



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Programas de Retención del Personal en una empresa de Transporte”

Alumnas: Senardo, Flavia Mariana

Vilosio, Paulina

Docente Tutor: Licenciada Buteler, Constanza



DEDICATORIA

Cuando decidimos emprender este viaje, nunca imaginamos que llegaríamos a destino. En el camino tuvimos que sortear muchos obstáculos. Hubo una parada en el camino en la que quisimos bajarnos, pero nuestros papás pusieron un límite estricto que nos prohibía volver atrás. En el momento no entendíamos esa actitud y nos dolió. Hoy se lo agradecemos, porque entendimos que detrás de su inflexibilidad no había malas intenciones, sino que se escondía su deseo de que aprovechemos las oportunidades que nos brindaban para crecer como personas, profesionales e hijas. Hoy estamos convencidas que “QUERER ES PODER” y que si se cuenta con el apoyo y el cariño de la familia todo resulta mucho más fácil. Decirles que los amamos con el alma no alcanzaría, todavía no se inventaron las palabras que expresen todo lo que se siente por ellos. Su amor, su compañía, su apoyo desmedido fueron un condimento esencial e indispensable para que podamos llegar. Son nuestra fuerza, motor, razón y sostén. Dicen que la familia no se elige pero, sin pensarlo, nosotras volveríamos a elegirla. Es por esto que haber llegado al final del camino, poder encontrar lo que vinimos a buscar y cumplir este sueño está dedicado solamente a ellos... Con todo el orgullo y el agradecimiento...

A NUESTRA FAMILIA.



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a nuestras familias por darle luz a todos los días de nuestras vidas, por ser nuestra fuente de contención, valores y afecto inigualable, y por enseñarnos que con esfuerzo, dedicación, sacrificio, paciencia y honestidad lo imposible sólo cuesta un poco más. Sin su confianza, apoyo y amor incondicional nada hubiese sido lo mismo. Gracias por ser lo que son, nuestros referentes y ejemplos a seguir en la vida. Este logro es también de ustedes.

A nuestros amigos, por ser durante todo este tiempo el pilar que no nos permitió caer y por ser esa fuerza que nos levantara cuando no pudimos sostenernos. Por compartir siempre nuestras alegrías y tristezas y por habernos dado la palabra justa en el momento que más la necesitábamos. Su cariño, protección y compañía fueron indispensables en este viaje.

A Constanza Buteler, nuestra tutora de tesis, quien a través de sus orientaciones, experiencia y conocimientos fue capaz de guiarnos a lo largo de este proceso, brindándonos su ayuda y ánimo constante.

Al jefe de la empresa, por abrirnos las puertas para poder realizar este trabajo.

A todos los que conforman El Instituto Universitario Aeronáutico y, en especial, al personal de la Facultad de Administración, por el acompañamiento moral y académico que nos brindaron a lo largo de la carrera.

Y a todas aquellas personas que desinteresadamente nos brindaron su granito de arena para que este proyecto pueda ser realizado y el sueño pueda ser hecho realidad...



ÍNDICE

Índice de contenido

1. DEDICATORIA.....	2
2. AGRADECIMIENTOS.....	3
3. RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO.....	9
4. INTRODUCCIÓN.....	11
5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
6. PREDIAGNÓSTICO.....	21
7. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	22
8. JUSTIFICACIÓN.....	23
9. OBJETIVOS.....	24
9.1 Objetivos Generales.....	24
9.2 Objetivos Específicos.....	24
10. MARCO TEÓRICO.....	25
10.1 Programas de Retención del Personal.....	25
10.2 Rotación de los trabajadores.....	41
10.3 Capacitación.....	45
10.4 Motivación.....	55



10.4.1 Teoría de la motivación humana: Maslow Abraham	56
10.4.2 Teoría de las tres necesidades: McClelland	58
10.4.3 Motivación para producir: Vroom Víctor	60
10.4.4 Teoría X-Y: Mc Gregor Douglas	63
10.4.5 Teoría ERC: Alderfer Clayton	66
10.4.6 Teoría de Equidad: Adams Stancey	67
10.5. Incentivos	69
10.5.1 Teoría de los Factores de Herzberg	69
10.5.2 Teoría General de Incentivos.....	73
11. METODOLOGÍA.....	78
12. DIAGNÓSTICO.....	80
12.1 Instrumentos de recolección de datos.....	80
12.2 Análisis e interpretación de datos.....	85
12.3 Conclusiones generales.....	119
13. PROPUESTA DE MEJORA.....	123
13.1 Sistema de beneficios	124
13.2 Plan por puntaje	129
14. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	134
15. CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO	137



16. BIBLIOGRAFÍA.....	139
17. ANEXO.....	141
17.1 Anexo I: Entrevista al jefe	141
17.2 Anexo II: Retención.....	148

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow	57
---	----

Índice de tablas

Tabla 1. Teoría X, Teoría Y	65
Tabla 2. Factores Higiénicos, Factores Motivacionales	72
Tabla 3. Pautas/Puntaje	130
Tabla 4. Pautas/Cumplimiento/Puntaje	131
Tabla 5. Beneficios/Escala	132
Tabla 6. Indicador.....	135

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Está satisfecho de trabajar en la empresa	85
Gráfico 2. Disfruta el trabajo que realiza	86



Gráfico 3. El trabajo implica un reto	88
Gráfico 4. Puestos que desempeñan	89
Gráfico 5. Empresa reconoce logros	90
Gráfico 6. Empresa cumple lo que promete	91
Gráfico 7. Se otorgan incentivos remunerativos	92
Gráfico 8. Beneficios competitivos con el mercado	94
Gráfico 9. Puesto de trabajo estresante	95
Gráfico 10. Recibe capacitaciones	96
Gráfico 11. Remuneración acorde con el mercado	97
Gráfico 12. Es respetado en su puesto	98
Gráfico 13. Tipo de relación jefe-subordinado	99
Gráfico 14. Satisfecho con la supervisión	100
Gráfico 15. Remuneración acorde a las tareas que realiza	101
Gráfico 16. Oferta laboral con las mismas condiciones	102
Gráfico 17. Estudio de ofertas laborales	104
Gráfico 18. Recomendaría la empresa	105
Gráfico 19. Beneficios percibidos	106
Gráfico 20. La empresa reconoce objetivos logrado	107
Gráfico 21. Se brindan capacitaciones	108



Gráfico 22: Existen renunciaciones de compañeros	109
Gráfico 23: Causas de las renunciaciones	110
Gráfico 24: Motivación con su puesto	112
Gráfico 25: Motivación con la empresa	113
Gráfico 26: Incentivos-Técnicas y Estrategias motivacionales	114
Gráfico 27: Relación con el supervisor	115
Gráfico 28: Si hubiera una oferta laboral, abandonaría la empresa	116
Gráfico 29: Lo que debe proponer la oferta laboral	118



RESUMEN

En el presente trabajo se efectúa una intervención utilizando estudios que permiten obtener un mayor conocimiento acerca de las diferentes dimensiones que condicionan la realización del Proyecto de Grado en la organización Transporte Lóndero S.A, empresa de servicios.

Mediante el diálogo con los representantes, se planteó una situación problemática, la cual se decidió tomar como eje central del trabajo. El problema planteado radica en la Retención del Personal.

Para facilitar la lectura y comprensión del trabajo, éste se ha estructurado en diferentes etapas o partes:

En primer lugar se encuentra la introducción, justificación, presentación de la empresa, pre diagnóstico, situación problemática y los objetivos generales-específicos del Proyecto de Grado.

La siguiente sección del trabajo se compone del marco teórico donde se incluyen el desarrollo de las dimensiones: Retención y Rotación de los trabajadores, Capacitación, Motivación -Incentivos.

Luego se establece la metodología que se organiza en categorías teóricas que representan las partes principales de la situación problemática abordado.

A continuación se presenta el diagnóstico, integrado por los métodos de recolección de datos, los utilizados: entrevistas y encuestas indagadas en el jefe de la empresa y en una cierta muestra, los choferes de la misma. Obteniendo resultados a través de los gráficos,



con sus respectivas conclusiones de cada uno y conclusiones generales.

Luego se presenta la propuesta de mejora. Se propone aplicar Programas de Retención de personal, en el cual se detalla:

Un sistema de beneficios, permitiendo la fidelización y la retención de los mismos.

Un plan por puntos, serie de pautas que al ser cumplidas por los empleados se les brinda un incentivo que contribuye a la motivación y retención.

Quedando a elección de la empresa la utilización de uno u el otro.

Se continúa con los resultados, para que la organización evalúe los efectos alcanzados, recomendamos un proceso de medición detallado.

El trabajo finaliza con una conclusión general, la bibliografía utilizada y los anexos.



INTRODUCCIÓN

A medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado. Poder alcanzar las metas propuestas en una empresa, dependerá en gran medida de la forma en que su personal puede ser administrado, utilizado y a la vez retenido.

La retención de los empleados, requiere de su atención prioritaria así como lo es su mercadotecnia y sus ventas, ya que se invierten grandes sumas en capacitación y formación del capital humano.

El principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra, para llevar a cabo dicha tarea, es necesario satisfacer objetivos múltiples, que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas del área de recursos humanos, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz, para evitar que los empleados abandonen la empresa.

Por lo tanto el presente Proyecto de Intervención tiene por objeto determinar si la rotación de trabajadores se debe a la falta de programas de retención del personal. El mismo se basará en la empresa Transporte Lóndero S.A, localizada en la ciudad de



Córdoba. Dicha organización se dedica al abastecimiento, almacenamiento y distribución de mercadería en algunas de las provincias del país.

Actualmente la empresa no posee programas de retención, es por ello que se considera que puede ser una de las causas de la rotación laboral, de ser así se otorgaría un Programa de Retención detallado que busque generar cambios positivos que contribuyan a la mejora de la empresa.

Para el diseño del mismo, se tendrán en cuenta las siguientes dimensiones: retención y rotación, motivación-incentivos, capacitación; la combinación de las misma contribuye a la retención de los empleados talentosos.

Cuando las organizaciones reconocen que a los empleados no los motiva solo el dinero, comienzan a realizar acciones de motivación.

Los incentivos y capacitaciones tienen efectos directos en el nivel de motivación y por lo tanto en el grado de retención.

Cabe destacar que en el proyecto de intervención se desarrollan las teorías de motivación, ya que éstas forman parte del proceso de motivación de los trabajadores; la descripción y análisis de cada una permiten poder detectar-conocer las necesidades de los empleados, y cómo incentivarlos para evitar la rotación en la empresa Transporte Lóndero S.A.



PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Descripción de la Empresa

Transporte Londero S.A, fue fundada en el año 2000, surgió con la intención de ser una empresa de servicios, es este caso un Operador Logístico, en donde se almacena y distribuye mercadería congelada y refrigerada.

La misma fue posicionándose cada vez con mayor fuerza en el mercado local y nacional, gracias a la dedicación de su fundador y la calidad de sus servicios.

Sus potenciales clientes, tienen contratos con supermercados a nivel nacional, y su principal objetivo o propósito es almacenar dicha mercadería y distribuirlas en las bocas de los hipermercados abasteciéndolos de stock.

Cabe destacar que su trabajo no solo consiste en almacenar y distribuir, sino también deben realizar conteo de stock, facturación de pedidos, carga y descarga de camiones a larga distancia, viajes al interior del país en donde coordinan entregas con grandes y pequeños distribuidores.

Misión

“Especializarnos en el Almacenamiento y Distribución de mercadería, brindando el mejor servicio al cliente en cuanto a, calidad, tiempo y forma, satisfaciendo los requerimientos del mismo”.



Visión

“Ser una organización reconocida por su alto desempeño en el almacenamiento y en la distribución de productos congelados y refrigerados, contribuyendo con las necesidades de los clientes. Y ser la empresa prestadora de servicios con mayor participación en el mercado Nacional”.

Objetivos Generales

- Optimizar la gestión de almacenamiento en el Depósito con la finalidad de garantizar una administración y organización eficaz del área y con ello aumentar la eficiencia de las operaciones.
- Aumentar la cartera de usuarios teniendo en cuenta los requerimientos de los mismos, incorporando clientes de otros sectores/provincias.

Objetivos Específicos

- Revisar la situación actual en cuanto a distribución, infraestructura, almacenamiento, manejo de materiales y control de inventarios.
- Clasificar la mercancía que se almacena, con el objeto de realizar una adecuada ubicación y organización.
- Realizar un inventario de toda la mercancía que se encuentra almacenada.



- Diseñar y proponer una distribución en planta para mejorar la organización de la mercancía y aprovechar la capacidad del depósito, basada en las normas y reglamentos aplicables.
- Diseñar y proponer un software que permita llevar el control del inventario y que satisfaga las exigencias del almacén y distribución
- Aumentar la satisfacción y lealtad de los usuarios.
- Lograr un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

Sus servicios son:

- **Almacenamiento:** Cuentan con un depósito con amplias y excelentes instalaciones, con rígidos controles de seguridad, andenes para carga y descarga, mulitas eléctricas, montacargas y racks elevados, y cámaras frigoríficas, que garantizan el buen trato, control y la seguridad de la mercancía.
- **Distribución:** Eficaz servicio de recolección, recepciones a granel y surtido de pedidos. Entrega de mercancía por pedido, camión completo, pallet o bulto de manera local y nacional.
- **Control de inventarios:** experiencia en control del stock de mercancía, controles de



entrada y de salida, armado de pedidos de acuerdo a sus necesidades.

- **Servicios especializados:** Adicional a nuestros servicios de almacenaje, cuentan con servicios especializados desarrollados en función de las necesidades del cliente, como lo son:

- Servicios de consolidación de carga con destino local y nacional
- Preparación y armado de pedidos
- Administración y reporte de inventarios
- Etiquetado, pale tizado

Los servicios incluyen:

- Recursos Humanos
- Equipamientos
- Insumos
- Plan de trabajo
- Supervisión
- Planes de Higiene y seguridad Laboral

Principales clientes:

- General Mills (se entregan: medialunas, facturas, criollos, muffinn, pan, berlinesas,



churros, para YPF, Delicitys, Bonafide, Discos, Mostazza)

- La Salteña (se entregan: tapas para pascualina, discos para empanadas, ravioles, sorrentinos, fideos spaguetti)
- Molinos Rio de la Plata (Se reparten: productos refrigerados y secos en pastas Matarazzo, salchichas Wilson , Vienissima, Hamónd, productos congelados de granjas de sol: patitas, hamburguesas, milanesas de soja, medallones de pollo, supremas)
- Arcor (helado)
- Frigor (helado)
- Mc.Cain (papas noiset, papas fritas)
- Swiff (hamburguesas-salchichas)
- Sibarita (pizzas congeladas)

Provincias en las que se distribuye la mercadería:

- Córdoba
- Santa Fe
- San Juan
- San Luis



- Catamarca
- La Rioja
- Tucumán
- Jujuy
- Salta

Estructura:

Transporte Londero S.A está integrada actualmente por 30 empleados, los cuales trabajan en diferentes áreas prestando servicios.

En la estructura se distinguen tres grandes áreas: área operativa (jefe y encargado) área administrativa y área de producción.

-Tareas del encargado del área operativa: supervisión y control de la descarga y carga de camiones, de preparación de pedidos, entregas y del correcto funcionamiento de los equipos que se utilizan para el trabajo

-Tareas de los administrativos: facturación de pedidos, asentamiento de stock y de facturas, control de inventarios y se factura el servicio que se le brinda a los clientes.

En el área producción de servicios se encuentran, el encargado mantenimiento de equipos de refrigeración, camaristas y choferes.

-Tareas del encargado de mantenimiento: Supervisa y controla el correcto funcionamiento de los equipos necesarios para el trabajo (revisa deshielo de



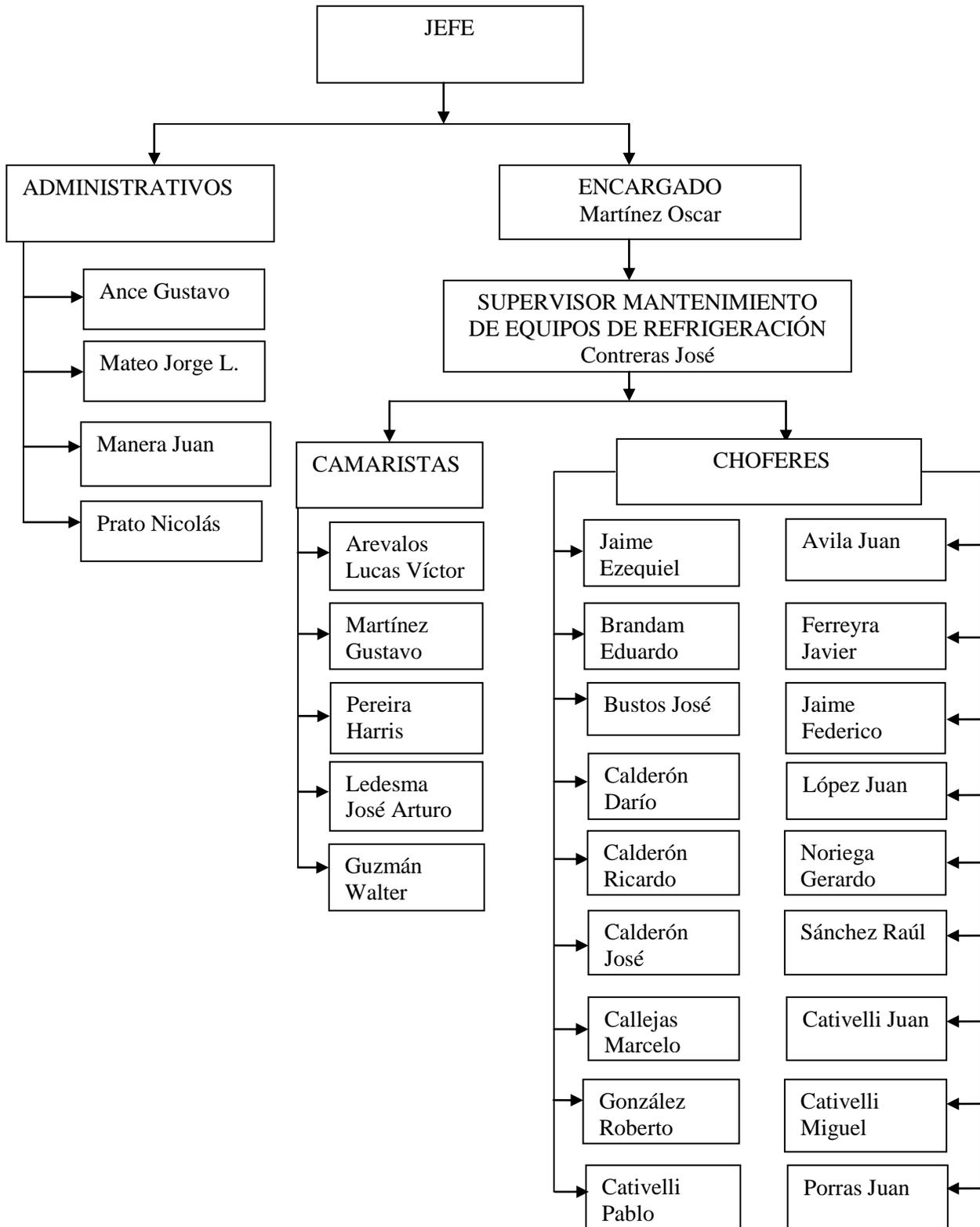
cámaras, temperatura de las mismas, reparación y servicio de las máquinas
destinadas al trabajo)

-Tareas de los camaristas: Conteo de stock, preparación de pedidos, carga y
descarga de camiones.

-Tareas de los choferes: control de los camiones y distribución de la mercadería
designada.



Organigrama:





PREDIAGNÓSTICO

Gracias a las respuestas recabadas por la entrevista que se realizó al jefe de la empresa y a un debate exhaustivo con el mismo se considera hacer hincapié en abordar el tema de “Retención del personal”. ¿Por qué?

Porque a medida que el entorno económico ha ido sufriendo cambios perjudiciales para todos, la recesión ha hecho que durante los últimos años Transporte Londero S.A se haya centrado exclusivamente en sobrevivir.

En dichos del dueño de la organización, no solo ocurrió lo antes mencionado sino que además se ha descuidado el bienestar y las necesidades de sus empleados, ya que solo se ha centrado en abonarles, según lo estipulado por las escalas salariales, y no se les ha otorgado ningún tipo de incentivos que motiven al personal, perdiendo en muchas ocasiones algunos de sus activos clave.



SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El trabajo de intervención se realizará con el propósito de contribuir en la resolución del problema; rotación de personal que experimenta actualmente la empresa Transporte Londero S.A.

Es por ello que se analizará y desarrollará la siguiente situación problema:

”La falta de Programas de Retención de Personal y su vínculo con la rotación de trabajadores en la empresa Transporte Londero S.A”.

Actualmente la empresa está sufriendo una alta rotación de sus empleados en el área choferes, es por ello que se considera plantear un Programa de Retención que ayude a mantener a su personal motivado y comprometido, identificar las razones por las que un chofer abandona su puesto de trabajo, sus necesidades, intereses o preocupaciones para lograr posibles mejores, con el fin de prevenir futuras bajas innecesarias.

Además evitando que la organización invierta en reclutamiento y capacitaciones nuevamente.



JUSTIFICACION

Se considera que es importante llevar a cabo este trabajo ya que sirve para solucionar un problema real; retener el capital humano de las empresas que presentan en su realidad cotidiana alta rotación de trabajadores. Dicha problemática está teniendo una gran trascendencia en el plano laboral.

El presente proyecto de intervención se focaliza en identificar las acciones y estrategias que permitan reducir y evitar la fuga de talentos a largo plazo.

A nivel mundial son pocas las organizaciones que se interesan en retener a la fuerza de trabajo; por ello, este proyecto trataría de disminuir la rotación de los empleados a través de un Programa de Retención del personal.

Así las empresas lograrían disminuir costos incurridos en el reclutamiento, selección y capacitación, además generando en los trabajadores un sentimiento de pertenencia, compromiso y lealtad que se verá reflejado en la productividad y motivación.



OBJETIVOS

Objetivos generales:

- Proponer un Programa de Retención de Personal para el área de choferes de una empresa de transporte.

Objetivos específicos:

- Recabar información sobre las falencias que posee esta organización en cuanto a sus prácticas de retención.
- Identificar los factores críticos que afectan a la deserción del personal.
- Proponer algunas alternativas (programas de retención) para disminuir la rotación del personal.



MARCO TEÓRICO

PROGRAMAS DE RETENCIÓN DEL PERSONAL

“Retener al personal es más beneficioso para la organización”

Estrategias para evitar la partida indeseada de los empleados valiosos:

Uno puede verse tentado a no preocuparse porque haya personas que abandonen la organización buscando otros rumbos, cuando sabe que hay un montón de gente afuera haciendo fila para poder reemplazarlas. De hecho, cuando la tasa de desocupación aumenta, los esfuerzos de retención suelen reducirse. Sin embargo, es falaz pensar que un reemplazo, por rápido que pueda realizarse, no tiene costos para la organización.

López (2013) expresa que a los gastos obvios del proceso de selección en sí (publicación de avisos, entrevistas, exámenes pre ocupacionales, trámites de altas y bajas) se suman otros normalmente ocultos, pero no por eso menos importantes: disminución de la productividad, empeoramiento del clima laboral, posible pérdida de los conocimientos, clientes y potencial de quien parte, y aumento del nivel de estrés tanto para el supervisor como para el resto de los miembros del grupo que, durante un tiempo, se quedan con un miembro menos.



El desafío de captar, detectar y retener talentos en las organizaciones

Existen sectores en los que la oferta laboral de personal capacitado es escasa y por consiguiente dichos candidatos son muy requeridos por las organizaciones del rubro. Esto genera que se vean constantemente tentados con nuevas oportunidades laborales. Por ello es muy importante que las organizaciones cuenten con un Programa de Retención de Personal; además de que las acciones que se implementen para captar, detectar y retener talentos debe constituir una política esencial de planeamiento estratégico.

Cabe destacar que las compañías que sean capaces de atraer, desarrollar y retener a las personas que la integran, serán las conseguirán una ventaja competitiva, difícil de imitar por la competencia, gracias a su personal.

¿Cómo podría el gerente de RR.HH. convencer al directorio de la utilidad de implementar los Programas de Retención de Personal?

Aquellas empresas que tienen a su personal muy comprometido y motivado, obtienen mejores resultados en el desarrollo de sus negocios. Entonces, para el área de RR.HH. es muy sencillo vender estas iniciativas, es decir se logra convencer al directorio, ya que tienen efecto directo en el negocio. Por otra parte, como reduce la rotación de personal calificado, disminuye sensiblemente la inversión en reclutar y capacitar a un nuevo empleado, reduciendo así los costos en el proceso de selección e inducción del personal.



Otro desafío que deben afrontar las organizaciones para retener al personal es: la motivación. Si un empleado se encuentra cómodo, feliz en su trabajo no considerará un cambio laboral. Para ello es necesario conocer que los motiva.

¿Qué motiva a un empleado?

- Compromiso con la empresa
- Perspectivas a largo plazo
- Satisfacción con la tarea
- Equidad y justicia

Una vez que se descubre que es lo que los motiva, la empresa debe establecer acciones para poder alcanzarla, de esta manera contribuyendo en la retención del personal.

Rastreo de la fuga de personal

A menudo se ven empleados que constantemente se quejan de sus organizaciones, de lo insatisfechos que viven en su trabajo, buscando y enviando currículums para descubrir nuevas y mejores oportunidades de trabajo. Lo urgente para las empresas es ubicar el origen de estos desacuerdos, identificar las razones por las que un trabajador quiere abandonar o bien las razones que influyen para conservar su empleo, permitiéndole a la empresa conocer qué factores debe mejorar o fortalecer para retener al personal.

Para la identificación de este problema son muy útiles el empleo de encuestas y entrevistas de salida al momento de que el trabajador presente su carta de renuncia o sea despedido. En



las encuestas se recomienda incluir preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple, así como también un espacio de observaciones, sugerencias etc.

También se puede acudir a este tipo de procesos no únicamente al final del recorrido laboral de las personas, sino incluso durante la estadía en la empresa, por lo menos una vez al año, esto para medir el nivel de satisfacción, las necesidades, intereses o preocupaciones de los trabajadores, así como también posibles mejoras.

Se debe recordar que los resultados del abandono descuidado de las personas a su puesto de trabajo se pueden ver reflejados directamente en el capital económico de una organización.

Incentivos y bonos emocionales

A pesar de la importancia de los sueldos, incentivos o cualquier beneficio monetario, las empresas pueden basar sus Programas de Retención en incentivos y bonos emocionales, esto hace referencia a la innovación que ofrezca la misma para hacer la vida del empleado mejor y más cómoda. Las repercusiones de los incentivos-bonos emocionales sobre la retención dependerán del conocimiento que tenga la organización de las necesidades personales-profesionales de sus empleados.

La motivación, la actitud y compromiso que puedan despertar en sus trabajadores, se logra a través de programas creativos. Actualmente el desarrollo de estos objetivos ha evolucionado al punto que el lugar de trabajo se considera más que un simple sitio donde ganar dinero y más que el lugar donde se desempeñan órdenes y tareas.



Todo esto ha hecho que los trabajadores se sientan identificados con la empresa y funcionen como embajadores de la misma en otros lugares.

Beneficios personales

A través de distintos recursos que poseen las empresas se puede lograr potencialmente la retención de un empleado cuando ésta se involucra en los intereses personales del empleado, como su salud, su profesionalización, su familia. Podríamos mencionar entre algunos beneficios que el empleado valora: seguros de vida, seguros médicos, capacitación constante, seminarios, calidad de relación con sus superiores, ser escuchado al exponer ideas y sugerencias, oportunidad, equidad y transparencia al haber nuevas oportunidades de ser promovido, ambiente agradable, flexibilidad, libertad, pequeños premios (cenas, premios), seguridad, reglas más orientadas a la comodidad de los trabajadores que estrictos parámetros sin una real conveniencia, reconocimiento de sus logros, metas, objetivos de parte de gerencia, sentimiento de pertenencia y apreciado.

Beneficios sociales

Las empresas pueden contar con numerosas actividades que logren darle al trabajador una perspectiva diferente que tenga hacia su lugar de trabajo, que considere a su entorno laboral no solo como el sitio de lunes a viernes que debe estar obligado a asistir para sobrevivir, sino venderle la imagen y la identidad de pertenecer a una asociación en la que pueda desarrollar vínculos emotivos que aporten a su desenvolvimiento interpersonal que lo arraigaran profundamente con el trabajo. Logrando generar en el



trabajador un sentido de pertenencia a la organización, promovido por el área de RRHH; desarrollando una cultura organizacional que comprometa al empleado a desempeñarse eficientemente con un clima laboral que promueve la retención. Existen organizaciones en las que se acostumbra a: organizar campeonatos de todo tipo de deportes, concursos de talento, días temáticos, entre otros.

Ítems más importantes a tener en cuenta para la retención del personal:

- Reconocer que todo el personal son estrellas, sin importar el nivel en el cual trabajen, que aportan valor a la organización.

- Equidad, respeto, dar las gracias, estimular e impulsar el desarrollo, preocuparse por ellos son algunas formas simples de retener a los empleados valiosos.

- Los programas de retención deben aplicarse en todo momento, sin importar el ciclo económico en el cual se encuentre el país.

- Es sumamente importante preguntar y no adivinar. Preguntarles a los empleados el por qué eligen a la empresa y que factores debería presentar una propuesta laboral de otra empresa para que se valla. Esta es considerada una estrategia de retención. Esta simple acción genera sentimientos en los empleados de lealtad a la empresa debido a que preguntar es interesarse por los empleados. Algunas preguntas que se les pueden hacer son las siguientes:

¿Qué consideras que te hace quedar en nuestra empresa?

¿Qué podría tentarte a marcharte?



¿Qué es lo más te despierta interés de tu trabajo?

¿Qué inhibe tu desarrollo profesional?

¿Hay algo que podamos hacer para ayudarte a alcanzarlo?

Las preguntas deben hacerse en forma individual mediante una reunión informal por ejemplo. Si el empleado no sabe que contestar es necesario darle el tiempo para que lo piense y volver a re-programar otra reunión.

Si la respuesta del empleado es por ejemplo un incremento del 20 % de su sueldo y la empresa no puede dárselo, el jefe que encuesta debe dejar en claro lo valioso que es el empleado y que para él realmente merece ese aumento, además debe explicarle cuales serían los obstáculos que habría y consultar que más haría que se quede. El jefe debe hablar con los altos mandos sobre ello y tratar de llegar a una solución, por ejemplo darle el aumento dividido en dos semestres.

Si el empleado no tiene la confianza para responder a esas preguntas, es importante que el jefe que encuesta la genere. Una forma para realizarlo es llevar a tomar un café al empleado esporádicamente para que ambos se conozcan.

Cabe aclarar que el jefe debe anotar en planillas las respuestas de los empleados y revisarlas periódicamente para ver cuáles se han resuelto y cuáles no.

- Preguntar no solo hace que el empleado se sienta valorado, sino también proporcionará información crucial para la empresa y para personalizar las estrategias a fin de conservar el personal.



- Retener a un empleado es, esencialmente, una actividad individual, no una actividad de grupo. El trabajo, las relaciones y las vidas propias triunfan o fracasan en cada conversación. Aunque no está garantizado que ninguna conversación única transforme una empresa, una relación o una vida, cualquiera de ellas puede hacerlo.

A continuación se establece una lista de preferencias que harían que el empleado se quede según Evans Sharon Jordans, & Beverly L Kaye (2005):

1. Estímulo y trabajo apasionante.
2. Crecimiento, aprendizaje y desarrollo profesionales.
3. Trabajar con gente estupenda.
4. Una retribución justa.
5. Una dirección que presta apoyo/un buen jefe.
6. Ser reconocido, valorado y respetado.
7. Prestaciones.
8. Un trabajo valioso y que representa una diferencia.
9. Sentirse orgulloso de la organización, su misión y su producto.
10. Una cultura y un ambiente de trabajo estupendos.
11. Autonomía, creatividad y control.
12. Flexibilidad: horario de trabajo, ropa, etc.
13. Ubicación.
14. Seguridad y estabilidad en el trabajo.



15. Tareas diversas y cambiantes.
16. Diversión en el trabajo.
17. Ser parte de un equipo.
18. Responsabilidad.
19. Lealtad, entrega a la organización o a los compañeros.
20. Un liderazgo inspirador.

En la lista se puede evidenciar que una retribución justa ocupa el cuarto lugar. Si la retribución se considera no competitiva, injusta o sencillamente insuficiente para vivir, será un gran motivo de insatisfacción y descontento. Los empleados más valiosos serán vulnerables al robo de talentos o empezarán a buscar algo mejor, en especial si el mercado es favorable. Pero la cuestión es que, aunque puede ser un gran motivo de insatisfacción si es inadecuada, si es correcta no conseguirá, por sí sola, retener a las personas que no están contentas en otros aspectos.

Es decir, que si no se estimula, se ayuda a crecer o se cuida a los empleados con talento mediante acciones del área de RRHH, una retribución alta no será suficiente para que se comprometan, se sientan valorados o se queden por mucho tiempo.

Según lo expuesto por Evans Sharon Jordans et al. (2005), existe una serie de aspectos que deben ser tenidos en cuenta por las empresas para retener a los empleados talentosos:



Respeto:

Igual que los jefes toleran diversas conductas de sus empleados, también ellos los aceptan como son. El único comportamiento que las personas con talento raramente toleran mucho tiempo es la falta de respeto. Si la empresa quiere conservarlos, es fundamental que reconozca las cualidades únicas de cada persona y le demuestre su respeto.

En muchos casos cuando los empleados hablan de la falta de respeto que los impulso a marcharse a otro trabajo, a veces se refieren a la sensación de invisibilidad que les hacen sentir sus superiores. Cuando el jefe no saluda a los empleados promueve a este sentimiento.

Respetar a los demás puede parecer fácil. Después de todo solo se trata de una actitud. Las actitudes y las opiniones son básicas para mostrar respeto y honrar a los demás. Pero también están en la conducta y los actos. Por ello los supervisores deben examinar sus actos, escuchar a los empleados y en definitiva tratarlos con decencia.

Además del respeto se puede agregar que al personal no le agrada trabajar con un superior necio, esto solo causará disminución de la productividad, rotación, disminución de la creatividad, intimidación y que el empleado piense en marcharse por más que la remuneración sea elevada y tenga oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Por ello resulta que los jefes deben reunirse con los empleados de su equipo para que le contesten con sinceridad la lista de comprobación de comportamientos. (Véase anexo II). La lista le permitirá poder determinar si exhibe uno o más de las conductas indeseadas. Si es así, esta podría ser una de las causas de la fuga de talentos.



Enriquecimiento del puesto:

- Los empleados necesitan un trabajo estimulante, oportunidades para responder a retos y para el crecimiento profesional.
- Si los trabajadores piensan que la organización ya no les otorga oportunidades pensarán en irse o se desinteresarán del trabajo.
- Un trabajo enriquecido: da a los empleados espacio para iniciar, crear y llevar a la práctica nuevas ideas, favorece que se fijen y alcancen las metas personales y grupales, permite que los empleados vean lo que han aportado a un producto o a un objetivo y por último estimula a los trabajadores para que amplíen sus conocimientos y capacidades.
- La empresa debe tener en cuenta que lo que enriquece a un empleado no enriquece a otro. Por ello es que el enriquecimiento debe ser personalizado y para ello los superiores deben indagar a cada empleado que lo enriquece.
- Existen numerosas formas de enriquecer:

1. Formar equipos: Los grupos de trabajo auto dirigidos pueden tomar muchas de sus propias decisiones. Pueden redistribuir el trabajo, de forma que los componentes del equipo aprendan más, tengan una mayor variedad y sigan los proyectos hasta su terminación.

2. Rotar las tareas: Unas responsabilidades nuevas pueden hacer que un empleado se sienta estimulado y valorado. Puede adquirir nuevos conocimientos importantes que añadan profundidad al personal. Un ejemplo son los trabajos rotatorios.



3. Establecer oportunidades de participación: Los empleados están motivados cuando toman parte en decisiones que afectan a su trabajo, como las relativas a los presupuestos o en la manera de organizar el trabajo. Al participar, los empleados pueden ver el cuadro completo y hacer una aportación que crean significativa.
4. Nutrir la creatividad: la creatividad no explotada disminuye. Si los empleados piensan raras veces por sí mismos, pierden la capacidad de aportar sus mejores ideas. Sencillamente, hacen lo que se espera que hagan, sin motivación ni entrega.
5. Enseñar a alguien: Enseñar a otras personas motiva a muchos. Si un empleado tiene una especialidad y disfruta trasmitiéndolo, permitirle que lo enseñe.

Recompensas:

Existen una serie de recomendaciones con respecto a este aspecto, las mismas son las siguientes:

- Si mediante investigaciones se descubre que la empresa donde trabajas posee un sistema de retribución que no es competitivo con el de empresas parecidas, se debe comunicar a los altos mandos para que la situación cambie.
- Existen numerosos estudios que señalan que las empresas deben pagar equitativamente para conservar a sus empleados más valiosos pero además establecen que solo el dinero no retendrá. Ya que el dinero no es el principal motivador. El reto,



oportunidades de crecimiento, flexibilidad y el reconocimiento son ejemplos que importan más a la mayoría del personal. Cuando esto falla, las personas con talento se marchan.

- Reglas de las recompensas:

1. Si un empleado lo espera, ya no se puede considerar una recompensa.
2. Las recompensas tiene que corresponder a las necesidades y deseos del personal.

- Una forma de recompensar a la planilla de empleados es a través del reconocimiento. Independientemente de las diferencias individuales, casi todos los empleados quieren que les digan lo valiosos que son para el equipo, lo importante que es su labor y el espléndido trabajo que hacen. Se los puede elogiar de diferentes formas:

1. Espontáneamente: Cuando se encuentra a alguien haciendo una determinada labor, darle las gracias, en aquel mismo momento.
2. Específicamente: Elogiar por logros o esfuerzos específicos.
3. Expresamente: Se puede lograr invitando a un empleado a almorzar para mostrarle el reconocimiento por un trabajo bien hecho.
4. En privado: El superior debe ir al despacho del empleado para darle las gracias y elogiarlo personalmente.
5. En público: Elogiar a un trabajador en presencia de otros (compañeros, familia, superiores).
6. Por escrito: Se puede realizar mediante una carta, una nota o correo.



Oportunidades:

- Explotar las oportunidades significa buscar, encontrar y luego aprovechar esas oportunidades con los empleados. Eso no significa que los jefes deben ser responsables de la carrera profesional del trabajador. Pero si en verdad quieren conservarlos, deben ayudarlos a encontrar oportunidades en su propio terreno (empresa), para competir con las que encontrarán en otros lugares.
- Explotar las oportunidades significa oportunismo en el sentido más positivo de la palabra. Sus tres conductas clave son: buscar, ver y aprovechar.
- Una forma para explorar las oportunidades es que el jefe se asocie con los empleados, que organice reuniones con ellos preguntándoles que oportunidades buscan. En muchos casos las empresas no lo realizan por miedo a que no haya oportunidades dentro de la misma, pero el simple hecho de preguntar y preocuparse por el futuro de los empleados harán que se sientan valorados y más leales.
- Se debe estar atento para notar si algo está cambiando en el departamento, división u organización, algún nuevo proyecto, algún departamento que crece, alguien que está a punto de retirarse, para poder así, detectar oportunidades.

Familia:

- Los empleados buscan un trabajo que les ayude a conciliar las exigencias laborales con las de su vida familiar, en lugar de, obligarlos a elegir una de los dos.



- Las empresas inteligentes les ofrecen a su personal con talento flexibilidad en cómo trabajan, cuándo trabajan y, con frecuencia, donde trabajan. Permiten que cumplan con sus responsabilidades personales mientras continúan siendo productivos en el trabajo. Si la empresa todavía no instituyó estas políticas se puede empezar siendo amable con la familia. Un ejemplo puede ser permitirle al empleado que ingrese más tarde para que tenga tiempo de desayunar con su familia.
- Una única estrategia favorable a la familia no satisfará las necesidades individuales de todos estos empleados. Es importante considerar los diferentes tipos de familia que haya en el grupo y, a continuación, pensar que planteamientos darán mejor resultado para cada uno de ellos. La forma de conseguir dicha información es preguntarles a ellos.
- Se puede celebrar reuniones con los empleados para intercambiar y elaborar una lista de ideas para conciliar la familia y el trabajo.

Placeres:

La diversión en el ámbito de trabajo conduce incremento de la creatividad, promueve el compromiso, mejora la moral, soluciona conflictos, crea una actitud positiva respecto a la compañía y aumenta las probabilidades que los empleados se queden. No disminuye la productividad cuando los objetivos están claros. La diversión dará energía, motivará y retendrá.

Pero existen una serie de mitos que hacen que la diversión y el trabajo no sean



considerados por las organizaciones:

1. Desarrollar bien el trabajo encomendado y la diversión son incompatibles.
2. Se necesitan juguetes y dinero para divertirse en el trabajo.
3. pasarlo bien significa reír a carcajadas.
4. Para divertirse, hay que planearlo.
5. La diversión en el trabajo hará peligrar los resultados.
6. Es preciso tener mucho sentido del humor para crear un ambiente de trabajo divertido.



ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

¿Qué es la rotación?

Según Gayosso (2011) *“Se refiere al número de trabajadores que entran y salen de la empresa, entran de la misma empresa e inclusive dentro de la empresa se da la movilidad”*.

El problema de la alta rotación de empleados

En algunas empresas la alta rotación de empleados es un problema grave al cual no se le presta la debida atención y que tiene serios efectos negativos en las empresas.

El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para la organización, en cuanto a costos de entrenamiento, a productividad y a desempeño del personal.

Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de dicha actividad resulta ser elevado.

Si después de entrenarlo, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, resulta innecesario si se adopta una política de estabilidad laboral. Cabe destacar que además de generar costos en la organización también se genera un sentimiento de inestabilidad en los empleados que integran la empresa.

Una empresa no se puede dar el lujo de estar cambiando constantemente de personal.



Además, los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que en todo este tiempo la organización estará perdiendo.

De otra parte, cuando la empresa no ofrece estabilidad laboral a su personal, la motivación de estos no es la mejor, influyendo notablemente en su desempeño.

Un empleado que está ante la constante incertidumbre de la posible e inminente desvinculación laboral, no podrá ofrecer el mejor rendimiento.

Por ello es de gran importancia desarrollar un sentido de pertenencia y lealtad, y eso no se consigue cuando no se ofrece estabilidad laboral.

El empresario a veces desconoce en absoluto de que el éxito de su empresa depende en gran medida de sus empleados. Son ellos los que a diario dedican su tiempo y esfuerzo para que la organización cumpla con sus objetivos.

Un empleado tranquilo, feliz, es un empleado productivo, que ofrece rendimiento, por tanto la empresa ganará por partida doble: evita costos innecesarios por adiestramiento y logra la máxima productividad de sus empleados.

Desafortunadamente, las administraciones de las empresas, no brindan la importancia que el recurso humano tiene. Se olvidan que todo es realizado por humanos y por tanto son el factor más importante en cualquier organización.

Un aspecto a tener en cuenta: los objetivos

Según lo expuesto por Evans Sharon Jordans et al. (2005) a veces se puede evitar la



rotación de personal y contribuir a la retención ayudando a los empleados a identificar metas profesionales diversas. Si ven que la empresa puede respaldar varias alternativas viables, verán que tienen futuro allí. Por ello es importante hablar con el personal de los diferentes movimientos que se pueden dar dentro de la organización:

1. **Enriquecimiento:** consiste en crecer en el mismo sitio. Enriquecimiento significa que los empleados se expanden en el puesto, perfeccionan sus conocimientos o profundizan en campos que realmente les gusta. Para tener una pista de las posibles oportunidades de enriquecimiento, se le debe hacer a los empleados las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que más te gusta del trabajo? ¿Qué se podría añadir a tu puesto para que fuera más satisfactorio? ¿Qué tareas te harían avanzar más en tu actual puesto? ¿Cuáles de las tareas actuales es la más rutinaria?
2. **Movimiento lateral:** Desplazarse horizontalmente o a través. Dar un paso lateral debe significar aplicar las experiencias actuales a un nuevo puesto del mismo nivel, pero con diferentes deberes y retos. Se debe ayudar a los empleados a ver que esos desplazamientos laterales pueden mejorar sus capacidades o trasladarlos de una función de crecimiento lento a una parte en expansión dentro de la organización. Se puede estimular las ideas sobre posibles desplazamientos laterales, preguntando a los empleados: ¿Cuáles de sus capacidades se pueden aplicar fuera de su actual puesto? ¿Qué tres aptitudes son más fácilmente transferibles a otros departamentos? ¿Qué otros departamentos te interesan?
3. **Exploración:** cambios temporales destinados a investigar otras opciones. Para ello se puede alentar a los empleados a considerar opciones como: aceptar tareas de corta



duración en otros departamentos y participar en equipos formados para la realización de un proyecto.

4. **Realineamiento:** descender para abrir nuevas oportunidades, esto puede disminuir el estrés laboral o permitir un regreso elegante a un cometido de colaboración individual.

5. **Reubicación:** significa que el jefe ha pensado en todas las opciones y comprendido que la mejor decisión profesional para ese empleado es buscar en otra organización. Esto puede suceder cuando se presenta alguna de la siguientes situaciones:

- Las aptitudes, intereses y valores de un empleado no encajan en su trabajo.
- Las metas profesionales de un empleado no son realistas para la organización,
- Los conocimientos técnicos de un empleado están subvalorados en la empresa.

6. **Hacia arriba:** El ascenso es más probable cuando las aptitudes del empleado encajan en las necesidades de la organización. Se debe interpretar la dirección estratégica de la empresa de forma que se puede formar a la persona en aquellas tareas que podría llegar a desempeñar.



CAPACITACIÓN

¿Qué es la capacitación?

Frigo (2008) afirma: *“Capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad”*.

Según Blake (2001) concretamente, la capacitación:

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- en función de las necesidades de la empresa,
- en un proceso estructurado con metas bien definidas.

Según Ventura (2011) la capacitación tiene propósitos como son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Resolución de problemas.
- Habilidad para la promoción.
- Inducción y orientaron del nuevo empleado en la empresa.
- Actualizar conocimiento y habilidades.
- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud



más positiva.

- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Agilizar la toma de decisiones.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

Según Frigo (2008) los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en



general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

d) Desarrollo de Jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es



necesario el compromiso de la gerencia.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento

La organización invierte recursos con cada empleado al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres y establecer las acciones correspondientes para retener al personal capacitado.

Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción, permitiéndole crecer profesionalmente; y si un trabajador se desvincula o es desvinculado, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Así se puede considerar a la capacitación como una herramienta que beneficia a ambas partes.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal.

Uno de los principales beneficios de realizar actividades de capacitación es evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.



También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales.

Además se pueden agregar mayores beneficios que brindan las capacitaciones:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Reduce el estrés, si el empleado sabe cómo realizar su tarea se sentirá tranquilo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

Por ello, las inversiones en capacitaciones están llenas de beneficios, tanto para la empresa como para el trabajador que se capacita. Las organizaciones que más esfuerzos le dediquen a esta actividad son las que más se beneficiarán en entornos tan dinámicos como los que se presentan actualmente.

Según Carribero (2002) el contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de



capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.



¿Por qué capacitar?

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual, ya que el mismo presenta la característica de ser cambiante, exigiendo que las organizaciones que quieran sobrevivir en el mercado deban adecuarse. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y se enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso deben estar siempre actualizados. Por lo tanto las organizaciones se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por ello son las propias organizaciones las que deben brindar a sus empleados todas las herramientas, conocimientos necesarios para que se desempeñen de manera óptima en su puesto de trabajo, y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la empresa.



A quién capacitar primero

Senge (1997) señala que *“La adaptación y crecimiento continuo de una empresa en un ambiente de negocios cambiante depende del aprendizaje institucional, que es el proceso por medio del cual los equipos gerenciales cambian sus modelos mentales.” El cambio es difícil, “pero todo individuo debe tener la capacidad de enfrentarse a cambios mentales, que a veces pueden representar violentos conflictos internos”.*

Por eso es que la alta gerencia debe capacitarse, porque sin nuevos conocimientos no hay cambio, y sin cambio, no hay innovación, requisito indispensable para competir con éxito y así evitar el declive la empresa.

¿Qué es evaluar los programas de capacitación? ¿Por qué hacerlo?

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso. Muchas veces suele ocurrir que los directivos no consideran necesario invertir en capacitaciones por sus altos costos.

Por ello los resultados de dicha actividad le permiten a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

Según Pain (1993), normalmente la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y



surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Determinar si es necesario incluir o modificar materiales audiovisuales, bibliografía.
- Analizar mejorar, modificaciones o anulaciones.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura, en base a los resultados de la impartida.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la



organización y de los propósitos de la evaluación.

¿Para qué necesitamos evaluar la capacitación?

Es fundamental para conocer en qué medida esta contribuye a los objetivos y metas de la organización; decidir si se harán mejoras en las actividades brindadas, entender que es lo que está pasando dentro de la empresa, evaluar si este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara, indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.



MOTIVACIÓN

Las organizaciones están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos, metas y de esta manera contribuir para alcanzar el éxito organizacional en un entorno dinámico.

Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso.

Según Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James & Vasques Jesús (1999), motivación: *“Son las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta y también para señalar la dirección de la misma.”*

Según Macello (1998), la motivación es capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Además impulsa a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Sentirse motivado consiste en sentirse identificado con el fin, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo.

A fin de ampliar los conocimientos sobre motivación, se hace hincapié en las distintas teorías de motivación más importantes citando a los siguientes autores:



- Abraham Maslow “Teoría de la motivación humana”.
- David McClelland “Teoría de las tres necesidades”.
- Víctor Vroom “La motivación para producir”.
- Douglas Mc Gregor “Teoría X y teoría Y”.
- Clayton Alderfer “Teoría ERC”.
- Stacey Adams “Teoría de equidad”.

ABRAHAM MASLOW Y SU TEORIA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

Según Maslow (1943), la teoría de la Motivación Humana trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Si las empresas pueden garantizar la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad (estabilidad laboral) y amor, pertenencia y estima (trabajo en equipo, relaciones entre pares), podrá lograr que los empleados direccionen su comportamiento a la consecución de los objetivos, metas organizacionales y alcancen logros. Conduciendo a que busquen superarse en cuanto al crecimiento personal y profesional. Todo esto



provoca que si los empleados direccionan sus comportamientos a alcanzar los objetivos organizacionales, estén contribuyendo a alcanzar el éxito de la organización y a la vez los empleados se sienten motivados y realizados profesionalmente.

A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow:

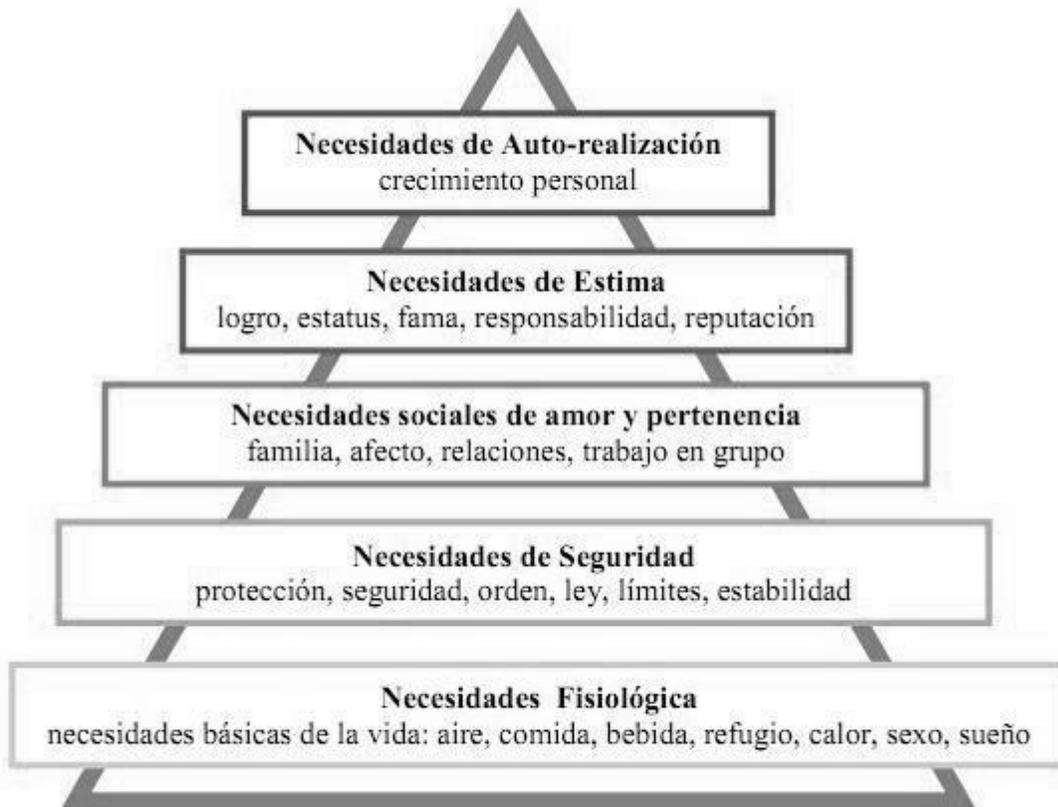


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).



TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE MCCLELLAND .

McClelland (1962), afirma que cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla. Las necesidades de una persona tienen su origen en la cultura de una sociedad.

Según McClelland (1962), existen tres tipos de necesidades que motivan al ser humano:

- **EL DE REALIZACIÓN O LOGRO:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Los individuos movidos por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

Las personas que tienen una fuerte necesidad de logro presentan las siguientes características:

- Prefieren tareas en las que pueden tener un alto grado de responsabilidad.
- Se fijan metas realistas.
- Planean meticulosamente sus acciones para alcanzar resultados.
- Se interesan por reconocer sus éxitos y fracasos.
- Valoran más la competencia que la amistad.



- **EL DE AFILIACIÓN:** desean tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, les gusta ser habitualmente populares, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación se preocupan más por trabajo en equipo, buscan estatus y autoridad como una vía para satisfacer su necesidad.

- **EL DE PODER:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este estímulo les gusta que se las considere importantes. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir mediante diversos argumentos; son enérgicos, tercos y exigentes. Disfrutan al enseñar y hablar en público.



LA MOTIVACIÓN PARA PRODUCIR: LA TEORÍA DE VROOM

Vroom (1964), define la motivación como un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria. Desde su punto de vista, la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de la persona y motivadas por ésta.

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer qué buscan en la organización y como creen poder obtenerlo.

El enfoque habla específicamente de la motivación para producir a partir de 3 factores que determinan a los individuos para este fin.

La motivación para producir está en función de:

1. Objetivos individuales (Valencia), o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (Expectativas): este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo. Aquellos objetivos pueden ser: dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (Expectativas) (Recompensas): está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.



Si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja. Si un obrero capacitado para dicha tarea tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuente de motivación para producir más.

3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (Relaciones entre expectativas y recompensas). Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

Factores que lo influyen:

- Recompensas extrínsecas: similares a los factores de higiene de Herzberg.
- Recompensas intrínsecas: abarcan la satisfacción personal, parecidas a los factores de motivación de Herzberg.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

Uno de los grandes atractivos de esta teoría es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la



organización, pero que ambas pueden armonizarse.

Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

1. La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
2. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

El modelo de expectativas afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa.



TEORIA X TEORIA Y: MC GREGOR

McGregor (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

TEORÍA X

Según Mc Gregor (1960), la Teoría X fue establecida en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que



desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

TEORÍA Y

Según expresa MC Gregor (1960), los directivos que aplican la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia



de las recompensas asociadas con su cumplimiento.

- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

A fin de poder comprender las dos teorías se estableció un cuadro comparativo:

Tabla N°1

Teoría X	Teoría Y
- La gente no quiere trabajar.	- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	- La gente prefiere autonomía.
- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.	- La motivación ocurre en todos los niveles
- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	- Gente Motivada puede auto dirigirse

Adoptar una u otra no sería eficiente, ya que como se puede observar cada una de ellas presenta un enfoque diferente, y se ven afectados en ambas los trabajadores.

Lo óptimo sería fusionarlas, es claro que en las empresas se debe trabajar bajo un



control y unos lineamientos que regulen el buen funcionamiento y que cada una de las actividades que se realicen sean correctas pero siempre y cuando se trabaje sin ninguna presión y que se cumplan en la integraciones las dos las necesidades.

TEORIA ERC DE ALDERFER

Alderfer (1969), plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC.

El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer los requerimientos básicos de la existencia material.

El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas.

Por último, las necesidades de crecimiento: un deseo intrínseco de desarrollo personal.

La teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

Dicha teoría contiene una dimensión de frustración-regresión, observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que una vez satisfechas las



necesidades de orden inferior se procura satisfacer las de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivador.

Las empresas deben considerar la teoría de ERC para poder orientar su gestión a la satisfacción de las necesidades de nivel inferior, para que no se origine la dimensión frustración-regresión y que los empleados orienten sus esfuerzos a alcanzar y satisfacer las necesidades de orden superior, así dentro de la empresa se encuentran trabajadores satisfechos, por lo tanto se logra que los mismos estén motivados.

TEORIA DE EQUIDAD POR ADAMS

Según Adams (1963), la esencia de ésta teoría radica en la comparación que hacen los empleados sobre la recompensa que reciben sus esfuerzos con las que reciben sus compañeros de trabajo en situaciones similares. Esta teoría de la motivación se basa en la asunción de que los individuos que trabajan a cambio de ciertos beneficios están motivados por un deseo de recibir en su trabajo un trato de igualdad. Cuatro principios básicos de ésta teoría son:

1. Persona: el individuo para el que se percibe la equidad o igualdad.
2. Otros oferentes: cualquier individuo o grupo de individuos utilizados como un referente con vistas a la relación inputs y resultados.
3. Inputs: las características individuales aportados al trabajo pueden ser atribuibles (ejemplo, edad, raza, sexo) o adquiridas (ejemplo, experiencia,



conocimientos).

4. Resultados: lo que la persona recibe del trabajo (ejemplo, reconocimientos, beneficios complementarios, remuneración).

Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus inputs (esfuerzo) y sus resultados (recompensas) son equivalentes a las obtenidas por los demás empleados.

Puntos claves

Los resultados positivos en la tarea y un alto nivel de motivación sólo puede esperarse cuando los empleados perciben un trato justo.

Cuando un trabajador considera que la situación laboral se encuentra a favor del empleador, puede realizar esfuerzos adicionales para lograr reconocimientos, generando que dicha situación se equilibre para ambas partes. Otros se desmotivaron y otros buscarán alternativas de empleo.

Los gerentes deben recordar que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad.

Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoría entra cada empleado puede ayudar al jefe a predecir quién experimentará desigualdad y que tan importante sería eso para afectar su comportamiento y desempeño.



INCENTIVOS

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg (1959), a través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores Higiénicos: son factores externos a la tarea, engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Ellos son:

- Sueldo y beneficios
- Política de empresa y organización
- Relación laboral
- Ambiente físico



- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral

- Factores motivadores: hacen referencia al trabajo en sí. Se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa de magnitud significativa.

Ellos son:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para “limpiar” el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se



desmotive, mientras que los factores de motivación permiten incrementar la motivación y ganas de cumplir un objetivo. En esta teoría, lo contrario de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

Para poder entender mejor los conceptos de factores Higiénicos y motivadores se estableció un cuadro comparativo:



Tabla N°2

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none">- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.- Control técnico.	<ul style="list-style-type: none">- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Según Herzberg (1959), la propuesta para la motivación radica en lo que él denominó “enriquecimiento de tareas”. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y



ausentismo.

Herzberg (1959), expresa algunos consejos para el enriquecimiento de tareas:

- Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo
- Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo
- Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad
- Informar al trabajador sobre los resultados mensuales
- Reparto de tareas nuevas y más difíciles
- Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

TEORÍA GENERAL DE INCENTIVOS

Laffont & Martimort (2002), parten de la necesidad de incentivos siempre que se contrate a un “agente”, para desempeñar funciones delegadas por su “principal” lo que también se conoce como la teoría del agente y del principal.

Un principal de una organización quiere realizar una tarea y la delega en un agente de la misma organización que tiene mejor información que él o un perfil más adecuado para llevarla a cabo.

Para realizar la tarea encomendada, el agente tiene que realizar un determinado esfuerzo



que denominaremos «e». El resultado final de la tarea será creciente con el esfuerzo del agente: cuanto más se esfuerza el agente mejor resultado obtendrá el principal. Por otra parte, el esfuerzo tiene un coste para el agente, $C(e)$, y por tanto, si esperamos que el agente se esfuerce, debemos de alguna forma retribuirle por ello.

Al agente sólo le preocupa su remuneración. Este supuesto puede ser muy fuerte en algunas situaciones, porque deja de lado otra clase de incentivos como son la carrera profesional o la probabilidad de despido. En una situación en la que el principal brinda al agente un salario fijo independientemente del resultado de la tarea, si no existen otra serie de incentivos, se esperará que el agente realice el esfuerzo mínimo. Por el contrario, si el principal le ofrece al agente un contrato en el cual su salario dependa del resultado de la tarea de la misma forma que depende el bienestar del principal, el agente realizará des centralizadamente el esfuerzo eficiente, debido a que maximizando la diferencia entre su remuneración y su esfuerzo, el agente está maximizando la diferencia entre la utilidad del principal y su esfuerzo.

En síntesis, los incentivos monetarios pretenden relacionar las retribuciones de los agentes con los resultados que se obtienen de su trabajo con el objetivo de generar incentivos suficientes para que se esfuerzen de forma eficiente. (López, 2003).

Clasificación de incentivos remunerativos según Bohlander George, Snell Scott & Sherman Arthur, (2001).

- Plan directo a destajo: Programa de incentivos bajo el cual los trabajadores reciben



cierta compensación por cada unidad producida. La cantidad de unidades producidas durante un periodo de paga determina su compensación.

- Plan de estándares por hora: programa de incentivos que fija los sueldos basándose en la terminación de un trabajo en un tiempo promedio establecido. Si los empleados lo terminan en menos tiempo, su pago se basa de todas maneras en el tiempo establecido por ese trabajo.
- Bonos individuales: Es el pago de un incentivo adicional a la percepción base. Tiene la ventaja de dar a los empleados una paga mayor cuando realizan más esfuerzo, al tiempo que conservan la seguridad de una remuneración base.
- Aumentos por méritos: Vincula los aumentos del sueldo base con el grado de éxito con el cual el empleado desempeña su trabajo, se otorga cuando el empleado ha alcanzado el objetivo de un parámetro del desempeño.
- Curvas de carrera (curva de madurez): Bases de experiencias o de desempeño sobre las cuales se proporcionan incrementos salariales a empleados profesionales. En el proceso, la organización puede perder a un buen empleado profesional y obtener a cambio un mal administrador.



Clasificación incentivos no remunerativos según Bohlander George et al. (2001)

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, obsequios para navidad, cumpleaños, entre otros.

Entre ellos podemos encontrar:

- **Reconocimiento:** Los directivos felicitan a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho. Si el reconocimiento en persona a los empleados es imposible por alguna razón, los directivos deberían escribirles notas personales acerca de su desempeño. Otra opción es el reconocimiento en público, por su logro merecen la atención de todos.
- **Logro:** se deriva del hecho de alcanzar un objetivo estimulante.
- **Autonomía:** algunas personas prefieren trabajos que les permitan tomar decisiones; quieren trabajar sin estar sujetos a una estrecha supervisión. Una cierta medida de libertad para hacer lo que el empleado considera mejor en una determinada situación se puede traducir en un sentimiento de autonomía.
- **Desarrollo personal:** los individuos que experimentan este desarrollo puede darse cuenta de su crecimiento y perciben la expansión de sus capacidades. Al ampliar esas



capacidades, pueden maximizar, o por lo menos satisfacer, su potencial de destreza.

Algunos se sienten insatisfechos con su trabajo y con su organización, sino se les permite o no se les estimula el desarrollo de sus capacidades.

- Reconocer las necesidades personales de los empleados: es importante para determinar qué tipos de incentivos se aplicarán.
- Estabilidad laboral: es deseable que la empresa difunda políticas dirigidas a la seguridad laboral, enfatizando su compromiso con un empleo a largo plazo. Ya que el continuo bienestar de los empleados es esencial para que se comprometan con el desarrollo de sus tareas.

El dinero: puede constituirse en incentivo no remunerativo, solo cuando es dado como un premio como única vez.



METODOLOGÍA

Para poder determinar qué estudio se iba a emplear en el proyecto de grado, se tuvo en cuenta dos factores:

- El conocimiento actual del tema
- La perspectiva que se le dé al estudio

Esto nos llevó a iniciar la intervención mediante un estudio exploratorio, debido a que existe en la literatura ideas vagamente vinculadas con la situación problema, por ejemplo cómo se da la motivación, cómo se puede retener el personal, la importancia de las capacitaciones, qué incentivos se pueden brindar, por qué se da la rotación de trabajadores, entre otras.

Además se pretende brindar una perspectiva en un contexto diferente, si bien existe literatura sobre las dimensiones (retención y rotación, motivación-incentivos y capacitación), no hay antecedentes de cómo se manifiestan en la empresa Transporte Lóndero S.A.

Para que se lleve a cabo la intervención es necesario que se identifique la población a estudiar y la muestra.

Dentro de la empresa analizada se seleccionó una población, la misma se compone de dieciocho (18) empleados del área chóferes, los cuales fueron sometidos a un análisis



para obtener datos relevantes que permitan el desarrollo de la intervención.

En la recolección de datos se utilizaron diferentes instrumentos, en este caso fueron: entrevista y cuestionario-encuesta.

Del total de la población se seleccionó una muestra de nueve (9) choferes los cuales respondieron la entrevista y el resto de los choferes el cuestionario.

A través de la entrevista el objetivo es recolectar la mayor cantidad de datos sobre las dimensiones que afectan o se relacionan con la situación problema que guía el proyecto. La misma fue desarrollada en el ambiente de trabajo.

El cuestionario se compone de una serie de preguntas expresadas por escrito, que fueron formuladas en base a las dimensiones de interés. Fue administrado también dentro del ambiente y jornada laboral.

En ambas herramientas se buscó formular preguntas o afirmaciones que se relacionen con retención de personal y rotación, motivación- incentivos y capacitación.



DIAGNÓSTICO

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CHOFERES DE LA EMPRESA
TRANSPORTE LÓNDERO S.A

Objetivo: Evaluar las siguientes dimensiones: retención y rotación, motivación-incentivos y capacitación con la finalidad de conocer los puntos fuertes y débiles dentro de la empresa.

Nota: Esta encuesta es anónima y se garantiza la confidencialidad de la información que aquí se brinde.

A cada pregunta, corresponde una X.

- 1- En general, estoy satisfecho del trabajar en la empresa.

<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Totalmente desacuerdo

- 2- Disfruto el trabajo que realizo.

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	No



3- Mi trabajo me implica un reto diario.

- Si
- En alguna oportunidad
- No

4- En la empresa tengo oportunidad para desarrollarme.

- Siempre
- A veces
- Nunca

5- En la empresa se reconocen y celebran los logros.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

6- En la empresa se cumple con lo que se promete.

- Si cumple lo prometido
- A veces cumple lo prometido
- No cumple lo prometido

7- Se le otorgan incentivos remunerativos.

- Si
- No

8- Considero que los beneficios que la compañía ofrece son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del rubro.

- Si
- No sabe
- No



9- Mi puesto de trabajo es estresante.

- Siempre.
- Casi siempre.
- A veces.
- Casi nunca
- Nunca.

10- Recibo capacitaciones referidas a mi puesto de trabajo.

- Si, permanentemente
- Algunas, temporalmente
- No

11- Mi remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado.

- Si
- No

12- Soy tratado con respeto en mi lugar de trabajo.

- Siempre
- Casi siempre.
- A veces.
- Casi nunca
- Nunca.

13- Considero que hay buena relación entre el jefe y subordinado.

- Buena
- Colaboradora y de acompañamiento
- Regular, individualizada y limitada
- Rígida y competitiva
- Mala

14- Estoy satisfecho con la supervisión que recibo en mi trabajo.

- Totalmente satisfecha
- Satisfecho
- No satisfecho



15- Mi remuneración es acorde con la responsabilidad del trabajo que realizo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

16- Si me ofrecen trabajo en otra organización con las mismas condiciones laborales, ¿seguiría trabajando en mi empresa?

- Si
- Probablemente
- No

17- Estudio frecuentemente las ofertas laborales que los medios de comunicación me ofrecen.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

18- Recomendaría la empresa a un amigo que esté buscando empleo.

- Si
- Posiblemente
- No



- ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS CHOFERES DE LA EMPRESA

TRANSPORTE LONDERO S.A

- 1- ¿Percibe los beneficios? ¿Cuáles son ellos?
- 2- ¿La empresa reconoce los avances u objetivos cumplidos en el puesto?
- 3- ¿Se les brindan cursos de capacitación?
- 4- ¿Considera que existen renuncias de sus compañeros de trabajo en la empresa?
- 5- ¿Cuáles cree que son las causas de sus renuncias?
- 6- ¿Se encuentra motivado con las tareas que realiza inherentes a su puesto?
- 7- ¿Se encuentra satisfecho con la empresa?
- 8- ¿Cómo hacen para mantenerlos motivado sus superiores?
- 9- ¿Cómo es la relación con su supervisor?
- 10- Si existiera otra oferta laboral ¿Abandonaría la empresa?
- 11- ¿Qué debería tener esa oferta laboral para aceptarla?

Luego de realizada la entrevista y el cuestionario, el próximo paso es la tabulación. Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos de ambos instrumentos se realizó un conteo de las respuestas que cada persona otorgó a la serie de preguntas, es decir, se enumeró la cantidad de respuestas homogéneas a cada interrogante y posteriormente se transformaron estos resultados en datos porcentuales, los cuales serán expuestos más adelante. Para presentar los datos se eligieron los gráficos que permitirían visualizar los resultados obtenidos.



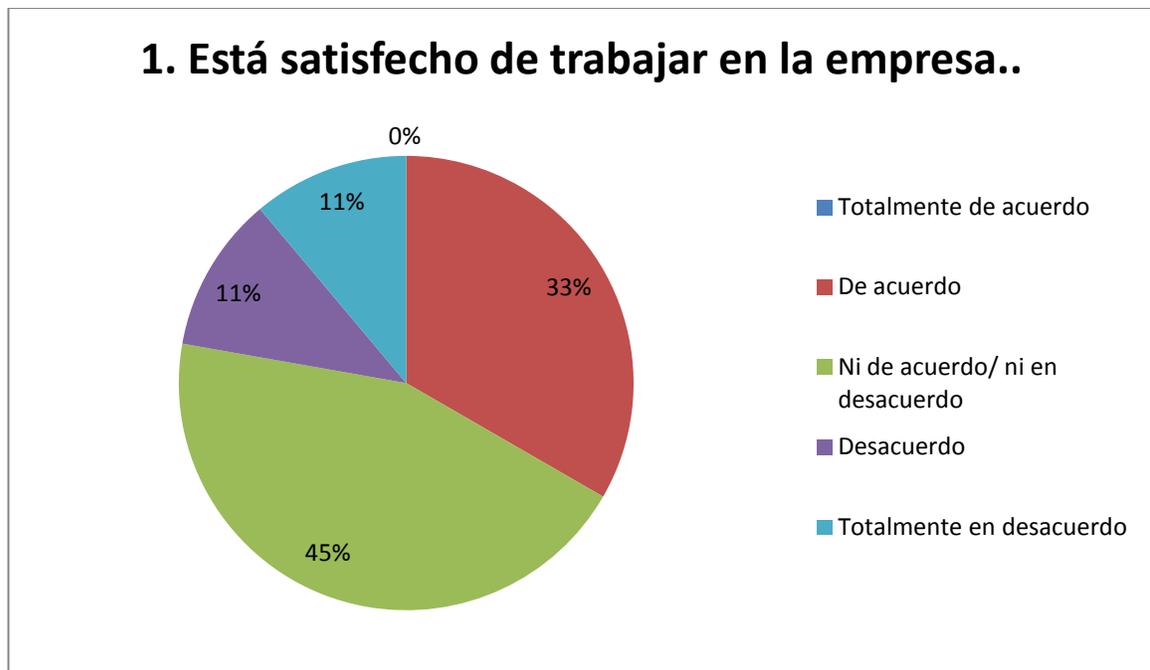
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A continuación se presentan los gráficos correspondientes a los datos recolectados mediante los instrumentos antes mencionados, el fin de los mismos es ayudar a encuadrar y enriquecer mejor el tema estudiado.

En su análisis e interpretación se tuvo en cuenta las diferentes teorías que dan sustento al proyecto de grado.

ENCUESTA: CHOFERES

Gráfico 1. Pregunta N°1



Fuente: Elaboración propia

En relación a la satisfacción de trabajar en la empresa, se puede deducir que un 45 % no posee una posición determinada con respecto a la satisfacción que percibe en la empresa;



mientras que un 33% se halla satisfecha; un 11% se encuentra totalmente satisfecha; y otro 11% en desacuerdo, finalmente no existen personas totalmente insatisfechas.

Según Herzberg la satisfacción está determinada por todos aquellos factores externos a la tarea, tales como seguridad laboral, ambiente físico, relación laboral, etc. (factores higiénicos). Cabe destacar que la existencia de ellos solo genera la no insatisfacción.

Los choferes logran con la presencia de los factores higiénicos eliminar su insatisfacción, pero no significa que se encuentren motivados.

Gráfico 2. Pregunta N°2



Fuente: Elaboración propia



Con respecto al goce que puede percibir una persona en su puesto, se sabe que un 50% solo a veces; en tanto, un 30% no se encuentra a gusto; y un 20% disfruta plenamente de realizar su trabajo. Finalmente no hay nadie que no disfrute en su totalidad el ejercicio de su trabajo.

Según Herzberg la satisfacción está determinada por los factores más profundos del puesto (factores motivacionales) .La presencia de los mismos motiva y satisface al empleado.

Los resultados arrojados en dicho gráfico pueden deberse a que los choferes no tienen posibilidades de crecimiento y promoción dentro de la empresa. Lo cual afecta directamente en la motivación de los mismos.



Gráfico 3. Pregunta N°3



Fuente: Elaboración propia.

Otro dato que se tuvo en cuenta para el análisis del tema es, el puesto implica un reto para el chofer. En cuanto a esto se puede afirmar que el 45% determina que el puesto de trabajo no le implica reto alguno; un 33% establece que en algunas oportunidades se les presentan retos y en otras no; en tanto, un 22% afirma que se les presentan desafíos.

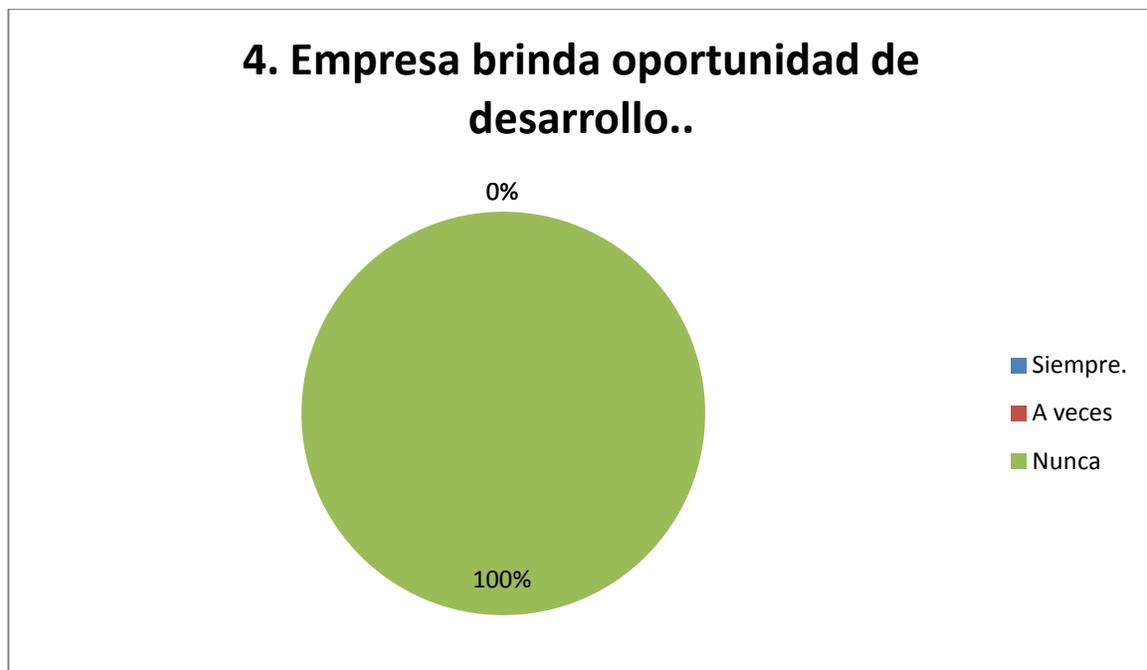
Según McClelland un reto lleva a los individuos a imponerse metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades. Los individuos movidos por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el



trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

Según la mayoría de las respuestas obtenidas los choferes no sienten que su trabajo le implique un reto. Ello puede deberse a que tienen pocas responsabilidades y su trabajo es rutinario.

Gráfico 4. Pregunta N°4



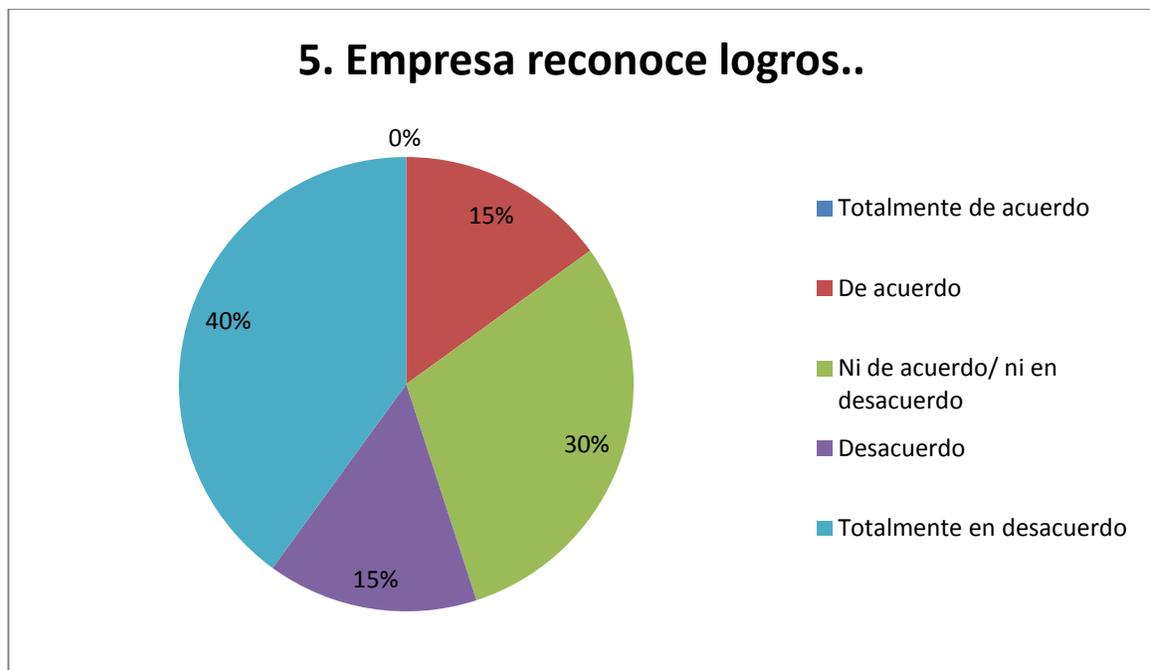
Fuente: Elaboración propia.

Haciendo referencia a las oportunidades de desarrollo, cabe aclarar que la muestra no arrojó datos que determinen que la empresa brinda oportunidades de desarrollo. Eso se puede evidenciar en los porcentajes del gráfico.



Beverly y Jordans en el libro “Cúídalos o piérdelos, haz que los mejores trabajen contigo” establecen que para retener al personal existen diferentes comportamientos entre los cuales se destacan equidad, respeto y fundamentalmente estimular e impulsar el desarrollo profesional del trabajador lo cual no se da en esta empresa.

Gráfico 5. Pregunta N°5



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al reconocimiento de logros, se puede decir que de la totalidad estudiada, un 40% determina que no se les brinda; un 30% no sabrían determinarlo, ya que a veces se les reconocen y otras veces, en momentos en los cuales deben ser reconocidos, no lo hacen; un 15 % afirman que no recuerdan haber sido reconocidos; mientras que el otro

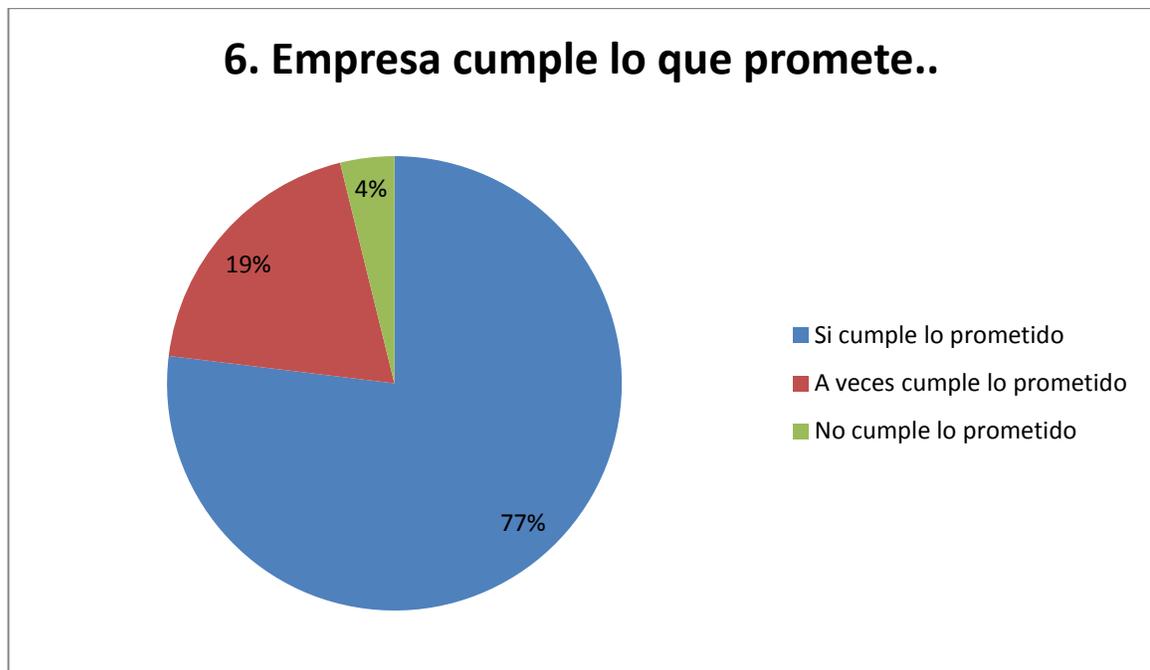


15% restante aseveran lo contrario.

George Bohlander; Scout Snell & Arthur Sherman en el libro “Administración de Recursos Humanos” afirman que los directivos deben felicitar a los empleados personalmente por un trabajo bien hecho. Si el reconocimiento en persona a los empleados es imposible por alguna razón, los directivos deberían escribirles notas personales acerca de su desempeño. Otra opción es el reconocimiento en público, por su logro merecen la atención de todos.

En este caso la empresa no está reconociendo los logros o no lo hace adecuadamente. Ello se puede evidenciar en los resultados obtenidos en el gráfico.

Gráfico 6. Pregunta N°6



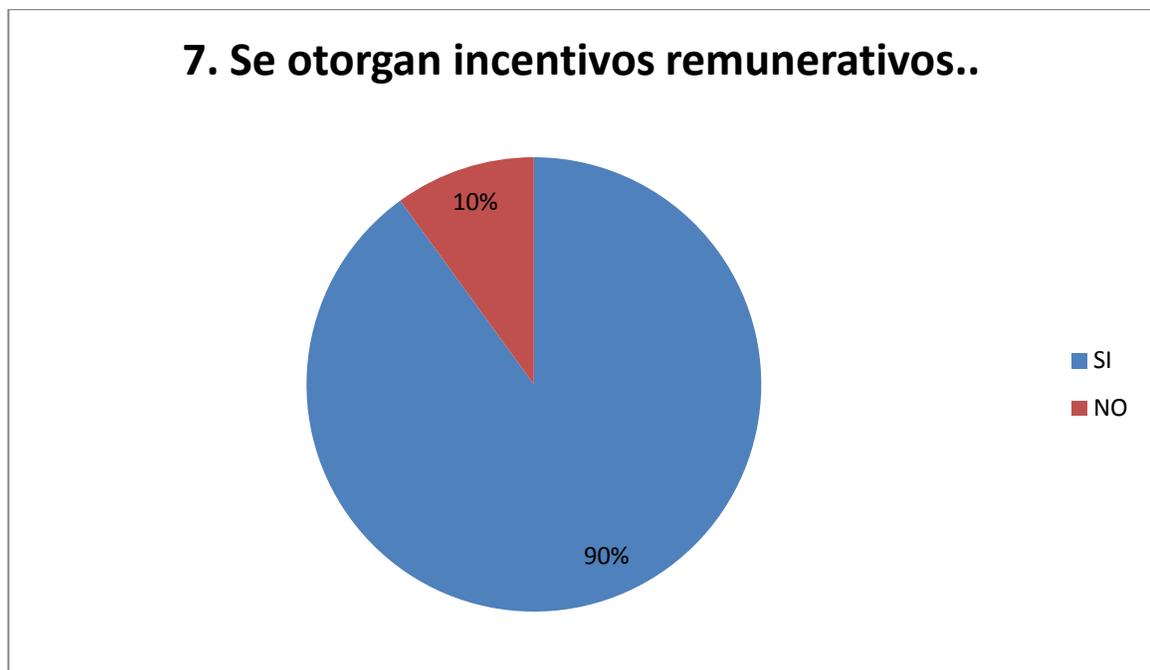
Fuente: Elaboración propia



En dicha dimensión, se sabe que un 77% determina que si está de acuerdo con la afirmación “La empresa cumple lo que promete”; un 19% afirma que solo a veces se lleva a cabo; y el 4% restante responde negativamente.

Cuando una empresa indaga las necesidades del empleado y cumple con lo pautado para la satisfacción de las mismas, en los empleados se generan acciones positivas que favorecen a la organización. Entre ellas se puede mencionar pro actividad, fidelidad, participación, compromiso, eficiencia, etc.

Gráfico 7. Pregunta N°7



Fuente: Elaboración propia



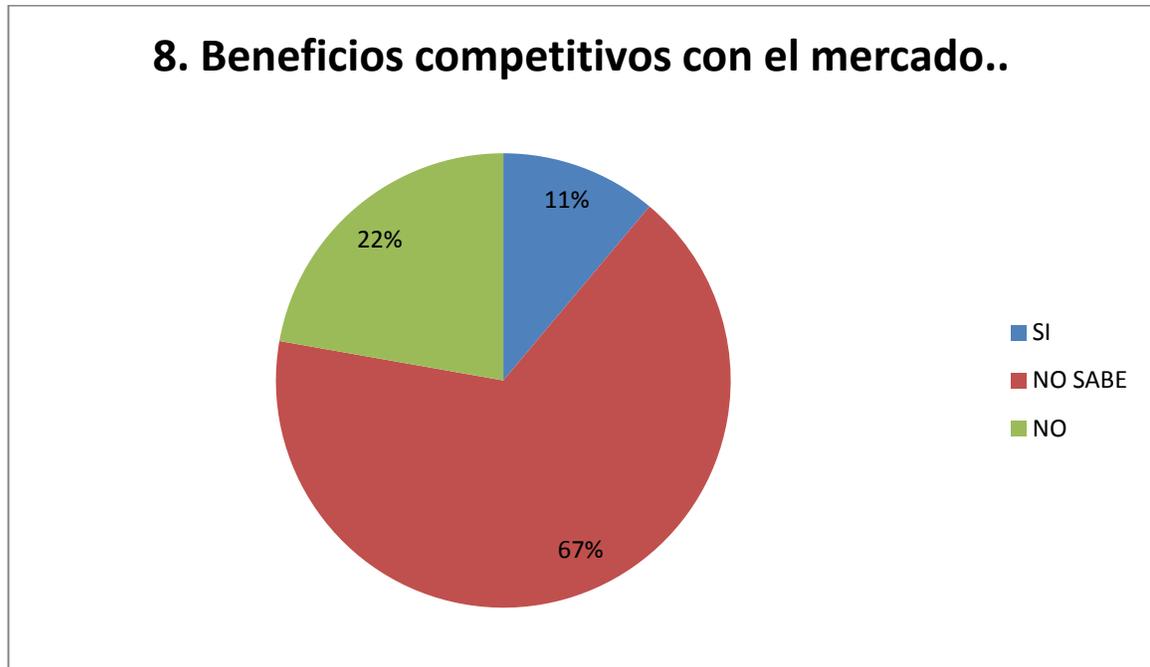
Con respecto a si la empresa brinda incentivos remunerativos el 90% responde que si se les otorga, mientras que el 10% establece que no se les brinda. El incentivo es la posibilidad de realizar un viaje adicional a través del cual se le abona una comisión en dinero.

En la clasificación de incentivos remunerativos se encuentran los bonos individuales, es el pago de un incentivo adicional. Tiene la ventaja de dar a los empleados una paga mayor cuando realizan más esfuerzo, al tiempo que conservan la seguridad de una remuneración base.

En este caso los choferes pueden lograr mediante su esfuerzo, viajes extras. Lo cual le permite obtener un “plus económico.”



Gráfico 8. Pregunta N°8



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los beneficios que la compañía ofrece en comparación con otras empresas del rubro se determina que el 67% de las personas encuestadas no sabrían determinar si son competitivos; el 22% restante consideran que no lo son y el 11% establecen que si son competitivos.

La teoría de equidad de Adams plantea que las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.



La mayoría de los choferes no conoce si los beneficios otorgados son competitivos o no, por ello se considera que los beneficios no influyen directamente en la motivación de los mismos.

Gráfico 9. Pregunta N°9



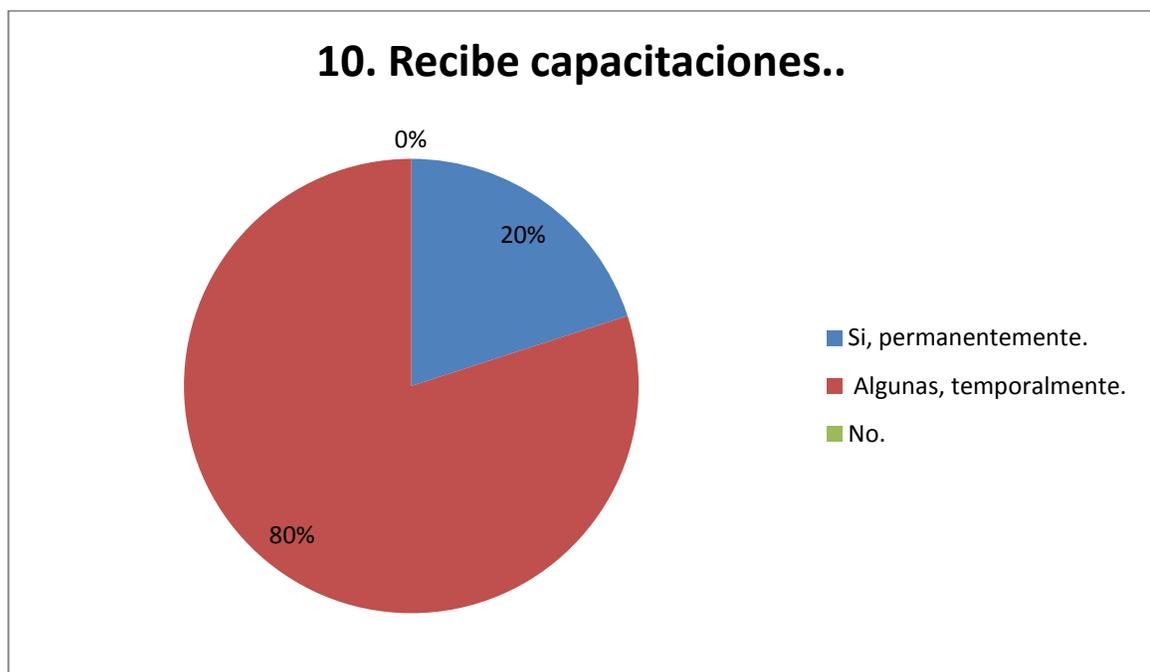
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al estrés que percibe cada empleado en su puesto de trabajo se observa que un 56% se encuentra estresado, un 33% casi siempre y en un 11%, un mínimo de estrés posee.



Es importante que la empresa detecte si hay un puesto de trabajo estresante, si existiera, se deberían tomar medidas como por ejemplo delegar tareas. Esta sería una estrategia de retención de empleados a largo plazo.

Gráfico 10. Pregunta N° 10



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las capacitaciones impartidas a los empleados se puede decir que el 80% establece que temporalmente se les brindan las mismas; y el 20% restante determina que permanentemente se las ofrecen.

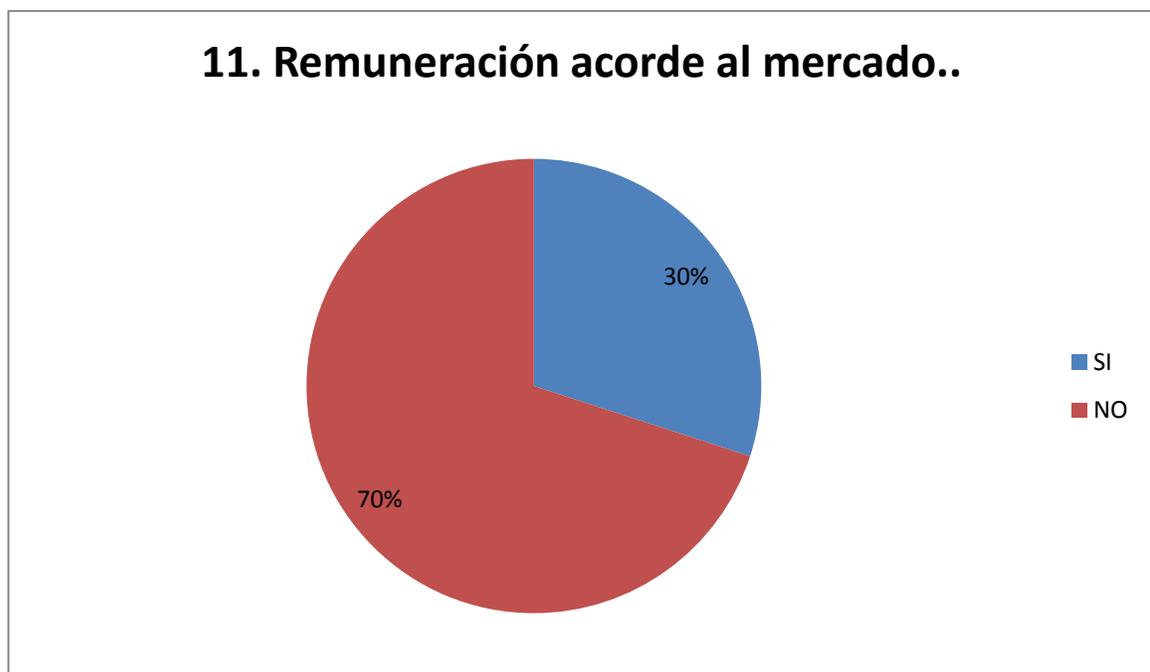
La empresa debe brindarles a los empleados conocimientos, actitudes y habilidades que



requieran, para lograr un desempeño óptimo, ya que la preparación y especialización les permitirá enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Los choferes deberían solicitarle a su empleador, si así lo consideran, capacitaciones frecuentes para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo.

Gráfico 11. Pregunta N° 11



Fuente: Elaboración propia

El análisis del gráfico muestra que la mayor parte de las personas encuestadas (70%) aseguran que su remuneración no es acorde con el mercado, mostrando un signo de insatisfacción con el mismo; mientras tanto el 30% restante afirman lo contrario.

Herzberg afirma que el sueldo-salario-remuneración, constituye un factor higiénico, por



lo tanto la presencia del mismo evita la insatisfacción pero no logrará por si solo motivar.

La falta de motivación de los choferes puede deberse a que consideran que su sueldo no es acorde al mercado.

Gráfico 12. Pregunta N°12



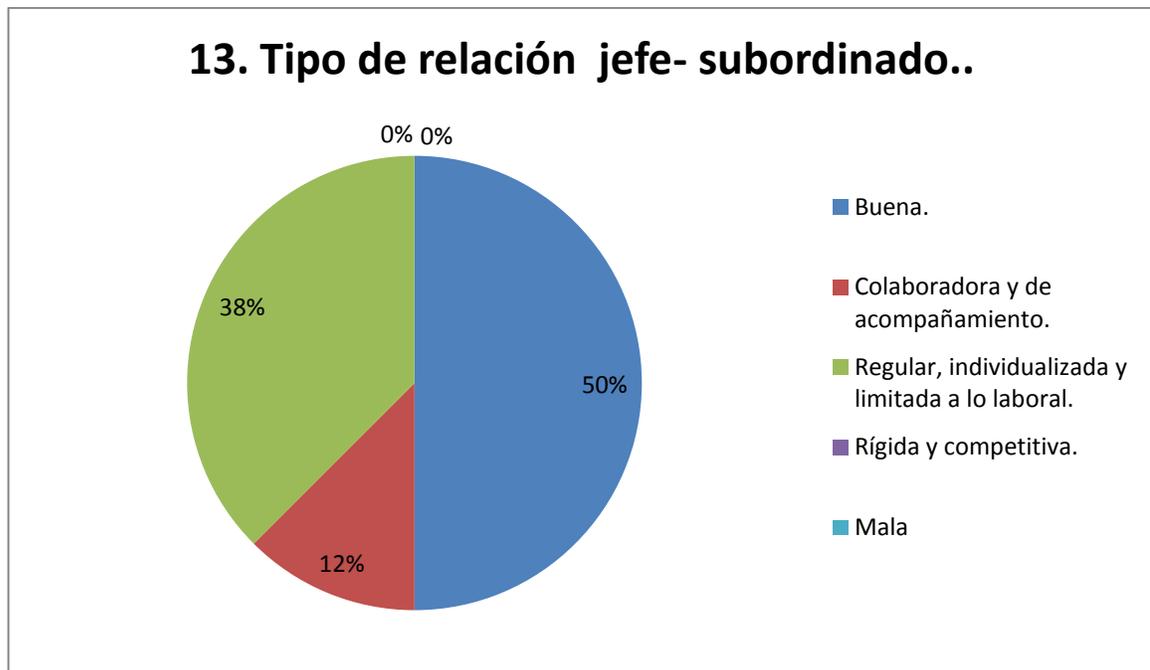
Fuente: Elaboración propia

El ambiente de trabajo y la relación entre empleado-empleado; empleado- superior es muy buena, como se puede observar en el gráfico que arroja que existe un respeto mutuo siempre (75%); aun así; el 25% de las personas encuestadas establecen que este comportamiento se da con poca frecuencia.



Maslow establece en la jerarquía de necesidades, la necesidad de estima que refieren al reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor lo cual influirá en el desempeño del trabajador. Debido a que los choferes se sienten respetados en su ambiente de trabajo, la empresa debe reforzar y mejorar las relaciones, ya que así se contribuye a un ambiente laboral ameno.

Gráfico 13. Pregunta N°13



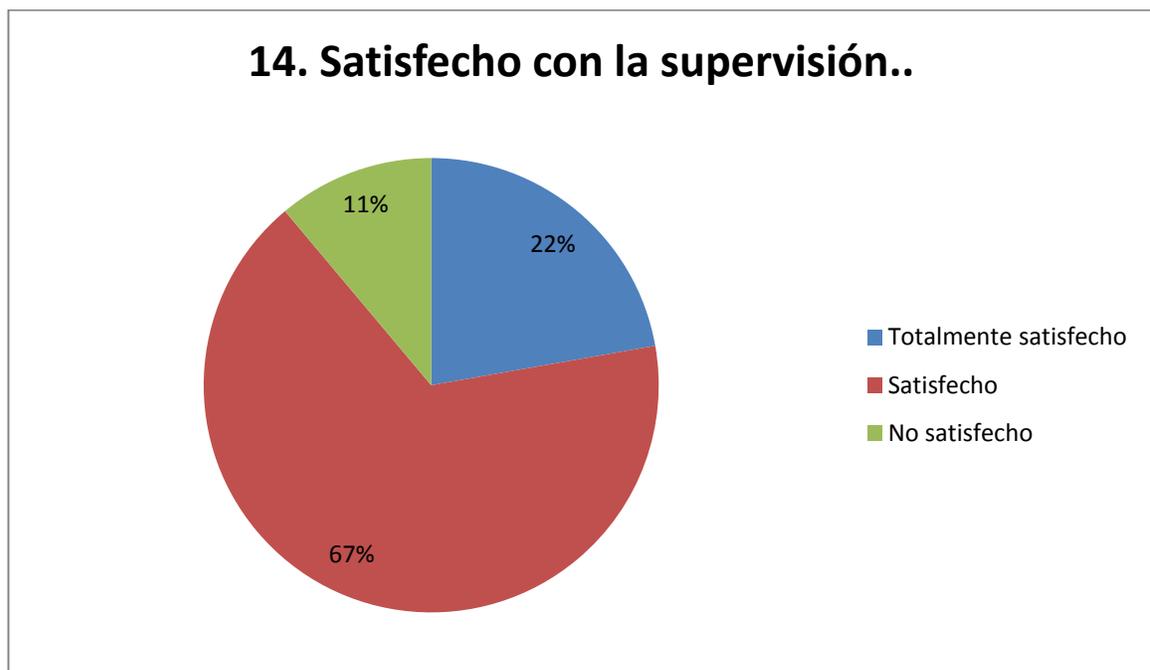
Fuente: Elaboración propia



El gráfico evidencia que la empresa pone énfasis en la relación jefe- subordinado ya que la misma es buena (50%);el 12 % de la muestra seleccionada establece que es colaboradora y de acompañamiento; pero aun así un 38% establece que es regular, individualizada y limitada a lo laboral.

La empresa puede optar por motivar a los choferes estimulando el trabajo en equipo, generando relaciones interpersonales amistosas, relaciones estrechas con los demás etc.

Gráfico 14. Pregunta N°14



Fuente: Elaboración propia

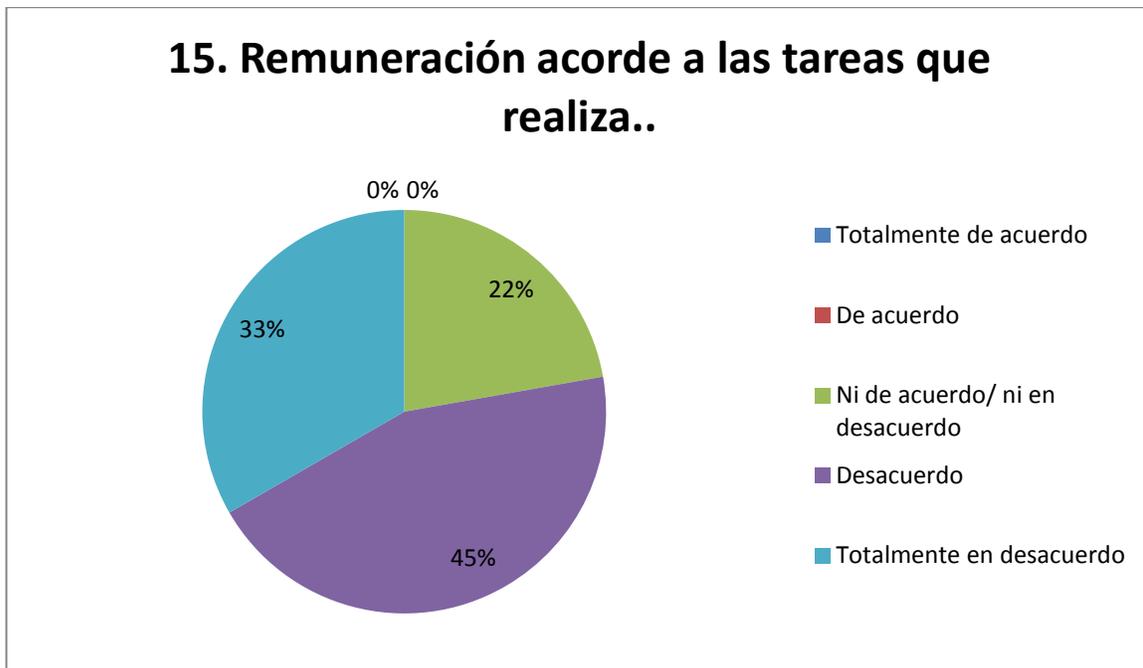


Con respecto al nivel de satisfacción que percibe el empleado en cuanto a la supervisión que recibe del trabajo se establece que un 67% se encuentra satisfecho; el 22% está totalmente satisfecho y un 11% se encuentra insatisfecho.

La teoría de los dos factores de Herzberg establece que el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores resulta un factor higiénico.

El hecho de que la mayoría de los choferes se encuentren satisfechos en cuanto a la supervisión que reciben, no significa que los mismos estén motivados. Por ello se debe hacer hincapié en reforzar también factores motivacionales.

Gráfico 15. Pregunta N°15



Fuente: Elaboración propia



La mayoría de los empleados encuestados estableció que la remuneración percibida no es considerada como acorde a las tareas que realiza en el puesto (45%), además existe un 33% de personas que están totalmente en desacuerdo con la misma; mientras que un 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La remuneración que perciben los choferes debe estar directamente relacionada con las responsabilidades y tareas que realiza. Si esto no ocurre lo más seguro que los mismos se sienta disconforme y pueda llegar a pensar en abandonar la empresa.

Gráfico 16. Pregunta N°16



Fuente: Elaboración propia



El gráfico arroja que el 50% de la muestra seleccionada determina que probablemente abandonaría la empresa si consiguiese una propuesta laboral con las mismas condiciones con las que ya trabajan; el 40% establece que no; mientras que el 10% restante aseguran dejar la organización para irse a otra.

La empresa debe ser consciente de lo importante que es realizar encuestas de satisfacción a los choferes. Los datos recabados le permitirán detectar que condiciones le brinda al empleado para que siga perteneciendo a la organización y cuales sería las condiciones por las cuales se verían tentados a dejarla. En base a ello los directivos trabajarán para lograr retener al personal.



Gráfico 17. Pregunta N°17



Fuente: Elaboración propia

Un grupo de las personas encuestadas establece que siempre estudia las ofertas laborales que los medios les ofrece (50%); el 30% a veces; y el 20% casi nunca.

Las empresas deben tratar de detectar si existe en su personal una disconformidad a ciertos factores como por ejemplo el sueldo. Conocerlo le permitirá poder emprender acciones para mejorar la situación y así poder evitar la fuga de empleados valiosos.



Gráfico 18. Pregunta N°18



Fuente: Elaboración propia

Lo que refiere a si los empleados recomendarían la empresa a un amigo que esté buscando trabajo; se establece que la mayoría si lo haría (56%); el 33% posiblemente; y el 11% no.

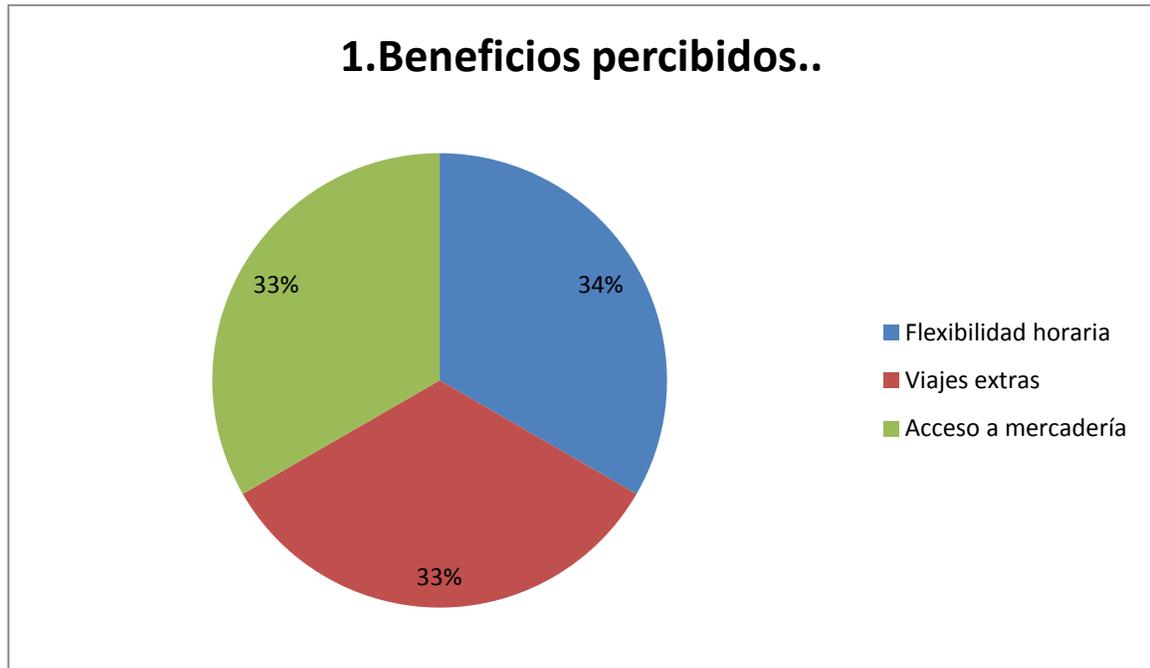
Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

Si bien la mayor parte de los choferes no se encuentra totalmente satisfecho con respecto a la empresa, la recomendaría porque considera que existen aspectos positivos dentro de la misma, como el respeto, flexibilidad, entre otros.



ENTREVISTA: CHOFERES

Gráfico 19. Pregunta N°1



Fuente: Elaboración propia

En relación a la dimensión “Beneficios percibido”, se puede deducir que un 34 % de las personas entrevistadas asumen que el beneficio percibido es la flexibilidad de poder manejar sus tiempos de trabajo; un 33 % establece que el beneficio que la empresa ofrece es el poder realizar viajes extras, para de esta manera poder percibir una mayor salario a fin de mes; el 33% restante establece “El acceso a mercaderías”, próximas a vencer, en forma gratuita.



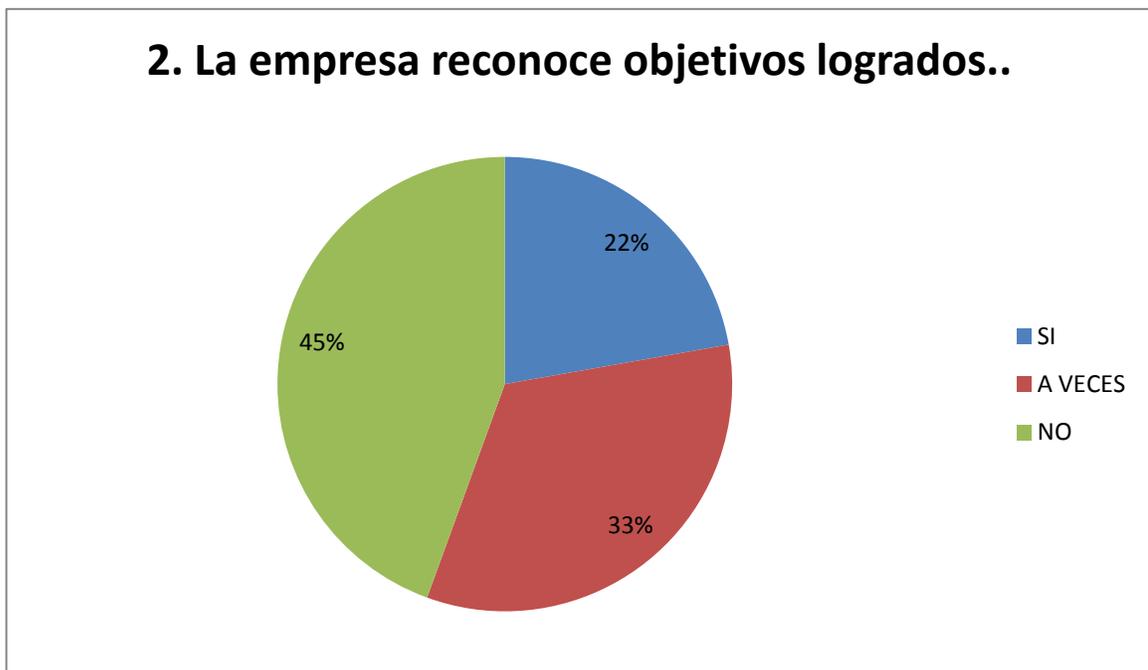
Herzberg establece que los beneficios que otorga la empresa son factores higiénicos.

Aunque los mismos no motivan propiamente, deben ser tratados para “limpiar” el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive.

El ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial, no es tan importante como optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización.

Los choferes al percibir estos beneficios se sienten satisfechos pero no motivados. Por ello es que la empresa debe formular acciones para motivarlos.

Gráfico 20. Pregunta N°2



Fuente: Elaboración propia

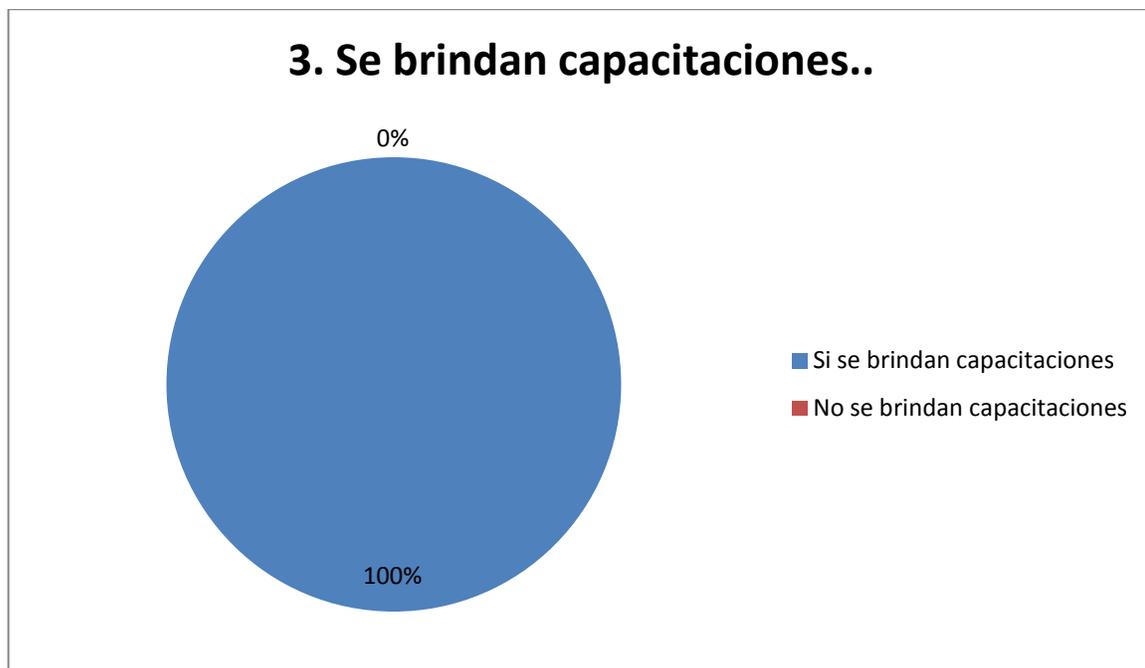


Otro dato que se tuvo en cuenta para el análisis del tema es, “La empresa reconoce los objetivos y logros alcanzados”. El 45 % asume que la organización no los reconoce; el 33 % describe que a veces los reconoce; y el 22% restante que sí.

Herzberg menciona el reconocimiento como un factor motivador el cual hace referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

La mayor parte de los choferes no consideran que se le reconozcan los logros y objetivos alcanzados, lo cual puede ser una de las causas del bajo nivel de motivación.

Gráfico 21. Pregunta N°3



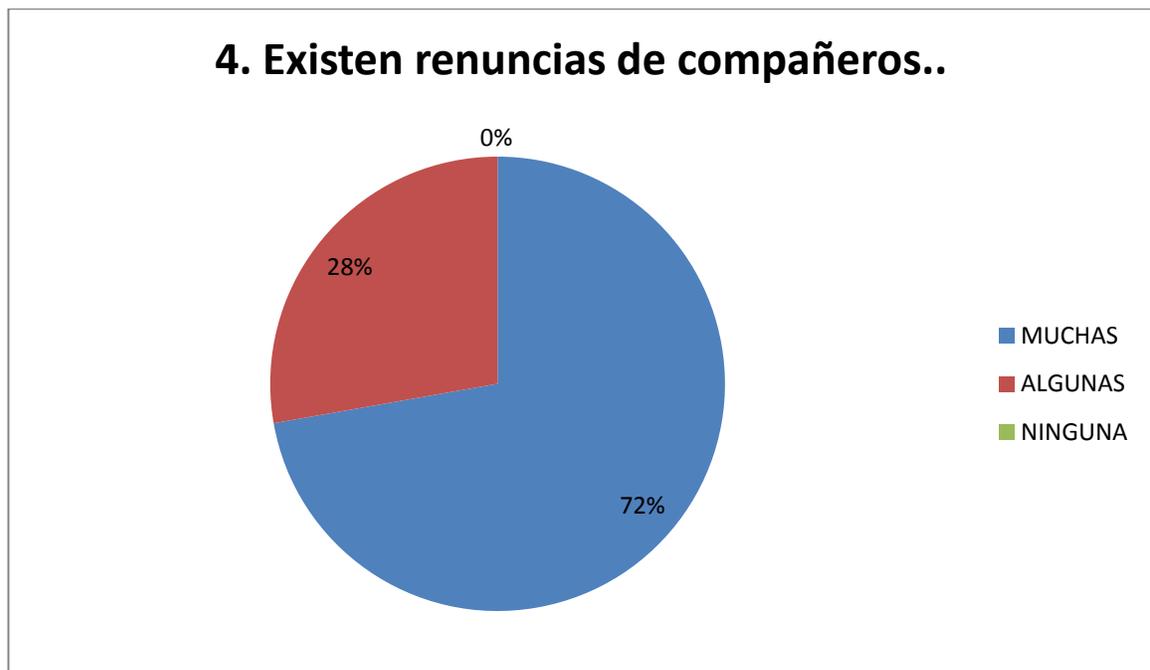
Fuente: Elaboración propia



El análisis de la dimensión “Brindan cursos de capacitación inherentes al puesto” arroja una respuesta afirmativa del 100%.

Las personas son esenciales para las organizaciones ya que todas compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores que son impartidas a través de las capacitaciones. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Gráfico 22. Pregunta N°4



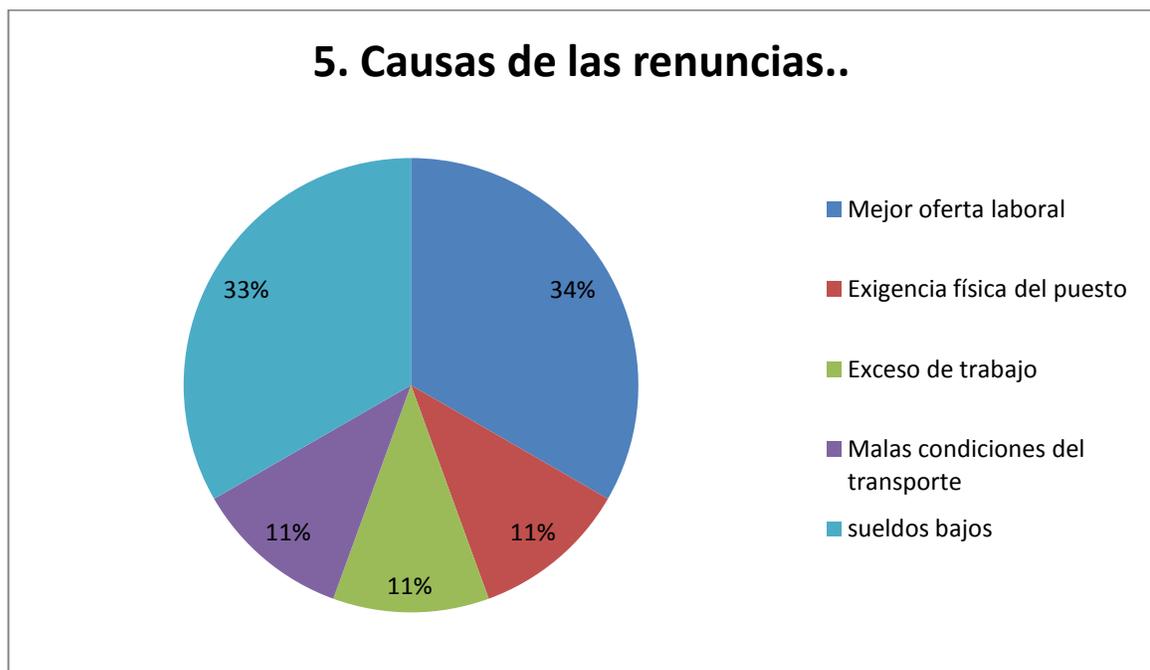
Fuente: Elaboración propia



Haciendo referencia a si existen renunciaciones en la empresa, un 72 % de las personas entrevistadas establece que para su consideración hay muchas renunciaciones; mientras que el 28 % restante asumen que son solo algunas.

Las renunciaciones dentro de la empresa llevan a la rotación. Es posible considerar que esto se da ya que los choferes no están motivados, ni se consideran a sí mismos como suficientemente valorados, ni tampoco se identifican con su actual empresa.

Gráfico 23. Pregunta N°5



Fuente: Elaboración propia



Con respecto a las causas que producen las renunciaciones, los resultados arrojan que un 34 % de las personas que renuncian es porque asumen un puesto con mejores condiciones laborales; un 33 % desisten debido a que perciben sueldos bajos en la empresa; un 11 % a causa de que los medios de transporte (camiones) se encuentran en malas condiciones; un 11 % por el exceso de trabajo y; el 11 % restante por las exigencias físicas que se devengan de la realización de las tareas del puesto.

A menudo se ve que los choferes constantemente se quejan de la empresa, de lo insatisfechos que viven en su trabajo. Buscan y envían currículos para acertar en nuevas y mejores oportunidades de trabajo. Lo urgente para la empresa es ubicar el origen de estos desacuerdos, identificar las razones por las que un trabajador quiere abandonar.



Gráfico 24. Pregunta N°6



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la motivación que perciben los empleados por el hecho de trabajar en la empresa; la mayoría (70%) se encuentra desmotivado; mientras que el 30 % restante se encuentra motivado.

Los choferes no encuentran que la empresa brinde oportunidades de crecimiento, ni de desarrollo personal y profesional, influyendo así en la desmotivación de los mismos.



Gráfico 25. Pregunta N°7



Fuente: Elaboración propia

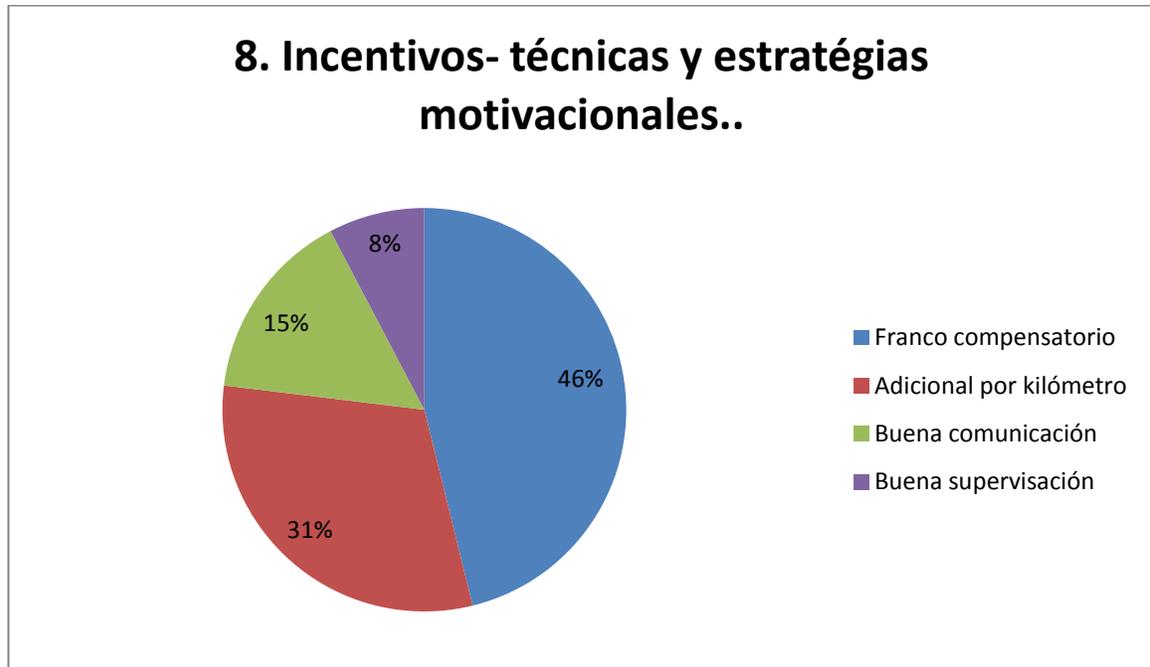
Con respecto a la motivación que perciben los empleados por el hecho de trabajar en la empresa; los resultados arrojan que el 78 % de las personas entrevistadas están desmotivadas; mientras que el 22 % restante establecen lo contrario.

La teoría de los dos factores de Herzberg establece que los sueldos, beneficios, supervisión, seguridad laboral, etc. son factores administrados por la empresa (factores higiénicos). Ellos influirán en la no insatisfacción del empleado.

La mayor parte de los choferes consideran que no solo los factores higiénicos llegan a motivarlos, por lo cual es necesario que se les brinde también factores motivacionales como por ejemplo crecimiento profesional.



Gráfico 26. Pregunta N°8



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las técnicas de motivación, se aplican en un 46 % los francos compensatorios; un 31 % los adicionales por kilómetros realizados; un 15 % la buena comunicación entre jefes- empleados y un 8 % la buena supervisión.

La teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.



Como se puede evidenciar en los resultados del gráfico la mayor parte de los choferes focalizan sus esfuerzos para poder alcanzar los francos compensatorios y los adicionales por kilómetro. Ello puede deberse a que asignan un valor positivo a dicha táctica de motivación, que a su vez contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales.

Gráfico 27. Pregunta N°9



Fuente: Elaboración propia

La dimensión “Relación empleado- supervisor” arroja un 67 % de buena relación; mientras que el 33 % restante establece que la relación es moderada.

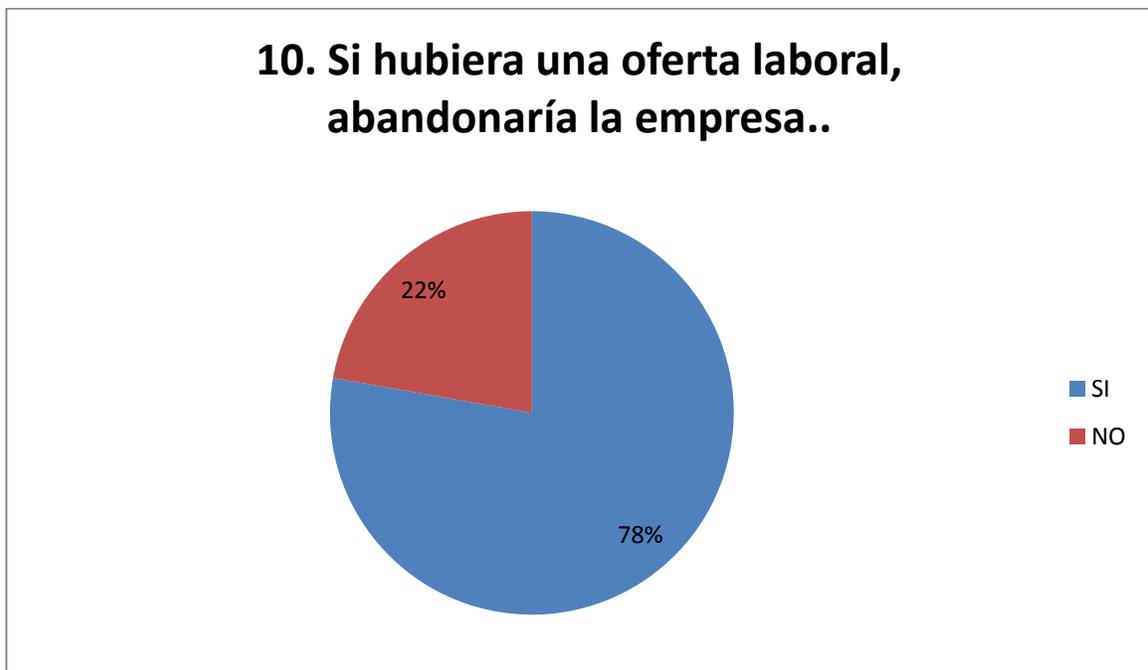
Es necesario para las organizaciones el fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y sus supervisores, ya que esta relación es la que realmente decidirá su



permanecía futura en su lugar de trabajo. Por otra parte el trabajo de un directivo será identificar las áreas en las que sus empleados son más productivos y donde se sienten más satisfechos; para luego buscar la forma de darle autonomía.

La empresa fomenta una relación fluida y especial entre los choferes y sus supervisores, ya que esta relación es la que realmente decidirá su permanencia futura en su lugar de trabajo.

Gráfico 28. Pregunta N°10



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a si abandonaría la empresa, si existiese una oferta laboral, los resultados



establecen una respuesta afirmativa (78 %) y una respuesta negativa (22 %).

Cada vez más las empresas utilizan a su personal para obtener una ventaja competitiva.

El hecho de poseer recursos humanos valiosos, únicos, difíciles de imitar le permitirán obtenerla. Por ello la organización debe conocer si existe la posibilidad que los empleados decidan irse, con el fin de realizar las acciones que sean necesarias para evitarlo.

Cada vez más las empresas utilizan a su personal para obtener una ventaja competitiva.

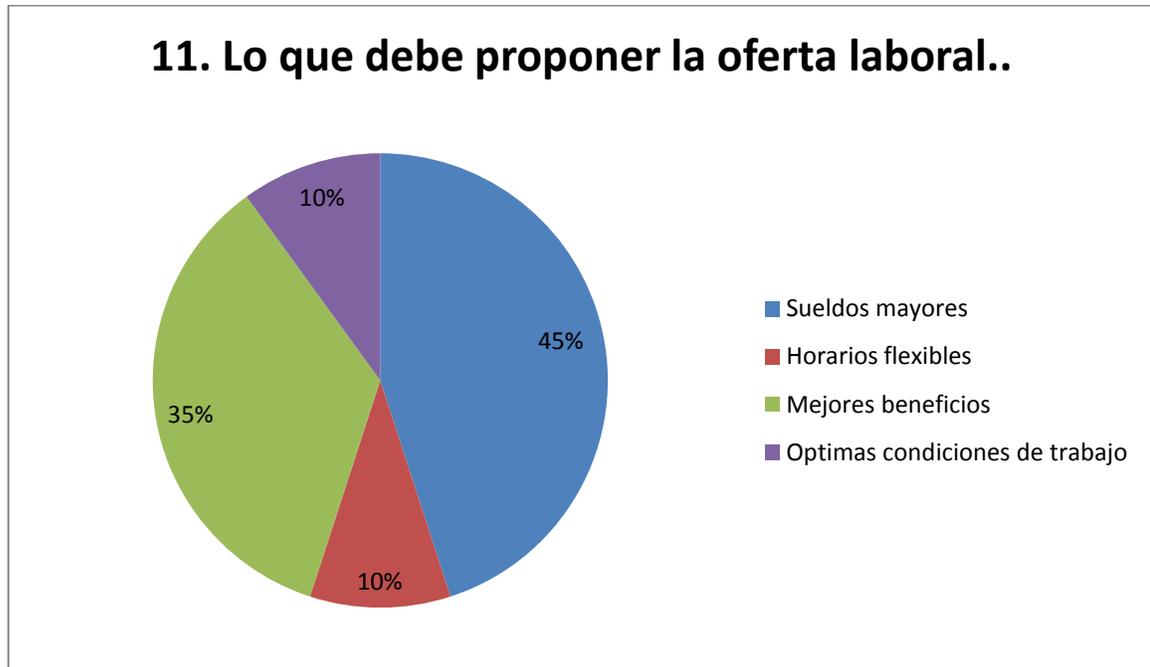
El hecho de poseer recursos humanos valiosos, únicos, difíciles de imitar, le permitirán obtenerla.

Por ello es que la empresa Lóndero debe conocer si existe la posibilidad que los choferes decidan irse, con el fin de realizar las acciones que sean necesarias para evitarlo.

Además los choferes deben expresar sus insatisfacciones a la empresa para poder realizar las mejoras correspondientes.



Gráfico 29. Pregunta N° 11



Fuente: Elaboración propia

Lo que debería ofrecer la oferta laboral para de esta manera abandonar la empresa, según orden de prioridades, sueldo más altos (45%); mejores beneficios (35%); optimas condiciones de trabajo (10%) y horarios flexibles (10%).

Sueldos mayores, flexibilidad horaria, mejores beneficios son alguna de las causas por las que un empleado decide abandonar la empresa. Las organizaciones deben preguntarles a los empleados para poder así conocerlas y establecer un orden de prioridades para comenzar a resolverlas.



CONCLUSIONES GENERALES

-De acuerdo a los datos recabados en la entrevista y encuesta llegamos a la siguiente conclusión, que los empleados reciben en un ochenta por ciento (80%) capacitaciones de manera temporal y un veinte por ciento en forma permanente. La razón de impartirlas es la mejora de la eficiencia de los trabajadores en sus puestos.

Las capacitaciones son importantes dentro de cualquier empresa, ya que le brindaría rentabilidad a la misma y al empleado actitud, por lo tanto es importante ofrecerles a los trabajadores conocimientos, para que los mismos adopten actitudes, habilidades y destrezas. Así se evitaría la obsolescencia de los conocimientos del personal y permitiría adaptarse a los rápidos cambios.

- En relación a la dimensión motivación del personal los resultados arrojan que la mayor parte de los empleados se encuentran desmotivados. Esto puede deberse a que un cuarenta y cinco por ciento de los chóferes establecen que el trabajo no les implica un reto, un cuarenta por ciento asume que no se reconocen los logros, además existe falta de información ya que un sesenta y siete por ciento desconoce si los beneficios que la empresa les brinda son semejantes a los que otras empresas del rubro otorgan.

Esto puede causar que los empleados no se sientan valorados, no disfruten de su trabajo, no tengan objetivos ni metas profesionales, no se sientan comprometidos con la organización, entre otros.



Pero aún así la empresa Transporte Londero S.A intenta motivarlos al cumplir con lo que promete, respetándolos, generando una buena relación jefe-subordinado y aplicando una serie de incentivos y estrategias motivacionales las cuales son: francos compensatorios, adicionales, buena comunicación y supervisión según las respuestas de los chóferes.

- Con respecto a los incentivos-beneficios aplicados por la empresa los empleados encuestados afirman que además del incentivo remunerativo, pago en efectivo por la realización de un viaje extra, se les brindan: flexibilidad horaria en un 34% y acceso a mercaderías en un 33% según arroja gráfico número uno de la entrevista.

En relación a la satisfacción, los choferes establecen que un 45% están ni de acuerdo ni en desacuerdo de trabajar en la empresa, lo cual puede explicar que un 50% haya respondido que sólo a veces disfruta del trabajo.

La pregunta número once (11) de la encuesta aborda si la remuneración percibida por los empleados es o no competitiva con respecto al mercado. El 70% de las respuestas establecen que no es así. Lo mismo se puede expresar porque el 78 % del personal indagado no se encuentra motivado con la empresa.

En lo que refiere al reconocimiento de logros por parte de la empresa un 45 % aseveran



que no se reconoce, ello puede estar influyendo en la falta de motivación para con el puesto de trabajo.

- Según los datos recabados en los instrumentos de recolección de datos con respecto a la dimensión rotación, los empleados declaran que existen muchas renunciaciones por parte de sus compañeros. Las causas son: mejores condiciones de una nueva oferta laboral en un 34 %, sueldos bajos un 33 %, camiones en mal estado un 11 % y exigencias físicas del puesto en un 11 %.

- Las respuestas del personal sobre la dimensión retención aseguran que la empresa transporte Londero S.A no les otorga oportunidades de desarrollo, ello puede evidenciarse en el gráfico número cuatro de la encuesta.

La remuneración percibida por los choferes no guarda relación con las tareas que realizan, y el puesto de trabajo en algunas ocasiones causa estrés. Esto puede ser uno de los motivos que impulsan a que un 50 % de los empleados estudien otras ofertas laborales. Lo que debe ofrecer la misma, según el trabajador, para marcharse de la organización son: sueldos mayores, responden (un 45 %), horarios flexibles, (un 10 %), mejores beneficios, (un 35 %) y óptimas condiciones laborales, (un 10 %).

Según datos recabados en la encuesta y entrevista realizada se puede evidenciar que en la empresa Transporte Londero existen renunciaciones, falta de motivación en el puesto,



debido a que no se reconocen los logros, no se les ofrece posibilidades de desarrollo, disconformidad con los beneficios – incentivos, remuneración baja, entre otros. Los mismos constituyen señales que demuestran que los empleados considerarían una nueva oferta laboral en otra empresa. Por ello es sumamente importante la elaboración y aplicación de un Programa de Retención de personal. Con el mismo se busca establecer las acciones correspondientes para detener la inconformidad de los empleados y la fuga de talentos.



PROPUESTA DE MEJORA

Si la organización busca ser más competente y poder mantenerse en el mercado, es necesario que sea consciente de un factor crucial para el éxito: sus empleados.

El Programa de retención tiene como destinatarios a los 18 empleados que se encargan de conducir los camiones y entregar las mercaderías en tiempo y forma. Los mismos fueron seleccionados entre todos los trabajadores de la organización debido a que son ellos los que tienen relación directa con los clientes y proveedores, por lo tanto la eficiencia de su trabajo sería uno de los factores que le permitirá a la empresa lograr éxito, poder posicionarse en el mercado y diferenciarse de la competencia.

Los responsables de la implementación y evaluación del Programa, serían el jefe de la empresa y quién lo sucede en el organigrama, el encargado de planificar las tareas de los choferes.

Para poder evitar la rotación, la empresa puede aplicar distintas medidas. A continuación se presentan una serie de estrategias que se pueden poner en práctica para retener al personal:

- **BRINDAR A LOS CHOFERES UN SISTEMA DE BENEFICIOS**



SISTEMA DE BENEFICIOS

Para la elaboración del sistema de beneficios es necesario que se conozca personalmente al empleado. Deben averiguar que le gusta y que no, que necesidades e intereses tienen. Para poder recabar dicha información se brinda un cuestionario.

Cuestionario para conocer a tu gente

Nombre del empleado:.....

Fecha:

1. Nombre del cónyuge: -----
2. Nombre y edades de los hijos: -----
3. ¿Qué es lo que más le gusta (por ej; aficiones, intereses, de qué le gusta hablar)?-----

4. ¿De quién le gusta recibir reconocimientos y elogios?-----
5. ¿Qué tipo de reconocimientos y elogios le gustan más? (por ej; escrito, oral, grupal, económicos, afectivos) -----
6. ¿Cuál es el reconocimiento más importante que ha recibido?-----
7. ¿En que se destaca más?-----
8. ¿Qué hace en su tiempo libre o que le gustaría hacer?-----

Cabe aclarar que las propuestas que se plantean a continuación son alternativas, por lo tanto pueden ser modificadas, para adaptarse a la realidad económica de la empresa,



pueden verse combinadas entre ellas o se pueden aplicar unas, y otras descartarse.

Beneficios que pueden ser valorados por los trabajadores:

- Organice frecuente ocasiones de encuentro:

Planifique un día para compartir con las familias en un espacio abierto y recreativo, como en un camping. Planee juegos que permitan combinar diversión y comunicación entre los empleados, para así aumentar la confianza y contribuir a un mejor clima laboral dentro de la empresa.

El lugar debe ser reservado y abonado por la organización con anterioridad.

Una opción es el camping “El Ombú”, que se encuentra localizado en Río Ceballos.

Las tarifas incluyen el uso de todas las instalaciones y son las siguientes:

Personas mayores (11 años inclusive en adelante) \$59,

Personas menores (desde 4 hasta 10 años inclusive) \$42

Niños (entre 0 y 3 años inclusive) Gratis

Descuentos para familias mayores de seis integrantes: \$220

En el caso de que concurran las dieciocho familias, el presupuesto total es de \$3960 (accediendo al descuento, \$220 por 18 familias). Dicho acontecimiento será realizado solo una vez en el año.

-Ofrezca pequeños bonos:

Demuéstreles que son Vips, haga arreglos con restaurantes, clubes deportivos y otros



que puedan interesar a sus empleados y consiga descuentos.

Algunas opciones de restaurantes que brindan descuentos son:

Restaurante “La Perla”.

Restaurante “El candil”.

Restaurante “Zetta”.

Los mimos fueron seleccionados por su variedad de sucursales. Permitiéndole al empleado decidir su opción más cercana.

Incluye el 50% pago de una cena para dos personas. El empleado debe presentar la factura a la empresa, quien se encargará de reintegrarle el dinero. Esta única cena puede ser utilizada durante el año.

Además la empresa puede contactarse con el club “Teléfono” ubicado en el Cerro las Rosas, con el fin de obtener descuentos para los dieciocho choferes en las diferentes actividades que se brindan, que van desde acceso a canchas de futbol, básquet, tenis hasta el uso de la pileta en verano.

-Detecte el “mejor chofer del mes”:

Brinde determinados objetivos-metas viables y alcanzables a cumplir por mes, el empleado que lo consiga, debe ser reconocido de manera inmediata frente a los demás trabajadores.



Además un premio extra, como por ejemplo preparar una caja con una variedad de mercadería de las marcas que distribuye la empresa, como son: La salteña (pastas, discos, tapas de pascualinas), General's Mills (panificación congelada) Nestlé (café, leche en polvo, cereales), Arcor (helados), etc. Teniendo en cuenta el grupo familiar.

-Día libre

Cuando el empleado alcance cinco viajes extras durante un periodo de tres meses, ofrezca un día libre. Los trabajadores podrán decidir cuándo utilizarlo.

Para que la empresa lleve un control de los viajes extras que realiza cada empleado debe poseer una planilla en la cual se detalle: los datos del chofer, la fecha en que realizó dicho viaje y así realizar un conteo de si en tres meses logró el cometido.

-Sin perderse ni uno

Conceda recompensas económicas a los empleados que no se ausentan durante un semestre. El monto puede ser de \$200 por cada año de antigüedad.

El supervisor debe poseer una lista con los nombres de todos los choferes para controlar diariamente el presentismo o ausentismo de los empleados. A fin de mes dicha planilla será presentada al Jefe.

Pasado los seis meses el jefe reúne todas las planillas de un mismo empleado, las examina y determina si se entrega o no la recompensa monetaria.



-Alojamiento pago

Por cada viaje que el empleado realice al interior ofrecer una noche de hotel pago por la empresa. Con el fin que el chofer descanse y continúe de manera segura con el reparto de la mercadería y a la vez mantenga un buen trato para con el cliente.

Catamarca y La Rioja constituyen los destinos que mayor tiempo insumen de trabajo, ya sea por las horas de viajes como por el tiempo de reparto. Por lo tanto si se hace de noche los empleados deben descansar antes de emprender el viaje de regreso a destino (Córdoba).

La noche de hotel para dos personas (chofer y el acompañante) cuesta \$ 360. Y si el viaje se realiza una vez por semana el presupuesto total por mes es de: \$1440.



- BRINDAR UN PLAN POR PUNTAJE:

PLAN POR PUNTAJE

El plan consiste en una serie de pautas que deben ser cumplidas por los participantes (choferes). Cabe aclarar que las mismas fueron seleccionadas porque permiten la motivación del empleado y a la vez el ahorro de dinero para la empresa.

Pautas:

- No cometer infracciones de tránsito.
- Mantener en condiciones el medio de transporte.
- Mantener limpia la ropa de trabajo.
- Utilización adecuada de los elementos de protección personal.
- Aplicación de prácticas seguras de trabajo.

Cada una de las pautas tiene un puntaje que es asignado dada la importancia que tenga el cumplimiento de la misma. La suma de los puntos le permitirá al chofer y al supervisor determinar cuál es el puntaje final del chofer por mes en un período de tres meses.



Los puntajes son:

Tabla N°3

PAUTAS	PUNTAJE
No cometer infracciones de tránsito.	30
Mantener en condiciones el medio de transporte.	20
Mantener limpia la ropa de trabajo.	20
Utilización adecuada de los elementos de protección personal.	15
Aplicación de prácticas seguras de trabajo.	15
TOTAL	100

Es el supervisor el encargado de controlar el cumplimiento o no de las pautas y lo hace mediante el siguiente formulario:



Nombre del empleado:

Fecha:.....

Tabla N°4

PAUTAS	CUMPLIMIENTO	PUNTAJE
No cometer infracciones de tránsito.	Mes uno: Mes dos: Mes tres:	30
Mantener en condiciones el medio de transporte.	Mes uno: Mes dos: Mes tres:	20
Mantener limpia la ropa de trabajo.	Mes uno: Mes dos: Mes tres:	20
Utilización adecuada de los elementos de protección personal. Ejemplo faja.	Mes uno: Mes dos: Mes tres:	15
Aplicación de prácticas seguras de trabajo. Ejemplo postura adecuada para levantar las cajas.	Mes uno: Mes dos: Mes tres:	15
	TOTAL	



En cada planilla el supervisor marca con una cruz si el empleado cumple o no con las pautas. Si cumple, se sumarán los puntos correspondientes de cada mes, y así sucesivamente con las demás pautas. Una vez finalizado el trimestre reúne los formularios de los dieciocho choferes, compara el puntaje de un empleado, mes a mes, y selecciona el mejor. Luego procede a determinar en base a los puntos que beneficio le corresponde.

Los Beneficios son:

Tabla N°5

BENEFICIOS	ESCALA
Merienda	Cuando los puntos del empleado vallan desde 50 a 69.
Entrada al cine	Cuando los puntos del empleado vallan de 70 a 99.
Vale por \$ 200 para que el empleado lo gaste en lo que considere necesario.	Cuando los puntos del empleado lleguen a 100.

Presupuesto del Plan por puntaje:

La merienda incluye un café con leche, dos medialunas, dos criollos y vaso de jugo exprimido. Su precio puede variar de acuerdo al establecimiento.



Por ello el precio estimativo es de \$40.

La entrada al cine “Hoyts” cuesta \$ 70.

Una vez que el empleado haga uso de dichos beneficios deberá presentar la factura a la empresa para que se le reintegre el dinero.

Los recursos a utilizar para la implementación y ejecución de las estrategias son los recursos humanos, los cuales están constituidos por la experiencia y conocimientos que deben poseer el jefe y el encargado de planificar las tareas de los empleados. A demás de los dieciocho choferes que participan en el proceso.

Y los recursos físicos, los cuales son aquellas herramientas que son necesarias para la ejecución de las estrategias, como las computadoras, el edificio donde se implementan, papelería entre otros.



EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para que la empresa evalúe los resultados alcanzados es recomendable plantear un proceso de medición, utilizando una herramienta básica que se denomina “las seis preguntas básicas de un plan”:

1. ¿Por qué medir?

Para evitar la fuga de los choferes

2. ¿Para qué medir?

Evidenciar las contribuciones del plan de puntos y recompensas a la gestión empresarial integral.

Verificar si existe una brecha entre los resultados esperados con la aplicación del plan de puntos y las recompensas y la realidad empresarial.

3. ¿Qué medir?

La actividad sometida a medición, en este caso, es la retención de los choferes de la empresa.

4. ¿Cómo medir?

La metodología que se va a utilizar es la elaboración de indicadores de retención y de recompensas, para conocer si hubo o no mejoras, luego de aplicar la propuesta.



Tabla N°6

Nombre del indicador	Propósito estratégico	Propósito operacional	Fórmula o modo específico de medir	Significado del resultado	¿Cómo lo usarías?
Renuncias semestrales	Para conocer si el nivel de renuncias afecta el nivel de rendimiento y la consecución de la estrategia.	Para saber si el nivel de renuncias está relacionada con las recompensas.	$\frac{\text{Número de renuncias}}{\text{Total de choferes}}$	Número de choferes que renuncian.	Para mejorar planes de retención.



5. ¿Dónde medir?

La medición se realizará en el área choferes, dentro de la empresa Transporte Londero S.A ubicado en la ciudad de Córdoba.

6. ¿Cuándo medir?

Se estima un año de implementación del plan de puntos y del sistema de beneficios, por lo tanto la medición se realizará luego de seis meses (tiempo necesario) de haberlos implementado por completo. Para determinar si hubo resultados positivos o negativos en la retención de los empleados.

Cabe aclarar que los responsables de la medición serán el jefe de la empresa y el encargado de planificar las tareas de los choferes.



CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO

Con el presente estudio, se pretendió resolver la siguiente situación problemática: *“La falta de Programas de Retención de Personal y su vínculo con la rotación de trabajadores en la empresa Transporte Londero S.A”*.

Para el diagnóstico se utilizaron dimensiones que se relacionan: retención-rotación, motivación-incentivos y capacitación.

Todas las dimensiones fueron abordadas a través de instrumentos (encuestas-entrevistas). Por medio de ellos se obtuvieron datos que sirvieron para poder conocer los puntos débiles de la empresa. Se puede mencionar: desmotivación para con el puesto y la empresa, falta de reconocimientos de logros, ausencia de variedad de beneficios, y no se brindan oportunidades de desarrollo.

Se consideró de vital importancia estudiar estos temas ya que en la actualidad los recursos humanos son el capital de mayor importancia dentro de las organizaciones.

Por lo tanto deben cuidar a sus empleados, evitar la rotación, es decir, las renunciaciones, evitar que no se encuentren desmotivados, que no consideren al trabajo como rutina, ni que se sientan desvalorizados.



Teniendo en cuenta que para impedir que esto suceda, se les puede brindar recompensas, no sólo económicas, sino también reconocimientos, estabilidad laboral, desarrollo personal, autonomía, etc.

Concluyendo, se desarrolló una propuesta para lograr la retención de los empleados, la cual plantea acciones que la empresa deberá emprender con el afán de resolver las dificultades evidenciadas después de realizar el estudio. Se espera que sea una eficaz herramienta para evitar las renunciaciones que se experimentan en la organización.



BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Aldag, R. & Brief, A (1993). *Diseño de tareas y motivación del personal*. México: editorial Trillas
- Blake, O. (2001). *La capacitación un recurso dinamizador de las Organizaciones*. Argentina: edición Macchi Grupo Editor S.A
- Bohlander, G. Snell.S. & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: decimosegunda edición
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: segunda edición. Ediorial Mc.Graw Hill
- Evans, S. & Beverly, K. (2005). *Haz que los mejores trabajen con tigo*. España: Editorial Urano S.A
- Gayosso, J. (2011). *Rotación de personal y ausentismo laboral*. México: EUB
- Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, H. & Vasquez, J. (1999). *Las Organizaciones*. España: octava edición.
- Pain, A. (1993). *Como evaluar las acciones de capacitación*. España: editorial Granica
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: sexta edición



Alfaomega Grupo Editor

- Sampieri, H. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: cuarta edición Mac Graw Hill
- Senge, P. (1997). *La Quinta Disciplina*. México: editorial Granica

Sitios web

- Carribero, A. (2002). Capacitación y Desarrollo. *Gestio Polis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/kidesarrollo.htm>
- Carillo, L. (2011). Porque capacitar a sus empleados. *Emprendices comunidad de emprendedores*. Recuperado de <http://www.emprendices.co/porque-capacitar-a-sus-empleados/>
- Frigo, E. (2008). ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal? Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- López, G. (2013). Retener al personal es más beneficioso para la organización. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/717876-retener-al-personal-es-mas-beneficioso-para-la-organizacion>
- Ventura, S. (2011). Los propósitos de la capacitación. *Gestión.org revista empresarial*. Recuperado de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/4039/lospropositos-de-la-capacitacion.html>



ANEXO

ANEXO I

Entrevista al jefe de la empresa Transporte Londero S.A

1. ¿Cuándo se fundó la empresa? ¿Puede narrarnos la historia de la misma?
2. ¿Que lo motivo a dedicarse al rubro logístico?
3. ¿Cuál es la misión-visión de la empresa?
4. ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos en los cuales se basan el desarrollo de las actividades?
5. ¿Qué servicios brinda?
6. ¿Cuál es su alcance geográfico?
7. ¿Quiénes son sus clientes? ¿A qué rama de actividad se dedican? ¿Qué le ofrece la empresa a los mismos?
8. ¿En cuántas áreas se divide la empresa? ¿Cuáles son?
9. ¿Cuántos empelados hay en ellas?
10. Las mimas ¿Están compuestas por profesionales que se relacionan con las actividades llevadas a cabo?
11. ¿Cuántos años aproximadamente tienen de antigüedad los empleados?
12. Con respecto al ambiente de trabajo: ¿Las instalaciones tienen la correcta



- iluminación y ventilación? ¿Se encuentran ordenados y limpios? ¿Son ergonómicos?
- ¿Cree usted que estas variables influyen en la motivación de los empleados?
13. ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la empresa?
14. De haber inquietudes por parte de los empleados ¿Como las dan a conocer? ¿Como las resuelven?
15. ¿Cree que los empleados se encuentran satisfechos? ¿realizan encuestas para conocerlo? Si los resultados arrojan aspectos negativos ¿Los modifican?
16. ¿Realizan capacitaciones? ¿En un área específica o en todas? Si se realizan ¿Las mismas se basan en vacíos de conocimientos detectados previamente?
17. ¿Utilizan algún método para la motivación del personal? ¿Cuál? ¿Cómo evalúan cuales son los efectos en el clima laboral y en el persona?
18. ¿Existen programas de retención? ¿Cómo los aplican? ¿Se sienten conformes los empleados con los mismos? ¿Tiene efecto sobre el clima organizacional?
19. ¿Cuál cree que son los factores más importantes que posee la empresa para atraer y retener al personal?

Respuestas del jefe de la empresa:

1. La empresa fue fundada en el año 2000, surgió con la intención de ser una empresa de servicios, es este caso un Operador Logístico, en donde se almacena y distribuye mercadería congelada y refrigerada.



2. Comencé con mi propio medio de transporte a repartir la mercadería de manera particular, me iba muy bien. Luego Molinos Río de la Plata S.A me propuso trabajar para ellos, como chofer, realizando la distribución. Después de un tiempo me plantearon hacerles la logística y me otorgaron una pequeña flota de camiones a mi cargo. Así comencé, alquilé un depósito para almacenar, distribuir la mercadería y facturar para Molinos, contraté trabajadores. De a poco fui creciendo, y obtuve más clientes, de esa manera compré mi propio depósito en el cual trabajo actualmente.

3. Nuestra misión es: “Especializarnos en el Almacenamiento y Distribución de mercadería, brindando el mejor servicio al cliente en cuanto a, calidad, tiempo y forma, satisfaciendo los requerimientos del mismo”.

Y nuestra visión: “Ser una organización reconocida por su alto desempeño en el almacenamiento y en la distribución de productos congelados y refrigerados, contribuyendo con las necesidades de los clientes. Y ser la empresa prestadora de servicios con mayor participación en el mercado Nacional”.

4. Nuestros objetivos generales son:

- Optimizar la gestión de almacenamiento en el Depósito con la finalidad de garantizar una administración y organización eficaz del área y con ello aumentar la eficiencia de las operaciones.
- Aumentar la cartera de usuarios teniendo en cuenta los requerimientos de los



mismos, incorporando clientes de otros sectores/provincias.

Y los objetivos específicos son:

- Revisar la situación actual en cuanto a distribución, infraestructura, almacenamiento, manejo de materiales y control de inventarios.
- Clasificar la mercancía que se almacena, con el objeto de realizar una adecuada ubicación y organización.
- Realizar un inventario de toda la mercancía que se encuentra almacenada.
- Diseñar y proponer una distribución en planta para mejorar la organización de la mercancía y aprovechar la capacidad del depósito, basada en las normas y reglamentos aplicables.
- Diseñar y proponer un software que permita llevar el control del inventario y que satisfaga las exigencias del almacén y distribución
- Aumentar la satisfacción y lealtad de los usuarios.
- Lograr un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

5. Nuestros servicios son de almacenamiento, distribución, control de inventarios, servicios especializados.



6. Nuestro alcance y destino geográfico son las provincias del centro y del norte del país; Córdoba, Santa Fe, San Juan, San Luis, Catamarca, La Rioja, Tucumán, Jujuy y Salta.

7. Los principales clientes son: Generals Mills, La Salteña, Molinos Rio de la Plata, Arcor, Frigor, Mc.Cain, Swiff, Sibarita.

La rama es transporte.

Le ofrecemos un servicio de logística y distribución, de almacenamiento de la mercadería, conteo de stock, transporte de los productos bajo las condiciones bromatológicas adecuadas, facturación de los pedidos, abastecimiento boca por boca.

8. Las áreas de las empresas son la operativa (jefe, encargado, supervisor), administrativa y de producción (choferes, camaristas).

9. En total 30 empleados.

10. Si, las tareas son desarrolladas por el personal pertinente de cada una. Además a la hora de seleccionarlos se tuvo en cuenta la experiencia adquirida de los profesionales.

11. El encargado es el que tiene mayor antigüedad, 10 años y los demás empleados entre 8 y 5 años.



12. Los ambientes de trabajo fueron diseñados para que el personal trabaje de manera segura, cuidando principalmente su salud. Además tenemos servicio de limpieza terciarizado que se encarga de mantenerlo. A los empleados se les exige que su lugar de trabajo se encuentre en orden.

Si creo que guarda relación, ya que al trabajar en ambientes ordenados y seguros, el empleado puede trabajar más cómodo y de esta manera evitamos que ocurran accidentes laborales.

13. La comunicación va desde los puestos de arriba hacia los puestos que se encuentra en la base del organigrama.

14. Al haber inquietudes, el empleado se comunica con el encargado de mantenimiento (en el caso de los chóferes y camaristas), quien me lo comunica. Si la inquietud se manifiesta en la mayoría de los empleados se realizan reuniones grupales para resolverla. En el caso de los administradores, se comunican directamente con migo.

15. Considero que se encuentran satisfechos. Pero no se realizan encuestas de satisfacción.

16. Si se realizan. Las mismas son impartidas al área administrativa. Para saber en qué capacitar, nos mantenemos actualizados en los nuevos sistemas administrativos que van



surgiendo.

17. Considero que un método no se utiliza. Si se trata de motivarlos cumpliendo con el pago cuando existen aumentos de sueldo, acuerdos no remunerativos y pagándoles según lo estipulado por la escala salarial correspondiente.

18. No se aplican en la empresa.

20. Creo que el pagarle a los empleados en tiempo y en forma es una manera de retenerlos.



ANEXO II

Anexo de retención:

Lista De comprobación de comportamientos:

Instrucciones: El jefe debe puntuar los siguientes comportamientos, empleando una escala del 0 al 5. 0 significa que nunca reaccionará de esa manera y 5 indica que lo hace a menudo.

Lista:

Intimidar
Actuar de forma arrogante
Negar elogios
Golpear la mesa
Menospreciar a alguien delante de otros
Gestionar siempre hacia arriba, no hacia abajo
Gritar a la gente
Mostrar falta de respeto
Actuar de forma intolerante
Robar el merito o el protagonismo a otros



Mostrar favoritismo
Criticar con frecuencia (a nivel profesional)
Fijar metas imposibles
Mostrar falta de interés por los demás
Carecer de paciencia
No escuchar
Incumplir las promesas
Puntuación total:

Pautas de interpretación:

0-20: aunque el jefe tenga un mal día de vez en cuando, no significa que los empleados vean como una mala persona.

21-60: si se logra esta puntuación, el jefe debe prestar atención porque puede que los empleados lo vean como un mal jefe, por lo menos en algunas situaciones.

61 o más: se corre el riesgo de perder empleados valiosos. Por ello el jefe debe recabar más opiniones y buscar ayuda (quizás un coach).