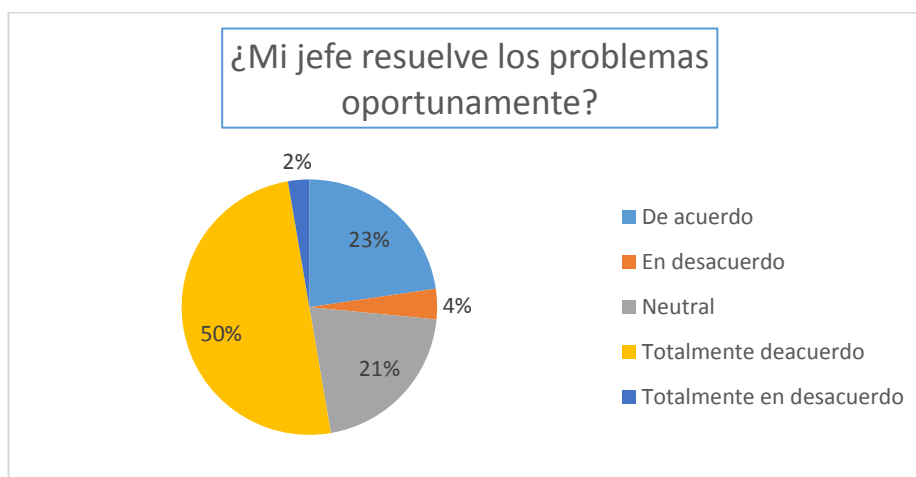
Tabla 42 ¿Mi jefe resuelve los problemas oportunamente?

¿Mi jefe resuelve los problemas oportunamente?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	7.00	17	7%	0
2	En desacuerdo	25	10.00			250
3	Neutral	50	54.00	54	21%	2700
4	De acuerdo	75	59.00	189.00	73%	4425
5	Totalmente de acuerdo	100	130.00			13000
		TOTAL	260.00		Total real	20375
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			78.37%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 42 ¿Mi jefe resuelve los problemas oportunamente?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 50% de la población encuestada manifiesta en proporción de la mitad que su jefe si resuelve los problemas de manera oportuna, no obstante el resto de la población no está de acuerdo con esta premisa, por lo que se debe tomar en cuenta para buscar mecanismos de solución inmediata.

## PREGUNTA 8.6

### ¿En mi departamento el líder nos motiva al cumplimiento de los objetivos?

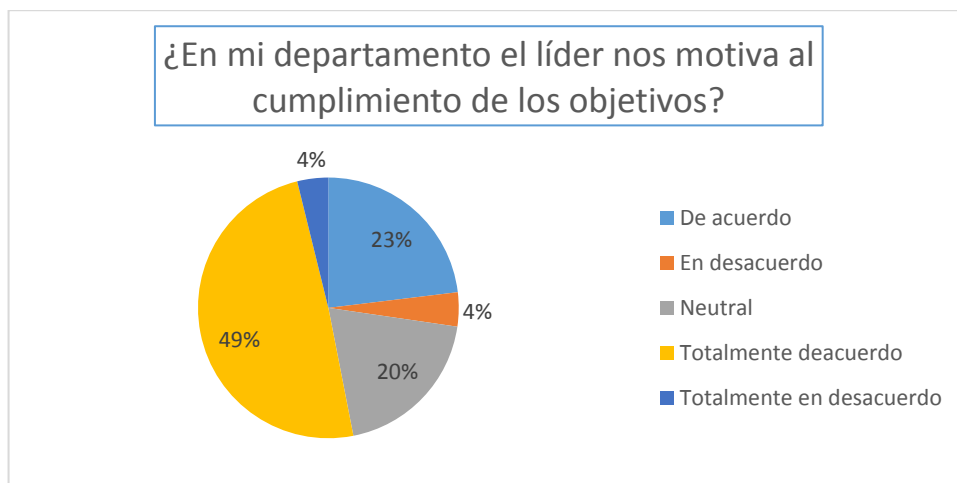
Tabla 43 ¿En mi departamento el líder nos motiva a cumplimiento de los objetivos?

¿En mi departamento el líder nos motiva al cumplimiento de los objetivos?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	10.00	21	8%	0
2	En desacuerdo	25	11.00			275
3	Neutral	50	51.00	51	20%	2550
4	De acuerdo	75	60.00	188.00	72%	4500
5	Totalmente de acuerdo	100	128.00			12800
		TOTAL	260.00		Total real	20125
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			77.40%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 43 ¿En mi departamento el líder nos motiva al cumplimiento de los objetivos?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos indican que el 49% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que el líder les motiva al cumplimiento de los objetivos, pero la otra mitad de la población no se encuentra en la misma posición, lo que indica que está haciendo falta mayor liderazgo para mejorar el desempeño.

## PREGUNTA 8.7

### ¿Mi jefe da instrucciones claras en el trabajo?

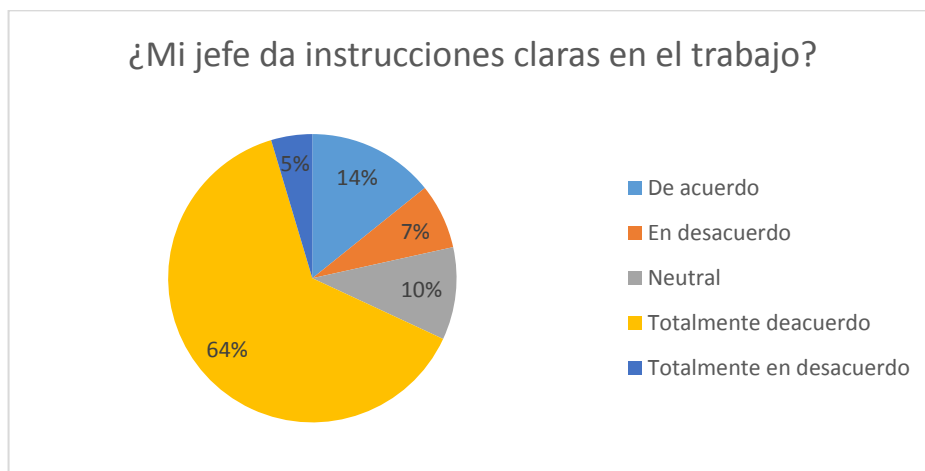
Tabla 44 ¿Mi jefe da instrucciones claras en el trabajo?

¿Mi jefe da instrucciones claras en el trabajo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	12.00	31	12%	0
2	En desacuerdo	25	19.00			475
3	Neutral	50	27.00	27	10%	1350
4	De acuerdo	75	37.00	202.00	78%	2775
5	Totalmente de acuerdo	100	165.00			16500
		TOTAL	260.00		Total real	21100
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			81.15%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 44 ¿Mi jefe da instrucciones claras en el trabajo



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

La encuesta aplicada el 64% de la población en asunto indica como resultado que un porcentaje mayor a la mitad está totalmente de acuerdo en que su jefe da instrucciones claras en el trabajo, no obstante el porcentaje de respuestas negativas debe ser considerado para un plan de mejora.

## PREGUNTA 8.8

### ¿Mi jefe prepara y entrega las herramientas que necesitamos en el trabajo?

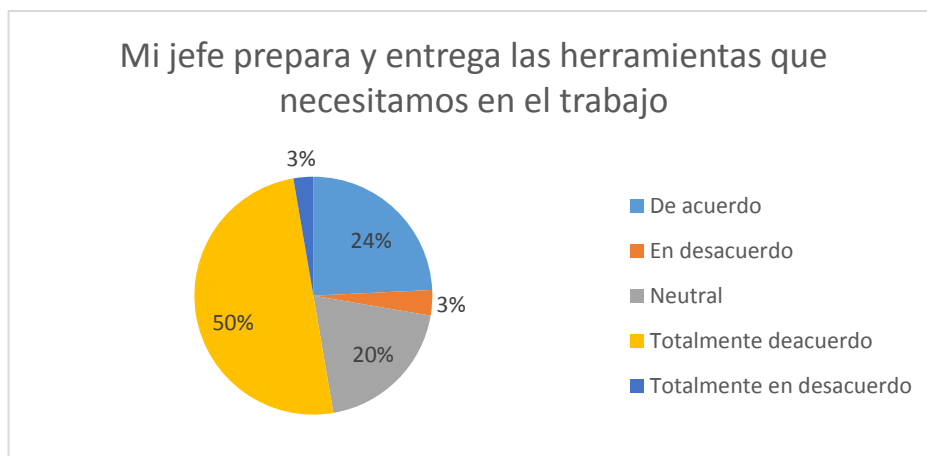
Tabla 45 ¿Mi jefe prepara y entrega las herramientas que necesitamos en el trabajo?

¿Mi jefe prepara y entrega las herramientas que necesitamos en el trabajo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	7.00	16	6%	0
2	En desacuerdo	25	9.00			225
3	Neutral	50	51.00	51	20%	2550
4	De acuerdo	75	63.00	193.00	74%	4725
5	Totalmente de acuerdo	100	130.00			13000
		TOTAL	260.00		Total real	20500
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			78.85%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 45 ¿Mi jefe prepara y entrega las herramientas que necesitamos en el trabajo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 50% de la población encuestada manifiesta que su jefe si prepara y entrega las herramientas que necesitan en el trabajo, pero existe otro porcentaje que indican estar en desacuerdo con esta premisa en que su jefe no cumple con tal función.

## PREGUNTA 8.9

### ¿Cuento con el apoyo profesional de mi jefe?

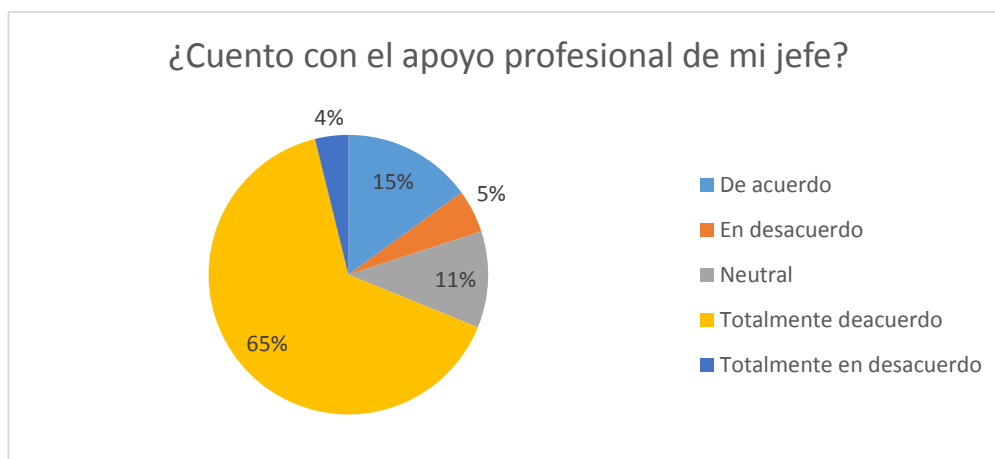
Tabla 46 ¿Cuento con el apoyo profesional de mi jefe?

¿Cuento con el apoyo profesional de mi jefe?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	10.00	23	9%	0
2	En desacuerdo	25	13.00			325
3	Neutral	50	29.00	29	11%	1450
4	De acuerdo	75	39.00	208.00	80%	2925
5	Totalmente de acuerdo	100	169.00			16900
		TOTAL	260.00		Total real	21600
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			83.08%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 46 ¿Cuento con el apoyo profesional de mi jefe?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos en esta pregunta indican que el 65% de la población encuestada se encuentran totalmente de acuerdo en que cuentan con el apoyo profesional de su jefe, por lo que se reconoce que en este sentido si existe preocupación por parte de los jefes al ser solidarios en compartir sus conocimientos profesionales con los trabajadores.

## PREGUNTA 8.10

### ¿Mi jefe toma decisiones a tiempo?

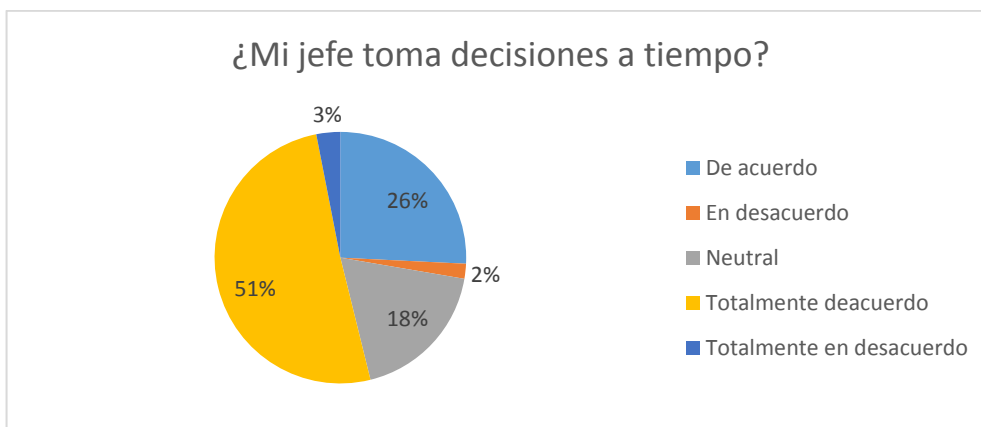
Tabla 47 ¿Mi jefe toma decisiones a tiempo?

¿Mi jefe toma decisiones a tiempo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	8.00	13	5%	0
2	En desacuerdo	25	5.00			125
3	Neutral	50	48.00	48	18%	2400
4	De acuerdo	75	67.00	199.00	77%	5025
5	Totalmente de acuerdo	100	132.00			13200
		TOTAL	260.00		Total real	20750
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			79.81%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 47 ¿Mi jefe toma decisiones a tiempo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que el 51% de la población mucho más alta a la mitad consideran que su jefe si toma decisiones a tiempo, lo que resulta ser un factor importante dentro de la empresa para poder evitar problemas futuros o contratiempos que perjudiquen al personal o a la producción.



## PREGUNTA 8.11

### ¿Mi jefe se preocupa por el desarrollo de las personas?

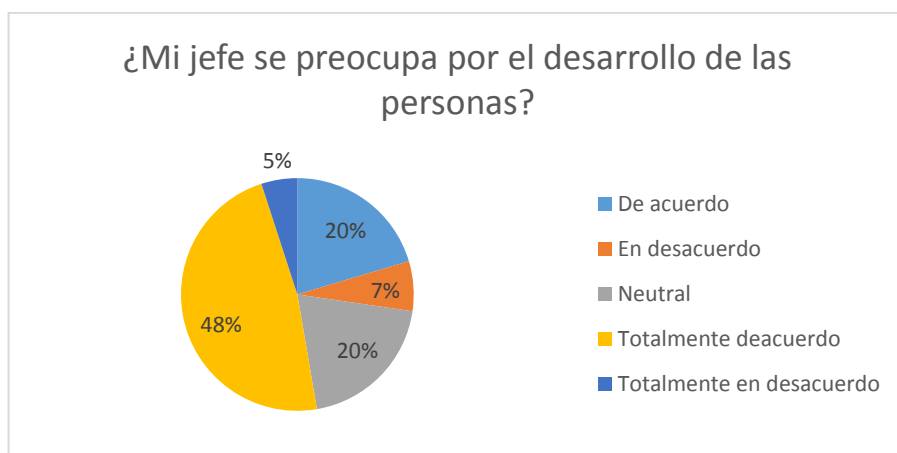
Tabla 48 ¿Mi jefe se preocupa por el desarrollo de las personas?

¿Mi jefe se preocupa por el desarrollo de las personas?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	13.00	31	12%	0
2	En desacuerdo	25	18.00			450
3	Neutral	50	52.00	52	20%	2600
4	De acuerdo	75	53.00	177.00	68%	3975
5	Totalmente de acuerdo	100	124.00			12400
		TOTAL	260.00		Total real	19425
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			74.71%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 48 ¿Mi jefe se preocupa por el desarrollo de las personas?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

La población encuestada como resultado de esta premisa manifiesta en proporción el 48% de los encuestados que están totalmente de acuerdo en que su jefe se preocupa por el desarrollo de las personas, pese a ello existe inconformidad por una población considerable que no están de acuerdo con esta premisa, por lo que habría que trabajar en variedad de contenido.

## PREGUNTA 8.12

### ¿Mi jefe comprende las situaciones difíciles y se pone en el lugar de los demás?

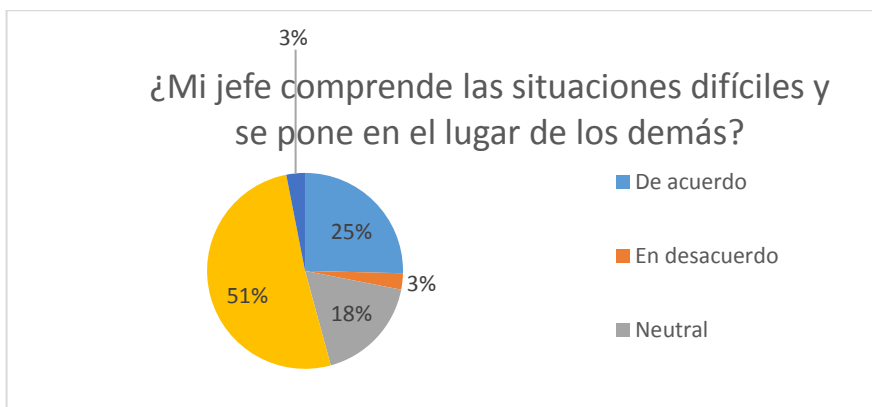
Tabla 49 ¿Mi jefe comprende las situaciones difíciles y se pone en el lugar de los demás?

¿Mi jefe comprende las situaciones difíciles y se pone en el lugar de los demás?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	8.00	15	6%	0
2	En desacuerdo	25	7.00			175
3	Neutral	50	46.00	46	18%	2300
4	De acuerdo	75	66.00	199.00	77%	4950
5	Totalmente de acuerdo	100	133.00			13300
		TOTAL	260.00		Total real	20725
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			79.71%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 49 ¿Mi jefe comprende las situaciones difíciles y se pone en el lugar de los demás?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

La aplicación de la encuesta en esta variante indica como resultado que habría que trabajar el tema de la empatía con los jefes, debido a que pese a que un 51% de la población manifiesta estar de acuerdo con la pregunta, existe un porcentaje considerable que no piensa lo mismo por lo que habría que contrarrestar esa falencia.

## PREGUNTA 9.1

**¿Todas las acciones que emprende la organización tienen siempre un resultado claro?**

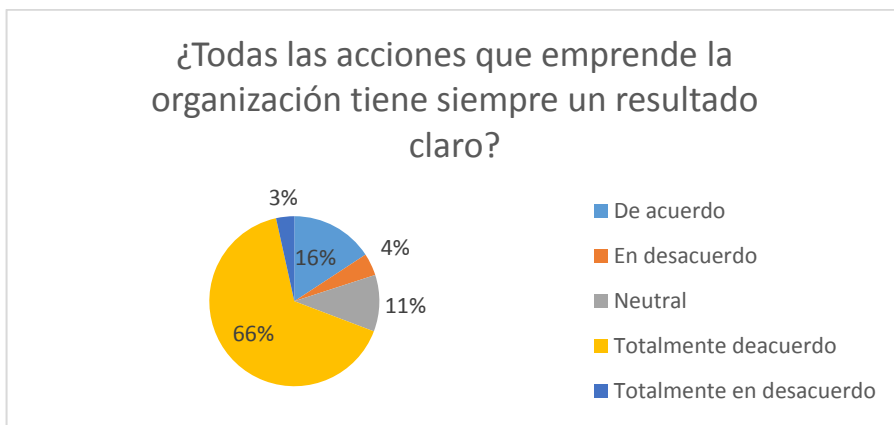
Tabla 50 ¿Todas las acciones que emprende la organización tiene siempre un resultado claro?

¿Todas las acciones que emprende la organización tiene siempre un resultado claro?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	9.00	20	8%	0
2	En desacuerdo	25	11.00			275
3	Neutral	50	28.00	28	11%	1400
4	De acuerdo	75	41.00	212.00	82%	3075
5	Totalmente de acuerdo	100	171.00			17100
		TOTAL	260.00		Total real	21850
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			84.04%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 50 ¿Todas las acciones que emprende la organización tiene siempre un resultado claro**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

La población encuestada, el 66% manifiesta que están totalmente de acuerdo en que todas las acciones que emprende la organización tiene siempre un resultado claro, por lo que se evidencia que la empresa si trabaja bajo el cumplimiento de la misión y visión.

## PREGUNTA 9.2

### ¿Las personas de mi organización tiene cuidado con el gasto y ahorran?

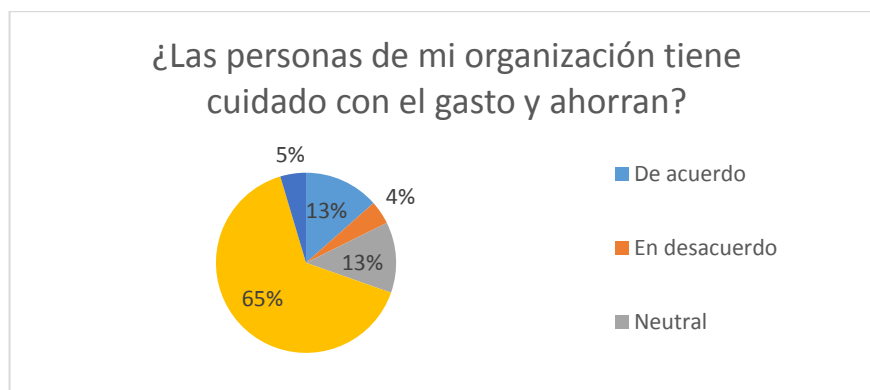
Tabla 51 ¿Las personas de mi organización tiene cuidado con el gasto y ahorran?

¿Las personas de mi organización tiene cuidado con el gasto y ahorran?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	12.00	23	9%	0
2	En desacuerdo	25	11.00			275
3	Neutral	50	33.00	33	13%	1650
4	De acuerdo	75	35.00	204.00	78%	2625
5	Totalmente de acuerdo	100	169.00			16900
		TOTAL	260.00		Total real	21450
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			82.50%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 51 ¿Las personas de mi organización tiene cuidado con el gasto y ahorran?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, demuestran que el 65% de la población consideran y están totalmente de acuerdo que las personas de la organización tiene cuidado con el gasto y ahorran, por lo que tiene concordancia con una de las preguntas anteriores donde los trabajadores indican estar comprometidos con la organización y este es un aspecto importante para considerar la eficiencia y eficacia dentro de las funciones realizadas.

### PREGUNTA 9.3

**¿Para las personas de mi departamento o área lo más importante está en obtener resultados?**

Tabla 52 ¿Para las personas de mi departamento o área lo más importante está en obtener resultados?

¿Para las personas de mi departamento o área lo más importante está en obtener resultados?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	1.00	4	2%	0
2	En desacuerdo	25	3.00			75
3	Neutral	50	31.00	31	12%	1550
4	De acuerdo	75	40.00	224.00	86%	3000
5	Totalmente de acuerdo	100	184.00			18400
		TOTAL	259.00		Total real	23025
		PUNTAJE IDEAL	25900.00			88.90%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 52 ¿Para las personas de mi departamento o área lo más importante está en obtener resultados?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

En esta premisa los resultados obtenidos indican que el 71% están de acuerdo en que las personas del departamento o área siempre buscan obtener resultados, por lo que se puede distinguir que existe cumplimiento con la política de calidad y el compromiso del trabajador.

## PREGUNTA 9.4

### ¿Los resultados de mi área o departamento se miden en un tiempo definido?

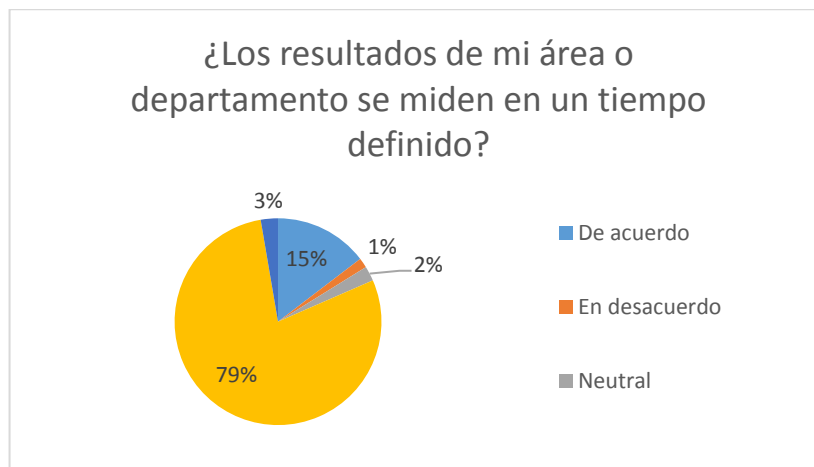
Tabla 53 ¿Los resultados de mi área o departamento se miden en un tiempo definido?

¿Los resultados de mi área o departamento se miden en un tiempo definido?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	7.00	11	4%	0
2	En desacuerdo	25	4.00			100
3	Neutral	50	6.00	6	2%	300
4	De acuerdo	75	38.00	243.00	93%	2850
5	Totalmente de acuerdo	100	205.00			20500
		TOTAL	260.00		Total real	23750
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			91.35%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 53 ¿Los resultados de mi área o departamento se miden en un tiempo definido?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 79% de la población encuestada manifiesta que están totalmente de acuerdo en que los resultados del área se miden en un tiempo determinado, lo que es positivo dentro de una organización para poder llevar un control y monitoreo del cumplimiento de los objetivos de la organización.

## PREGUNTA 10.1

### ¿En mi organización consideran que el cliente es un factor clave?

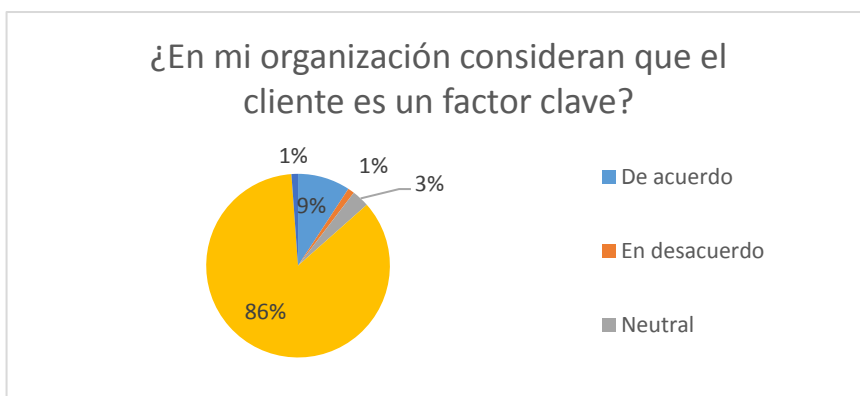
Tabla 54 ¿En mi organización consideran que el cliente es un factor clave?

¿En mi organización consideran que el cliente es un factor clave?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	3.00	6	2%	0
2	En desacuerdo	25	3.00			75
3	Neutral	50	8.00	8	3%	400
4	De acuerdo	75	24.00	246.00	95%	1800
5	Totalmente de acuerdo	100	222.00			22200
		TOTAL	260.00		Total real	24475
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			94.13%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 54 ¿En mi organización consideran que el cliente es un factor clave?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 95% de la población encuestada manifiesta que el cliente sea este interno o externo es la razón de ser de la empresa por eso trata de cumplir con las promesas de entrega y calidad en el servicio y producto.

## PREGUNTA 10.2

**¿En mi organización se mide y existen procesos para calificar la atención al cliente?**

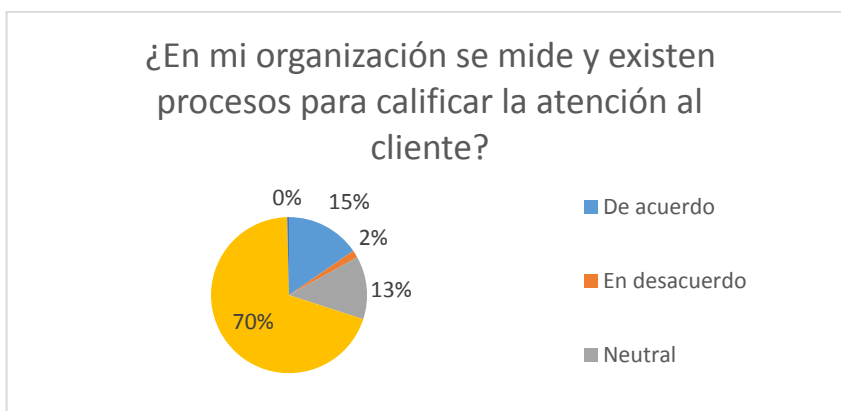
Tabla 55 ¿En mi organización se mide y existen procesos para calificar la atención al cliente?

¿En mi organización se mide y existen procesos para calificar la atención al cliente?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	1.00	5	2%	0
2	En desacuerdo	25	4.00			100
3	Neutral	50	34.00	34	13%	1700
4	De acuerdo	75	40.00	221.00	85%	3000
5	Totalmente de acuerdo	100	181.00			18100
		TOTAL	260.00		Total real	22900
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.08%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 55 ¿En mi organización se mide y existen procesos para calificar la atención al cliente?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 70% de la población encuestada manifiestan que existen procesos de medición de la atención al cliente, lo cual es un beneficio para seguir mejorando los canales de atención, venta y comercialización.



### PREGUNTA 10.3

**¿La actitud de las personas de mi área o departamento hacia el cliente interno es adecuada?**

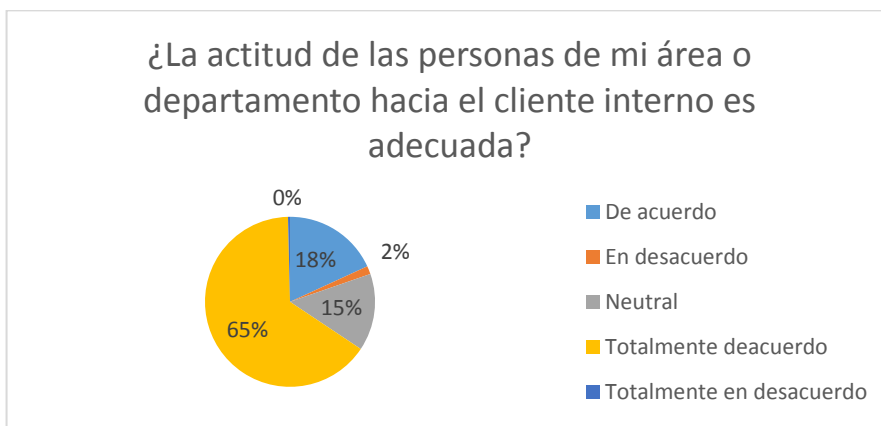
Tabla 56 ¿La actitud de las personas de mi área o departamento hacia el cliente interno es adecuada?

¿La actitud de las personas de mi área o departamento hacia el cliente interno es adecuada?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	1.00	5	2%	0
2	En desacuerdo	25	4.00			100
3	Neutral	50	38.00	38	15%	1900
4	De acuerdo	75	47.00	216.00	83%	3525
5	Totalmente de acuerdo	100	169.00			16900
		TOTAL	259.00		Total real	22425
		PUNTAJE IDEAL	25900.00			86.58%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 56 ¿La actitud de las personas de mi área o departamento hacia el cliente interno es adecuada?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### **Análisis e interpretación:**

La obtención de resultados en esta premisa indican que el 65% de población encuestada tiene preocupación en el trato adecuado al cliente interno, pese a ello hay que reforzar este aspecto para poder contrarrestar el porcentaje negativo que se tiene en el resultado.

#### PREGUNTA 10.4

**¿La atención de las personas de mi área o departamento hacia el cliente externo es adecuada?**

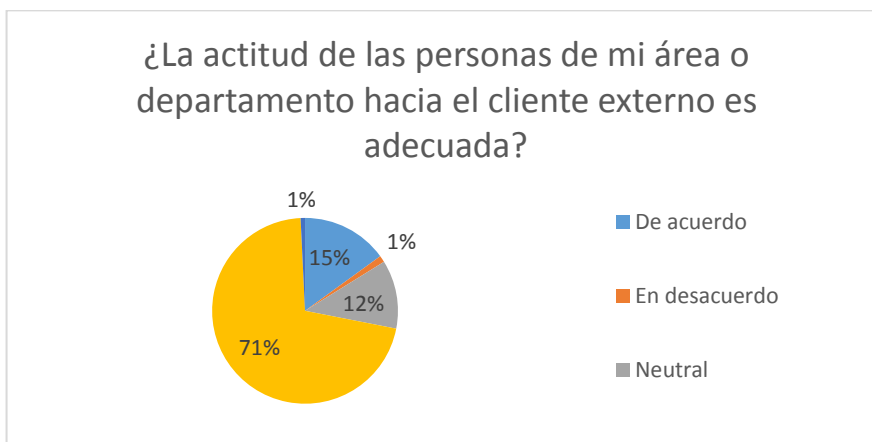
Tabla 57 ¿La atención de las personas de mi área o departamento hacia el cliente externo es adecuada?

¿La actitud de las personas de mi área o departamento hacia el cliente externo es adecuada?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	5	2%	0
2	En desacuerdo	25	3.00			75
3	Neutral	50	31.00	31	12%	1550
4	De acuerdo	75	39.00	224.00	86%	2925
5	Totalmente de acuerdo	100	185.00			18500
		TOTAL	260.00		Total real	23050
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.65%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 57 ¿La actitud de las personas de mi área o departamento hacia el cliente externo es adecuada?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### **Análisis e interpretación:**

La obtención de resultados en esta premisa indican que el 71% de población encuestada tiene preocupación en el trato adecuado al cliente externo, pese a ello hay que reforzar este aspecto para poder contrarrestar el porcentaje negativo que se tiene en el resultado ya que este es la imagen quedamos como empresa.

## PREGUNTA 10.5

### ¿Las personas de mi área o departamento se comprometen con los clientes?

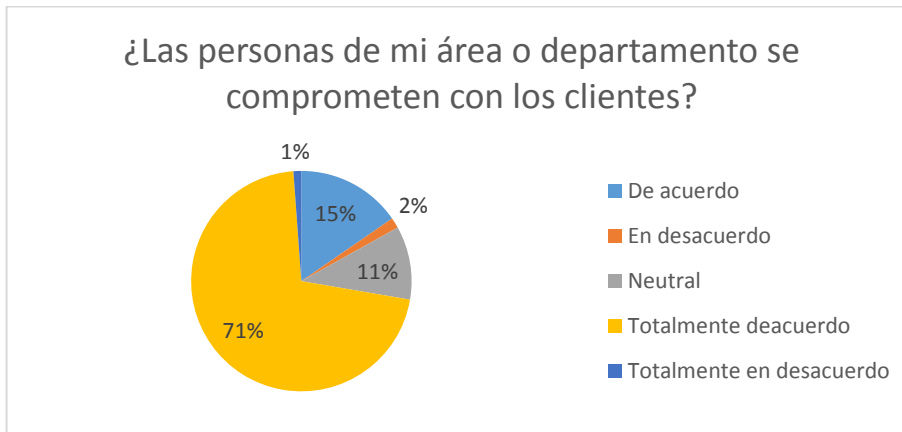
Tabla 58 ¿Las personas de mi área o departamento se comprometen con los clientes?

¿Las personas de mi área o departamento se comprometen con los clientes?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	3.00	7	3%	0
2	En desacuerdo	25	4.00			100
3	Neutral	50	28.00	28	11%	1400
4	De acuerdo	75	40.00	225.00	87%	3000
5	Totalmente de acuerdo	100	185.00			18500
		TOTAL	260.00		Total real	23000
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.46%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 58 ¿Las personas de mi área o departamento se comprometen con los clientes?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

De esta premisa los resultados obtenidos indican que el 71% de los encuestados tienen el comprometimiento necesario de los trabajadores con los clientes de la organización, lo que beneficia la comercialización del producto gracias a un manejo de relaciones interpersonales satisfactorio.

## PREGUNTA 10.6

### ¿En mi área existe un protocolo de atención al cliente?

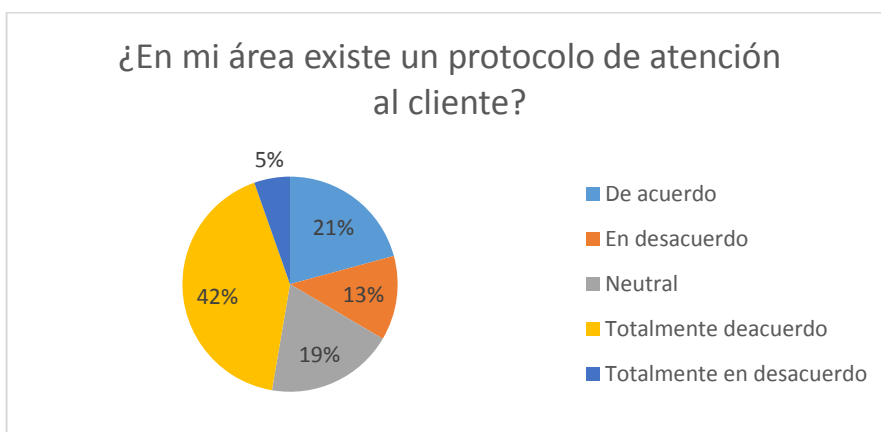
Tabla 59 ¿En mi área existe un protocolo de atención al cliente?

¿En mi área existe un protocolo de atención al cliente?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	14.00	47	18%	0
2	En desacuerdo	25	33.00			825
3	Neutral	50	50.00	50	19%	2500
4	De acuerdo	75	54.00	163.00	63%	4050
5	Totalmente de acuerdo	100	109.00			10900
		TOTAL	260.00		Total real	18275
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			70.29%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 59 ¿En mi área existe un protocolo de atención al cliente?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Por los resultados obtenidos se evidencia que aún existe una brecha en cuanto a un protocolo de atención al cliente, ya que el mismo se acierta en que si existe, pero lamentablemente no ha sido difundido en toda la organización, es porque el 37% que los trabajadores consideran que no hay dicho protocolo.

## PREGUNTA 11.1

**¿Por los procesos, productos o servicios de mi empresa puedo decir que es innovadora?**

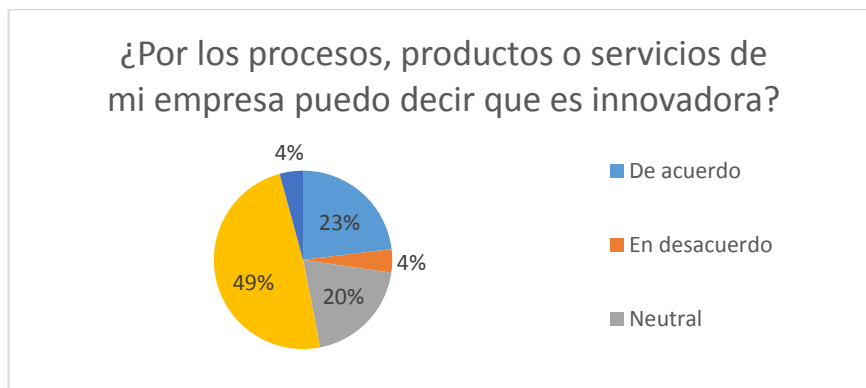
Tabla 60 ¿Por los procesos, productos o servicios de mi empresa puedo decir que es innovadora?

¿Por los procesos, productos o servicios de mi empresa puedo decir que es innovadora?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	11.00	22	8%	0
2	En desacuerdo	25	11.00			275
3	Neutral	50	51.00	51	20%	2550
4	De acuerdo	75	60.00	187.00	72%	4500
5	Totalmente de acuerdo	100	127.00			12700
		TOTAL	260.00		Total real	20025
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			77.02%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 60 ¿Por los procesos, productos o servicios de mi empresa puedo decir que es innovadora?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 49% de la población indica la empresa es innovadora, pero la otra mitad no están tan de acuerdo con esta premisa, quizá porque los productos ofertados por la empresa son los mismos desde hace varios años atrás, pero hay que considerar que la innovación se encuentra en nuevos diseños de comercialización y avance de tecnología en maquinarias.

## PREGUNTA 11.2

### ¿En mi área o departamento las personas son creativas?

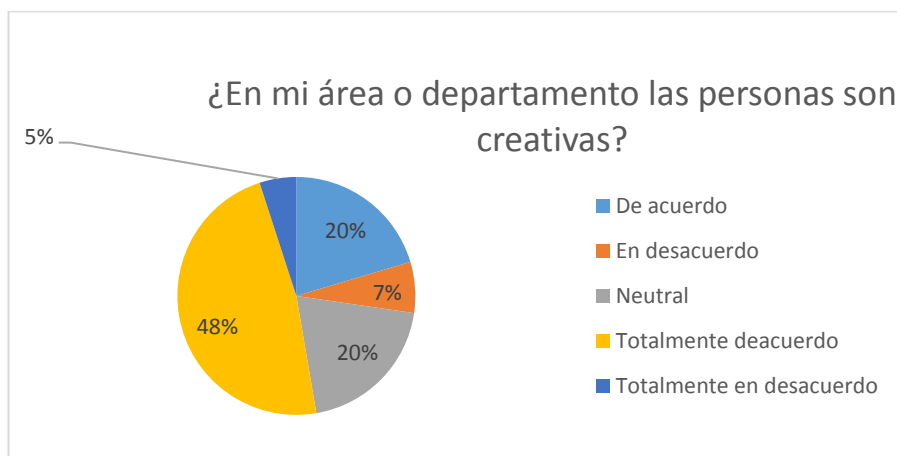
Tabla 61 ¿En mi área o departamento las personas son creativas?

¿En mi área o departamento las personas son creativas?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	13.00	31	12%	0
2	En desacuerdo	25	18.00			450
3	Neutral	50	52.00	52	20%	2600
4	De acuerdo	75	53.00	177.00	68%	3975
5	Totalmente de acuerdo	100	124.00			12400
		TOTAL	260.00		Total real	19425
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			74.71%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 61 ¿En mi área o departamento las personas son creativas?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos en esta premisa demuestran que el 48% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo en que las personas de su área son creativas, pero la otra mitad no considera lo mismo por lo que habría que trabajar en talleres que motiven a la creatividad y logros propios de los trabajadores.

### PREGUNTA 11.3

**¿En la organización se permite hacer las cosas de forma diferente a las establecidas?**

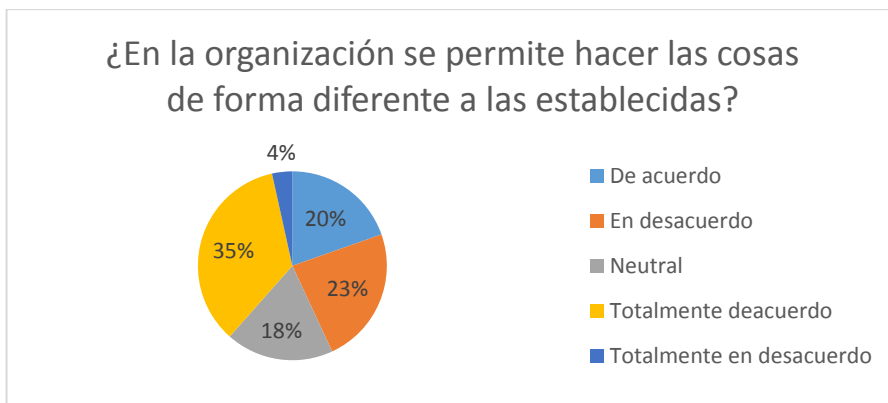
Tabla 62 ¿En la organización se permite hacer las cosas de forma diferente a las establecidas?

¿En la organización se permite hacer las cosas de forma diferente a las establecidas?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	9.00	70	27%	0
2	En desacuerdo	25	61.00			1525
3	Neutral	50	48.00	48	18%	2400
4	De acuerdo	75	51.00	142.00	55%	3825
5	Totalmente de acuerdo	100	91.00			9100
		TOTAL	260.00		Total real	16850
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			64.81%

**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 62 ¿En la organización se permite hacer las cosas de forma diferente a las establecidas?**



**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

#### **Análisis e interpretación:**

Como se observa en los resultados obtenidos, el 45% tiene inconformidad en esta premisa, ya que no se pueden hacer las cosas de diferente forma que las establecidas, por ende los trabajadores deben regirse a los parámetros y reglamentos predispuestos en la empresa y en sus funciones de trabajo.

## PREGUNTA 11.4

**¿En mi organización existe un área que recibe sugerencias, nuevos proceso, productos o servicios?**

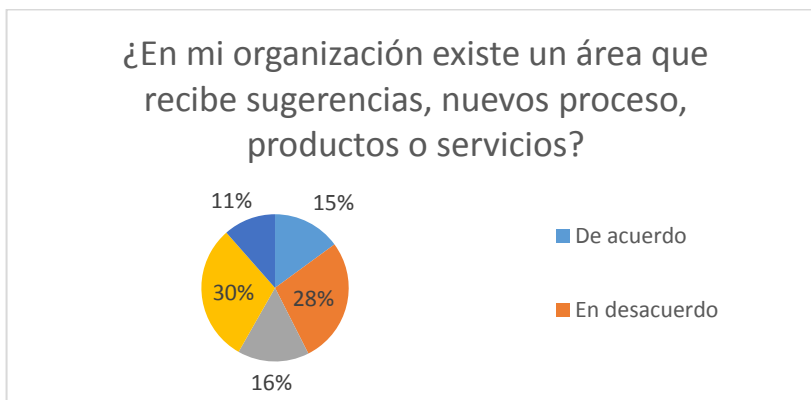
Tabla 63 ¿En mi organización existe un área que recibe sugerencias, nuevos proceso, productos o servicios?

¿En mi organización existe un área que recibe sugerencias, nuevos proceso, productos o servicios?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	30.00	102	39%	0
2	En desacuerdo	25	72.00			1800
3	Neutral	50	41.00	41	16%	2050
4	De acuerdo	75	39.00	118.00	45%	2925
5	Totalmente de acuerdo	100	79.00			7900
		TOTAL	261.00		Total real	14675
		PUNTAJE IDEAL	26100.00			56.23%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 63 ¿En mi organización existe un área que recibe sugerencias, nuevos proceso, productos o servicios?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Como se puede observar en los resultados, el porcentaje positivo es del 30% mínimo en cuestión del total de la población, por lo que en este caso se debe considerar la creación o fortalecimiento en caso de que si exista esta área para que todos los trabajadores tengan conocimiento de la misma y puedan acudir al servicio manifestado.



## PREGUNTA 11.5

### ¿Se reconoce las nuevas ideas en mi organización?

Tabla 64 ¿Se Reconoce las nuevas ideas en mi organización?

¿Se reconoce las nuevas ideas en mi organización?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	26.00	82	32%	0
2	En desacuerdo	25	56.00			1400
3	Neutral	50	38.00	38	15%	1900
4	De acuerdo	75	49.00	140.00	54%	3675
5	Totalmente de acuerdo	100	91.00			9100
		TOTAL	260.00		Total real	16075
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			61.83%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 64 ¿Se reconoce las nuevas ideas en mi organización?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Por los resultados expuestos se evidencia que existe inconformidad en los trabajadores de la organización debido a que no se toman en cuenta las ideas de los mismos eso manifiesta el 46% de los encuestados, por lo que habría que considerar realizar pequeñas reuniones donde se pueda aportar con una lluvia de ideas en la que puedan tener voz y voto y así sentirse parte de la organización.

## PREGUNTA 12.1

**¿En mi organización, existen programas que reconocen de forma no monetaria el desempeño destacado?**

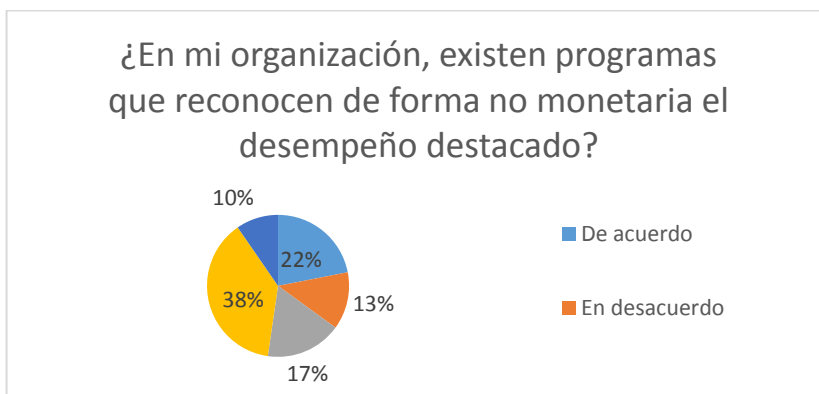
Tabla 65 ¿En mi organización, existen programas que reconocen de forma no monetaria el desempeño destacado?

¿En mi organización, existen programas que reconocen de forma no monetaria el desempeño destacado?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	25.00	59	23%	0
2	En desacuerdo	25	34.00			850
3	Neutral	50	45.00	45	17%	2250
4	De acuerdo	75	57.00	156.00	60%	4275
5	Totalmente de acuerdo	100	99.00			9900
		TOTAL	260.00		Total real	17275
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			66.44%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 65 ¿En mi organización, existen programas que reconocen de forma no monetaria el desempeño destacado?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Por evidenciado en los resultados el 40% de los encuestados, manifiestan que se debe aplicar un programa de reconocimientos no monetarios, para inclusive fomentar a que exista mayor entrega y se mejore el desempeño laboral, y en caso de que exista un programa se debería trabajar en su difusión, cumplimiento y continuidad.

## PREGUNTA 12.2

### ¿Mi supervisor reconoce el trabajo que realizo frente a los demás?

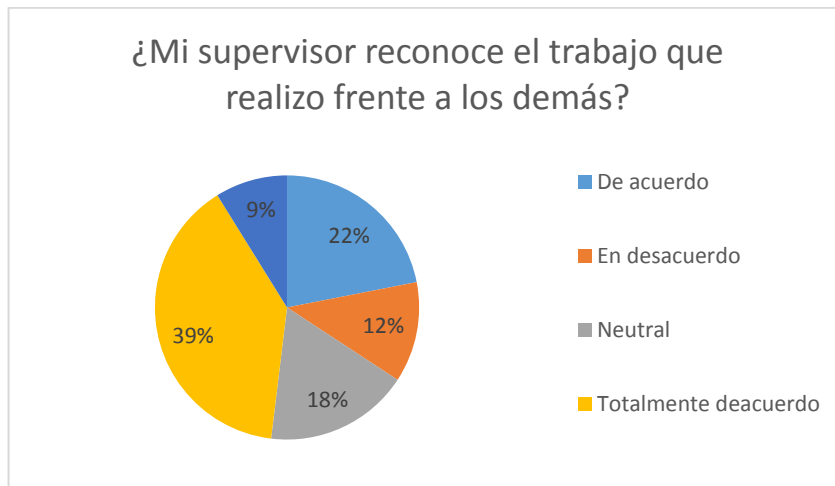
Tabla 66 ¿Mi supervisor reconoce el trabajo que realizo frente a los demás?

¿Mi supervisor reconoce el trabajo que realizo frente a los demás?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	23.00	55	21%	0
2	En desacuerdo	25	32.00			800
3	Neutral	50	46.00	46	18%	2300
4	De acuerdo	75	57.00	159.00	61%	4275
5	Totalmente de acuerdo	100	102.00			10200
		TOTAL	260.00		Total real	17575
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			67.60%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 66 ¿Mi supervisor reconoce el trabajo que realizo frente a los demás?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Los resultados obtenidos en esta premisa en cuanto al indicado positivo es un porcentaje del 39%, por lo que se puede analizar en que no existe dicho reconocimiento por parte de los supervisores, es por ello la inconformidad de los trabajadores.

### PREGUNTA 12.3

**¿Cuándo alguien del equipo realiza un buen trabajo se lo reconoce públicamente?**

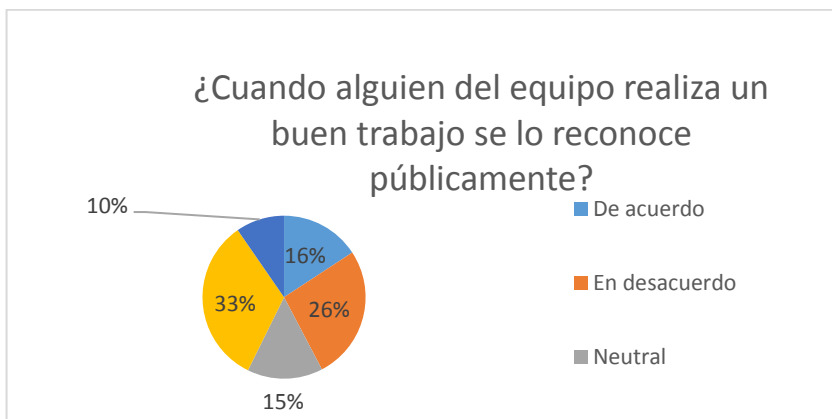
Tabla 67 ¿Cuándo alguien del equipo realiza un buen trabajo se lo reconoce públicamente?

¿Cuándo alguien del equipo realiza un buen trabajo se lo reconoce públicamente?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	25.00	94	36%	0
2	En desacuerdo	25	69.00			1725
3	Neutral	50	39.00	39	15%	1950
4	De acuerdo	75	41.00	127.00	49%	3075
5	Totalmente de acuerdo	100	86.00			8600
		TOTAL	260.00		Total real	15350
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			59.04%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 67 ¿Cuándo alguien del equipo realiza un buen trabajo se lo reconoce públicamente?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

Esta pregunta tiene una estrecha relación con la anterior, y como se puede observar los resultados podrían considerarse semejante el porcentaje de aceptación es del 33%, es evidente que existe inconformidad por parte de los trabajadores en vista de que no hay ningún tipo de reconocimiento ante la realización de un buen trabajo.

## PREGUNTA 12.4

**¿De forma general en mi organización se reconoce el trabajo que realizan las personas?**

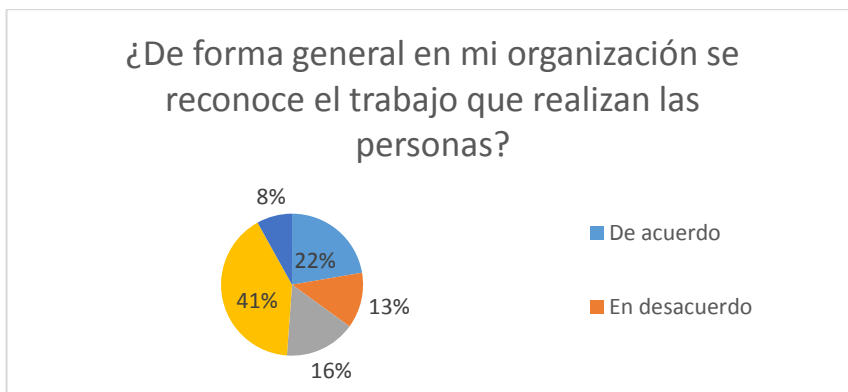
Tabla 68 ¿De forma general en mi organización se reconoce el trabajo que realizan las personas?

¿De forma general en mi organización se reconoce el trabajo que realizan las personas?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	21.00	54	21%	0
2	En desacuerdo	25	33.00			825
3	Neutral	50	42.00	42	16%	2100
4	De acuerdo	75	58.00	164.00	63%	4350
5	Totalmente de acuerdo	100	106.00			10600
		TOTAL	260.00		Total real	17875
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			68.75%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 68 ¿De forma general en mi organización se reconoce el trabajo que realizan las personas?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Una vez más los resultados son relativamente parecidos a los de las dos preguntas anteriores con un resultado del 41%, por lo que en este sentido habría que trabajar fuertemente en un programa de reconocimientos general y/o por área para que de esta manera los trabajadores se sientan conformes en seguir demostrando un buen desempeño laboral.

## PREGUNTA 12.1

### ¿Mi organización defiende el medio ambiente?

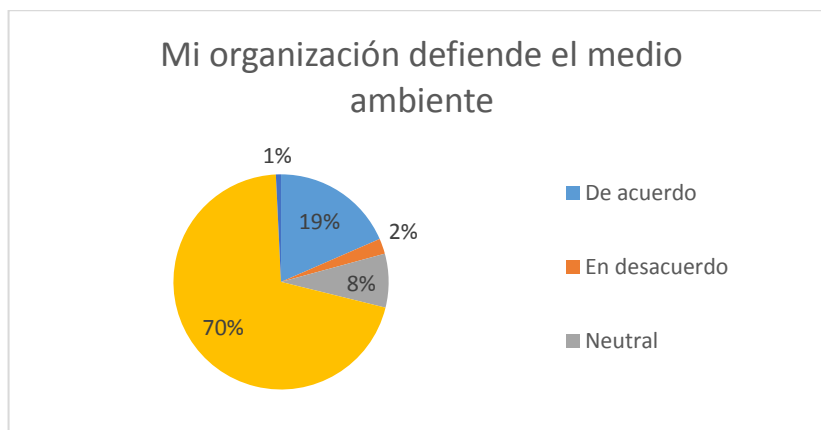
Tabla 69 ¿Mi organización defiende el medio ambiente?

¿Mi organización defiende el medio ambiente?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	8	3%	0
2	En desacuerdo	25	6.00			150
3	Neutral	50	21.00	21	8%	1050
4	De acuerdo	75	48.00	231.00	89%	3600
5	Totalmente de acuerdo	100	183.00			18300
		TOTAL	260.00		Total real	23100
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.85%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 69 ¿Mi organización defiende el medio ambiente?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

De la encuesta aplicada, el 89% de la población indica que la organización si defiende el medio ambiente, por lo que esto resulta ser un factor positivo para los trabajadores y el cliente de igual manera, al representar una buena imagen institucional.

## PREGUNTA 12.2

### ¿En mi organización existen programas de protección ambiental?

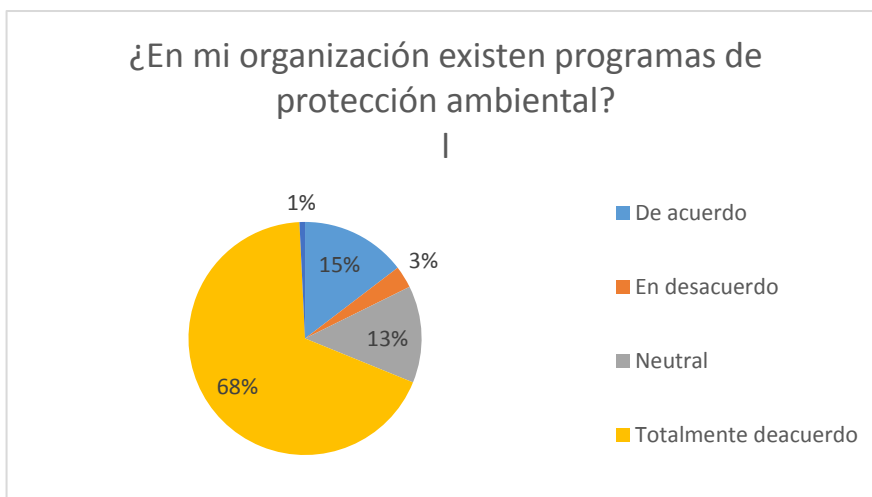
Tabla 70 ¿En mi organización existen programas de protección ambiental?

¿En mi organización existen programas de protección ambiental?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	10	4%	0
2	En desacuerdo	25	8.00			200
3	Neutral	50	35.00	35	13%	1750
4	De acuerdo	75	38.00	215.00	83%	2850
5	Totalmente de acuerdo	100	177.00			17700
		TOTAL	260.00		Total real	22500
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			86.54%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 70 ¿En mi organización existen programas de protección ambiental?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Esta premisa tiene relación con la pregunta anterior, por lo que de igual manera se puede indicar que los resultados son los mismos ya que tiene una aceptación del 83%, en este sentido entonces los trabajadores están totalmente de acuerdo en que la empresa si se preocupa por tener programas que promuevan la protección ambiental.

### PREGUNTA 12.3

#### ¿En mi área o departamento ahorramos papel, agua y/o energía?

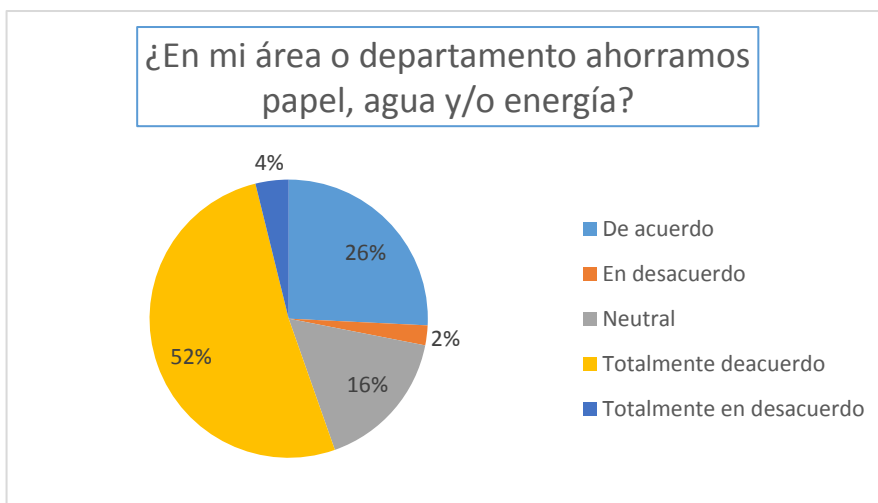
Tabla 71 ¿En mi área o departamento ahorramos papel, agua y/o energía?

¿En mi área o departamento ahorramos papel, agua y/o energía?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	10.00	16	6%	0
2	En desacuerdo	25	6.00			150
3	Neutral	50	43.00	43	17%	2150
4	De acuerdo	75	67.00	201.00	77%	5025
5	Totalmente de acuerdo	100	134.00			13400
		TOTAL	260.00		Total real	20725
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			79.71%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 71 ¿En mi área o departamento ahorramos papel, agua y/o energía?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

El 52% de la población encuestada está de acuerdo en que ahorran papel, agua y/o energía, pero la otra mitad no consideran lo mismo, por lo que habría que fomentar campañas que promuevan dicho ahorro para de esta manera economizar los gastos y de igual manera proteger el medio ambiente.



### PREGUNTA 13.1

#### ¿Mi organización tiene o promueve programas con la comunidad?

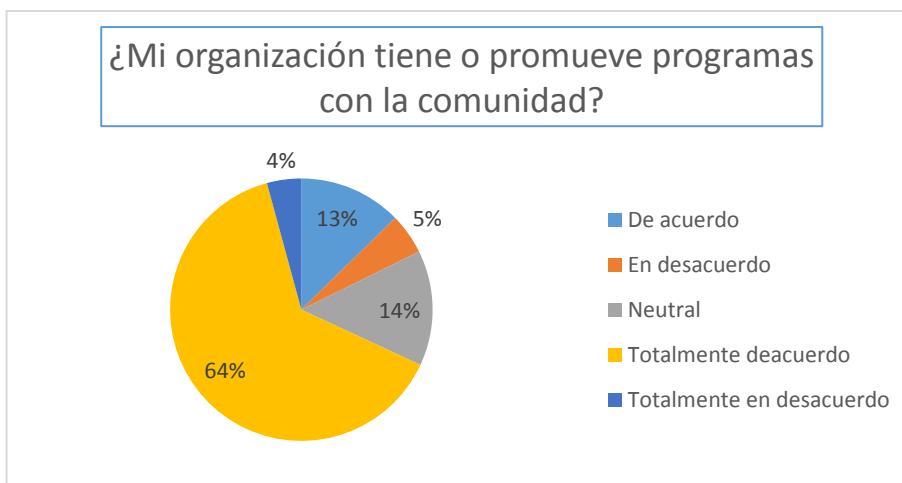
Tabla 72 ¿Mi organización tiene o promueve programas con la comunidad?

¿Mi organización tiene o promueve programas con la comunidad?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	11.00	24	9%	0
2	En desacuerdo	25	13.00			325
3	Neutral	50	37.00	37	14%	1850
4	De acuerdo	75	33.00	199.00	77%	2475
5	Totalmente de acuerdo	100	166.00			16600
		TOTAL	260.00		Total real	21250
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			81.73%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 72 ¿Mi organización tiene o promueve programas con la comunidad?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

En esta pregunta el 77% de la población encuestada indica que la empresa si promueve o tiene programas con la comunidad, lo que es bueno y se debería mantener y dar continuidad a dichos programas de forma humanitaria y desinteresada.

## PREGUNTA 13.2

### ¿Mi organización tiene buena relación con la comunidad?

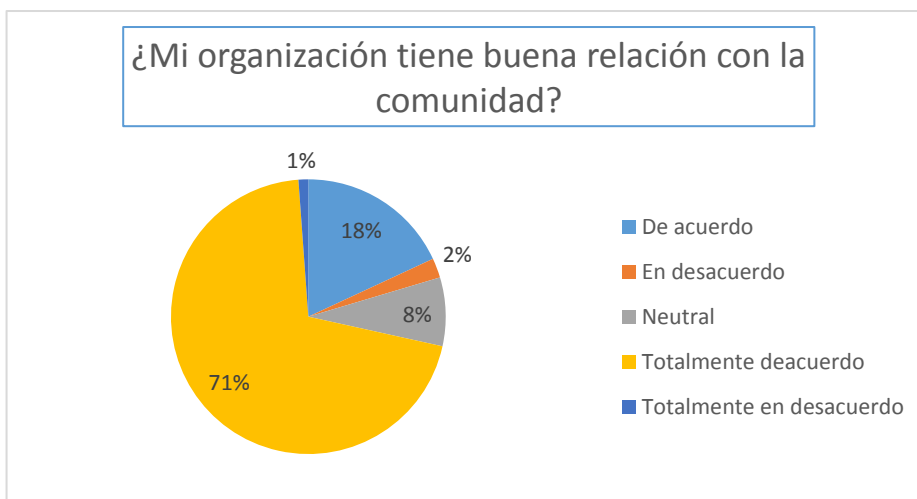
Tabla 73 ¿Mi organización tiene buena relación con la comunidad?

¿Mi organización tiene buena relación con la comunidad?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	3.00	9	3%	0
2	En desacuerdo	25	6.00			150
3	Neutral	50	21.00	21	8%	1050
4	De acuerdo	75	47.00	230.00	88%	3525
5	Totalmente de acuerdo	100	183.00			18300
		TOTAL	260.00		Total real	23025
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.56%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 73 ¿Mi organización tiene buena relación con la comunidad?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Se evidencia en los resultados que la organización si tiene buena relación con la comunidad, por lo que esto demuestra una buena imagen de humanidad tanto internamente con los trabajadores como externa con el cliente llegando al 89% de la percepción de los colaboradores.

## PREGUNTA 14.1

### ¿Todas las acciones de mi organización son éticas, honestas y transparente?

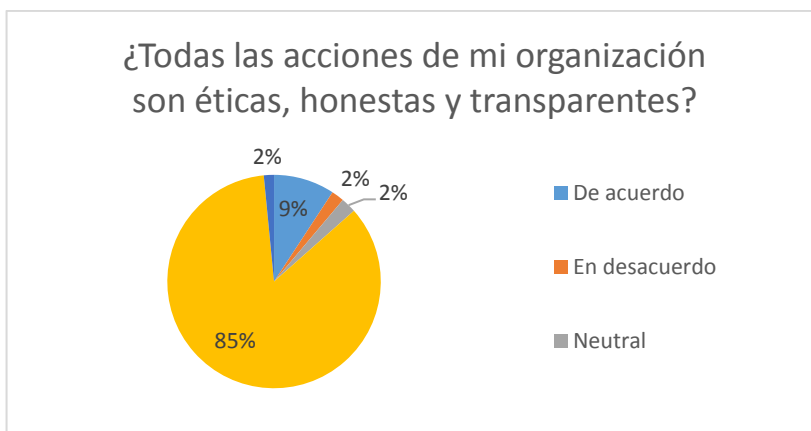
Tabla 74 ¿Todas las acciones de mi organización son éticas, honestas y transparente?

¿Mi organización tiene buena relación con la comunidad?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	3.00	9	3%	0
2	En desacuerdo	25	6.00			150
3	Neutral	50	21.00	21	8%	1050
4	De acuerdo	75	47.00	230.00	88%	3525
5	Totalmente de acuerdo	100	183.00			18300
		TOTAL	260.00		Total real	23025
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			88.56%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 74 ¿Todas las acciones de mi organización son éticas, honestas y transparente?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Evidentemente y gracias a los resultados obtenidos se demuestra que la organización si maneja procesos, acciones y demás con honestidad y transparencia teniendo una aceptación de los trabajadores del 94%.

## PREGUNTA 14.2

### ¿En mi departamento las cosas se realizan con ética y transparencia?

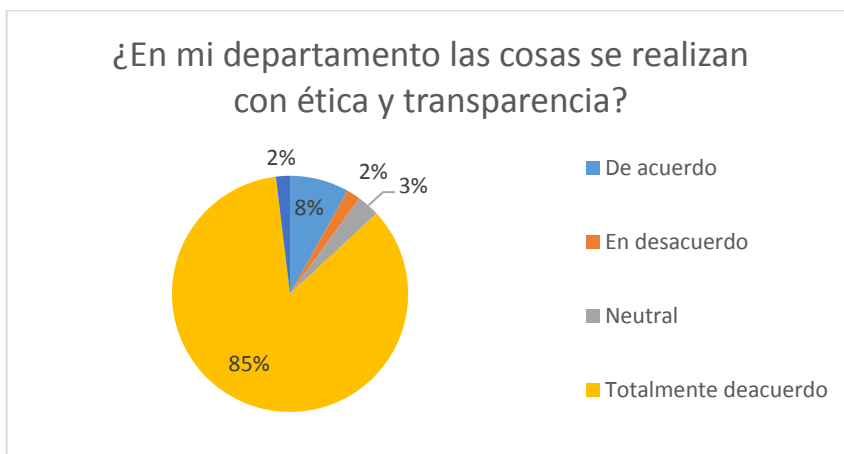
Tabla 75 ¿En mi departamento las cosas se realizan con ética y transparencia?

¿En mi departamento las cosas se realizan con ética y transparencia?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	5.00	10	4%	0
2	En desacuerdo	25	5.00			125
3	Neutral	50	8.00	8	3%	400
4	De acuerdo	75	21.00	242.00	93%	1575
5	Totalmente de acuerdo	100	221.00			22100
		TOTAL	260.00		Total real	24200
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			93.08%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 75 ¿En mi departamento las cosas se realizan con ética y transparencia?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 93% de la encuesta realizada indica que los resultados de la pregunta en mención son positivos ya que la mayor parte de los trabajadores consideran que el departamento si realiza las cosas con ética y transparencia, lo que es positivo para la imagen de la organización.

## PREGUNTA 15.1

### ¿El tiempo que dedico a mi trabajo y a mi familia es equilibrado?

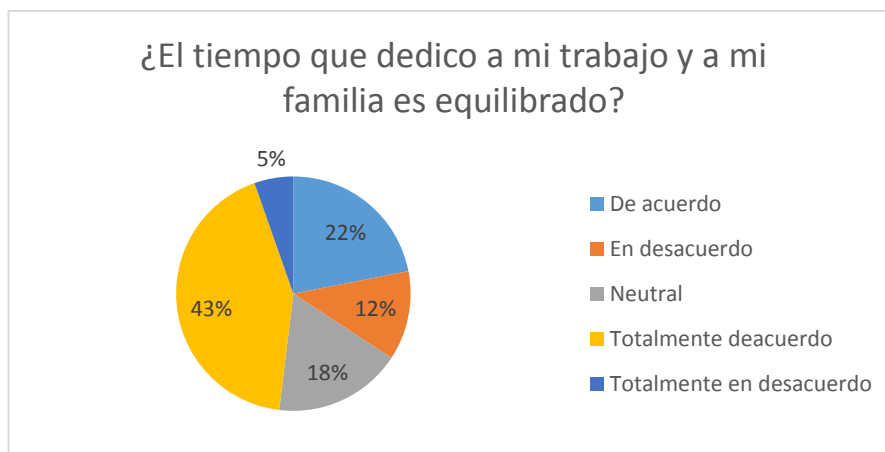
Tabla 76 ¿El tiempo que dedico a mi trabajo y a mi familia es equilibrado?

¿El tiempo que dedico a mi trabajo y a mi familia es equilibrado?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	14.00	46	18%	0
2	En desacuerdo	25	32.00			800
3	Neutral	50	46.00	46	18%	2300
4	De acuerdo	75	57.00	168.00	65%	4275
5	Totalmente de acuerdo	100	111.00			11100
		TOTAL	260.00		Total real	18475
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			71.06%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 76 ¿El tiempo que dedico a mi trabajo y a mi familia es equilibrado?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

En esta pregunta los resultados demuestran que no existe un equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y a la familia, lo que es menester considerar para evitar sobrecargas laborales que impidan tener tiempo libre al trabajador, y que por lo contrario generen cierto tipo de estrés u otras enfermedades profesionales esto opina el 35% de los encuestados.

## PREGUNTA 15.2

**¿En mi organización consideran importante tener un equilibrio entre el trabajo y la familia?**

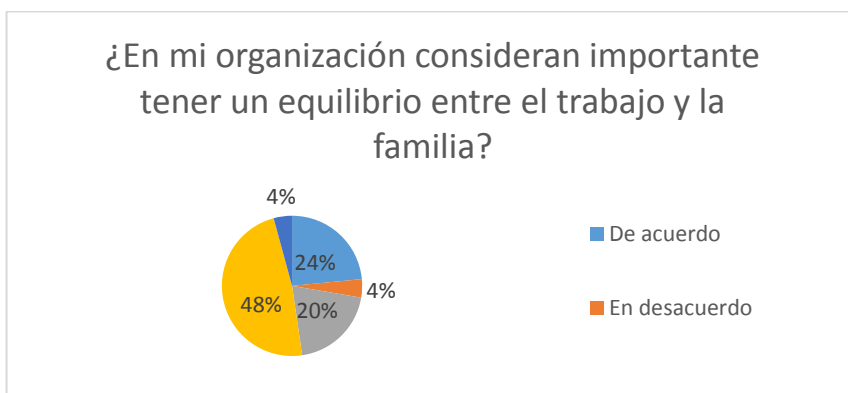
Tabla 77 ¿En mi organización consideran importante tener un equilibrio entre el trabajo y la familia?

¿En mi organización consideran importante tener un equilibrio entre el trabajo y la familia?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	11.00	22	8%	0
2	En desacuerdo	25	11.00			275
3	Neutral	50	52.00	52	20%	2600
4	De acuerdo	75	61.00	186.00	72%	4575
5	Totalmente de acuerdo	100	125.00			12500
		TOTAL	260.00		Total real	19950
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			76.73%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 77 ¿En mi organización consideran importante tener un equilibrio entre el trabajo y la familia?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Como se puede observar los resultados, pueden ser muy parecidos a los de la pregunta anterior, por lo que en este sentido es importante que la empresa refuerce el brindar tiempo, charlas o incluso pequeñas campañas donde se fuese la responsabilidad laboral, pero también la familiar, permitiendo que este equilibrio sea notorio.

## PREGUNTA 16.1

### ¿En mi organización las mujeres y los hombres tienen el mismo trato?

Tabla 78 ¿En mi organización las mujeres y los hombres tienen el mismo trato?

¿En mi organización las mujeres y los hombres tienen el mismo trato?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	10	4%	0
2	En desacuerdo	25	8.00			200
3	Neutral	50	30.00	30	12%	1500
4	De acuerdo	75	40.00	220.00	85%	3000
5	Totalmente de acuerdo	100	180.00			18000
		TOTAL	260.00		Total real	22700
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			87.31%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 78 ¿En mi organización las mujeres y los hombres tienen el mismo trato?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

El 84% de los trabajadores consideran que si existe el mismo trato hacia mujeres y hombres, no obstante habría que trabajar en el porcentaje negativo de la población que indican no estar de acuerdo, para poder evidenciar cuales son las falencias.

## PREGUNTA 16.2

**¿En mi organización, tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades?**

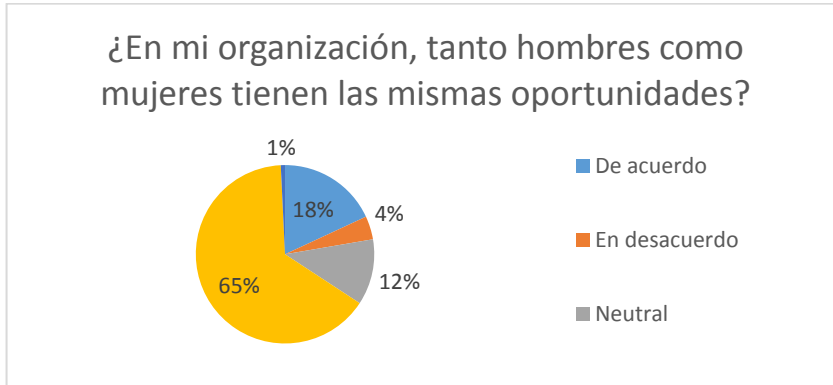
Tabla 79 ¿En mi organización, tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades?

¿En mi organización, tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	2.00	13	5%	0
2	En desacuerdo	25	11.00			275
3	Neutral	50	31.00	31	12%	1550
4	De acuerdo	75	47.00	216.00	83%	3525
5	Totalmente de acuerdo	100	169.00			16900
			TOTAL	260.00	Total real	22250
			PUNTAJE IDEAL	26000.00		85.58%

**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 79 ¿En mi organización, tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades?**



**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

### **Análisis e interpretación:**

La presente pregunta tiene relación con la anterior y como se observa los resultados son muy parecidos, por lo que es necesario tener consideración en manejar un trato equitativo e igualitario tanto para hombres como para mujeres, o seguir reforzando los actuales procesos.



## PREGUNTA 17.1

### ¿Mi organización se preocupa por mi salud en mi trabajo?

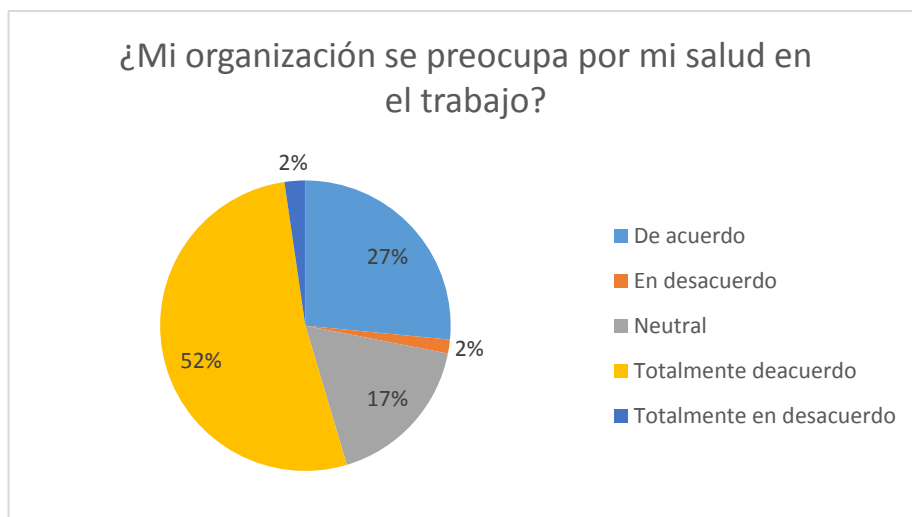
Tabla 80 ¿Mi organización se preocupa por mi salud en mi trabajo?

¿Mi organización se preocupa por mi salud en el trabajo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	6.00	10	4%	0
2	En desacuerdo	25	4.00			100
3	Neutral	50	45.00	45	17%	2250
4	De acuerdo	75	69.00	205.00	79%	5175
5	Totalmente de acuerdo	100	136.00			13600
		TOTAL	260.00		Total real	21125
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			81.25%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 80 ¿Mi organización se preocupa por mi salud en mi trabajo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Con los resultados obtenidos en esta premisa, se debe considerar analizar el plan de medicina preventiva, de talleres de prevención y sensibilización que manejen el área de salud ocupacional, ya que los trabajadores solo el 52% de los encuestados consideran que si se preocupa la empresa por su salud, mientras que la otra mitad no comparte dicha respuesta.

## PREGUNTA 17.2

### ¿Manejo de forma adecuada el nivel de estrés en mi trabajo?

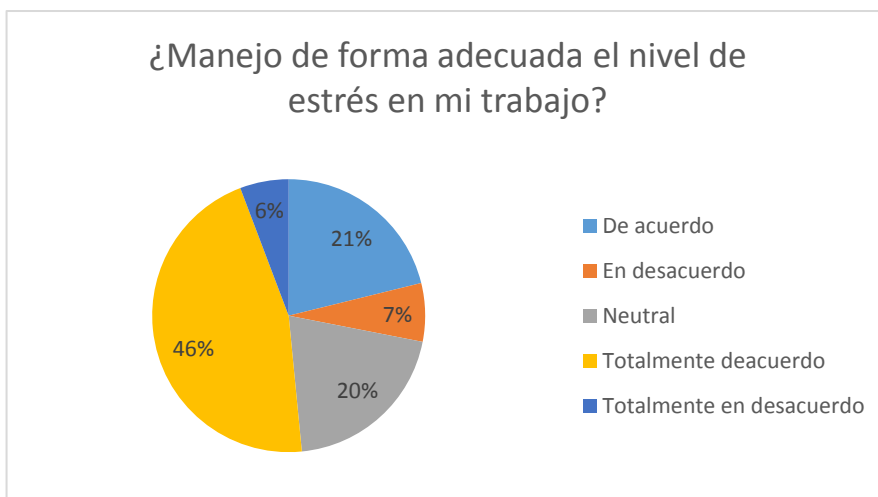
Tabla 81 ¿Manejo de forma adecuada el nivel de estrés en mi trabajo?

¿Manejo de forma adecuada el nivel de estrés en mi trabajo?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	15.00	33	13%	0
2	En desacuerdo	25	18.00			450
3	Neutral	50	53.00	53	20%	2650
4	De acuerdo	75	55.00	174.00	67%	4125
5	Totalmente de acuerdo	100	119.00			11900
		TOTAL	260.00		Total real	19125
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			73.56%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Gráfico. 81 ¿Manejo de forma adecuada el nivel de estrés en mi trabajo?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 33% del resultado de la encuesta denota que se debe generar un programa del área de salud ocupacional ¿se deben considerar aquellos donde se previene el estrés laboral, en este sentido entonces trabajando dicha temática y controlando tiempos de trabajo y excesos de carga laboral se podría aumentar la respuesta a un indicador positivo y de esta manera evitar cualquier tipo de estrés.

### PREGUNTA 17.3

#### ¿Mi puesto de trabajo es cómodo y tengo el espacio que necesito?

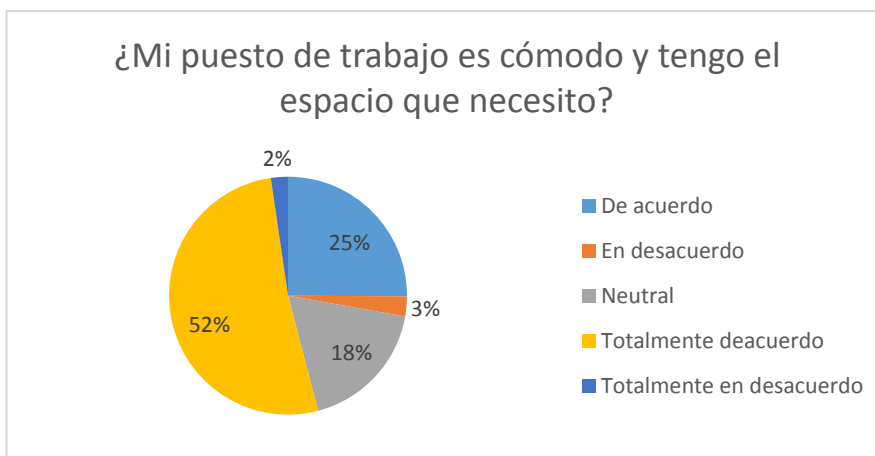
Tabla 82 ¿Mi puesto de trabajo es cómodo y tengo el espacio que necesito?

¿Mi puesto de trabajo es cómodo y tengo el espacio que necesito?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	6.00	13	5%	0
2	En desacuerdo	25	7.00			175
3	Neutral	50	47.00	47	18%	2350
4	De acuerdo	75	65.00	199.00	77%	4875
5	Totalmente de acuerdo	100	134.00			13400
		TOTAL	259.00		Total real	20800
		PUNTAJE IDEAL	25900.00			80.31%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Gráfico. 82 ¿Mi puesto de trabajo es cómodo y tengo el espacio que necesito?



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

#### Análisis e interpretación:

La mitad de la población están de acuerdo con esta premisa, pero la otra mitad demuestran inconformidad, por lo que se debe tomar en cuenta para realizar cambios en caso de ser necesario, considerando que el lugar de trabajo juega un papel muy importante para la estabilidad emocional y física del trabajador.

## PREGUNTA 18.1

**¿En mi organización se aprovecha las herramientas tecnológicas para el logro de objetivos?**

Tabla 83 ¿En mi organización se aprovecha las herramientas tecnológicas para el logro de objetivos?

¿En mi organización se aprovecha las herramientas tecnológicas para el logro de objetivos?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	3.00	14	5%	0
2	En desacuerdo	25	11.00			275
3	Neutral	50	32.00	32	12%	1600
4	De acuerdo	75	48.00	214.00	82%	3600
5	Totalmente de acuerdo	100	166.00			16600
		TOTAL	260.00		Total real	22075
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			84.90%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 83 ¿En mi organización se aprovecha las herramientas tecnológicas para el logro de objetivos?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

El 64% de la población encuestada manifiestan estar totalmente de acuerdo con que la empresa usa las herramientas tecnológicas necesarias, pese a ello se debe tener en cuenta el resultado negativo para mejorar la eficiencia y eficacia del uso de las TIC'S.

## PREGUNTA 19.1

**¿La temperatura, ventilación e iluminación de mi puesto de trabajo es el adecuado?**

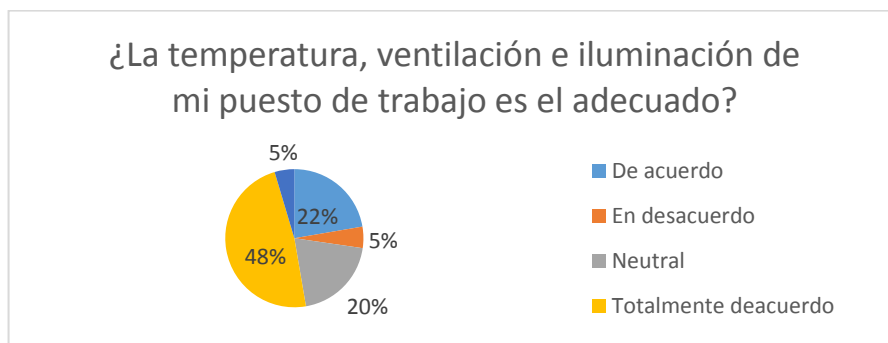
Tabla 84 ¿La temperatura, ventilación e iluminación de mi puesto de trabajo es el adecuado?

¿La temperatura, ventilación e iluminación de mi puesto de trabajo es el adecuado?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	12.00	25	10%	0
2	En desacuerdo	25	13.00			325
3	Neutral	50	52.00	52	20%	2600
4	De acuerdo	75	58.00	183.00	70%	4350
5	Totalmente de acuerdo	100	125.00			12500
		TOTAL	260.00		Total real	19775
		PUNTAJE IDEAL	26000.00			76.06%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 84 ¿La temperatura, ventilación e iluminación de mi puesto de trabajo es el adecuado?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

Esta pregunta tiene relación con si el lugar y puesto de trabajo es el adecuado, y de igual manera el resultado es del 48% de aceptación es considerado similar, por lo que se debe tomar en cuenta dichas respuestas negativas ante lo que está sucediendo con el factor del lugar de trabajo, debido a que se debe tener en cuenta que se pasan 8 horas diarias en el mismo y de no ser el óptimo puede generar enfermedades profesionales.

## PREGUNTA 19.2

**¿Existen procesos y políticas en mi organización que disminuyan el riesgo de tener accidentes?**

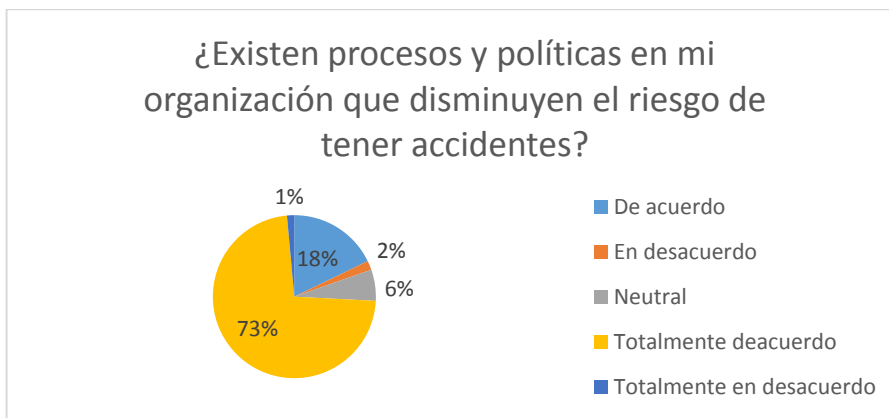
Tabla 85 ¿Existen procesos y políticas en mi organización que disminuyan el riesgo de tener accidentes?

¿Existen procesos y políticas en mi organización que disminuyen el riesgo de tener accidentes?						
Respuesta	Descripción	Peso	# De casos	Suma	Porcentaje	Casos * Valor
1	Totalmente en desacuerdo	0	4.00	9	3%	0
2	En desacuerdo	25	5.00			125
3	Neutral	50	17.00	17	6%	850
4	De acuerdo	75	49.00	249.00	91%	3675
5	Totalmente de acuerdo	100	200.00			20000
		TOTAL	275.00		Total real	24650
		PUNTAJE IDEAL	27500.00			89.64%

Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

**Gráfico. 85 ¿Existen procesos y políticas en mi organización que disminuyan el riesgo de tener accidentes?**



Elaborado por. Iván Mauricio Galarza Rubio

Fuente: Encuesta de clima laboral

### Análisis e interpretación:

De los resultados obtenidos, el 91% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con esta pregunta, por lo que se debe mantener y en lo posible mejorar los procesos y políticas que previenen el riesgo de tener accidentes.

## 4.2. Verificación de la hipótesis

La hipótesis a verificarse es la siguiente:

Una vez establecido el problema e identificando las variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis. La hipótesis a verificarse es la siguiente: La Gestión del Recurso Humano en la retención del Talento Humano influye significativamente en el desempeño laboral de las áreas administrativas de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. Las variables que intervienen en la hipótesis son “La Gestión del Recurso Humano y la retención del Talento Humano” del personal administrativo de la empresa Plasticaucho Industrial.

### Método Estadístico

Para comparar la hipótesis se utilizará el método estadísticos CORRELACIÓN DE PEARSON R.

#### a) Planteamiento de la Hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que se ha probado por el método estadístico se establece así:

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis nula.- Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro provisional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

**H<sub>1</sub>:** Hipótesis alternativa o de investigación.- Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa y se la designa por H<sub>i</sub>.

Para el presente estudio:

**H<sub>0</sub>**= La Gestión del Recurso Humano en la retención del Talento Humano NO influye significativamente en el desempeño laboral de las áreas administrativas de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

**H1=** La Gestión del Recurso Humano en la retención del Talento Humano SI influye significativamente en el desempeño laboral de las áreas administrativas de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

### 4.3. Correlación de Pearson R

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?	3,67	1,267	260
¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?	3,92	1,171	260

#### Correlaciones

		¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?	¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?
Correlación de Pearson	¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?	1,000	,939
	¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?	,939	1,000
Sig. (unilateral)	¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?	.	,000
	¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?	,000	.
N	¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?	260	260
	¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?	260	260



### Variables introducidas/eliminadas<sup>b</sup>

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?	.	Introducir

- a. Todas las variables solicitadas introducidas.  
 b. Variable dependiente: ¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,939 <sup>a</sup>	,882	,881	,436	,882	1924,844	1	258	,000

- a. Variables predictoras: (Constante), ¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?

### ANOVA<sup>b</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	366,733	1	366,733	1924,844	,000 <sup>a</sup>
	Residual	49,156	258	,191		
	Total	415,888	259			

- a. Variables predictoras: (Constante), ¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?  
 b. Variable dependiente: ¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad		
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV	
1	(Constante)	-,316	,095		-3,341	,001						
	¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?	1,016	,023	,939	43,873	,000	,939	,939	,939	1,000	1,000	

- a. Variable dependiente: ¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?

### Diagnósticos de colinealidad<sup>a</sup>

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza	
				(Constante)	¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?
1	1	1,958	1,000	,02	,02
	2	,042	6,851	,98	,98

- a. Variable dependiente: ¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?

**Elaborado por.** Iván Mauricio Galarza Rubio

**Fuente:** Encuesta de clima laboral

### 4.3. Decisión:

En consecuencia, y con un antecedente investigativo, Levin y Rubin (2004) analizan: 81 Los coeficientes de correlación expresan numéricamente tanto la fuerza como la dirección de la correlación en línea recta, tales coeficientes de correlación se encuentran generalmente entre -1, 00 y + 1, 00 como sigue:

- 1, 00 Correlación negativa perfecta
- 1, 95 Correlación negativa fuerte
- 0, 50 Correlación negativa moderada
- 0, 01 Correlación negativa débil
- 0, 00 Ninguna correlación
- + 0, 01 Correlación positiva débil
- + 0,50 Correlación positiva moderada
- + 0,95 Correlación positiva fuerte
- +1, 00 Correlación positiva perfecta

En este caso se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o de investigación que es:

Según los datos que se obtuvieron en la comprobación de la hipótesis por medio de la correlación de Pearson  $R= 882$  siendo mayor a 0,7 por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa también por este método de comprobación, lo que como resultado da una mayor relevancia a al a investigación planteada.

**Hi=** La Gestión del Recurso Humano es adecuado SI disminuirá la rotación del personal administrativo de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- El Talento Humano es el objeto principal para que una empresa funcione con eficiencia y eficacia, y a través de esta investigación se ha diagnosticado que la gestión que se realiza para la retención de los empleados con alto desempeño no es efectiva, ya que se mantienen constantes evaluaciones, monitoreo, reconocimientos, no son apreciados por los empleados debe generarse un plan por parte

del departamento de Gestión Humana de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

- Gestión Humana se encarga de contratar y mantener al personal de la organización con un alto índice de eficiencia y desempeño, por lo que el nivel de prácticas efectivas que realiza el área, los resultados de las encuestas los colaboradores manifiestan que no hay programas de reconocimiento, motivación a los trabajadores para elevar sus estándares de desempeño, cumplir más aún con los objetivos y metas estipuladas.
- Es una buena práctica de las empresas el evaluar constantemente las opiniones de los empleados a través de encuestas, grupos focales, entrevistas, que les permitan obtener información de primera mano para la toma de decisiones que permita mejorar las prácticas de talento humano y retener a los mejores talentos de la empresa, por ello es de gran precedencia diseñar una propuesta que permita tener un modelo de retención para los empleados del área administrativa con alto desempeño, para de esta manera mejorar la gestión de talento humano y la satisfacción laboral de todos los empleados.

## **5.2. Recomendaciones**

- Es recomendable que Plasticaucho Industrial S.A. promueva reconocimientos como: el colaborador del mes en cada una de la áreas de la empresa, felicitaciones por los desempeños destacados o por cumplimiento de objetivos, de tal modo, que los empleados se sientan motivados a seguir esforzándose por alcanzar su objetivos individuales y con la suma de estos llegar a cumplir el plan estratégico de la empresa.
- La empresa Plasticaucho Industrial S.A. debe tener en cuenta la importancia de la Formación de sus empleados, ya que estas

habilidades, conocimientos y competencias adquiridas serán de provecho para la empresa. Se deberían establecer convenios que permitan tener a los empleados debidamente capacitados. O desarrollar instructores internos en cada una de las áreas donde se capacitan para luego transmitir los conocimientos a cada una de las áreas de la compañía.

- Desarrollar un plan de carrera en cada una de las áreas de la organización, para afirmar este sentimiento de pertenencia a la compañía, la empresa puede realizar selecciones de personal internas que le permitan al colaborador postularse a alguna vacante de su interés.
- Se debe generar espacios de dialogo para escuchar sus opiniones y sugerencias, esto se puede dar a través de conversaciones mensuales con los gerentes de cada uno de los departamentos. Es una buena práctica para fidelizarlos y que sientan que aportan de manera importante al éxito de Plasticaucho Industrial S.A.
- La empresa debe incorporar más a sus empleados en las decisiones y el desarrollo de planes estratégicos. El resultado de esta buena práctica será, que las decisiones en Plasticaucho quizás sean más lentas pero definitivamente tendrán más apoyo de los Trabajadores y por consiguiente una probabilidad de éxito mayor.
- Plasticaucho Industrial S.A. debe tener planes de carrera claros en cada uno de sus departamentos y áreas de producción, esto ayudara a desarrollar a los colaboradores las competencias que requieren para asumir nuevos puestos dentro de la empresa.
- Se debe generar flexibilidad de horarios dando énfasis a la consecución de los objetivos, más que en el horario, la empresa debe analizar en qué puestos de trabajos puede implementar el teletrabajo que permitan al trabajador compartir más tiempo con su familia.

- Los puestos de trabajo deben poseer un descriptivo de funciones claramente definidos y la línea de supervisión deben convertirse en líderes facilitadores de sus equipos de trabajo.
- Es imprescindible que las personas que se definan como claves dentro de Plasticaucho desarrollen mayores conocimientos y habilidades con tutores de la organización y así evitar lo que se conoce como el “Boomer Brain Drain” que significa la salida de los empleados más calificados de las empresas y se ocasiona cuando los empleados perciben cuando los empleados no tienen crecimiento o sienten que las actividades que realizan en su puesto de trabajo no son retadoras para el colaborador.
- Si bien la parte económica sobresalen como estrategias de retención, es necesario considerar, el salario emocional dentro de las políticas o en algún plan organizacional, aquellos aspectos para la retención del talento humano. El salario emocional en palabras sencillas se refiere a todas esas compensaciones no monetarias que una organización brinda a sus colaboradores, que genera en los trabajadores fidelidad, eficiencia y estabilidad.
- Por último con relación a los sueldos, la empresa debe comparar con otras empresas del mismo sector y del mismo tamaño para evaluar la posibilidad de realizar incrementos salariales en caso sea necesario, para tratar de retener a los colaboradores y evitar la fuga de talentos.
- En los resultados de la investigación científica se puede percibir que un porcentaje considerable de empleados no se encuentran conformes con la remuneración que reciben actualmente por las comparaciones que hacen de su sueldos con puestos similares dentro de la misma empresa y con los de otras empresas se han estas públicas o privadas, pudiendo encontrar alguna diferencia, haga que el trabajador de Plasticaucho Industrial S.A. tenga presente la posibilidad de cambiarse de institución.

## **CAPÍTULO VI.**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

**Tema:** Modelo de retención del Talento Humano n la empresa Plasticaucho Industrial. S.A.

**Institución Ejecutora:** Plasticaucho Industrial S.A.

**Beneficiarios:** Personal administrativo de la empresa

**Ubicación:** Parque Industrial Ambato cuarta etapa

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

#### **6.2. Estrategias:**

- Definir la matriz de los puestos críticos de cada una de los departamentos administrativos de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

- Realizar un análisis de la valoración de los puestos de trabajos considerados como críticos.
- Realizar un análisis de comparación salarial de los puestos definidos como críticos con los del mercado laboral, para verificar que no exista una brecha que genere insatisfacción al colaborador.
- Generar una matriz de resultados de desempeño de cada una de los colaboradores que conforman las áreas administrativas de la empresa.
- Generar planes de ruta de carrera para los departamentos de las áreas administrativas de la empresa, tomando en cuenta el perfil del puesto las competencias y conocimientos que se requiere para cada cargo.
- Analizar con las Gerencia General planes de Salario emocional que nos genere un mayor sentido de pertenecía a la organización.
- Realizar un análisis de las buenas prácticas de Gestión Humana que se tienen en la actualidad en la empresa.



### Matriz de puestos críticos

FUNCION	EXPERIENCIA	DISPONIBILIDAD EN EL MERCADO	RIESGOS	TOTAL
SUBGERENTE TRADE MARKETING	5	5	4	100
SUBGERENTE PLANTA	5	5	4	100
SUBGERENTE TECNICO CALZADO	5	5	4	100
JEFE NACIONAL VENTAS	5	5	4	100
AUDITOR INTERNO	5	4	4	80
CONTADOR	5	3	4	60
SUBGERENTE TECNICO MOLDES	5	5	4	100
JEFE PROYECTO CADENA SUMINISTROS	5	5	4	100
SUBGERENTE SISTEMA GESTION INTEGRADO	5	4	4	80
JEFE IMPUESTOS	5	4	4	80
JEFE TECNOLOGIA INFORMACION PROYECTOS	5	3	4	60
JEFE REGIONAL VENTAS	5	4	4	80
JEFE PRODUCTO	5	4	4	80
JEFE PLANTA CALZADO PLASTICO	5	3	4	60
JEFE PLANTA CALZADO ESCOLAR	5	3	4	60
JEFE PLANTA CALZADO LONA CLASICO	5	3	4	60
JEFE PLANTA INDUSTRIAS DIVERSAS	5	3	4	60
JEFE LOGISTICA	5	3	4	60
TECNICO SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	5	4	4	80
JEFE PLANTA MEZCLAS TERMOPLASTICAS	5	3	4	60
PLANIFICADOR COMPRAS MATERIA PRIMA	5	4	4	80
COORDINADOR MATRICERIA	4	3	4	48
JEFE CREDITO Y COBRANZA	4	3	4	48
JEFE SECCION APARADO ESCOLAR	4	3	4	48
JEFE SECCION MONTAJE ESCOLAR	4	3	4	48
COORDINADOR SEGURIDAD FISICA	4	3	4	48
JEFE CONTROL CALIDAD	5	3	4	60

JEFE PLANTA PREFABRICADOS LONA	4	3	4	48
JEFE SERVICIOS LABORALES	4	4	4	64
CONSULTOR GESTION HUMANA	4	3	4	48
CONSULTOR GESTION HUMANA A	5	4	4	80
CONSULTOR PROCESOS TI	5	4	4	80
SUPERVISOR IMPLEMENTACION	3	3	4	36
JEFE COSTEO	5	3	4	60
COORDINADOR DESARROLLO CALZADO A	5	3	4	60
JEFE ADMINISTRACION COMERCIAL	4	4	4	64

<b>FUNCION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>DISPONIBILIDAD EN EL MERCADO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>TOTAL</b>
JEFE TALLER MECANICO	4	3	4	48
ADMINISTRADOR RED	5	5	4	100
PLANIFICADOR OPERACIONES	5	4	4	80
PLANIFICADOR OPERACIONES PLANTA	5	4	4	80
JEFE COSTOS Y PRESUPUESTOS	5	3	4	60
TECNICO GESTION MATERIALES	3	3	4	36
JEFE CONTACT CENTER	4	4	4	64
COORDINADOR DESARROLLO CALZADO	3	4	4	48
MODELISTA CALZADO	4	3	4	48
SUPERVISOR PROYECTOS	3	3	4	36
SUPERVISOR TRADE MARKETING	3	3	4	36
SUPERVISOR MATRICERIA	3	3	4	36
COORDINADOR DESARROLLO MATERIALES	3	3	4	36
JEFE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	3	3	3	27
MEDICO OCUPACIONAL	5	4	5	100
PLANIFICADOR OPERACIONES LOGISTICAS	5	3	4	60
COORDINADOR ALMACENES OV	3	3	4	36
COORDINADOR SGI	4	4	4	64
ESPECIALISTA GESTION AMBIENTAL	4	5	4	80
SUPERVISOR COMERCIAL	3	3	4	36
VENDEDOR INDUSTRIAS DIVERSAS	5	4	4	80
COORDINADOR ADMINISTRACION COMERCIAL	3	3	4	36
VENDEDOR CALZADO	5	4	4	80
VENDEDOR INSTITUCIONAL	5	4	4	80
SUPERVISOR SERVICIO CLIENTE	3	3	4	36
COORDINADOR PROYECTOS INGENIERIA	3	3	4	36
ANALISTA PRODUCTO	3	3	4	36

DISEÑADOR TECNICO CALZADO	3	4	4	48
SUPERVISOR MANTENIMIENTO	3	3	4	36
SUPERVISOR ABASTECIMIENTO	3	3	4	36
ANALISTA CENTRO COMANDOS	4	5	4	80
COORDINADOR TRANSPORTE	3	3	4	36

**Cuadro 6.1.** Matriz de puestos críticos

**Elaborado por:** Iván Mauricio Galarza Rubio

Esta matriz fue diseñada con tres factores:

1. La experiencia que debe ser validada en el perfil que requiere el puesto de trabajo
2. Disponibilidad en el mercado
3. Riesgo que se originaría si el ocupante actual saldría de la empresa.

La escala de Likert con la que se trabajó es:

1. Muy bajo
2. Bajo
3. Medio
4. Alto
5. Muy alto



Valoración de los puestos críticos

FUNCION	CAPACIDADES DE ACTUACION	Puntos	GESTION INTERNA	%	Puntos2	RESULTADOS	Puntos3
ADMINISTRADOR RED	D+B3	115	D3	33	38	D-C2	33
AGENTE ATENCION CLIENTE	C-A3	57	C1	16	9	C-B3	22
ASISTENTE CONTABLE	CB3	76	C2	22	17	C-B2	16
AGENTE COMERCIAL	CB3	76	C2	19	14	CC4	43
AGENTE OPERATIVO	CB3	76	C2	19	14	BB3	16
AGENTE SERVICIO SOPORTE TECNICO	CB3	76	C2	19	14	BB2	12
ANALISTA DATOS MAESTROS	CB3	76	C2	19	14	CA2	14
ASISTENTE CREDITO Y COBRANZA	CB3	76	C2	19	14	CB2	19
ASISTENTE CAJA GENERAL	CB3	76	C2	22	17	CB2	19
VENDEDOR MOSTRADOR	BB3	66	C2	19	13	CB4	33
ANALISTA PROCESOS METODOS Y TIEMPOS	CB3	76	C2	19	14	BC3	23
ANALISTA MATERIALES	CB3	76	C2	19	14	BC3	23
ASISTENTE CONTROL PROCESOS PLANTA	CB3	76	C2	19	14	CB3	25
TECNICO ESPECIALISTA MODELAJE	CB3	76	C2	19	14	CB3	25
ANALISTA PROGRAMADOR	CB3	76	D2	25	25	BB3	16
ANALISTA PLANIFICACION OPERACIONES	C+B3	87	C3	25	22	C-B3	22
ANALISTA IMPUESTOS	C+B3	87	C2	22	19	CB3	25
ANALISTA CENTRO COMANDOS	CC3	100	C2	19	19	CB2	19
ASISTENTE ADMINISTRATIVO LOGISTICA EXPOR	CB3	76	C2	19	17	CC4	43
SUPERVISOR LOGISTICA CEDI	C-C3	87	C2	19	17	B+C4	33
ASISTENTE ADMINISTRATIVO LOGISTICA	C+B3	87	C2	19	17	CB4	33
COORDINADOR TRANSPORTE	C+B3	87	C2	19	22	C+B3	29
SUPERVISOR PROCESOS	CC3	100	B2	19	19	C-B3	22
ANALISTA PROYECTOS	CC3	100	B2	19	19	CB3	25

VENDEDOR INDUSTRIAS DIVERSAS	C+B3	87	C3	25	22	CC4	43
SUPERVISOR COMERCIAL	CC3	100	C2	22	22	CB4	33
ANALISTA CONFIABILIDAD EQUIPOS	DB3	100	D3	29	29	C+C2	29
ANALISTA DESARROLLO	D+B3	115	E3	38	44	C+C2	29
ANALISTA CONTROL ESTADISTICO PROCESO	E-C3	152	D3	29	44	D-B3	33
ASISTENTE BODEGA	B-A2	33	A1	10	3	AA3	8
ASISTENTE ADMINISTRATIVO GESTION HUMANA	A+A2	38	A1	10	4	AA2	6
ASISTENTE MASTERBATCH	BA3	50	A1	10	5	AB3	10
ASISTENTE BODEGA MANTENIMIENTO	BB3	57	B1	14	8	BA2	9
ASISTENTE ASEGURAMIENTO CALIDAD PLANTA	BA2	43	B2	16	7	CB3	25
ASISTENTE ADMINISTRACION COMERCIAL	BB3	57	B2	16	9	C-B2	16
ASISTENTE DATOS MAESTROS	BB3	57	B2	16	9	BB3	16
ASISTENTE COMUNICACION / RSE	C-A3	57	B2	16	11	C-B2	16
ASISTENTE CONTROL CALIDAD PP	C-B3	66	B2	16	11	B+A2	10
ASISTENTE RECEPCION SEGURIDAD FISICA	C-A3	57	B2	19	11	B+B2	19
ASISTENTE RECEPCION	C-B3	66	B2	19	13	B+A2	10
ASISTENTE SERVICIOS LABORALES	C-B3	66	B2	19	13	BB2	12
ASISTENTE SEPARACION PVC	C-B3	66	C2	19	13	B-B3	14
ASISTENTE BCCPL	C-B3	66	B2	19	13	BB3	16
ASISTENTE COSTOS	C-B3	66	C2	19	13	BB3	16
ASISTENTE GERENCIA OPERACIONES	C-B3	66	B2	19	13	BB3	16
ASISTENTE SUBGERENCIA TECNICA ID CALZADO	CA3	66	B2	19	13	C-B2	16
ASISTENTE SERVICIO MEDICO	CB3	76	B1	14	11	BA2	9
ASISTENTE NOMINA	CB3	76	B2	16	12	B+B2	14
ASISTENTE COMPRAS	CB3	76	C1	16	12	C-A3	16
ASISTENTE GESTION REPUESTOS	CB3	76	C2	19	14	C-B2	16
ASISTENTE ADMINISTRACION GENERAL	CB3	76	C2	19	14	C-B2	16
ASISTENTE ADMINISTRATIVO MATRICERIA	CB3	76	C2	19	14	BB3	16
ASISTENTE ADMINISTRATIVO OV	C-C2	76	C2	19	14	C-B2	16

ASISTENTE ADMINISTRATIVO PLANTA	CB3	76	C2	19	14	BB3	16
ASISTENTE ADMINISTRATIVO SERVICIOS GENER	CB3	76	CB	19	14	C-B2	16
ASISTENTE MANTENIMIENTO SERVICIOS ADMIN	CB3	76	C2	19	14	C-B2	16
ASISTENTE MEJORAMIENTO CONTINUO	CB3	76	C2	19	14	BB3	16
ASISTENTE GESTION HUMANA	D-B3	87	C2	19	17	B+B2	14
ANALISTA CREDITO Y COBRANZA	CB3	76	C3	25	19	CB3	25
OFICIAL CREDITO Y COBRANZAS	CB3	76	C3	25	19	CB3	25
ANALISTA CONTABLE	D-B3	87	C2	19	17	CB2	19
ANALISTA PROCESOS	D-B3	87	C2	19	17	CB2	19
SUPERVISOR METODOS Y TIEMPOS	D-B3	87	C2	19	17	CB2	19
AGENTE COBRANZAS	CB3	76	C2	19	14	CB4	33
ASISTENTE ADMINISTRATIVO CANAL	CB3	76	C3	29	22	CB4	33
ASISTENTE EJECUTIVO GERENCIA GENERAL	C+B3	87	C3	25	22	CB3	25
SUPERVISOR ABASTECIMIENTO	CC3	100	C2	19	19	CB3	25
SUPERVISOR PLANTA	CC3	100	C2	19	19	CB3	25
ASISTENTE CAD	DB3	100	C2	22	22	CB2	19
ASISTENTE CAM	DB3	100	C2	22	22	CB2	19
ASISTENTE CONFIABILIDAD EQUIPOS	DB3	100	D3	29	29	C+C2	29
AUDITOR INTERNO	D+D3	200	D3	33	66	DB2	29
AUXILIAR CONTABLE	C-A3	57	B2	16	9	B-A2	8
AUXILIAR DESARROLLO	BA3	50	A1	10	5	AB3	10
AUXILIAR PROCESOS	C-B3	66	C2	19	13	B-B3	14
AUXILIAR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	B-B2	43	B1	12	5	AA2	6
AYUDANTE LOGISTICA	B-B3	50	A1	12	6	A+A4	12
AYUDANTE LOGISTICA LIDER	BB3	57	B1	12	7	BB3	16
AYUDANTE LOGISTICA MONTACARGAS	B-B3	50	A1	12	6	A+A4	12
AYUDANTE LOGISTICA OPERADOR VEHICULO	BB3	57	A1	12	7	A+A3	9
BODEGUERO MANTENIMIENTO	CB3	76	C2	19	14	B+B2	14
CHOFER Y MENSAJERO	BB3	57	B1	12	7	AA2	6
COMPRADOR	BB3	57	B1	12	7	BA3	12

CONSULTOR GESTION HUMANA	DC3	132	D3	29	38	CB2	19
CONSULTOR GESTION HUMANA A	DC3	132	D3	29	38	CB2	19
CONSULTOR PROCESOS TI	D+B3	115	E4	38	44	C+C2	29
CONTADOR	D+D3	200	D3	29	58	DB2	29
SUPERVISOR PRODUCCION	CC3	100	C2	19	19	CB3	25
SUPERVISOR PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	CC3	100	B2	19	19	CB3	25
COORDINADOR ADMINISTRACION COMERCIAL	CC3	100	C2	19	19	CC3	33
COORDINADOR COMUNICACION / RSE	CC3	100	C3	25	29	CB3	25
COORDINADOR SGI	C+C3	115	C2	22	25	CB2	19
COORDINADOR PROYECTOS CLASICO	D-C3	115	C2	19	22	CB3	25
COORDINADOR ALMACENES OV	CC3	100	C3	25	25	CC4	43
COORDINADOR DESARROLLO MATERIALES	DB3	100	D3	29	29	D-C3	43
COORDINADOR DESARROLLO CALZADO	D-C3	115	C2	22	25	CC3	33
COORDINADOR DESARROLLO CALZADO A	D-C3	115	D3	29	33	C+C3	38
COORDINADOR SEGURIDAD FISICA	DC3	132	D2	22	29	C+C2	29
COORDINADOR MATRICERIA	DC3	132	C3	25	33	C+C2	29
DISEÑADOR TECNICO CALZADO	DB3	100	C2	22	22	CB3	25
ANALISTA GESTION HUMANA	C+C3	115	D2	25	25	CB2	19
ESPECIALISTA IMPLEMENTACION	B+B3	66	B2	16	11	BB3	16
GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO	ED3	230	E3	38	87	E-D3	87
GERENTE COMPRAS Y LOGISTICA	E-D3	200	E3	38	76	E-D4	115
GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ED3	230	E4	43	99	ED3	100
GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	ED3	230	E3	38	67	D-C2	33
GERENTE INGENIERIA Y PROYECTOS	ED3	230	E4	43	99	E-D3	87
GERENTE MERCADEO	ED3	230	E3	38	87	E-D3	87
GERENTE OPERACIONES CALZADO	ED3	230	E4	43	99	ED3	100
GERENTE PROYECTOS INDUSTRIALES	ED3	230	E4	43	99	E-C2	50
GERENTE VENTAS NACIONALES	E-D3	200	E3	38	76	E-D4	115
GESTOR ACTIVOS FIJOS	C+B3	87	C2	22	19	CB3	25
JEFE ADMINISTRACION COMERCIAL	D+B3	115	E3	33	33	C+C3	38



JEFE CONTACT CENTER	CC3	100	C3	25	25	C+C4	50
JEFE CONTROL CALIDAD	DC3	132	D2	25	33	CB3	25
JEFE COSTEO	C+C3	115	D2	25	29	D-C3	43
JEFE COSTOS Y PRESUPUESTOS	C+C3	115	D3	29	33	D-C2	33
JEFE CREDITO Y COBRANZA	C+C3	115	D2	25	29	C+C4	50
JEFE IMPUESTOS	DD3	175	D2	25	44	CC3	33
JEFE LOGISTICA	DC3	132	D3	29	38	DC4	66
JEFE NACIONAL VENTAS	DD3	175	D3	29	51	D+C4	76
JEFE PLANTA CALZADO ESCOLAR	E-C3	152	D3	29	44	D-C3	43

**Cuadro 6.2.** Matriz de puestos críticos

**Elaborado por:** Iván Mauricio Galarza Rubio

La metodología que ocupa la empresa Plasticaucho Industrial S.A. es la valoración por puntos de la empresa deloitte & touche, donde se mide la capacidad de actuación del colaborados, la gestión interna y los resultados que se espera.

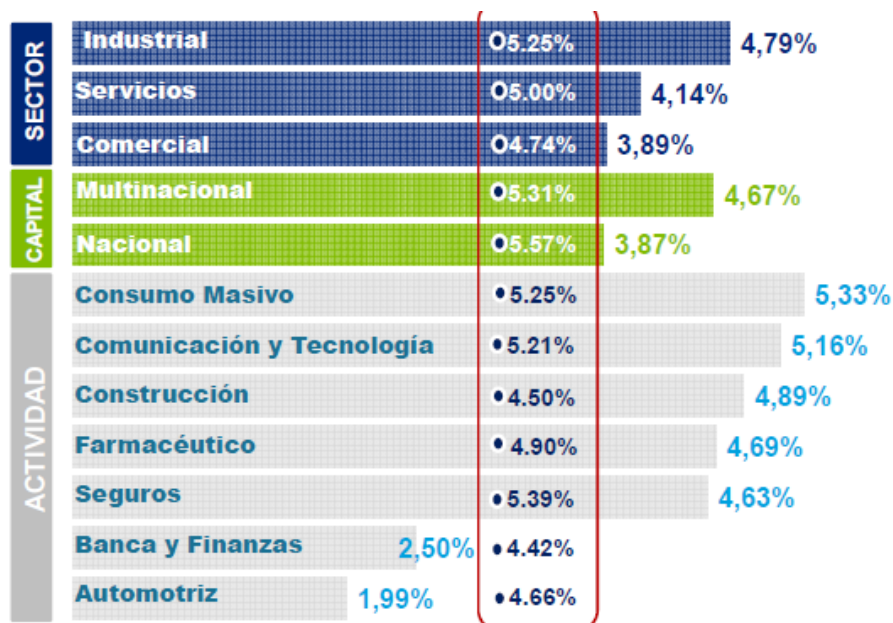
Análisis salarial.

Según las encuestas salariales realizada por la empresa Deloitte & Touche no arroja las siguientes gráficas.

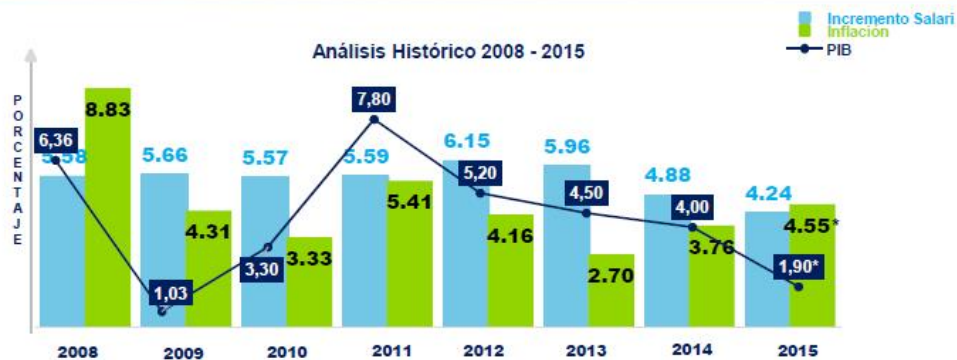


Comportamiento del mercado

Incremento salarial 2018



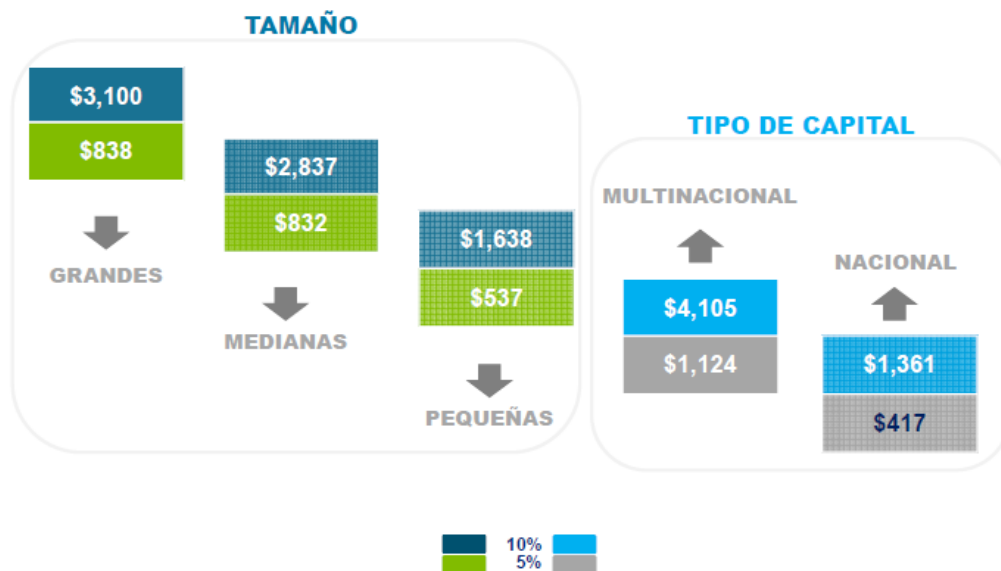
## Comportamiento del Mercado Inflación, Incremento Salarial y PIB



\*Porcentaje de Inflación a Mayo del 2015 según BCE  
\*PIB Proyectado al cierre del 2015 según BCE

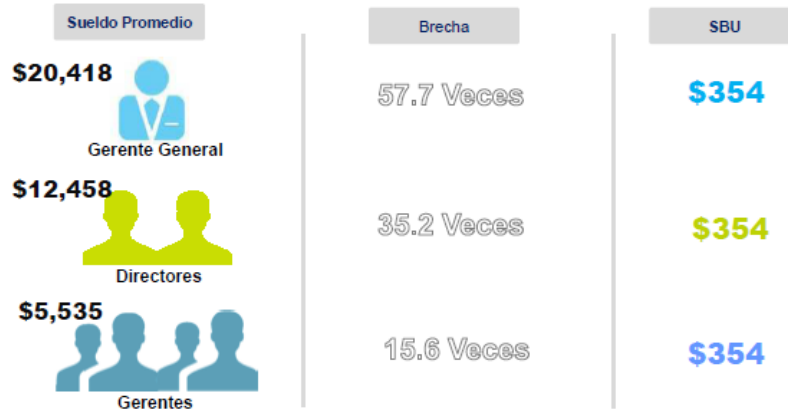
## Comportamiento del Mercado

### Promedio de Utilidades por Tamaño y Origen de Capital



## Comportamiento del Mercado

### Relación: Nivel Salarial Ejecutivo VS. Salario Básico Unificado



El sector empresarial se encuentra a la expectativa frente a las nuevas disposiciones de fijación de topes salariales, las cuales, según el ejecutivo se realizarán de forma reflexiva y prudente.

En la actualidad de manera general se refleja una brecha de hasta 57.7 veces el salario mínimo establecido. Una vez definidos los topes, las brechas van a variar de acuerdo al mínimo sectorial establecido para cada tipo de empresa.

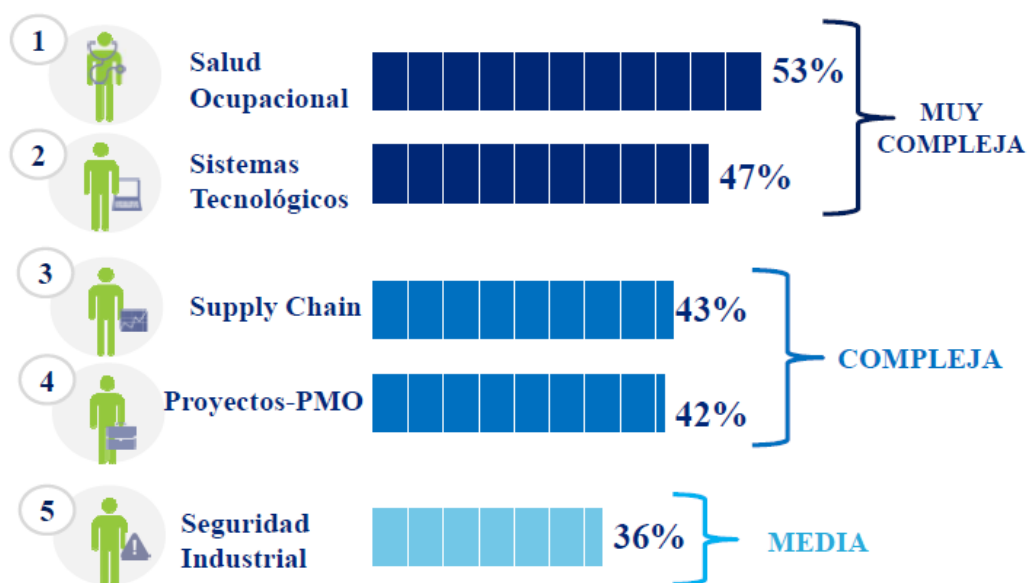
Nota: Valores mensuales promedio expresados en Remuneraciones Brutas sin Incluir los Beneficios de Ley y FR.

## Comportamiento del Mercado

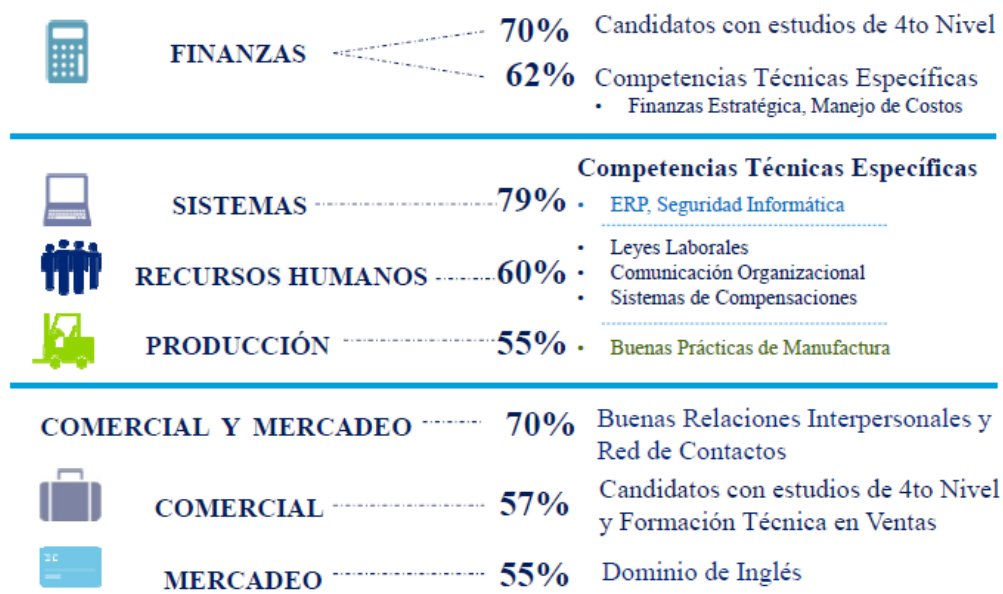
### Niveles Salariales entre países de la Región

		ECUADOR SMV \$354		COLOMBIA SMV \$ 267		PERÚ SMV \$254	
	Gerente General	\$ 20,418	\$ 61,123	\$ 24,102	\$ 70,000	\$ 19,260	\$ 59,350
	Director	\$ 13,232	\$ 27,048	\$ 12,820	\$ 15,901	-	
	Gerente	\$ 6,989	\$ 16,189	\$ 9,128	\$ 11,115	\$ 10,163	\$ 16,942
	Director	\$ 12,781	\$ 25,872	\$ 15,589	\$ 20,224	-	
	Gerente	\$ 6,098	\$ 12,668	\$ 9,025	\$ 10,103	\$ 10,945	\$ 21,978
	Director	\$ 10,865	\$ 22,642	\$ 7,850	\$ 8,454	-	
	Gerente	\$ 4,781	\$ 10,849	\$ 4,974	\$ 5,150	\$ 9,846	\$ 19,239
		PROMEDIO	MÁX.	PROMEDIO	MÁX.	PROMEDIO	MÁX.

## Especialidades Dificiles de Encontrar

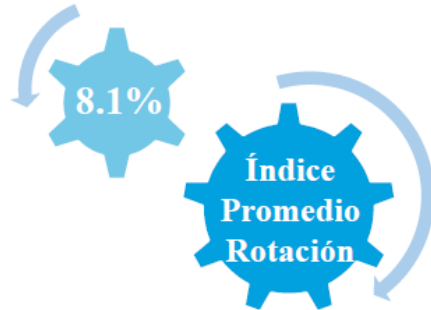


## ¿Qué factores relevantes valoran los empleadores?



## Rotación de Personal

El porcentaje de Rotación Promedio en las compañías es:



### Motivos de Salida:

1. Crecimiento Profesional
2. Mejor Salario
3. Clima Laboral
4. Bajo Rendimiento

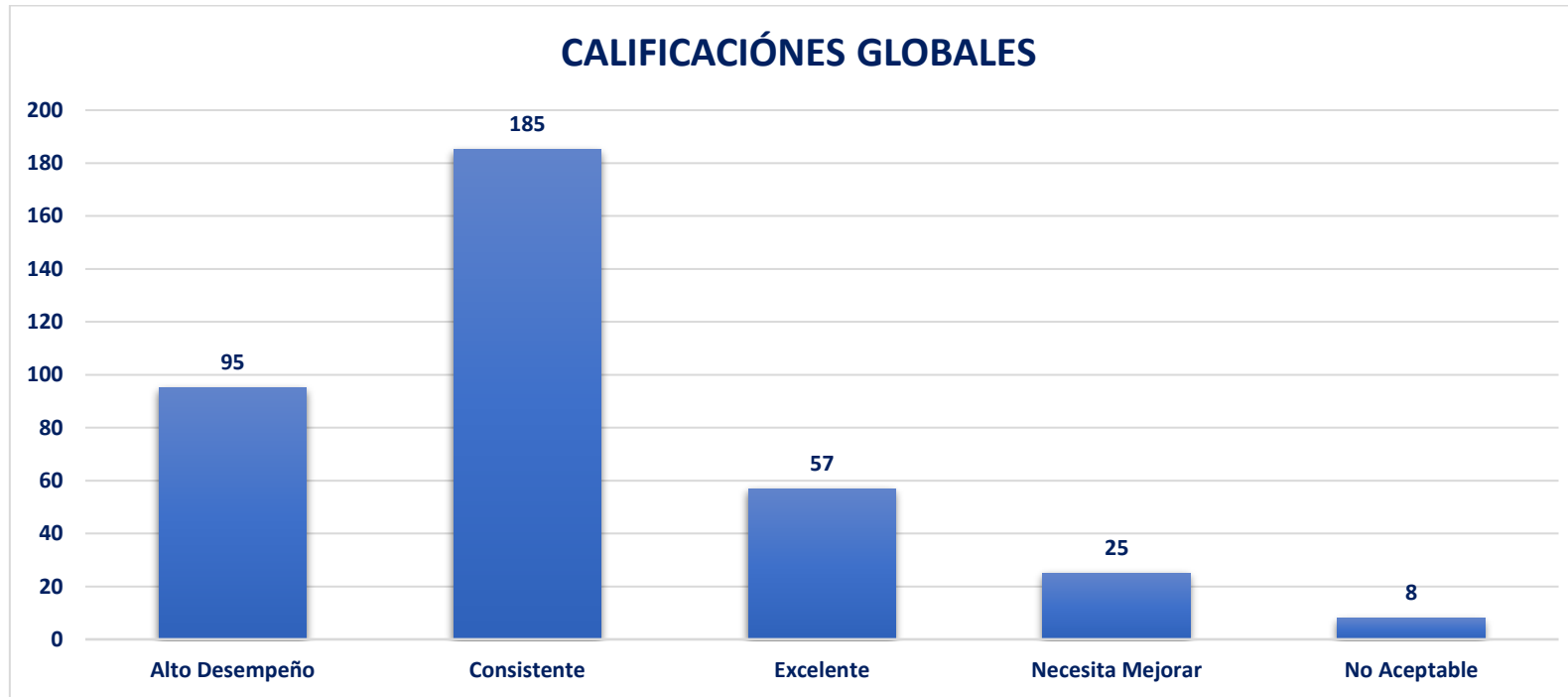
## Áreas con Mayor Rotación

Según los encuestados las áreas con mayor rotación son las siguientes:



Grafico 6.3. Análisis salarial  
Elaborado por: Deloitte & Touche

Matriz de Gestión del desempeño



## Ruta de carrera Logística

**NIVEL 4**  
**Ruta Compras**  
 - Experiencia: 2 a 3 años  
 - Formación: Tercer Nivel  
 (Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Administración, Finanzas, Economía)

**Ruta Logística**  
 - Experiencia: 2 a 3 años  
 - Formación: Tercer Nivel / En estudios o concluido cuarto nivel  
 (Finanzas, Contabilidad, Economía, Administración, Comercial)

**NIVEL 3**  
**Ruta Compras**  
 - Experiencia: 1 a 3 años  
 - Formación: Tercer Nivel  
 (Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Administración, Finanzas, Economía)

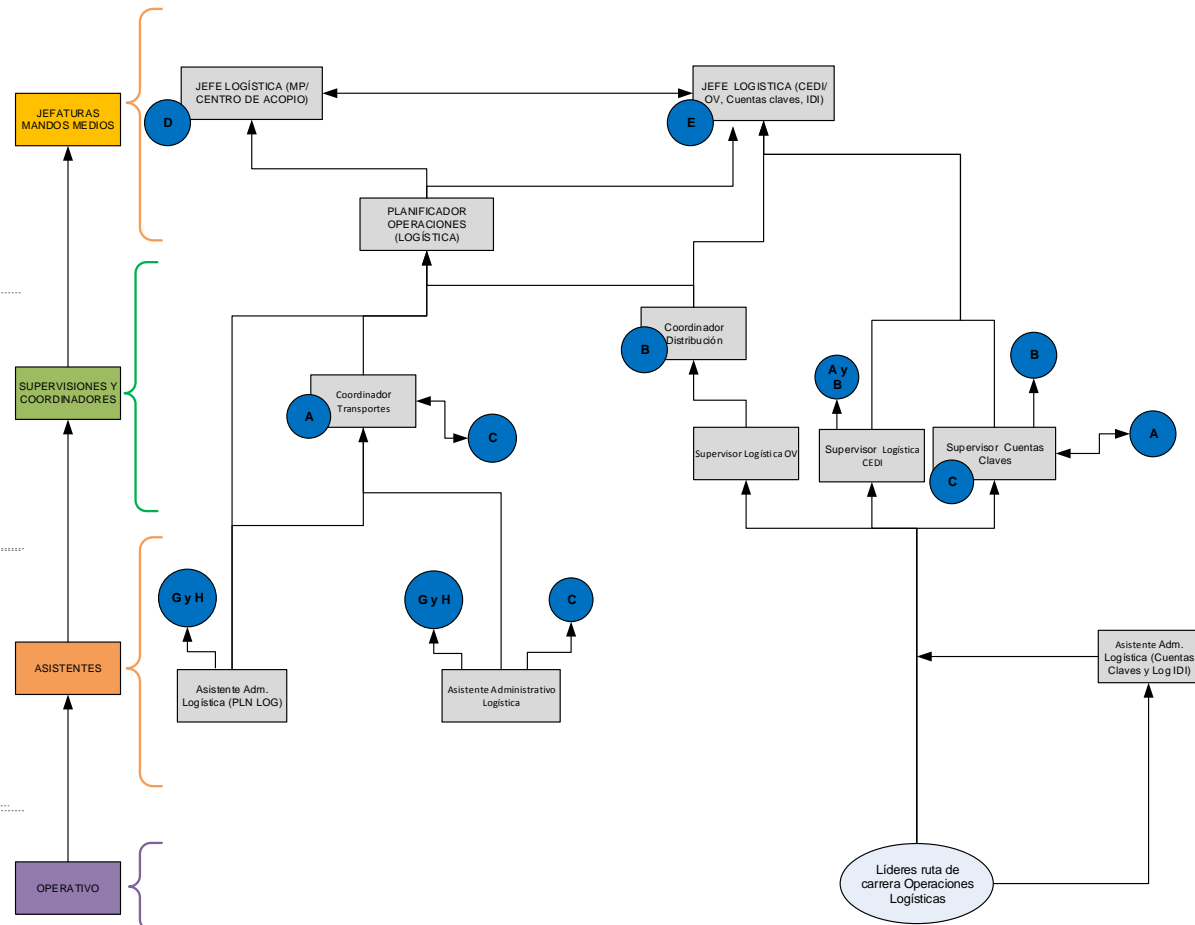
**Ruta Logística**  
 - Experiencia: 1 a 3 años  
 - Formación: En estudios o de preferencia concluido tercer nivel  
 (Finanzas, Contabilidad, Economía, Administración, Comercial)

**NIVEL 2**  
**Ruta Compras**  
 - Experiencia: 0 a 1 años en actividades administrativas o compras  
 - Formación: Tercer Nivel  
 (Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Administración, Finanzas, Economía)

**Ruta Logística**  
 - Experiencia: 1 a 3 años En actividades administrativas o relacionadas a bodegas  
 - Formación: En estudios o de preferencia concluido tercer nivel  
 (Finanzas, Contabilidad, Economía, Administración, Comercial)

**NIVEL 1**  
**Ruta Compras**  
 - Experiencia: 0 a 1 años  
 - Formación: Tercer Nivel  
 (Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Administración, Finanzas, Economía)

**Ruta Logística**  
 N/A





### Ruta de carrera Compras

**NIVEL 4**  
**Ruta Compras**  
 - Experiencia: 2 a 3 años  
 - Formación: Tercer Nivel  
 (Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Administración, Finanzas, Economía)

**Ruta Logística**  
 - Experiencia: 2 a 3 años  
 - Formación: Tercer Nivel / En estudios o concluido cuarto nivel  
 (Finanzas, Contabilidad, Economía, Administración, Comercial)

**NIVEL 3**  
**Ruta Compras**  
 - Experiencia: 1 a 3 años  
 - Formación: Tercer Nivel  
 (Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Administración, Finanzas, Economía)

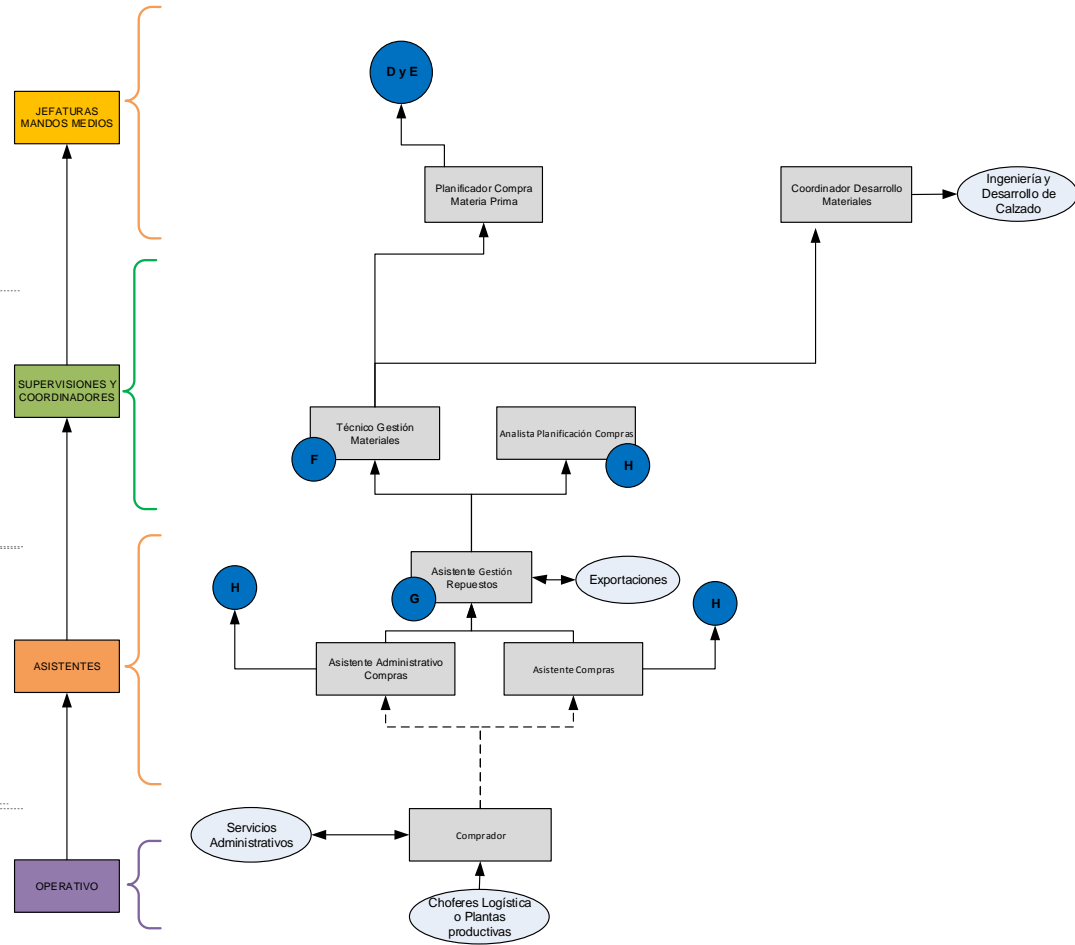
**Ruta Logística**  
 - Experiencia: 1 a 3 años  
 - Formación: En estudios o de preferencia concluido tercer nivel  
 (Finanzas, Contabilidad, Economía, Administración, Comercial)

**NIVEL 2**  
**Ruta Compras**  
 - Experiencia: 0 a 1 años en actividades administrativas o compras  
 - Formación: Tercer Nivel  
 (Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Administración, Finanzas, Economía)

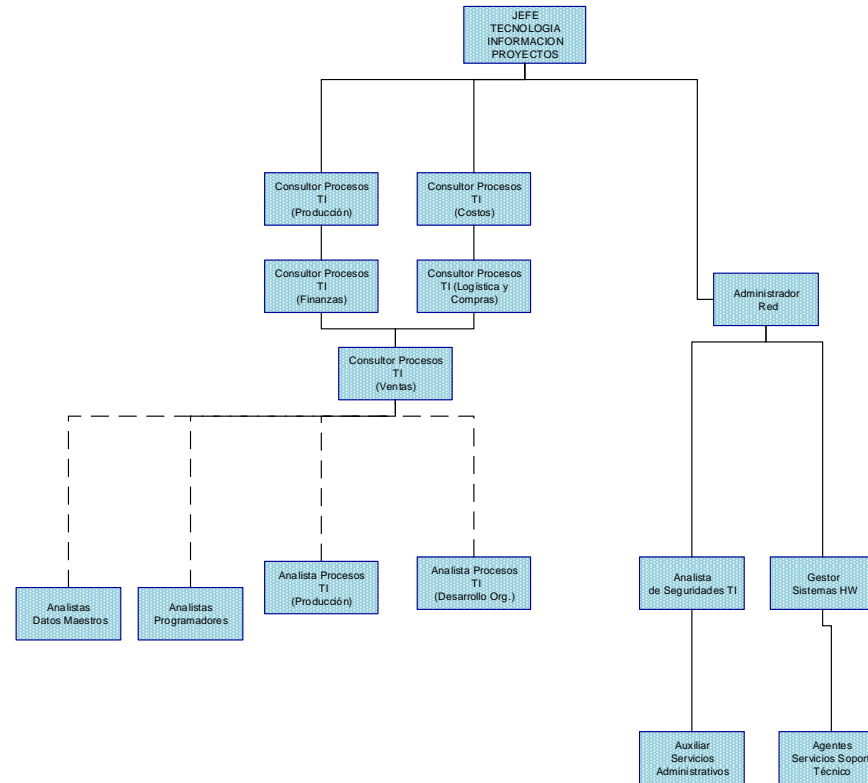
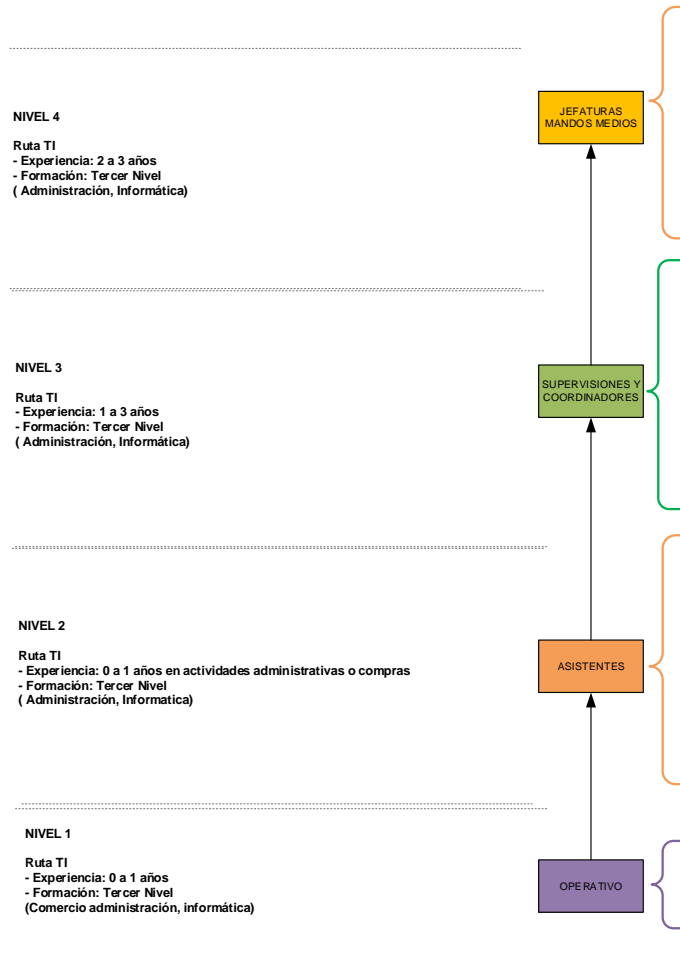
**Ruta Logística**  
 - Experiencia: 1 a 3 años En actividades administrativas o relacionadas a bodegas  
 - Formación: En estudios o de preferencia concluido tercer nivel  
 (Finanzas, Contabilidad, Economía, Administración, Comercial)

**NIVEL 1**  
**Ruta Compras**  
 - Experiencia: 0 a 1 años  
 - Formación: Tercer Nivel  
 (Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Administración, Finanzas, Economía)

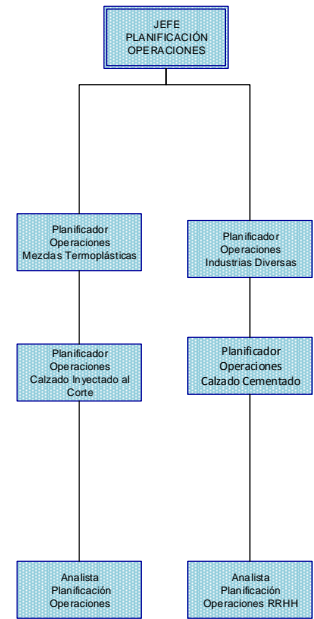
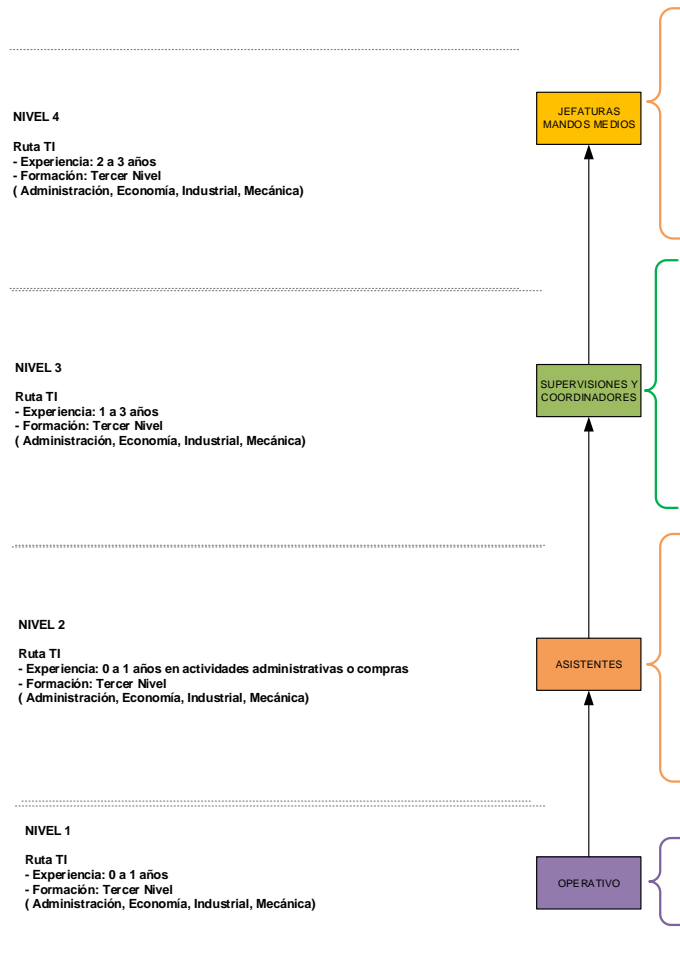
**Ruta Logística**  
 N/A



Ruta de carrera TI



Ruta de carrera  
Planificación



## **Salario emocional:**

La cuenta corriente emocional está formada por una serie de intangibles que no se miden fácilmente, pero que al final determinan que las organizaciones funcionen o no funcionen. Estos intangibles son fundamentalmente:

- La confianza en la empresa y en el proyecto, el liderazgo motivador y su integridad.

- Esta amalgama es la base del contrato psicológico y del compromiso e implicación de las personas en el proyecto y en los objetivos para lograr resultados y aportar valor.

Aquellas empresas que integran el salario emocional son empresas que empoderan a sus colaboradores y consiguen un clima de profesionales que están dispuestos a dar lo mejor de sí, que sienten la organización como algo suyo, lo que les lleva a ser más productivas e innovadoras.

Prácticas propuestas de salario emocional:

Proponemos para retener el talento humano, algunas recomendaciones basadas en los valores personales, el liderazgo, la confianza y en conseguir la implicación de las personas en el proyecto.

- Formación a los líderes y directivos en inteligencia emocional.
- Horario flexible.
- Reconocimiento por logros y retroalimentación.
- Políticas de conciliación.
- Estilo directivo y de liderazgo que acepta la diversidad y promueve relaciones profesionales basadas en la confianza y el respeto.
- Oportunidades de desarrollo.
- Retos profesionales.
- Ambiente laboral agradable.
- Flexibilidad, libertad, seguridad.

- Equidad entre el resto de compañeros.
- Planificación de la carrera profesional.

Buenas prácticas de Gestión Humana:

Relación de las buenas prácticas de Gestión Humana en la empresa Plasticaucho Industrial, Como fortalezas en las que se deben basar como estrategia son las siguientes:

La estructura orgánica de la empresa, definición de actividades a los colaboradores es un factor bien valorado por los colaboradores en el subsistema de estructuras y posiciones se encuentra afianzado en la compañía y conocidos por los colaboradores.

Los procesos de la empresa están bien definidos y claros, conocen los colaboradores las políticas internas de la compañía se define que es un aspecto relevante para que el trabajador este claros de sus derechos y obligaciones como empleado de Plasticaucho.

La percepción del trabajador de Plasticaucho en el tema de comunicación es la que se tiene varios canales de comunicación formales por el cual están informados de todo lo que sucede dentro de la empresa.

Una de las fortalezas de la organización se refiere al proceso de gestión del desempeño donde los colaboradores en conjunto con la línea de supervisión definen los objetivos personales y del área, se generan reuniones de retroalimentación y se establece la mejora continua.

Plasticaucho industrial se la reconoce por sus programas orientados a la ciudadanía de Ambato como son los voluntariados, las fundaciones de ayuda social, manejo medio ambiental con sus programas de reciclaje, apoyo al deporte.

## Bibliografía

- Adler, M. A., & Kwon, S. W. (2000). Social Capital. *Knowledge and social capital*, 89 - 115.
- Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management. *Journal of American Academy of Business*, 124 - 130.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyentdo talento*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arthur, J. (1992). The Link between business strategy industrial relations systems in American. *Industrial & labor relations Review*, 488 - 506.
- Asamblea Nacional . (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Baquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Bontis, N. (2001). Intellectual capital. *International Journal of Management*, 41 -56.
- Cathy, B. (09 de Marzo de 2013). Gestión del Talento Humano. *GERENCIE.COM*, 3.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos humanos* (Quinta ed.). Cali, Colombia: McGraw Hill,.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración del Recurso Humano*. MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración del Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: MC GRAW HILL.
- Fernández, E. S. (2006 ). *Constructivismo, innovación y enseñanza efectiva*. Venezuela: Equinoccio.
- Fraga , R., & Herrera , C. (2002). *Investigación Educativa*. Quito: KLENDARIOS.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodlogía de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Gonzales Miranda, D. R. (julio-diciembre de 2009). Estrategias de retención del personal. una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Gonzalez , M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: Innova.
- Grande , I., & Abascal , E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid : ANORMI, S.L.

- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital. *Management Journal*, 1 - 10.
- Hernández, C. C. (Junio de 2013). *Fundamentos Epistemológicos de la Investigación*. Obtenido de [http://ffyl.uach.mx/coloquio\\_posg\\_2013/dra\\_carrera\\_hdez.pdf](http://ffyl.uach.mx/coloquio_posg_2013/dra_carrera_hdez.pdf)
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la investigación científica*. Ambato: Gráficas Corona.
- Lopez Cabrales, A., Real, J. C., & Valle Vabrera, R. (2007). The role of hr practices and human capital on organizational learning capability. *Workshop on SHRM*, 81 - 109.
- Lopez Yepez, J. (2000). *La teoría de los recursos y capacidades de la empresa*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Lopez-Pinto, B. (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. Iniciativa Digital .
- Ministerio del Interior. (s.f.). *Manual de Derechos Humanos*. Quito: Ministerio del Interior.
- Mondy, W., & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). Mexico D.F., Mexico: Prentice Hall.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración del Recurso Humano*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Montes Alonso, J., & González Rodríguez, P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Moreno, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa 1*. México D.F.: Progreso.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). El capital social en la organización. *The Academy of Management Review*, 242 - 266.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: LIMUSA.
- Noelia, G. (25 de Junio de 2011). *Fundamentación Ontológica y Epistemológica de la Investigación*. Obtenido de <http://noeninfi.blogspot.com/2011/06/fundamentacion-ontologica-y.html>
- Ponce, A. R. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Educación.
- Rúiz, M. (2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. Tesis inédita*. Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.


- Salazar, M. C. (2011). *Creación del departamento de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral. Tesis Inédita*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Selva Sevilla, C. (2004). *El Capital Humano y su contribución al crecimiento económico*. La Mancha, España: Universidad de Castilla.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Quito: SENPLADES.
- Serrano, M. I. (2002). *La educación para la salud del siglo XXI*. Segovia: Diaz de Santos .
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- United Nations. (2008). *Reduccion De La Pobreza Tendencias Demograficas Familias Y Mercado De Trabajo En America Latina*. s.c.: United Nations.
- Valensuelo Cosio, P. T., & Marín Margas, M. E. (2014). Factores de Retención de Capital Humano. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 1 - 13.
- Veras, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Vértice, E. (2007). *Selección de Personal*. España: Vértice.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). México D.F., México: Mac Graw - Hill.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human Resource configurations, Intellectual Capital and organizational Performance. *Knowledge Management*, 457 - 468.



**ANEXOS:**

**Anexo 1**

**Modelo de Retención del Talento Humano**

	<u><a href="#">Modelo de retención del personal</a></u>	Código
		Fecha de Elaboración: 13/05/2018
		Ultima aprobación: 15/05/2018
		Revisión: 01
Elaborado por: Mauricio Galarza	Revisado por: Esteban Ramos	Aprobado por: Andrés Calderón

No	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Se debe definir la matriz de los puestos críticos de cada una de los departamentos administrativos.	<i>Consultor / Analista Gestión Humana</i>
2	Se debe definir el número de personal backup de los puestos críticos definidos en la matriz.	<i>Analista Planificación Operaciones</i>
3	Se debe tener una matriz de resultados de desempeño de cada una de las personas que conforman las áreas administrativas de la empresa.	<i>Consultor / Analista Gestión Humana</i>
4	<p>Niveles de Desempeño: La organización ha definido 5 niveles de desempeño que representan el nivel de contribución individual de los colaboradores:</p> <p>Desempeño no Aceptable: No cumplió los resultados. No es consistente en su trabajo, falta efectividad y productividad.</p> <p>Necesita Mejorar: Cumplió parcialmente los objetivos planteados. No es consistente en su trabajo, requiere ser más efectivo y productivo.</p> <p>Desempeño Consistente: Cumple con los resultados esperados del cargo. Su desempeño se mantiene, es consistente.</p> <p>Alto Desempeño: Cumple o supera los objetivos planteados para su función. La contribución del período fue de alto impacto en los resultados del proceso o área. Su desempeño es sólido y destacable frente al resto de colaboradores.</p> <p>Excelente Desempeño: El cumplimiento de los objetivos superó en gran medida los planteados. La contribución del período fue de alto impacto en los resultados de la Institución, generó aportes adicionales en mejoras de procesos. El desempeño global sobresale en forma permanente del resto de Colaboradores en funciones similares.</p>	<i>Consultor / Analista Gestión Humana</i>
5	<p>La Gestión del Desempeño tiene varios impactos en la administración de personas, por tanto el Ranking de Desempeño es determinante al momento de tomar decisiones, debiendo asegurarse que éstas decisiones sean coherentes con los principios del modelo de gestión humana y se incorporen en la administración de los procesos de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promociones y movilizaciones</li> <li>2. Formación.</li> <li>3. Potencialización</li> <li>4. Administración Salarial.</li> </ol> <p>Las acciones o consecuencias del ranking de desempeño son definidas por el área de Gestión Humana, aplicadas por los supervisores y acompañadas por el consultor de gestión humana.</p>	<i>Consultor / Analista Gestión Humana</i>
6	Para los colaboradores que se encuentren en alto y excelente desempeño se generaran planes de reconocimientos no monetarios.	<i>Consultor / Analista Gestión Humana</i>
7	Para los colaboradores que se encuentren en alto y excelente desempeño se generaran planes de auspicios de estudios de tercer o cuarto nivel dependiendo el lugar de estudios y la especialidad.	<i>Consultor / Analista</i>

	La gerencia del área y Gerencia general aprobaran este auspicio de estudio.	<i>Gestión Humana</i>
8	Se deben desarrollar un plan de carrera en cada área administrativa de la empresa, donde se defina cuál es la ruta de carrera de todo colaborador el nivel de competencias y conocimientos que se requiere para cada puesto	<i>Consultor / Analista Gestión Humana</i>
9	Se debe desarrollar prácticas de salario emocional como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad de horarios</li> <li>• Teletrabajo</li> <li>• Incentivos que involucren a la familia</li> </ul>	<i>Consultor / Analista Gestión Humana</i>
10	Realizar una comparación salarial en el mercado laboral de los puestos que se definieron como críticos, para que no exista rotación de personal clave.	<i>Consultor / Analista Gestión Humana</i>

### 1. OBJETIVO

Contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales mediante la conservación de los conocimientos y competencias del personal calificado de la empresa

### 2. ALCANCE

Desde la definición de políticas de retención de personal, hasta la aplicación y control de su cumplimiento.

### 3. DEFINICIONES

**Talento humano:** todos los individuos que hacen parte de la organización y que por medio de la calidad de su trabajo, su productividad y el grado de formación que tengan, afectan en el proceso productivo o de servicios de una compañía.

**Retención del talento humano:** Es el proceso que implica mantener las competencias, habilidades y conocimientos laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

**Estímulo:** Es una reacción positiva o negativa que presenta una célula o un organismo frente a determinados factores externos o internos.

**Motivación:** Es un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable.

### 4. POLÍTICAS