



Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Capacitación metodológica participativa para reducir la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala
(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Mailyn Gabriela Ortiz Cuyuche

Guatemala, agosto 2020

Capacitación metodológica participativa para reducir la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala
(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Mailyn Gabriela Ortiz Cuyuche

Mgtr. Berta González (**Asesora**)

M. Sc. Edna de Juárez (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Ingrid Sucely de León Piedrasanta de Díaz

Coordinadora

Guatemala, 7 marzo de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Presente

Por este medio doy fe que soy autora del Artículo científico titulado **Capacitación metodológica participativa para reducir la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala** y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy la única responsable de su contenido.

Atentamente,



Mailyn Gabriela Ortiz Cuyuche
Licenciatura en Administración de Empresas
Carné No.: 201500320

REF.:C.C.E.E.L.AE. A01-PS.011.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 30 DE JULIO DE 2020.**

DICTAMEN

Asesora: Mgtr. Berta González

Revisor: M.Sc. Edna de Juárez

Artículo científico titulado: "Capacitación metodológica participativa para reducir la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala."

Presentada por: Mailyn Gabriela Ortiz Cuyuche.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada en Administración de Empresas.

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 7 de marzo 2020

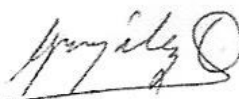
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría de Artículo Científico titulado: "**Capacitación metodológica participativa para reducir la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala**" realizado por Mailyn Gabriela Ortiz Cuyuche, carné 201500320, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Mgtr. Bertha González

Colegiado Activo 19,896


Guatemala, 24 de marzo 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado: **“Capacitación metodológica participativa para reducir la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala”**, realizado por Mailyn Gabriela Ortiz Cuyuche, carné No. 201500320, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.
Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,


M.Sc. Edna de Juárez
Colegiado No. 5,803

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Metodología	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo de censo	4
1.8 Definir instrumentos de investigación	4
1.9 Recolección de datos	4
1.10 Procesamiento y análisis de datos	4
Capítulo 2	
Resultados	5
2.1 Presentación de resultados	5
Capítulo 3	
Discusión y conclusiones	23
3.1 Extrapolación	23
3.2 Hallazgos y análisis general	28
3.3 Conclusiones	30

Referencias

32

Anexos

Abstract

Actualmente, la industria productora de esponja de poliuretano en Guatemala crece según las necesidades de sus consumidores y toma realce en la economía del país. Se estableció dentro de estas empresas un alto nivel de rotación del personal operativo, por ser estos puestos altamente especializados de fácil aprendizaje y los niveles de satisfacción bajos.

Se tomó como sujetos de investigación a operarios vinculados en el proceso productivo referente a la fabricación de esponja. La obtención de resultados se realizó por medio de un cuestionario vía electrónica, evidenciándose los factores donde se ven involucrados estos, provocando su insatisfacción laboral, poco sentido de pertenencia y participación, por ende, contribuyendo a la rotación. De manera que, la metodología participativa a través de una herramienta efectiva como lo es la capacitación puede mejorar la satisfacción laboral garantizando la eficiencia, productividad, fidelización y mejora en el proceso de producción tanto en el área operativa y administrativa.

Introducción

La presente investigación se lleva a cabo con el objetivo general de establecer si la capacitación metodológica participativa reduce la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala. Este sector de la industria se encuentra en constante crecimiento con la convicción de introducir en el mercado esponjas de poliuretano de mayor calidad siempre buscando satisfacer las necesidades de sus clientes y adaptarse a sus requerimientos. Por eso mismo, es fundamental buscar la satisfacción de los operarios para incrementar la productividad y todos los factores donde se vean involucrados los mismos, ayudando a potencializar todos los recursos de la organización en el cumplimiento de sus objetivos sin premuras.

Este documento está conformado por una serie de tres capítulos abordados de la siguiente manera: El capítulo uno de nombre Metodología, es donde se diseña la investigación; supuesto acerca de lo que genera la problemática observada, se definen los objetivos, tanto general como específicos, mismos que determinan cuál debe ser la población sujeta a estudio y la herramienta para la recolección de estos datos. Se establece como sujetos de investigación a los operarios de estas industrias.

En el capítulo dos presenta los resultados, después de haberse llevado a cabo la recopilación de datos a partir del instrumento establecido en la fase de Metodología, se tabula la información extraída para presentarla analizada a través de gráficas por medio de las encuestas.

La Discusión del capítulo tres, se inicia con la extrapolación comparando los resultados obtenidos en el estudio contra la opinión de expertos adquirida a través de libros de texto y medios académicos electrónicos, con finalidad de originar el preámbulo a un análisis bien sustentado y adecuado. Se lleva a cabo un análisis general de la situación observada con los hallazgos relevantes que confirman concepciones conocidas. Para finalizar, se presentan las conclusiones, mismas que deben responder al número de objetivos de la investigación para sustentar que dicho trabajo desarrollado cumple con las expectativas planteadas en un inicio.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

El uso de la esponja de poliuretano en sus diferentes presentaciones proporcionadas por las distintas empresas fabricantes en Guatemala están más presentes en la vida cotidiana que nunca. Por ejemplo, en el relleno de muebles de sala, electrodomésticos, capas de colchones para camas, aislamiento o protección contra impactos y según las diferentes aplicaciones existentes en el mercado.

Se destaca que en la realización de la esponja de poliuretano interviene un proceso complejo de fabricación industrial donde se toman factores influyentes como la maquinaria, los insumos, las herramientas, proveedores, energía, los operarios y entre otros. Es justo, en este apartado donde se hace el énfasis y la causa que conlleva a realizar el estudio.

El personal operativo de estas industrias forma parte vital en los procesos de producción y en la organización. El cual, se ve altamente comprometido con posibles barreras o deficiencias en el cumplimiento de sus tareas donde intervienen factores directos e indirectos proporcionados a veces por las mismas empresas.

Por ser estos puestos altamente especializados son más fáciles de aprender y los niveles de satisfacción más bajos, que por lo general se asocian con ellos y pueden conducir a altas tasas de rotación de personal.

Los trabajos rutinarios especializados ofrecen poco interés en personas educadas que solo por necesidad económica terminan aceptándolos. Este tipo de trabajo ofrece pocas oportunidades de autorrealización, crecimiento psicológico, sentido de pertenencia y otras fuentes de satisfacción laboral, lo cual repercute en deficiencias de los procesos internos y la cadena de valor. Por lo tanto, se debe tomar en consideración importante las fallas en la no implementación de algún tipo de capacitación para contrarrestar esta situación.

En la actualidad el aumento de la demanda de estos productos está influenciando el mejoramiento de su calidad. Es por ello, que se hace prescindible presentar soluciones que permitan alcanzar los objetivos tanto personales como empresariales, para reducir la tasa de rotación del personal operativo y afianzarlo en una sola línea con la organización.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo la capacitación metodológica participativa reduce la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer si la capacitación metodológica participativa reduce la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual en el proceso operativo.
2. Determinar los factores que intervienen en la rotación de personal en la industria.
3. Examinar si las industrias fabricantes de esponja en Guatemala cuentan con alguna clase de capacitación a sus operarios.

1.4 Definición del tipo de investigación

1.4.1 Investigación descriptiva

Se indica el interés primordial con respecto a detectar la influencia de una capacitación metodológica participativa dentro de la industria operaria fabricante de esponja con la finalidad de comprender las dificultades, contratiempos, adversidades o tipo de errores a los cuales se ven sometidos los sujetos de investigación. Para ello, se utiliza la investigación descriptiva.

De acuerdo con Martínez, este tipo de investigación se enfoca en la realización de un registro general de la situación, siendo el interés más importante describir y generar una bitácora que relate a detalle técnico el fenómeno investigado (Martínez, 2018, p. 36). Permitiendo profundizar más en el tema y contrarrestar las posibles incidencias encontradas.

1.5 Sujeto de investigación

Los sujetos que participaron en este estudio fueron los colaboradores vinculados en el proceso productivo referente a la fabricación de esponja en Guatemala que oscilan entre las edades de 18 a 50 años de ambos sexos cuales, poseen un nivel de escolaridad promedio y clase socioeconómica baja y media.

Actualmente en Guatemala, según los registros de SAT se encuentran cuatro empresas activas con 95 operarios a priori donde su actividad económica es la fabricación de esponja. (Superintendencia de Administración Tributaria, 2019)

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

Se inicia la investigación en octubre del año 2019 y finalizó en el mes de marzo del año 2020. Permitiendo medir la información proporcionada que ha sido descrita, analizada e interpretada según las necesidades de la problemática planteada.

1.6.2 Geográfico

Para realizar esta investigación se tomó a las industrias dedicadas a la fabricación de esponja de poliuretano ubicadas en el departamento de Guatemala.

1.7 Definición de la muestra

1.7.1 Empleo de censo

No se utilizó ninguna fórmula para el cálculo de la muestra. Debido a que se realizó un censo con toda la población objetiva siendo esta de 95 operarios en la industria señalada.

1.8 Definir instrumentos de investigación

La herramienta que se usó para llevar a cabo la encuesta fue un cuestionario elaborado sistemáticamente, sirvió de gran importancia para realizar el análisis de los resultados y establecer las incidencias en las que se vieron involucrados los sujetos de investigación.

1.9 Recolección de datos

Se aplicó un cuestionario el cual contenía dieciocho preguntas, mismo guardaba relación con los objetivos planteados, con finalidad de que sus resultados fueran útiles a la investigación. Las preguntas fueron cerradas con opción múltiple y una con modalidad abierta. Este fue trasladado vía correo electrónico a las industrias de esponja de tal manera que, sus operarios los llenaran de manera virtual. Espacio que las fábricas brindaron a sus operarios unos minutos antes de su salida. Ellos ingresaron al link proporcionado y en orden iban contestando las cuestiones realizadas. La finalidad era reducir tiempo en su captación y exactitud al responderlo, obteniendo una tabulación óptima y el análisis de los resultados más certeros.

1.10 Procesamiento y análisis de datos

A través de la aplicación de encuestas que facilita Google se realizó la captación de la información necesaria para dicho estudio. Esta aplicación en automático analiza, organiza y procesa la misma, luego, ya compilada la transforma en gráficos, comparaciones en Excel o según sea necesario o útil para la investigación.

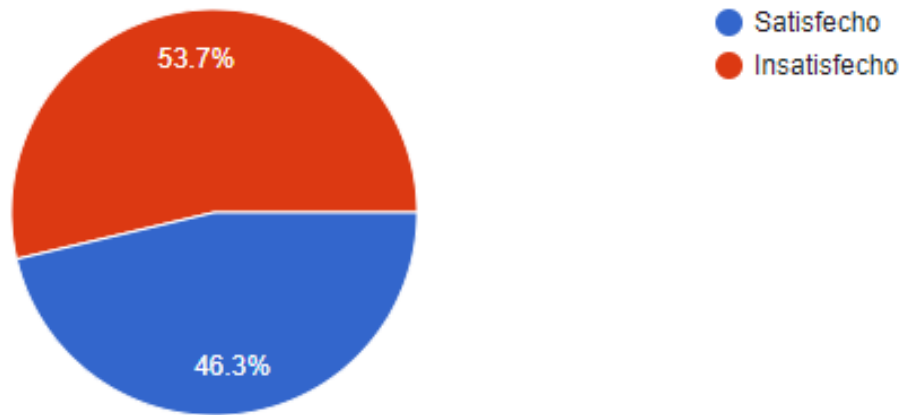
Capítulo 2

Resultados

2.1 Presentación de resultados

Gráfica No. 1

Porcentaje de satisfacción en su trabajo



Fuente: elaboración propia, año 2020

En la gráfica que antecede se establece con un 53.7% a los operarios insatisfechos en el lugar donde desempeñan su trabajo, aunque también es importante recalcar el 46.3% satisfecho. Tales porcentajes se encuentran muy cercanos evidenciándose alguna dualidad que provoca dicho efecto.

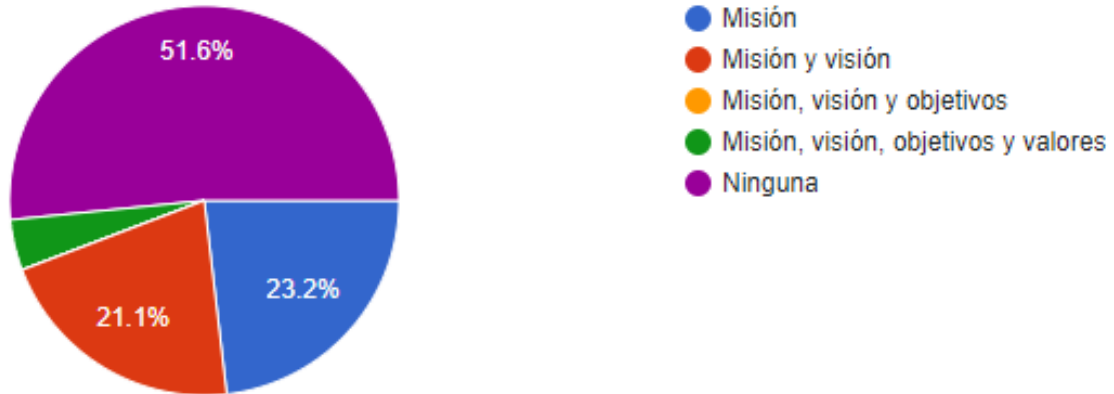
Gráfica No. 2
Porcentaje de cantidad del trabajo



Fuente: elaboración propia, año 2020

Según los operarios vinculados al proceso productivo de la esponja establecen que el 50.5% de la cantidad de trabajo es realizado según la demanda destacando efectivamente, que no se tiene establecido dicho control. Con un 25.3% se dan periódicamente asignaciones porque se cuentan con pedidos con anticipación y finalmente, con un 24.2% al momento de ingresar el operario a la empresa no se definió la carga laboral respectiva.

Gráfica No. 3
Porcentaje de planeación estratégica

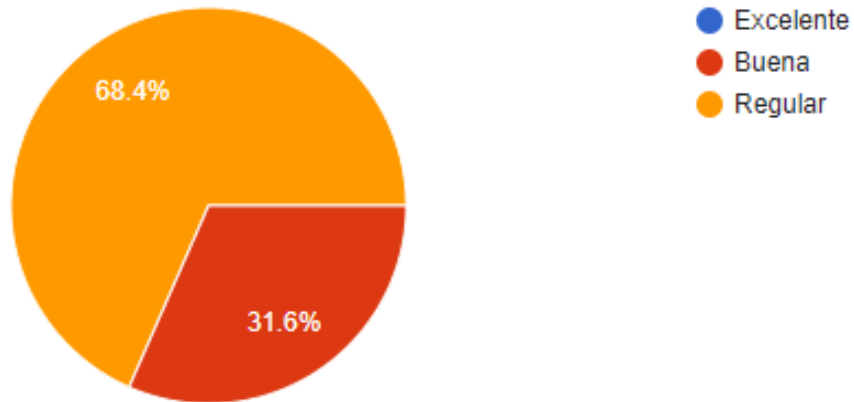


Fuente: elaboración propia, año 2020

Con un 51.6% los operarios aseguran la nulidad sobre el conocimiento referente a la planeación estratégica de las empresas donde laboran como el traslado de dicha información. Siendo este hallazgo clave denotando pocos rasgos de pertenencia para el colaborador y, en consecuencia, el desarrollo eficiente en la obtención de los objetivos establecidos. Un 23.2% cuenta con el conocimiento de la misión establecida. El 21.1% conoce la misión y visión. Por último, el 4.2% reconoce la misión, visión, objetivos y valores.

Gráfica No. 4

Porcentaje relación de producción con otras áreas

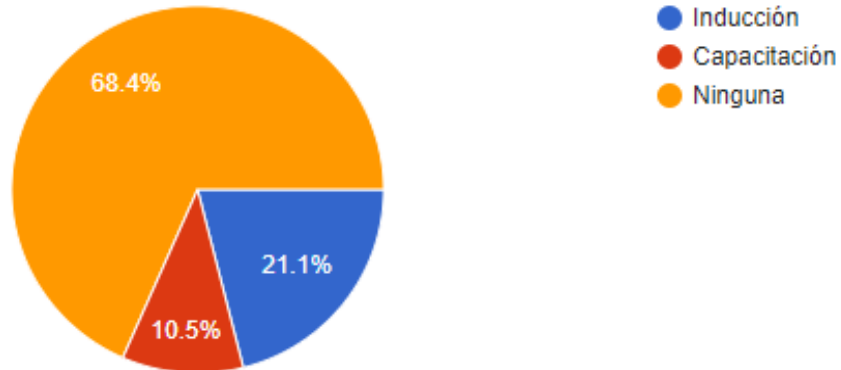


Fuente: elaboración propia, año 2020

La relación interpersonal entre las distintas áreas de la empresa es importante para crear un ambiente organizacional comunicativo y agradable produciendo la involucración de los colaboradores, todos los departamentos son vitales para el funcionamiento de la misma. Con el 68.4% los operarios señalan dicha relación se da de manera regular por el poco contacto con otros departamentos y el 31.6% tiene una buena relación con las distintas áreas.

Gráfica No. 5

Porcentaje de herramientas efectivas laborales

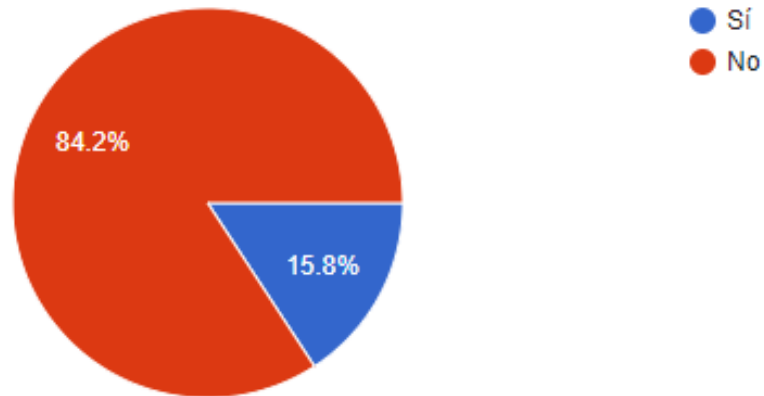


Fuente: elaboración propia, año 2020

Se hace notorio que el 68.4% de los operarios al momento de ingresar a la organización no se les brindó algún tipo de capacitación e inducción. Este desconocimiento evidentemente repercute en la realización de su trabajo. Por el simple hecho, que sus actividades son desarrolladas o efectivas a través de lo aprendido o de la poca experiencia de cada uno cuenta. El 21.1% recibieron la inducción respectiva para poder formar parte de la fábrica y el 10.5% se capacitó.

Gráfica No. 6

Porcentaje de manual de comportamiento

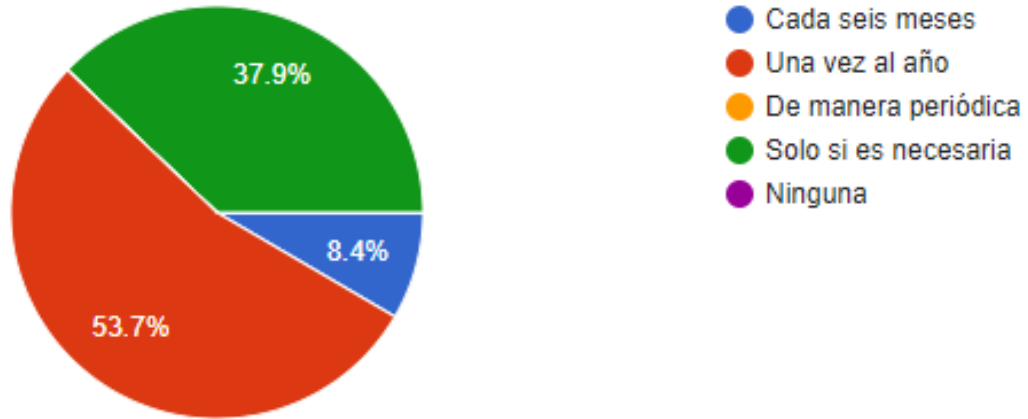


Fuente: elaboración propia, año 2020

El uso de manuales que rijan el comportamiento de los colaboradores es de suma importancia para evitar oportunos en la realización de su trabajo. De igual manera, se puede utilizar como medida de contingencia para contrarrestar problemas futuros. Con un 84.2% los operarios no cuentan con un manual creado idealmente para ellos con la finalidad de englobar normas, reglas y demás en beneficio de los mismos. El 15.8% asegura sí contar con uno.

Gráfica No. 7

Porcentaje de capacitaciones al personal operativo

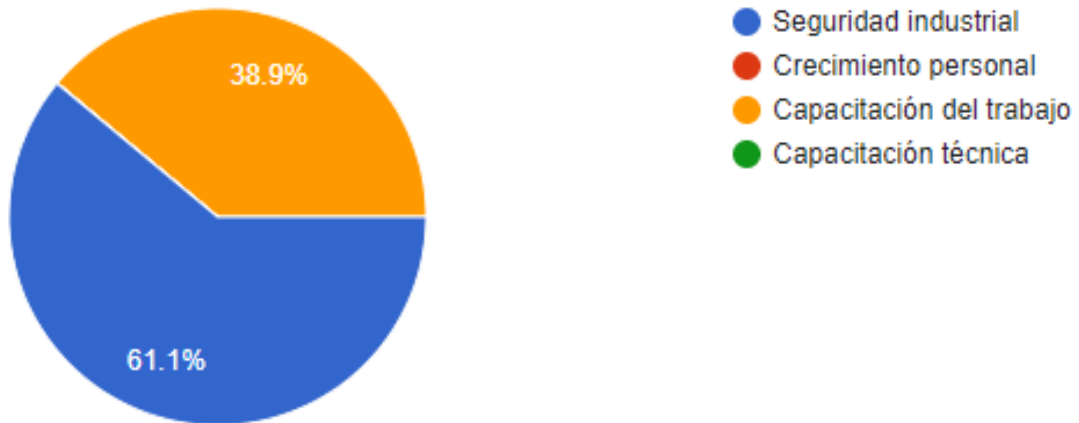


Fuente: elaboración propia, año 2020

Los operarios aseguran una vez al año reciben capacitaciones con el 53.7% siendo estas según la índole que la empresa crea conveniente también se cuenta con un 37.9% solo si es necesaria y de una manera más periódica cada seis meses en 8.4%.

Gráfica No. 8

Porcentaje de clases de capacitación



Fuente: elaboración propia, año 2020

Es evidente, las empresas fabricantes de esponja muestran signos de interés al momento de brindar a sus operarios capacitaciones en una manera predominante del 61.1% referente a seguridad industrial por la índole del negocio a que se dedican y con un 38.9% respecto a la capacitación en la realización su trabajo.

Pregunta No. 9

**Factores a optar
por un mejor puesto**

Un mejor salario con prestaciones
en ley

Crecimiento profesional dentro de
la empresa

Estabilidad laboral

Horarios flexibles

Mejor ambiente de trabajo

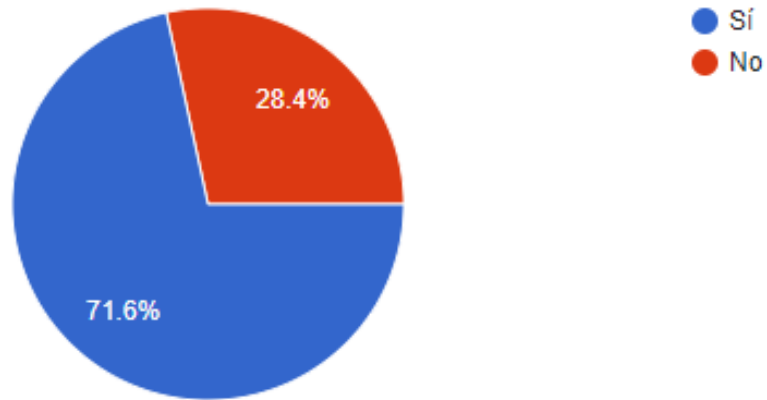
Fuente: elaboración propia, año 2020

Es claro que existe una inconformidad dentro de los operarios. Los sujetos de investigación se mantienen en una tendencia o son frecuentes con relación a proporcionar su respuesta del por qué optarían a un mejor puesto, los siguientes cinco factores repetitivos son: un mejor salario con prestaciones en ley, crecimiento profesional dentro de la empresa, estabilidad laboral, horarios flexibles para prepararse académicamente y un ambiente más agradable hacia el operario.

Los puntos expuestos anteriormente, denotan las deficiencias que se presentan o dan una noción sugerente de algunos problemas actuales que suscitan dentro de la empresa y que enfrenta el colaborador. Por lo tanto, se hace evidente algunas posibles causas de rotación del personal.

Gráfica No. 10

Porcentaje de participación en la toma de decisiones

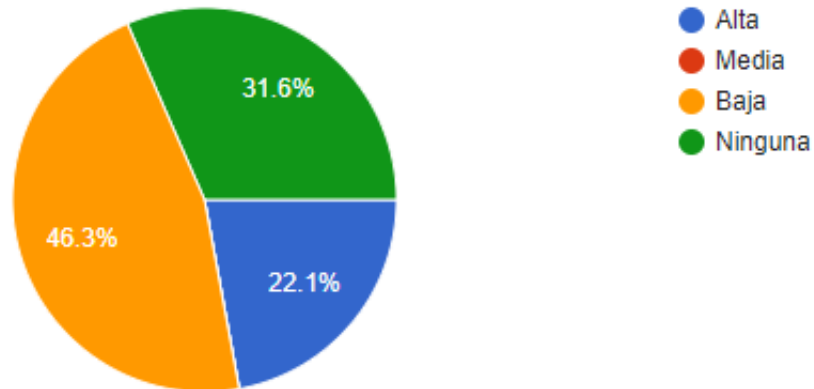


Fuente: elaboración propia, año 2020

Siendo los operarios quienes desarrollan el producto final o tienen el conocimiento de cómo se realiza el proceso operativo, es necesario tomar en cuenta su opinión o crear la apertura de participación de los mismos con el 71.6% aseguran que podría traer beneficios en algún momento de tomar una decisión relacionada con el área de producción y sus agregados a lo que el 28.4% no cree conveniente su opinión mejore algún proceso.

Gráfica No. 11

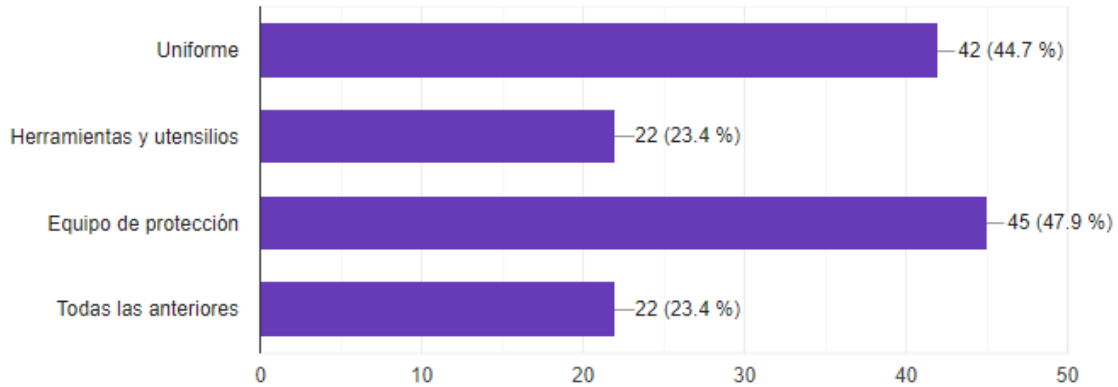
Porcentaje de participación en la toma de decisiones dentro de producción



Fuente: elaboración propia, año 2020

En el proceso de toma de decisiones del área de producción es importante la opinión de cada operario. Es cierto, no todas serán vitales o funcionales pero los aportes crean un vínculo en el área. El 46.3% de los operarios asegura que su participación es baja siendo en cuestiones sencillas que no interfieran en el proceso evolutivo como tal. El 31.6% la nulidad y con 22.1% positivo infiere a su alta opinión asumiendo que, este porcentaje corresponde a los encargados de dicho departamento.

Gráfica No. 12
Porcentaje del equipo adecuado

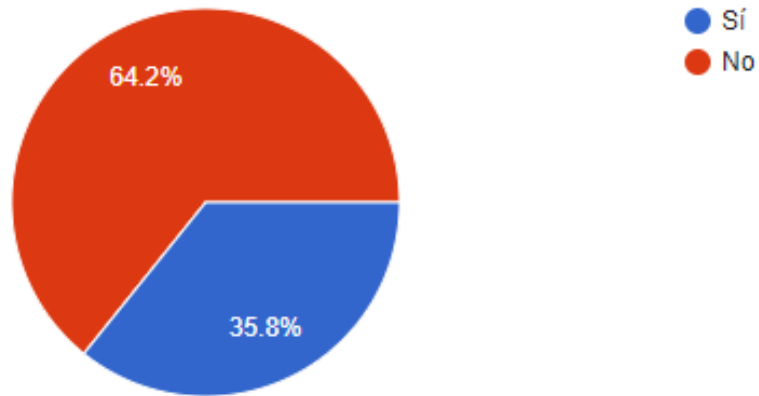


Fuente: elaboración propia, año 2020

Con un 47.9% se observa el uso de equipo de protección seguido del 44.7% del uniforme y con respecto a las herramientas y utensilios un 23.4%. Sin embargo, se evidencia que los operarios no cuentan completamente con todo el equipo para realizar su trabajo con el 23.4%.

Gráfica No. 13

Porcentaje de inducción respecto a desastres

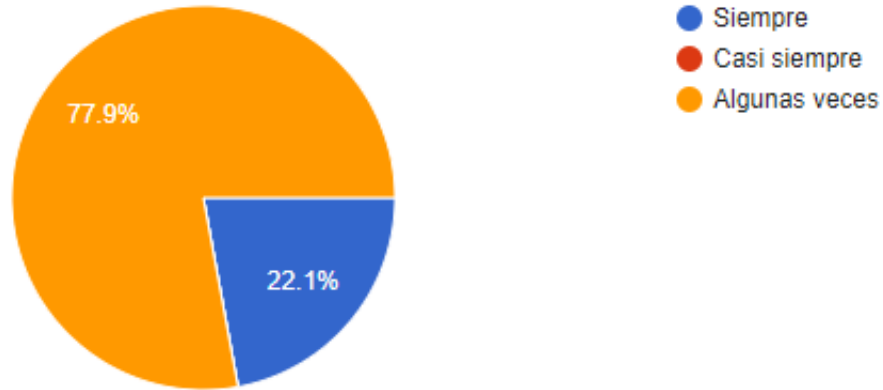


Fuente: elaboración propia, año 2020

Con el 64.2% negativo los operarios al momento de surgir un desastre o derrame de químicos ignoran las medidas a utilizarse. A pesar de contar con un seguimiento de capacitaciones industriales. El 35.8% sí saben las medidas que dicha situación conllevaría.

Gráfica No. 14

Porcentaje de información actualizada a producción

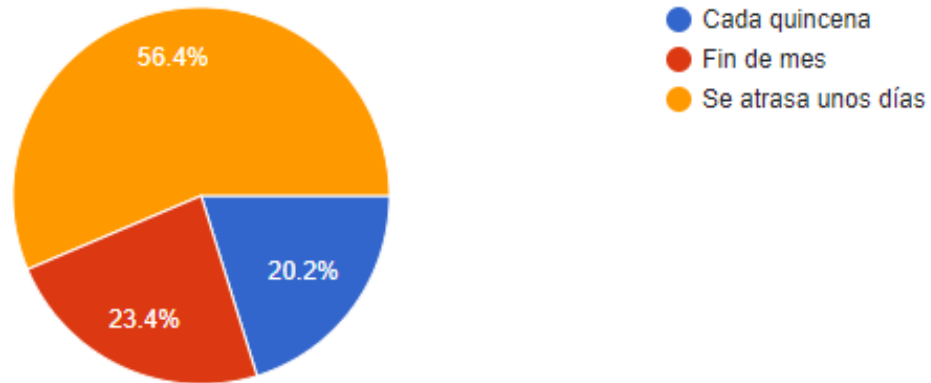


Fuente: elaboración propia, año 2020

La comunicación es uno de los factores más importantes dentro de la empresa creando un ambiente de confianza y fortalece relaciones interpersonales con los involucrados. En el departamento de producción algunas veces 77.9% se traslada información sobre los acontecimientos de la empresa con relación al área productiva. Seguido con el 22.1% que las afirma recibir siempre para realizar mejoras.

Gráfica No. 15

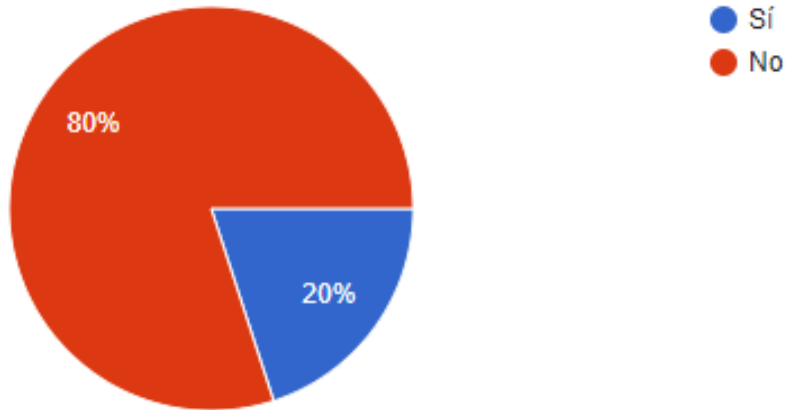
Porcentaje de remuneración salarial



Fuente: elaboración propia, año 2020

La inconformidad es clara. Los operarios confirman que el pago de remuneración salarial sufre de atrasos con un dato elevado del 56.4% siendo causa principal de insatisfacción al momento de desarrollar su trabajo ya que este es efectivo y, por lo tanto, necesita su retribución. Con un 23.4% es puntual a fin de mes y con un 20.2% cada quincena.

Gráfica No. 16
Porcentaje de prestaciones en ley



Fuente: elaboración propia

Con un 80% los operarios hacen constar que dentro de su remuneración salarial no cuentan con los porcentajes legales tales son importantes para la protección y estabilidad del colaborador. Y el 20% sí. La gran diferencia entre ambos señala un indicio de descontento laboral.

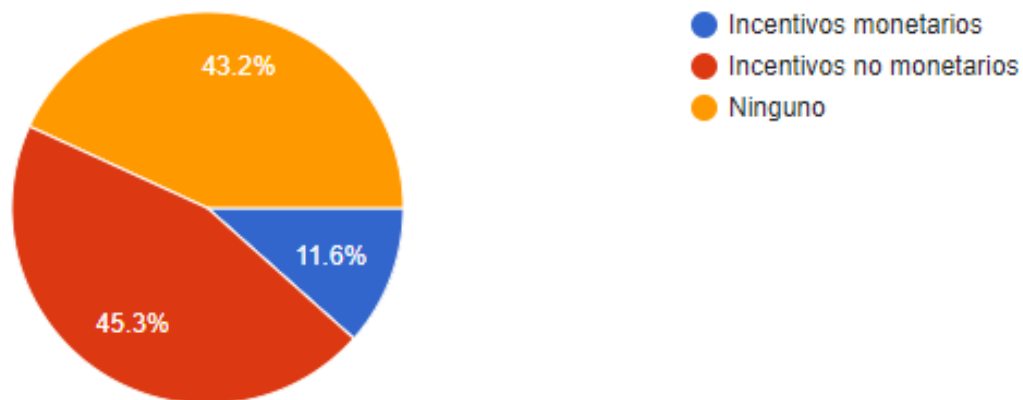
Gráfica No. 17
Porcentaje del crecimiento laboral



Fuente: elaboración propia, año 2020

Con una respuesta absoluta del 100% a los operarios en definitivo, les interesa que se les brinde la posibilidad de crecer dentro de la empresa. Siendo esta, una gran área de oportunidad para fidelizar a los mismos y mostrando interés en su bien común.

Gráfica No. 18
Porcentaje de incentivos



Fuente: elaboración propia, año 2020

Es necesario tener conocimiento de qué beneficios económicos o no económicos son acreedores los operarios con un 45.3% se evidencia que son otorgados incentivos no monetarios, un 43.2% no recibe ningún incentivo laboral y el 11.6% sí recibe incentivo monetario por desempeñar con efectividad su trabajo.

Capítulo 3

Discusión y conclusiones

3.1 Extrapolación

Proveniente de los resultados obtenidos siendo estos proporcionados por cada operario activo dentro de la industria, se hace notar las múltiples incidencias relacionadas con el grupo objetivo. Se evidencia un porcentaje alto de operarios que se encuentran insatisfechos en su lugar de trabajo. En contraste, a lo que señala Gan & Triginé (2012) respecto a la satisfacción, entendiéndose la función de sumar en distintos aspectos del trabajo. Ser percibida como la diferencia en el grado de cómo satisface o colman las necesidades de las personas (realidad) y en qué deberían satisfacerse (idealmente).

Este factor influye directamente en su productividad, asegurando estos mismos, que la cantidad de trabajo es establecida según la demanda y no se cuenta con un control para desarrollar una carga laboral equitativa o más ordenada. La mayor parte de estas empresas están concentradas en establecer cuánto producen (tangiblemente) que, direccionar su atención a una problemática constante relacionada con sus colaboradores. En específico, en el área de producción la cual es su alta rotación de operarios.

De acuerdo con lo anterior, se establecieron algunos factores que propician o hacen hincapié en las fallas dentro de las industrias fabricantes de esponja en Guatemala. Los operarios muestran un desconocimiento alarmante acerca de la planeación estratégica establecida en la organización.

Cipriano & Gonzáles (2015) definen que:

La planeación estratégica concibe cómo decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de estos, considerando la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo.

(p.76)

Con esto se puede constatar la poca fidelización que genera o existe entre el operario, el equipo de producción y la industria. Es tan poco el interés mostrado de parte de las organizaciones para crear esa cultura de pertenencia al operario que tiene como finalidad mostrar hacia dónde está encaminada la empresa donde trabaja y así mismo, la poca importancia otorgada por las industrias a ejercer una correcta administración estratégica.

“La administración estratégica al llevarla a cabo de manera efectiva, logra que las empresas se desarrollen con un proceso de mejora continua”. (Cipriano, 2015, p. 75)

La comunicación del área de producción con los otros departamentos de la empresa, señalan los operarios que se da de forma regular por el poco involucramiento que se genera dentro de la misma y la mínima apertura que brindan el resto de colaboradores. Estas empresas están sometidas a continuos cambios producidos por el mercado y la competencia, se necesita que los colaboradores conozcan y comprendan las múltiples estrategias. De acuerdo con Montañó (2016), la comunicación es parte de la gestión estratégica de la empresa, como herramienta fundamental para esas organizaciones que deseen prevalecer a través del tiempo ante los distintos cambios que se generen dentro de la sociedad y gestión empresarial para la optimización de resultados.

En relación con las políticas laborales internas que controlen el comportamiento o lo regulen, los operarios con un 84.2% remarcan fuertemente la ausencia de un manual que haya sido diseñado para ellos. ESAN (2016), asegura, el estudio del comportamiento organizacional está conformado por una serie de conocimientos relacionados con la forma en que los colaboradores se comportan individual y grupo. Es justo por eso, la necesidad de plasmar en físico todas aquellas normativas que benefician a los mismos para la obtención con eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo. Remarcando el valor que genera el cumplimiento del mismo.

Adicionalmente, la mayoría de los encuestados afirma que al momento de ingresar a la organización no se les gestionó ninguna herramienta efectiva de trabajo siendo entre las comunes una posible inducción o capacitación. Para Orozco (2017), “La capacitación es fundamental en una empresa, debe ser vista como un proceso integrador y vital para la permanencia, desarrollo y evolución de los diferentes actores que en ella participan”. (p. 18)

Respecto a la inducción Espinosa (2014), opina que, finalizado el curso preparatorio al entrar a la organización, el colaborador debe presentarse en su área específica para iniciar su inducción al puesto. Recalcando en este punto, el alto porcentaje de empresas obtuvo resultados inadecuados.

Las empresas fabricantes de esponja presentan poco un curso de inducción al puesto y no las realizan como se debería. Debe elaborarse una guía para quienes la imparten y las variables que se buscan introducir o dar conocer a la persona contratada.

Espinosa (2014) afirma:

Las variables y razones que se seleccionaron son:

- Presentación con el jefe inmediato y con la persona que impartirá la inducción
- Presentación del organigrama del área. Se sugiere que contenga título de puesto, nombre de la persona que lo ocupa, clave y foto
- Presentación con compañeros y compañeras y áreas relacionadas con sus labores
- Especificación de los objetivos del puesto
- Especificación de funciones
- Operaciones concretas y definidas. (p. 339)

Los operarios reciben capacitaciones una vez al año, reflejada con el 61.1% correspondiente a seguridad industrial con la finalidad de contrarrestar posibles daños, el correcto manejo de sustancias y todos aquellos efectos colaterales que produzca el giro del negocio. Concordando con Orozco (2017), acerca del impacto positivo que genera la capacitación para medir la productividad de lo proporcionado a través de la formación, a partir de conocimientos, habilidades y actitudes. Que lo enseñado responda a la necesidad de la organización.

Continuado, otros de los factores proporcionados por el grupo objetivo para optar a un mejor puesto predominaron: mejor salario con todas las prestaciones de ley establecidas, crecimiento profesional dentro de la empresa, estabilidad laboral, horario flexible y mejor ambiente de trabajo. Fuertes causales a los cuales se debe prestar una atención inmediata, denota la insatisfacción del trabajador y su rotación laboral que en estas industrias se genera por el tipo de trabajo que desempeña su capital humano operativo. (Universia, 2019)

Adicionalmente, otras inconformidades encontradas que se obtuvo de los mismos operarios produciendo un vínculo directo con la rotación de personal son:

- Para la realización del trabajo, la mayoría afirmó contar únicamente con un equipo de protección proporcionado por la misma organización. Sin embargo, entre los resultados se estableció cercano a porcentajes el uso de uniforme. Siendo esas variantes las importantes para realizar adecuadamente su trabajo
- Se reciben capacitaciones una vez al año en materia de seguridad industrial, pero estos aseguraron no conocer las medidas ante una situación de desastre o derrame de los químicos utilizados
- En cuestión del pago salarial, no se hace puntualmente, sino que, este se hace efectivo con unos días de atraso a la fecha establecida, propiciando descontento en los operarios
- Con un alarmante 80% se constató el no contar con prestaciones laborales en ley
- Los operarios reciben incentivos no monetarios por su labor desempeñada

En relación con lo anterior, se encontró la participación de los operarios mínima en las distintas áreas donde se desarrollan; tanto en el departamento de producción y de manera general dentro de la organización. A lo cual, coaccionando una participación metodológica participativa reduciría los factores de rotación.

Vírveda Sanz, en su página describe: “La metodología participativa es el proceso de trabajo que concibe a los participantes de los procesos como agentes activos en construcción del conocimiento y no agentes pasivos; simplemente receptores. Promoviendo y procurando hacer que todos los integrantes del grupo participen”. (<https://canal.uned.es/video/5a6f93eeb1111fc71c8b46ec>. Recuperado: 17.02.2020)

Las metodologías participativas como herramienta efectiva brindada a los operarios a través de capacitaciones sirven para conocer desde una perspectiva más amplia los problemas en que se encuentran en constante conflicto y empezar a construir caminos hacia la resolución. Los colaboradores pasan a ser protagonistas de un proyecto de transformación de su entorno y realidad más inmediata. Se empieza a trabajar en el contexto laboral, seguido en grupos de trabajo tanto de departamento y a nivel general organizacional.

Para realizar con éxito estos procesos, según la metodología que se mencionó, debe existir al menos un pequeño grupo de operarios formados o interesados en formarse. Cuales, según los resultados obtenidos, consideran importante su participación, en cualquier situación dentro de la empresa como aporte para mejorar o solucionar alguna situación suscitada. Con esta información, se facilita la finalidad de dinamizar metodológicamente dicho proceso, circunstancias determinantes sobre qué manera se realice y con qué medios se cuentan para ello.

CIMAS (Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible) en su manual señala que, existen unos criterios comunes aplicables en la mayoría se debe estar dispuestos a utilizar:

- Trabajar para conseguir objetivos de cambio (negociando con el grupo más implicado, inicialmente), al encontrar algunos problemas concretos hay que proceder a solucionar. Se debe aceptar que nadie tiene la verdad absoluta y se construye conjuntamente desde esta nueva apertura
- La disposición a todos los puntos de vista que los operarios tengan ante los problemas y los objetivos para saber qué pasa. Construir de manera colectiva a partir de la escucha todas las posiciones y las estrategias que estén en juego. Tomando las ideas y contradicciones de las distintas posturas, y se devuelven

para que los colaboradores analicen sus puntos clave, las líneas o caminos que se deben tomar, así como priorizar cuáles son las causas que se deben atender y por dónde enfocar el proceso

- Realizar reuniones sobre las propuestas que se hayan dado de forma participada a lo largo del proceso, para poder debatirlas con el sector implicado. De tal forma que se puedan construir colectivamente aquellas líneas que motiven actuar conjuntamente
- El personal implicado tiene que ser protagonista aportando propuestas que marcarán las líneas de actuación para el futuro. Y para eso ha de dotarse de una red organizativa con democracia participativa
- Cuando se ponen en marcha las líneas de actuación corresponde evaluar el propio proceso, y monitorear o corregir el mismo. Muchas veces se acaba por desbordar o paralizar lo planificado, por lo que se empieza de nuevo a descubrir otros problemas. (http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf. Recuperado 23.02.2020)

En efecto, la metodología participativa aporta diversos beneficios a la industria y sus participantes. Mejora la calidad del proceso en donde se piensa implementar, elevando la productividad, potencializando el aprovechamiento de los recursos creando un enfoque con orientación a la resolución de problemas.

3.2 Hallazgos y análisis general

En la investigación realizada acerca de las empresas fabricantes de esponja en Guatemala, manifestó las diferentes incidencias que presentan dichas organizaciones en la parte del capital

humano, siendo específicamente sus operarios. La mayoría de éstas presta mínima preocupación ante una de las problemáticas más latentes que se genera cada cierto tiempo, la alta tasa de rotación en el personal de producción.

Independiente de cómo se desarrolle la cultura organizacional y la insatisfacción presentada por los operarios, la fábrica sigue produciendo altos montos según la demanda actual, por lo cual, la atención es direccionada a cuánto se genera en utilidades o beneficios económicos. No crea planes, tácticas o mecanismos de contingencia para mejorar las deficiencias que presentan los colaboradores.

Si bien es cierto, dicha industria reconoce la importancia de organizarse a través de una planeación estratégica con la meta de saber hacia dónde se dirige y todos los posibles desafíos que esto represente, pero no cuenta con la capacidad de trasladarla de una manera efectiva y, por consiguiente, darle el seguimiento adecuado para gestionarla de forma correcta y satisfactoria, mostrando las fallas identificadas dentro de la misma ya mencionadas.

Los operarios no cuentan con una identidad laboral que fomente el sentido de pertenencia o su fidelización, siendo uno de los tantos motivos que generan barreras en la realización del trabajo con satisfacción. La finalidad de sentirse parte de la organización es el compromiso personal que poco a poco genera esa alianza estratégica entre el operario y las industrias, con la intención de obtener los resultados esperados e ir reduciendo la generación de nuevos problemas. Se necesita hacer comprender a los operarios que son miembros vitales, parte de un todo, para que realmente sea exitoso el proceso y, no solo como fuente de producción según su potencial o fuerza. Reafianzando la cadena de valor.

Toda esta problemática se desencadena en el poco protagonismo que tienen los operarios. Ellos mejor que nadie entre los hallazgos positivos y llamativos aseguraron, que al momento de tomárseles en cuenta con una participación efectiva, pueden generar aportes importantes dentro del mismo departamento de producción o de involucrarse en otras áreas, una comprensión más amplia de lo que gira alrededor de la industria con distintas propuestas que podrían beneficiar a un grado los productos y la forma general de la organización.

Los operarios están sujetos a muchas situaciones adversas internas que colocan sus necesidades personales con los beneficios de la empresa, en una dualidad. El trabajo que realiza este grupo objetivo es de aprendizaje “fácil”, por lo que se hace más sencillo prescindir de los operarios, sin ocasionar un daño en temporalidad a la productividad. Sin embargo, esto no es motivación para justificar la constante rotación. Se expone en manifiesto la inconformidad de los operarios al no sentir justo el ciclo de retribución por lo trabajado porque, el producto final siempre es elaborado y comercializado a tiempo.

Es por ello, luego de haber remarcado estas situaciones, a través de una capacitación metodológica participativa dirigida a los operarios ocasionaría poco a poco aportes beneficiosos para la organización como lo es ir reduciendo la falta de identidad, insatisfacción, fidelización y compromiso que muestra el grupo objetivo. Las mismas industrias dan la pauta de apertura a incorporarla en sus actividades, pues, si bien, estas no cuentan con una capacitación de este tipo indirectamente entienden la necesidad de proporcionar una herramienta efectiva cada cierto tiempo. Debido a los resultados, dar el correcto seguimiento y evaluar si se está cumpliendo adecuadamente. Sin más, transformar el empoderamiento del operario a través de su participación activa creando la metodología que resuelva los puntos marcados negativos de este estudio.

3.3 Conclusiones

1. Las empresas fabricantes de esponja en Guatemala, a través de la incorporación de una capacitación metodológica participativa reduce la rotación de su personal operativo desde el cambio de perspectiva en la cual, sus colaboradores se encuentran. Basándose especialmente en hacerlos miembros activos propositivos desde su participación, siendo una herramienta en donde no solo se enfatiza el saber sino las actitudes necesarias para realizarla con éxito. Afianzando las necesidades personales con las de la organización. Provocando sentido de pertenencia e ir disminuyendo los causales de trabajar insatisfactoriamente.
2. El proceso operativo dentro de las industrias de esponja en Guatemala es vital, pues, se manejan componentes tanto humanos y físicos que hacen darle el valor agregado al

producto. Cada departamento de producción cuenta con una gerencia que establece la realización del trabajo. Proceso que se ve favorecido y desfavorecido al no implementarse un diseño y buen control dentro del departamento. Atención establecida únicamente en la entrega final del producto al cliente.

3. Los factores que predominan en relación con la constante rotación del personal operativo son: la insatisfacción en el lugar del trabajo, la poca comunicación efectiva y participativa de los colaboradores, por el tipo de trabajo la mínima apertura a crecer profesionalmente dentro de la industria, una remuneración que no es pagada justo en los períodos establecidos mencionando que tampoco sus prestaciones laborales en ley son dadas, el horario nada flexible que obliga al operario a no disponer de un tiempo extra y la falta de identidad laboral.
4. Las industrias de esponja en Guatemala entienden la importancia de proporcionar al menos una capacitación cada cierto tiempo que fortalezca a su organización. Como lo es la seguridad industrial por la clase de índole a la que pertenecen. Seguida de una capacitación en cómo deben realizar su trabajo.

Referencias

Cipriano Alfredo, G. L. (2015). *Administración estratégica*. México, DF: Grupo Editorial Patria.

CIMAS. (2010). *Metodologías participativas. Manual*. Obtenido de http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf

ESAN, U. (12 de Septiembre de 2016). *¿Para qué sirve el estudio del comportamiento organizacional?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>

Gan Federico, T. J. (2012). Clima laboral. En *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Grados Espinosa, J. A. (2014). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. (4a. ed. ed.). Editorial El Manual Moderno.

Martínez, J. (2018). *Dinámica de la investigación* (1ra. ed.). Guatemala: Publicaciones AMC.

Montaño Sobrino, A. M. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Antequera, Málaga, España: IC Editorial.

Orozco Francia, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México, DF: Editorial Digital UNID.

Superintendencia de Administración Tributaria. (2019). <https://portal.sat.gob.gt/>. Obtenido de <https://portal.sat.gob.gt/portal/solicitud-informacion-publica/>

Universia. (07 de mayo de 2019). *Razones válidas para renunciar a un trabajo*. Obtenido de <https://noticias.universia.cl/empleo/noticia/2014/03/19/1088800/razones-validas-renunciar-trabajo.html>

Vírseda Sanz, E. (2010). *Metodologías participativas*. Obtenido de <https://canal.uned.es/video/5a6f93eeb1111fc71c8b46ec>

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, B. M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. (7a. ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1

Diagnóstico administrativo - operario

Se realiza este diagnóstico que sirve como punto de inicio y de comparación entre las diferentes industrias en el área de estudio con la finalidad de detectar en manera ambigua problemas, incidencias, adversidades y entre otras que afrontan los colaboradores en el proceso operativo de las empresas fabricantes de esponja en Guatemala. Contextualizando y comprendiendo de manera amplia el campo de estudio. Y así, las posibles alternativas viables para su solución.

Análisis de los siguientes aspectos:

a) Estructura administrativa y operaria:

Las empresas están organizadas mínimo por Asamblea general de accionistas, Concejo de administración, Gerencia general y Gerencia de producción.

b) Descripción de los puestos

- **Gerente de producción:**

Es la persona que se encarga de programar la compra de materias primas y la producción de acuerdo a los requerimientos de los clientes, supervisa la calidad de la producción y el estado de la maquinaria para su mantenimiento y reparación. Así también es el responsable de la formulación para producir los diferentes tipos y calidades de esponja que se fabrican.

- **Asistente(s) de gerencia:**

Es la persona(s) que se encarga de verificar el cumplimiento de la ejecución de la producción supervisando ocularmente la aplicación de las fórmulas para cada orden de producción, el empaque del producto terminado, la solicitud de compra de materia prima y los cambios necesarios en el proceso de producción.

- **Encargados de espumar:**

De acuerdo a las órdenes de producción, son las personas que se encargan de la mezcla de los químicos necesarios para la elaboración de los bloques y cilindros de espuma de poliuretano (Esponja), esto se realiza de acuerdo a un proceso semiautomático de distintos químicos, los cuales se revuelven y posteriormente se depositan en moldes de diferentes tamaños según sea la orden. Al cabo de un tiempo deben desmoldarlos para trasladarlos al departamento de corte o laminación.

- **Ayudantes de espumar:**

Apoyan en la realización de las mezclas de químicos, trasladando el químico de bodega de materia prima a la planta de espumado, medición y peso de los químicos a utilizar, apoyo en el desmolde de los bloques o cilindros y por último la limpieza de los moldes para su próximo uso.

- **Encargados de laminación o corte:**

Estas personas se encargan de aprobar o rechazar los bloques o cilindros recibidos del departamento de espumado, la limpieza de los mismos, para luego proceder al corte o laminación de acuerdo a las especificaciones de la orden recibida del Asistente de Gerencia.

- **Ayudantes de empaque:**

Colaboran con los encargados de corte verificando la cantidad de láminas o yardas de espuma procesada para luego empacarlas, etiquetarlas describiendo la cantidad, grueso y densidad del producto. Mantener el área de trabajo limpia para evitar contaminar el producto terminado y trasladar el producto empacado a la bodega de producto terminado para su facturación y despacho.

- **Piloto(s):**

Es el encargo(s) de recibir las órdenes producidas con la factura respectiva para efectuar las entregas a los clientes, recibir la copia de la factura o contraseña firmada y sellada

por los clientes para su posterior cobro, verificar el estado del vehículo a su cargo y reportar cualquier información sobre las entregas o reparaciones que se necesiten realizar al camión utilizado.

- **Ayudante(s) de piloto:**

Asiste(n) al piloto en la carga y descarga de las órdenes en las bodegas de los clientes, así también en la limpieza de la unidad.

c) Funciones de los sujetos a investigación:

Se entenderá por sujetos de investigación a las diversas unidades que participan en el proceso productivo siendo la elaboración de espuma de poliuretano. Debido a que se cuenta con tiempos para la producción y entrega de cada orden, es necesario que todos los departamentos participantes cumplan con sus tareas específicas, por lo que se lleva un control desde la entrega de materias primas informando el día y hora de cada operación.

d) Estructuración del proceso de producción:

El proceso como se indicó anteriormente se puede estructurar de la forma siguiente:

- La gerencia de Producción recibe la orden de producción
- El departamento de espumado recibe la orden de producción y procede a hacer el requerimiento de materia prima necesaria por cada solicitud
- El departamento de corte o laminación recibe del departamento de espumado los bloques o cilindros procesados para efectuar los cortes de acuerdo a la orden de producción
- Terminado los cortes estos son empacados e identificados para entregarlos al departamento de contabilidad para la facturación correspondiente
- Facturación entrega al piloto las facturas y órdenes para su entrega

e) Manuales de seguridad, políticas u otros

Deficiencias en este apartado.

f) Facultades delegadas dentro del personal

Deficiencias en este apartado.

g) Comunicación

De acuerdo a la experiencia de la empresa y conocimiento del mercado todo el personal es informado de la planeación estratégica por temporadas. Sin embargo, se remarca deficiencias en este apartado.

h) Planes de incentivos y compensación salarial:

El personal de producción goza de incentivos salariales por medio de bonificaciones por productividad, los cuales se logran por cumplir a tiempo en la entrega de sus respectivos procesos productivos. Sin embargo, no se encuentran establecidos en algún documento dentro de la empresa (algunas).

i) Crecimiento laboral dentro de la empresa:

Deficiencias en este apartado.

j) Historial problemático laboral:

El personal que ha rotado es debido: a despido por incumplimiento al reglamento interno de trabajo, renuncia por situaciones de índole personal, han abandonado el empleo teniendo conocimiento que ha sido por migración a otros países, inconformidades salariales, conflictos internos laborales y otros no proporcionados.

k) Capacitaciones, inducciones u otros:

Por políticas internas de las empresas, anualmente se dan las capacitaciones en aspectos de seguridad, manejo de equipo y apoyo en siniestros, si hubiese vecinos del complejo industrial.

1) Controles y supervisión:

Los controles observados van dirigidos más en el cumplimiento de las actividades y en proceso final de los productos donde resalta que el capital humano operativo tiene su importancia dentro de la organización, pero no una estructura paso a paso establecida. Deficiencias en este apartado.

Anexo 2



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

El presente cuestionario servirá para recabar información sobre el estudio: **Capacitación metodológica participativa para reducir la rotación del personal operativo en empresas fabricantes de esponja en Guatemala.**

Instrucciones: Marque con una X la opción que considere acertada.

1. ¿Cómo se siente en su trabajo?

Satisfecho _____

Insatisfecho _____

2. ¿Sabe cuánta cantidad de trabajo le corresponde?

No se definió al ingresar a la empresa _____

Se definió al ingresar a la empresa _____

Periódicamente se dan asignaciones _____

Se establece en hojas de técnicas de producción _____

Depende de la demanda _____

3. De los siguientes apartados que conforma la planeación estratégica de la empresa en donde labora. ¿Cuál de las siguientes se le ha proporcionado o es de su conocimiento?

Misión _____

Misión y visión _____

Misión, visión y objetivos _____

Misión, visión, objetivos y valores _____

Ninguna _____

4. ¿Cómo es la relación del área de producción con otras áreas?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

5. ¿Al ingresar a la organización recibió usted algún tipo de?

Inducción _____

Capacitación _____

Ninguna _____

6. ¿La empresa en donde usted trabaja le ha trasladado algún manual que rija el comportamiento a sus colaboradores en específico a los operarios?

Sí _____

No _____

7. ¿Las capacitaciones al personal operativo cada cuánto se realizan?

Cada seis meses _____

Una vez al año _____

De manera periódica _____

Solo si es necesaria _____

Ninguna _____

8. ¿Qué clase de capacitaciones ha recibido dentro de la organización?

Seguridad industrial _____

Crecimiento personal _____

Capacitación del trabajo _____

Capacitación técnica _____

9. Un breve comentario sobre por qué optaría a un mejor puesto

10. ¿Cree que es importante la participación de los operarios en la toma de decisiones dentro de la empresa?

Sí _____

No _____

11. ¿Cuál es su participación en la toma de decisiones en el área de producción?

Alta _____

Media _____

Baja _____

Ninguna _____

12. ¿Cuenta con el equipo adecuado para realizar su trabajo?

Uniforme _____

Herramientas y utensilios _____

Equipo de protección _____

Todas las anteriores _____

13. ¿En caso de un desastre o derrame de químicos en producción cuenta con la inducción sobre cómo manejar dicha situación?

Sí _____

No _____

14. ¿Obtiene información actualizada sobre los acontecimientos o sucesos de la empresa con relación al departamento de producción?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

15. ¿Su remuneración salarial es puntual cada fecha de pago?

Cada quincena _____

Fin de mes _____

Se atrasa unos días _____

16. ¿Cuenta con todas las prestaciones laborales en ley?

Sí_____

No_____

17. ¿La oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa es de su interés?

De acuerdo_____ En desacuerdo_____

18. ¿Recibe incentivos por su buen desempeño laboral?

Incentivos monetarios _____

Incentivos no monetarios _____

Ninguno _____

¡Muchas gracias por su tiempo y atención!