

PROYECTO DE GRADO



ESTRATEGIAS DE RR. HH. APLICADAS A LA DISMINUCIÓN DEL
AUSENTISMO Y A LA ATRACCIÓN/RETENCIÓN DE LOS TALENTOS.

Alumnos:

ALVAREZ, MAXIMILIANO.

BARRERA, MARÍA CECILIA.

CABRERA, DANIELA.

Tutor:

LIC. ROUSSEAU, ANA.

Carrera:

LICENCIATURA EN RECURSOS
HUMANOS.

Año:

2017.

Tribunal:

PUJOL ALEJANDRA

GARCÍA ISABEL

ÍNDICE

Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Formulario C	6
Resumen	7
Introducción	8
1. Justificación del proyecto de intervención	9
2. Diagnóstico	11
3. Delimitación del problema	13
4. Objetivos	13
4.1 Objetivo general	13
4.2 Objetivo específico	13
5. . Presentación de la empresa.	14
6. Marco teórico	32
6.1 Ausentismo	32
6.2 Causales de ausentismo	36
6.3 Tipos de ausentismo	37
6.4 Medición del índice de ausentismo	40
6.5 Atracción de talentos.	41
6.7 Retención de talentos	43
6.8 Estrategias para atraer y retener talentos.	46
6.9 Estrategias.	57
6.10 Niveles de estrategias.	59

6.11 La estrategia y el desempeño de los empleados.	60
7. Marco metodológico	62
7.1 Recopilación de datos	62
7.2 Relevamiento de datos.	64
8. Plan de intervención	84
8.1 Procedimiento de sistema de incentivos por desempeño	84
8.2 Talleres de capacitación	96
9. Conclusión final del proyecto de grado	104
10. Bibliografía.	106
11. Anexos.	109

DEDICATORIA.

A todas las personas que por medio de distintos caminos contribuyeron a que podamos llegar a esta instancia, ocupando cada uno un lugar muy especial, por sus aportes, enseñanzas, apoyo e incentivo diario para alcanzar nuestra meta.

A nuestros familiares, amigos y compañeros de universidad, por el apoyo incondicional brindado a lo largo de la carrera, acompañando nuestro camino.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros familiares y amigos por el apoyo y la motivación brindada durante el transcurso de los años que cursamos la carrera y en el proceso final del desarrollo del proyecto de grado.

Agradecemos a Grupo Dinosaurio por abrirnos sus puertas, puntualmente la de su unidad de negocio "*Supermercado mami*", y brindarnos las herramientas necesarias para poder llevar adelante esta intervención.

Particularmente agradecemos a la Licenciada Ana Rosseau, como tutora, por haber confiado en nosotros y brindarnos todo el apoyo y contención durante el desarrollo del trabajo.

Finalmente damos las gracias a todos los docentes que forman parte del Instituto Universitario Aeronáutico que, desde el comienzo de la carrera, enriquecieron nuestro conocimiento con sus enseñanzas, sabiduría y apoyo, para formarnos como profesionales y personas.

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento de Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: "Estrategias de recursos humanos aplicadas a la disminución del ausentismo y a la atracción/retención de los talentos "

Integrantes: ALVAREZ, Maximiliano.

BARRERA, M. Cecilia.

CABRERA, Daniela.

Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Rosseau, Ana.

Miembros del Tribunal Evaluador: Presidente: PUJOL, Alejandra.
1er Vocal: GARCÍA, Isabel.

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse, pero el/los alumnos/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

RESUMEN.

La intervención fue realizada a partir del análisis de la situación que atraviesa en la actualidad el supermercado mayorista "Mami", situado en ruta 20. Para esto se llevaron entrevistas iniciales con el responsable de recursos humanos, el cual brindó información acerca de las problemáticas que para la empresa eran más relevantes: elevado ausentismo, escasa atracción de talentos y elevada rotación de personal en mando medios.

Una vez obtenida la información, se procedió a la elección y elaboración de las herramientas más adecuadas para el estudio de estas variables. En el caso del ausentismo, se solicitó información sobre el relevamiento del mismo en los últimos tres años y se los organizó en tablas de doble entrada, de acuerdo a causales previsibles y no previsibles a fin de facilitar el cálculo de índices mensuales, causales frecuentes, porcentajes por áreas, etc.

En cuanto a la atracción y retención de los talentos se decidió, por un lado, utilizar una escala predeterminada de satisfacción elaborado por los autores Warr, Cook y Wall, para obtener datos al respecto de las satisfacción intrínseca y extrínseca de los empleados en mandos medios con respecto a sus puestos de trabajo. Por el otro lado, elaborar entrevistas de egreso para aquellas personas que abandonaron la empresa en el último semestre. El objetivo perseguido aquí es detectar factores del trabajo en el que los empleados se encuentran insatisfechos, causas que comúnmente motivaron a las personas a abandonar la empresa, para así poder trabajar sobre ellas.

Una vez aplicadas las herramientas, y obtenidas las conclusiones, se elaboró una propuesta de mejora que se expresa en el desarrollo del siguiente proyecto de grado.

INTRODUCCIÓN.

En una postura moderna de la administración de los recursos humanos, tanto el ausentismo, como la atracción y retención de los talentos son cuestiones claves para la gestión de las personas.

Cualquier organización que no se concentre en estos aspectos en el corto y mediano plazo afronta consecuencias que van desde lo económico, por el faltante de recursos humanos, hasta afectar los factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo como el clima laboral o la satisfacción del personal.

Normalmente los directivos de las organizaciones suelen creer que los niveles de ausentismo son elevados y para intentar contrarrestarlos, se inclinan en las búsquedas de soluciones inmediatas, que permitan percibir resultados favorables en el corto plazo; lo que no garantiza que la problemática se resuelva en su totalidad.

En el caso de la atracción y la retención del talento comúnmente no son elementos prioritarios en la gestión del personal, por lo que en el largo plazo suelen afectar el clima de los grupos de trabajo por no permitir la integración de los mismos debido a la rotación externa de personal, hasta incluso pueden generar incrementos económicos por la necesidad de iniciar procesos de selección de manera reiterada para cubrir las vacantes.

Con este proyecto de grado se buscará analizar la situación que atraviesa el “Supermercado Mami” en cuanto al ausentismo, atracción y retención de personal; para luego exponer propuestas que la resuelvan de la manera más eficaz y eficiente.



1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.

El presente proyecto de grado está enfocado en el ausentismo y la atracción -retención de personal dentro del supermercado mayoristas “Mami” de la empresa Dinosaurio; ya que creemos son temáticas claves en la gestión de los RR.HH. La relevancia de trabajar sobre estos conceptos, radica en la importancia que tienen las personas dentro de una organización. Siempre es deseable tener a los mejores candidatos en las organizaciones; para así poder alcanzar los resultados con eficacia y eficiencia logrando aumentar el potencial de la misma. A su vez, es importante también tener bajos niveles de ausentismo, ya que éste es un condicionante de los procesos productivos y el normal desenvolvimiento de las empresas y/o organizaciones. Si no se trabaja en la gestión de las personas, estos problemas reducirán la productividad e incrementarán los costos.

En una postura contemporánea, como la que plantea Robbins (2010), el ausentismo es considerado como el primero de los fenómenos que afectan la productividad de las organizaciones. Por otro lado, la atracción y retención de los talentos, es otro de los procesos considerados claves para sobrevivir en el mercado laboral. Se considera que esto es una situación compleja, la cual debe ser abordada con especial cuidado y detenimiento a fin de evitar consecuencias futuras.



En el mundo laboral actual, el talento humano es por excelencia el valor más importante dentro de la organización, ya que le permite mejorar su competitividad. Es decir, el mayor activo que tiene una organización son sus colaboradores: porque son ellos el reflejo, el resumen de todo lo que está detrás de cada organización, de cada marca y son los responsables de que el negocio avance.

Existen numerosas estrategias para fomentar que una persona se quede en la organización. Algunas de ellas van desde lograr salarios equitativos, fomentar climas laborales amigables y distendidos, planificar sistemas de reconocimientos de los empleados, hasta otorgar ciertas flexibilidades en la realización de las tareas. Cada una de ellas, va a depender de la situación particular que este atravesando la organización. Es un hecho que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas y se involucra en los proyectos. Lo que permite mejorar los procesos y sostener la competitividad de las organizaciones.

Con este proyecto de grado, se buscó analizar la situación particular del supermercado en lo que refiere a ausentismo y atracción/retención de los talentos, para luego desarrollar estrategias o prácticas de RR.HH. que permitan, no sólo contrarrestar la situación de ausentismo presente, sino también atraer personal calificado y apto para contribuir con la organización. Al mismo tiempo que está orientado a generar prácticas de RR.HH. que persigan retener a aquellas personas que se desempeñan en los puestos estratégicos de la

organización, con el fin de mantener niveles de cualificación acorde a los objetivos corporativos, evitando pérdidas y facilitando el desarrollo del capital humano.

2. DIAGNÓSTICO.

A partir de la entrevista, y mediante la observación directa, se relevó una serie de situaciones que generaban malestar e inconvenientes dentro de la empresa. Según sus propias manifestaciones, los inconvenientes más relevantes presentados son:

- Gran ausentismo laboral: necesidad de cubrir puestos por faltas no programadas, rotación elevada en áreas de trabajo, sobrecarga en quienes deben cubrir dichos puestos.

Se informó que unos de los inconvenientes por los cuales se sentían más preocupados al momento; era el incremento notorio del ausentismo laboral en determinadas épocas del año. Su interés manifiesto es intentar relevar porcentajes de esos incrementos, causales de los mismos y elaborar cualquier programa que busque la reducción de tales porcentajes, o de lo contrario programas que permitan la previsión de personal correspondiente para tales épocas.

Si bien, cuentan con el conocimiento tácito de cuales eran estas épocas, debido a la velocidad de las labores que demanda el día a día, no pueden sustentarlo o demostrarlo con el análisis correspondiente.



- Sistema de control de ausentismo ineficiente.

Se observa, que no se realiza un análisis estadístico comparativo con respecto al ausentismo. Únicamente se produce la carga de las novedades con respecto a las faltas o ausencias como una tarea administrativa más del área de recursos humanos, que posteriormente funcionará como inputs para la liquidación de sueldos.

- Elevado número de desvinculaciones de personal en puestos de trabajo importantes para la organización.
 - Escasa satisfacción de las personas con su empleo
 - No posee un buen clima laboral
 - Procesos de comunicación ineficientes.

Si bien se percibieron estos temas interesantes que podrían ser objeto de intervención, se opta por el que el mismo responsable describió como “una problemática resaltada por gerencia general, y que debe ser resuelta a fines de reducir los índices de rotación”.



3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Significativo nivel de ausentismo laboral y necesidad de atracción y retención de personas claves para la empresa, lo que impide el cumplimiento de los objetivos y niveles de productividad previstos.

4. OBJETIVOS.

4.1 Objetivo general

Definir una estrategia de recursos humanos para la unidad de negocios “Supermercado Mami “, con el fin de disminuir los niveles de ausentismo laboral, y sugerir buenas practicas orientadas a la atracción y/o retención de talentos en puestos claves.

4.2 Objetivos específicos

- 1) Evaluar principales causas de ausentismo laboral presente en la organización.
- 2) Diseñar un plan de mejora para contrarrestar tales niveles.
- 3) Indagar sobre causales de rotación externa de “talentos” de la organización.
- 4) Conocer las consecuencias de las desvinculaciones voluntarias.
- 5) Elaborar una estrategia que busque sugerir prácticas efectivas para la atracción y retención de los talentos.



5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

Al momento de elegir la empresa se tuvo en cuenta el rol de enlace de uno de los integrantes del grupo, quien trabaja en la misma; de este modo se facilitó el contacto con la persona entrevistada y con el material requerido para poder desarrollar con éxito el proyecto de grado.

En primera instancia, se entrevistó al licenciado en Administración de Empresas, Germán Oliva de la empresa Grupo Dinosaurio, quien actualmente es el responsable del Departamento de RR.HH. de la sucursal ruta 20. Él fue quien proporcionó información al respecto de la manera en que se está trabajando desde el área de recursos humanos y la estrategia de negocio en general con respecto a cada una de las unidades.

Se eligió esta empresa ya que ha crecido desde su fundación, con metas de posicionarse como una de las más importantes del rubro comercio del mercado de la provincia. Es importante destacar que la misma cuenta con capitales cordobeses y que su objetivo principal es crecer y desarrollarse dentro de todo el territorio de la provincia de Córdoba.

Dicha trayectoria se origina en 1985 con Libertad S.A., una empresa cordobesa de capitales y management familiar, que en tiempo record se expandió por el interior del país con su unidad de negocios “Hipermercado Libertad” y luego fue vendida en 1998 al grupo francés *Casino*.



Con sede en la Ciudad de Córdoba, Argentina, grupo *Dinosaurio* orienta sus actividades hacia seis divisiones comerciales; siendo el área comercial la principal. Sus divisiones son las siguientes:

División desarrollo Inmobiliarios. Grupo Dinosaurio se presenta como una empresa consolidada de emprendimientos urbanísticos, trabajando más que nada en la adquisición de terrenos, desarrollo, dirección y comercialización de proyectos inmobiliarios propios. En este caso se puede destacar, los ya mencionados diferentes parques Milenica, La Vacherie Country Golf, entre otros.

División Inmobiliaria Centros Comerciales. Grupo Dinosaurio se fortalece en el negocio inmobiliario, a través del alquiler de espacios comerciales dentro de sus propios malls.

División Hotelería y Espectáculos. La principal unidad de negocio a destacar aquí es *Orfeo Superdomo*, quien orienta todos sus esfuerzos a la producción de eventos y espectáculos, musicales, artísticos y deportivos, conferencias, etc.

Por otro lado, otra unidad de negocios a destacar, es el *Orfeo Suites Hotel*, el cual se está posicionando en el mercado con un concepto ágil e innovador, dotado de la última tecnología, diseño de vanguardia, confort, seguridad y staff profesional.



División medios de comunicación: aquí se destaca Radio Orfeo FM. Es una radio donde el énfasis se concentra en difusión de éxitos pop latinos del momento, como así también en las tendencias rock latinas, nacionales e internacionales.

División Comercial: Grupo Dinosaurio, innovando en materia de centros comerciales, desarrolla, administra, explota y comercializa en forma directa la mayor parte del volumen comercial generado por las unidades de negocios propias de sus centros comerciales Dinosaurio Mall y Dinosaurio Express. Entre sus unidades de negocio más importantes se destacan las siguientes: Tiendas Vesta, Karmya, Karmya Deportes, Espacio cultural, Cines, y Supermercado mayorista “Mami”.

División Financiera: bajo el nombre “Finandino” compañera financiera S.A

A. Su Misión.

Satisfacer la necesidad de entrenamiento, consumo, vivienda e inversión de la población, generando puestos de trabajo dignos y actuando con responsabilidad ante la comunidad y el medio ambiente.

B. Su Visión.

Ser uno de los principales propulsores del desarrollo urbanístico en el interior del país, adaptando la oferta de productos y servicios a los cambios en la demanda de nuestros clientes, mediante la incorporación de nuevas tecnologías.



C. Sus objetivos.

Uno de los objetivos más importante de la empresa es la continua diversificación de su cartera de negocios.

A través del desarrollo de proyectos innovadores, Grupo dinosaurio, pretende posicionarse como una importante y sólida empresa del mercado inmobiliario, comercial, hotelero y de entretenimientos, generando grandes polos de desarrollo en las ciudades donde lleva a cabo sus proyectos.

D. Sus valores.

Los pilares de Dinosaurio S.A. son los valores, que suponen la guía de su comportamiento en el ámbito empresarial. Ellos son:

Honestidad: promover la transparencia en nuestras relaciones, rechazando las prácticas injustas orientadas a obtener una ventaja particular a favor de uno mismo.

Solidaridad: promover la solidaridad con los clientes, proveedores, compañeros y la comunidad, favoreciendo la disposición al trabajo en equipo y la integración.

Respeto: promover el respeto en las relaciones interpersonales, valorando los intereses, posiciones y necesidades de nuestros compañeros y clientes

Servicio: promover la actitud de servicio, estando siempre predispuestos a brindarse fidedignamente a los colaboradores y clientes, utilizando el Modelo de atención al cliente con estos últimos.



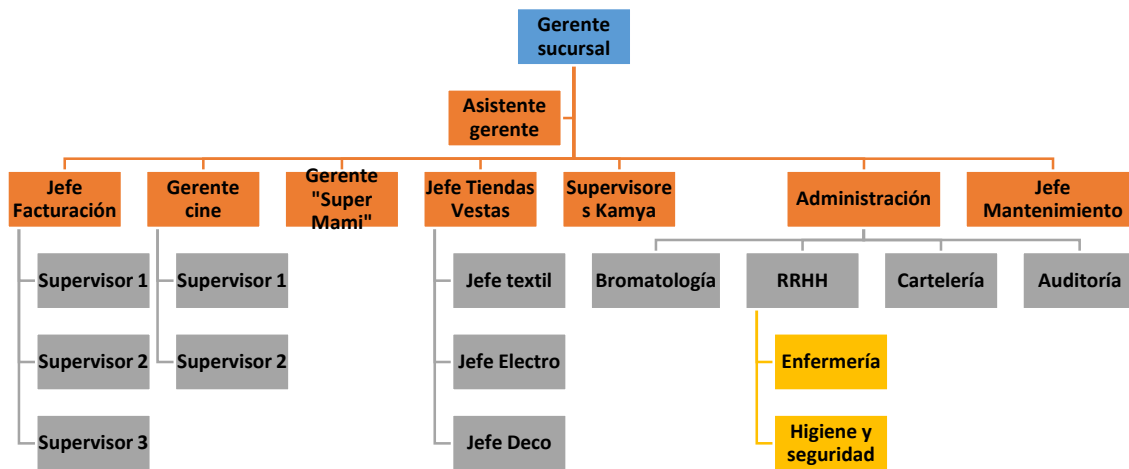
Lealtad: promover la lealtad, es decir, la fidelidad que un colaborador tiene con la empresa, la visión y misión que la misma persigue

Si bien no es una multinacional, es una empresa que busca posicionarse como líder del mercado. Para lograr este objetivo busca reunir varias unidades de negocio dentro de un mismo espacio.

E. Organigrama

De los centros comerciales con los que cuenta grupo Dinosaurio (Alto verde, Ruta 20, San Vicente, Salsipuedes y Circunvalación), se analizará el mall comercial de ruta 20; situado en la dirección Av. Fuerza Área Argentina 1700 en Córdoba Capital.

Este mall cuenta con supermercado minorista y mayorista mami, complejo de cines, tiendas Vesta y karmya deportes. Si bien existen otros locales dentro del mall, estos no son gestionados por la administración de Dinosaurio S.A, sino que son alquilados a otros dueños y la única relación que se mantiene con estos negocios es locador-locatario.



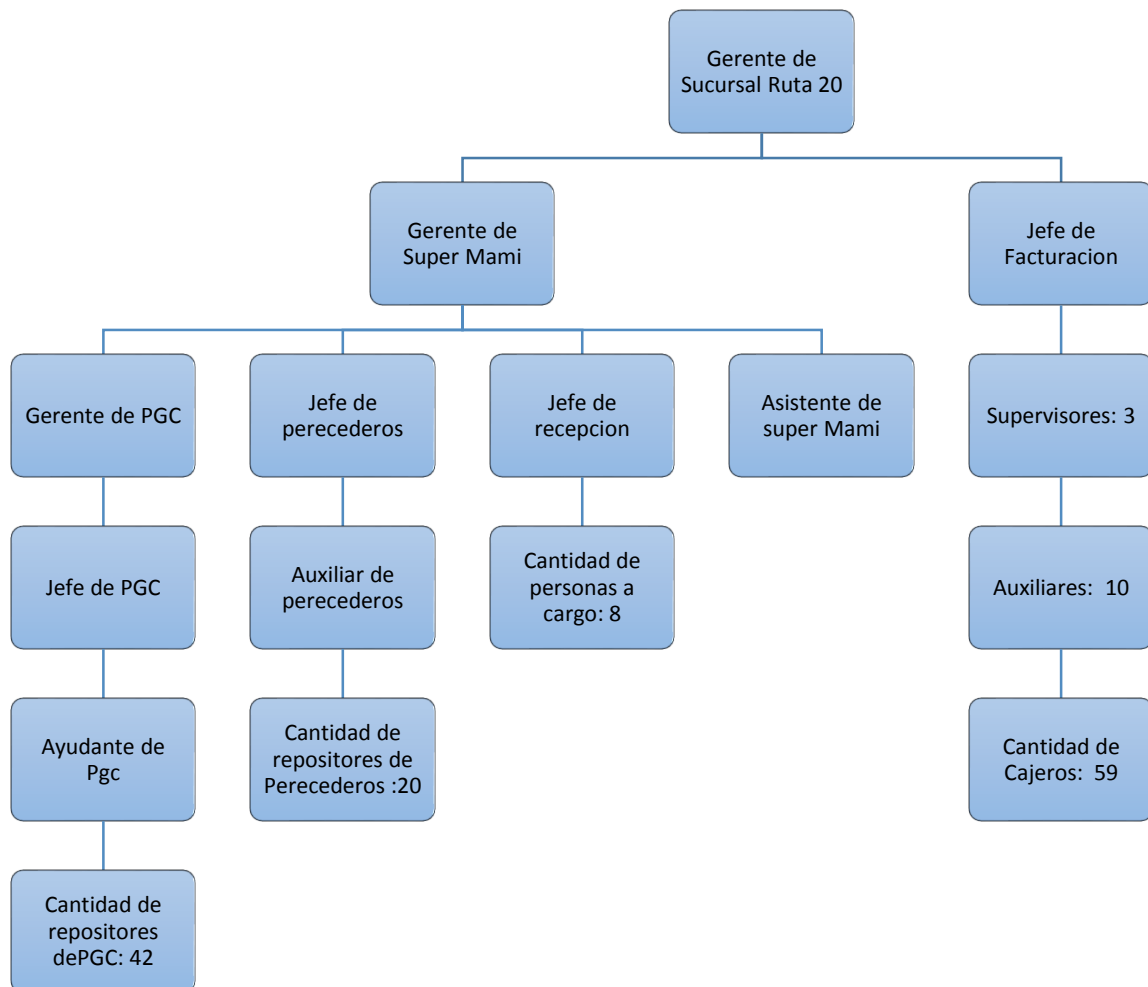
A los fines prácticos de este trabajo, únicamente se focaliza en el análisis de la unidad de negocios “Supermercados Mami”, cuyo organigrama completo se presentará a continuación. El motivo de esta selección radica en que es la única UEN cuya administración de personal depende en su totalidad del Grupo Dinosaurio; y no así las restantes que se encuentran tercerizadas.



Caracterización de la unidad de negocios y de los puestos de trabajo.

El Supermercado Mami, es un establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y calidad.

A continuación, se presenta el organigrama actual de la unidad de negocios “Supermercados Mami” y el detalle de la funcionalidad que debería corresponderle a cada sector/departamento.





De manera general, las cuatro áreas del supermercado son Productos de gran consumo (PGC), perecederos, facturación, recepción, y los puestos de gerente de sucursal y gerente del supermercado. Tanto el área de perecederos como PGC, cuentan con los mismos puestos de trabajo variando la cantidad de empleados que componen los mismos: Jefe del área, Auxiliar/ayudante del área y repositores. En el caso del área de facturación esta cuenta con auxiliares, supervisores y cajeros. A continuación, se incluye la descripción de estos puestos de trabajo:

Gerente de supermercado Mami

Su principal objetivo es lograr la administración efectiva, eficaz y eficiente de los recursos, ya sean estos físicos, tecnológicos, financieros como así también los humanos; para lograr cumplir con los objetivos de rentabilidad esperados por la empresa y de acuerdo con el presupuesto asignado a la unidad de negocio

Se espera que quien se desempeñe en este cargo, cumpla funciones de garantizar el correcto funcionamiento de la unidad de negocio, fortalecer el prestigio y la imagen de Grupo Dinosaurio y visualizar siempre el interior y el contexto de la organización, para anticiparse a los cambios y poder contribuir a la mejora y el crecimiento continuo.

Adentrándonos al conjunto de tareas principales que se desempeñan en este puesto; mencionamos el siguiente listado:



- Actividades de compra en general
- Actividades de logística en general entre sucursales
- Actividades de venta de la unidad de negocio en general
- Supervisión de la prestación de servicio.
- Elaboración y seguimientos de promociones en conjunto con el área de marketing.
- Actividades en conjunto con el área de recursos humanos.
- Organización y control del correcto funcionamiento del supermercado.

Los requisitos básicos para desempeñarse como gerente general del mall van desde el rango etario que debe oscilar entre los veintiocho y cuarenta y cinco años, con preferencia de género indistinto. En lo que refiere al nivel educacional se solicita como requisito mínimo secundario completo y estudios universitarios, completos o no, en materia referente a las funciones desempeñadas. A su vez, dado que va tener personal a cargo, el individuo que se desempeña en tal puesto debe contar con experiencia mínima de tres años.

Gerente de área/ Jefe de área.

Tanto los puestos de gerente de área, como los jefes de las áreas (perecederos, PGC, recepción y facturación) son descriptos con las mismas características.



Su función principal es lograr una correcta atención al cliente por parte de los empleados de la UEN, como así también un correcto abastecimiento de la mercadería destinada para la atención al público.

Entre sus tareas principales se puede mencionar el siguiente listado:

- Tareas de control del layout, y correcta exhibición de la mercadería en la sucursal.
- Fotografiado de la mercadería que será incluida dentro de las promociones.
- Gestionar y controlar el estado y el stock de la mercadería del local.
- Controlar la información interna de las diferentes áreas para organizar la jornada laboral.
- Autorizar las notas de créditos demandadas por atención al cliente.
- Utilizar el Modelo de Atención al Cliente propuesto por Dinosaurio S.A.
- Fotografiar los productos que aparecerán publicados y promocionados en los mailing.
- Verificar que todos los productos se encuentren exhibidos con precios y alarmados.
- Gestionar y controlar el estado de la merma de los productos en el local.
- Confeccionar el parte diario de novedades.
- Chequear los mails internos de los diferentes sectores y UEN para



organizar la jornada laboral.

- Organizar el ingreso de mercadería, traslado al depósito, etiquetado y regreso al local para su posterior exhibición.
- Organizar de manera general el salón, ubicando mercadería nueva y organizando la exhibición en general (Stock, limpieza, impacto visual, etc.).
- Trabajar conjuntamente con el área de compras a fin de realizar un seguimiento de los productos en el depósito y en el salón.
- Informar e inducir a los colaboradores acerca de las virtudes de los productos y las modalidades de ventas.
- Chequear y controlar los horarios de ingreso, egreso, descanso y eventualidades de los colaboradores.
- Firmar los formularios de venta de entrega a domicilio y supervisar su correcto procedimiento.
- Realizar y autorizar transferencia de mercadería.
- Supervisar las condiciones físicas del local y de los colaboradores a cargo (imagen, presencia, uso de uniformes, uso del Modelo de Atención al Cliente).
- Controlar que los procedimientos estipulados se cumplan.
- Llevar planilla de control de insumos y estadísticas.

Es requisito para quienes se desempeñen en estas funciones, un rango etario que oscile entre los veinticinco y los treinta y ocho años, estudios



universitarios relacionados a los rubros completos o en curso, buena dicción, experiencia en puestos similares de un año, y en manejo de personal de dos años.

Auxiliar/ayudante de área.

Su función principal es gestionar los recursos para que todas las tareas del sector se cumplan en tiempo y forma, como así también un correcto abastecimiento de la mercadería destinada para la atención al público.

Entre sus tareas principales se puede mencionar el siguiente listado:

- Velar siempre por mantener una correcta exhibición de la mercadería en la sucursal y principalmente de su sector a cargo.
- Coordinar los recuentos e inventarios de mercadería.
- Organizar los horarios del personal de su sector.
- Controlar la información interna del sector.
- Controlar las notas de créditos demandadas por atención al cliente.
- Utilizar el Modelo de Atención al Cliente propuesto por Dinosaurio S.A. y a su vez hacerlo cumplir.
- Verificar que todos los productos se encuentren exhibidos con precios correctos y actualizados.
- Controlar las pérdidas diarias del sector.
- Controlar la colaboración de los empleados en la realización del



parte diario de novedades.

- Chequear los mails internos de los diferentes sectores y UEN para organizar la jornada laboral.
- Gestionar el ingreso de mercadería, traslado al depósito, etiquetado y regreso al local para su posterior exhibición.
- Colaborar con la exhibición y organización de la mercadería de su sector.
- Informar a los colaboradores las novedades del sector.
- Informar los horarios de ingreso, egreso, descanso y eventualidades de los colaboradores.
- Supervisar las condiciones físicas del local y de los colaboradores a cargo (imagen, presencia, uso de uniformes, uso del Modelo de Atención al Cliente).
- Controlar que los procedimientos estipulados se cumplan.
- Mantener relaciones con los demás sectores con el objetivo de mejorar la rentabilidad.

Es requisito para quienes se desempeñen en estas funciones, un rango etario que oscile entre los veintitrés y los treinta y ocho años, estudios secundarios completos, buena dicción y una antigüedad en la organización de un año.

Repositor de áreas.

Los puestos de ambas áreas (repositores PGC y repositores perecederos); cuentan con los mismos requisitos y funcionalidades las cuales comenzaremos a desarrollar en detalle a continuación.

El puesto de trabajo es desempeñado por alrededor de sesenta personas las cuales se dividen entre el área de perecederos y PGC, siendo ésta última la que cuenta con mayor cantidad de empleados; cuarenta y dos y veinte respectivamente hablando.

El principal objetivo de dicho puesto es asegurar un servicio eficiente, cumpliendo con los procedimientos de la empresa y garantizar la reposición de la mercadería y/o productos según los requerimientos. También se deberán asegurar de un correcto ingreso, distribución y exhibición de las mercaderías en las góndolas y mobiliario del supermercado.

A partir de la observación de la documentación referente a la descripción y perfil del puesto, se pueden enumerar las siguientes actividades; siendo las mismas consideradas como las principales:

- Controlar las condiciones, vencimientos y estado de la mercadería.
- Realizar conteos de la mercadería recibida y acomodar en los muebles, racks o jaulas destinados a tal fin, en función de los criterios de clasificación estipulados por el Jefe de Sector



- . Preparar los pedidos de transferencias de mercadería para otras sucursales y movimientos de mercadería para otras UEN con los papeles, remitos que sean necesarios.
- Preparar los pedidos de devoluciones de mercadería a proveedores con los papeles y remitos necesarios.
- Etiquetar y alarmar cada producto que ingresa.
- Realizar el control de precios y realizar las actualizaciones que el jefe de sector demande.
- Realizar la exhibición de los productos correspondientes a las promociones publicadas por el supermercado a través de los diferentes canales de comunicación y promoción.
- Deben socializar con el jefe del sector, los comentarios ya sean positivos o negativos realizados por los clientes durante el turno, finalizado el mismo.
- Deberán informar también aquellas anomalías o diferencias percibidas ya sea en la mercadería, los servicios o productos brindados al jefe del sector.

Los requisitos básicos solicitados por el mismo son: sexo indistinto, con una edad variable de entre dieciocho y treinta y cinco años, con secundario completo.

Receptor de mercaderías.

Este puesto tiene por objetivo, el control de la totalidad de mercadería que ingresa al supermercado, asegurando que se encuentre en óptimas condiciones para su uso y consumo.

Entre las actividades a coordinar por el área, se encuentran la de tomar las solicitudes de recepción de mercaderías por parte de los proveedores y organizar un cronograma al respecto para los días subsiguientes.

Una vez llegada la mercadería, se debe hacer el control ya sea manual o con recolectora de datos, para corroborar que lo recibido sea acorde a los descrito en las facturas, remitos u órdenes de compra y realizar las salvedades en las mismas si la mercancía no está en condiciones. Se deberá recibir con prioridad aquella mercadería perecedera que requiera conservar frío y condiciones de salubridad.

Como requisitos para desempeñarse en esta área, se encuentran sexo masculino, con un rango etario que oscile entre los veinte y treinta y cinco años, secundario completo y conocimientos en computación básicos.

Supervisor de facturación

El supervisor de facturación debe garantizar el correcto desempeño de los colaboradores del sector para lograr la atención personalizada y el asesoramiento de los clientes. A su vez, debe supervisar la facturación y el correcto manejo de caja por parte de los colaboradores.



Dentro de las tareas principales que debe realizar mencionamos las siguientes:

- Controlar horarios de ingresos, egresos y descansos de los colaboradores.
- Chequear y controlar el desempeño y el cumplimiento del código de conducta de los colaboradores.
- Supervisar condiciones físicas del sector, de las instalaciones sanitarias y de los colaboradores a cargo.
- Controlar que se cumplan los procedimientos estipulados.
- Supervisar apertura y el cierre de líneas de caja.
- Controlar y gestionar los insumos diarios de las líneas de cajas, para que puedan desempeñar sus funciones.
- Informar y actualizar a cajeros al respecto de promociones diarias con respecto a los diferentes medios de pagos.
- Finalizado su turno debe comunicar a su superior sobre sugerencias positivas/negativas realizadas por los clientes, como así también anomalías observadas ya sea en diferencias de precios, servicios brindados, problemas de sistemas, etc.

Entre los requisitos que se necesitan para desempeñarse en este puesto podemos mencionar un rango etario que oscila entre los veinticinco y los treinta y ocho años, sexo indistinto, secundario completo, manejo de paquete de office en un nivel intermedio, como así también de software INVEL, EWAVE y GESTAR en un nivel intermedio. Con respecto a este punto destacamos que



Dinosaurio se encarga en realizar la capacitación respecto a estos softwares, por lo que no termina siendo un requisito excluyente.

Por último, se demanda una experiencia mínima en puestos similares.

Cajeros.

El principal objetivo del puesto es asegurar una facturación fidedigna, cumpliendo con los procedimientos de la empresa y garantizando la satisfacción de los clientes.

Entre las actividades principales podemos mencionar, retiro y control de fondos para la apertura o cierre de caja, saber informar a los clientes sobre promociones vigentes, pasar los productos por los escáneres o tipear los códigos de barras en caso de no ser identificados por el sistema, desactivar alarmas de seguridad una vez facturada la mercadería, realizar el cobro de la totalidad de la compra del cliente y solicitar la identificación correspondiente en el caso que no se abone en efectivo. Por último, se les pide realizar el cierre con un mínimo de dinero en caja.

Como requisitos esenciales para desempeñarse en el puesto se mencionan un rango etario entre dieciocho y cuarenta años, con secundario completo y con conocimiento de computación en un nivel intermedio.



6. MARCO TEÓRICO.

6.1 Ausentismo.

Existen varios autores, que pueden ser de utilidad para la comprensión del fenómeno del ausentismo.

La real academia española define al ausentismo como "abstención deliberada de acudir al lugar donde se debe cumplir una obligación" o, "abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo".

La Asociación Internacional de Salud Ocupacional (ICOH The International Commission on Occupational Health), una asociación profesional dedicada al progreso científico, al conocimiento y al desarrollo de la salud ocupacional y la seguridad, define ausentismo como "la ausencia al trabajo atribuida a una enfermedad o accidente y aceptada como tal por la empresa o la seguridad social". La complejidad que implica esta definición, es que sólo considera como ausentismo a la enfermedad laboral y al accidente de trabajo debidamente justificado con certificado médico; dejando de lado otras causales consideradas legalmente como la licencia por examen, fallecimiento, maternidad, etc.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al ausentismo como "la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales, huelgas; el



ausentismo laboral de causa médica, como ser el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo”.

Lo distintivo de estas dos últimas posturas presentadas, es que coinciden en la conceptualización del ausentismo como la no presentación al lugar del trabajo, impidiendo el desarrollo normal de las actividades; pero no coinciden en que causas deberían considerarse como factores de ausentismo, dejando de lado aquellas que sí son aceptadas como tales por las leyes vigentes.

Ya hacia una postura más actual, se encuentra el aporte que propone Robbins (2010); donde sostiene que el ausentismo es uno de los seis tipos de comportamientos importantes de analizar en los empleados, junto con la productividad, la satisfacción o la rotación de personal. Él considera que el ausentismo es la falta de asistencia al trabajo.

Es dificultoso que el trabajo se haga si los empleados no se presentan a trabajar. Aunque sea difícil eliminar el ausentismo en su totalidad, se debe tener en cuenta que niveles demasiado elevados tienen un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización. En este sentido Bholander (2001) también coincide en esto; sosteniendo que en la actualidad este fenómeno se ha convertido en un problema particularmente grave, porque es difícil que las organizaciones operen de manera correcta y cumplan con sus objetivos si sus empleados no están realizando sus actividades.



En otra de sus obras, Robbins y Judge (2009) sostienen que el ausentismo no sólo afecta el flujo de producción de algunas organizaciones, si no que en muchos casos también afecta la calidad de los productos como consecuencia de interrupciones debidas al ausentismo.

También se destaca que, si bien niveles altos de ausentismo tienen consecuencias negativas para las organizaciones, en algunos trabajos donde se demandan altos grados de atención, como un cirujano o choferes de transportes, es mejor que el empleado fatigado o enfermo no se presente a trabajar. Los costos en los que se incurriría por un accidente generado por un empleado que no está al 100% de sus capacidades, son muchos mayores que los provocados por ausentismo.

Chiavenato (2001), el enfoque a partir del cual se realiza el análisis del presente proyecto de grado, afirma en coincidencia con el resto de los autores; que “el ausentismo es la expresión que se utiliza para designar faltas o ausencias de los empleados en el trabajo” (p. 144). Y yendo hacia un sentido más amplio lo considera como la suma de todos los períodos dentro de los cuales el empleado se encuentra fuera de la organización cualquiera fuese el motivo.

Edward C. Kellogs (citado en la obra de Chiavenato, 2009) remarca lo indefinida que es la problemática del ausentismo, puesto que es difícil conocer hasta qué punto las organizaciones puedan realmente combatirlo en su totalidad.



El autor expresa algunas conclusiones que obtiene de algunas investigaciones hechas en Estados Unidos, que demuestran ciertas formas de ausentismo bien definidas:

- Las mujeres faltan más al trabajo que los hombres.
- El ausentismo es mayor los lunes y menor los miércoles y jueves.
- La tasa de ausentismo crece los días anteriores y posteriores a los de fiesta.
- El ausentismo es mayor en las oficinas que en las fábricas.
- El tiempo y la distancia de la residencia del trabajador a su puesto de trabajo influye muy poco en el ausentismo.
- El ausentismo es menor en los días de calor.
- Los trabajadores de las grandes empresas tienden a faltar al trabajo más que los de las empresas pequeñas.
- Las enfermedades respiratorias representan el 50% de las ausencias.

El excesivo ausentismo al trabajo es causa de culminación del contrato de trabajo por voluntad del empleador, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada. Esto se considera de tal manera, dado que la ausencia de los trabajadores a un puesto supone un incumplimiento del contrato. Las legislaciones en la mayoría de los países protegen a los trabajadores, en caso de que las ausencias sean por razones de fuerza mayor, calamidad



doméstica o en el caso de las mujeres cuando estas tienen algún tratamiento médico producto de un embarazo. Por ejemplo, en Argentina, la Ley de Contrato de trabajo en su Artículo 209 impone como obligación del trabajador informar en el plazo de 24 horas de cometida la inasistencia, los motivos de la misma, los plazos y el lugar en el que se encuentra para evitar no poder cobrar la remuneración correspondiente.

6.2 Causales de ausentismo.

Las causales que generan el ausentismo no siempre responden exclusivamente al empleado. Muchas veces están relacionadas con la organización, supervisión deficiente, falta de motivación, empobrecimiento de las tareas, etc. Resumiendo, en la práctica, según Chiavenato, las diez causas principales de ausentismo son:

1. Enfermedad comprobada;
2. Enfermedad no comprobada;
3. Razones de carácter familiar;
4. Retrasos involuntarios por causas de fuerza mayor;
5. Faltas voluntarias por motivos personales;
6. Dificultades y problemas financieros;
7. Problemas de transporte;
8. Poca motivación para el trabajo;

9. Supervisión precaria de los jefes;

10. Políticas inadecuadas de la organización.

6.3 Tipos de ausentismo.

Una clasificación interesante de compartir es la que realiza el autor Agustín Reyes (2005), en su libro *Administración de personal*. Él habla de ausentismo mental y ausentismo físico, dividiendo éste último en justificado e injustificado, y a su vez en total o parcial según la duración de la ausencia.

Define al ausentismo mental como a la asistencia física del trabajador, pero con su pensamiento distante; lo que presume una variación en la productividad del empleado. No obstante, la variación de este índice no puede ser atribuida en su totalidad a este fenómeno.

Por otro lado, el ausentismo físico se lo puede caracterizar como toda inasistencia del empleado, a las labores cotidianas pactadas con la empresa mediante un contrato laboral. Esta clasificación a su vez puede dividirse en:

- Ausentismo físico justificado: son aquellas inasistencias que derivan de una incapacidad o imposibilidad real de acudir al centro de trabajo. Ésta puede obedecer a varios factores como, por ejemplo: educativos cuando el empleado pide una licencia por examen, o factores médicos tales como puede ser un postoperatorio, así como también estar atravesado por una enfermedad grave o por haber sufrido un accidente de trabajo, etc.

- Ausentismo físico injustificado: es entendidos como la inasistencia no esperada de un empleado a su centro de trabajo, explicando motivos ficticios o no justificados.

Otra clasificación interesante de mencionar es la que se presenta a continuación:

1. Ausentismo legal e involuntario: se caracteriza por ser un costo para la empresa porque el trabajador en tales circunstancias sigue percibiendo su remuneración, es lo que se considera ausentismo retribuido y comprende los siguientes apartados:

- Enfermedad normal.
- Accidente laboral.
- Licencias legales.
- Enfermedad profesional.

2. Ausentismo personal o voluntario: se caracteriza por ser un costo de oportunidad para la empresa porque el trabajador, en tales circunstancias, no sigue percibiendo su remuneración. Es lo que se denomina ausentismo no retribuido y comprende los siguientes apartados:

- Permisos particulares.
- Ausencias no autorizadas.
- Conflictos laborales.



- Retrasos.
3. Ausentismo presencial: consiste en acudir al trabajo, pero dedicando una parte de la jornada a actividades que no guardan relación con las tareas propias del puesto que se cumple, como, por ejemplo:
- Consultar páginas Web.
 - Usar correo electrónico con fines personales.
 - Leer el periódico.
 - Llamadas a amigos y familiares.
 - Uso de redes sociales.
 - Pasear por los pasillos.
4. Ausentismo por razones conocidas: es aquella que se presenta cuando el trabajador le comunica a su supervisor inmediato cuándo y por qué razones se ausenta de su puesto. Éstas razones tienen que estar enmarcadas en las leyes o convenios colectivos de trabajo, como son:
- Vacaciones.
 - Matrimonio.
 - Cambio de domicilio.

6.4 Medición del índice de ausentismo.

Para la medición del ausentismo, no existe un único indicador que sea aceptado universalmente para su análisis. Sin embargo, La OIT sugiere el uso de los siguientes:

Tasa global de ausentismo: representa la proporción, en porcentaje, entre los días laborales perdidos por ausentismo y los días de trabajo previsto.

Índice de gravedad: Es la relación entre los días laborales perdidos por ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo.

Índice de frecuencia: Es la relación entre el número de episodios de ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo.

Índice de duración media de la baja: Es la relación entre el total de días perdidos y el número de episodios de ausentismo.

Chiavenato sugiere que los programas de control del ausentismo deben estar enfocados en las causas del mismo. Una vez identificadas, se podrá intentar actuar sobre ellas para reducirlas.

El índice de ausentismo utilizado en el presente proyecto de grado, (tasa global de ausentismo) refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas, en relación con el volumen de actividad esperado o planeado. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Días de ausentismo}}{\text{Número de empleados} \times \text{Días laborables}} \times 100$$

El porcentaje obtenido refleja, que, durante el período analizado, ese valor de la fuerza de trabajo no fue utilizado por lo que, si la organización desea trabajar con el 100% de las personas, deberá prever la incorporación de esa cantidad faltante, incurriendo en los costos que eso implique.

6.5 Atracción de talentos.

La atracción y la retención de los talentos son dos procesos claves para que una gestión del personal sea considerada eficiente. Atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente, ya que no basta sólo con tener talentos en la organización, es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera.

Las personas y las organizaciones se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no. Desde el punto de vista de la organización, se puede considerar que la atracción abarca tanto el reclutamiento como la selección del personal.

Antiguamente las organizaciones realizaban su selección de personal basándose en la observación directa, o en datos subjetivos como la intuición y



emoción. El costo de una mala elección era más evidente en las cadenas productivas, ya que una persona que no seguía el ritmo, atrasaba la producción entera. Razón por la cual, la rotación era alta en ese tiempo.

A lo largo del tiempo, los conceptos han ido cambiando. Hoy, debido a la escasez de talento idóneo se habla de Atracción y Selección del Talento. La oportunidad de contar con personas talentosas en las organizaciones es algo por lo que las grandes compañías se disputan ahora y tratan de hacerlo utilizando mucho su Employer Branding, o fidelización del capital humano, que es básicamente a lo que apunta el concepto de Atracción.

El Employer Branding, por otro lado, también es considerado como una técnica fundamental para crear estrategias con el objetivo, de que los ejecutivos, mandos intermedios y otros talentos se sientan totalmente comprometidos con su empresa y eleven al máximo su potencial humano y profesional. Se trata de que el trabajador rinda más y mejor.

De este modo, a partir de la captación y retención del talento que se consigue con un ambicioso plan de employer branding se generan un conjunto de ventajas adicionales para la empresa. Así, se mejora el posicionamiento de la empresa como buen empleador y su reputación corporativa.

Además, favorece la reducción de los costos de reclutamiento puesto que los candidatos llegan a la empresa sin ser buscados, y reduce el tiempo de búsqueda de nuevo talento, ya que habrá un mayor número de candidatos que

deseen pertenecer a la plantilla de la empresa. Asimismo, reduce el nivel de rotación de empleados en la propia empresa.

Por lo tanto, una buena imagen de marca otorga a la empresa la fuerza de retener a su talento, desarrollarlo y promoverlo de forma interna. Pero también le permite ser distinguido como un sitio muy atractivo para el talento que se encuentre fuera de la organización. En medio de la actual pugna por el talento, este hito adquiere una importancia creciente.

6.7 Retención de talentos.

Martha Alles (2008) en concordancia con otros autores; plantea que retener el capital humano, es una de las preocupaciones principales de las organizaciones modernas. En un mercado laboral donde la competencia por el personal es importante; lograr retener al personal es clave. Ella habla en primera instancia, de lograr que el personal se identifique con los valores y objetivos que mueven a la empresa. De lo contrario se estarían perdiendo las inversiones realizadas sobre el personal. Por eso la conceptualización de capital humano que también utiliza.

Chinchilla Albiol, (1996), habla de que, para lograr esa identificación con los objetivos y valores de la organización, se busque la retención del personal fomentando en las personas la motivación de pertenecer a la misma. En este sentido, en función de la teoría motivacional de Juan Antonio Pérez López



(1955), reconoce una triple distinción en los motivos que mueven a una persona colaborar con una organización:

- Motivos extrínsecos: donde engloba “todas aquellas recompensas materiales que recibe una persona que trabaja en una organización, como consecuencia de los estipulado en el contrato de trabajo”. (p.47).
- Motivos intrínsecos: donde se menciona todas aquellas satisfacciones que la persona consigue como consecuencia por la realización de su trabajo.
- Motivos transcendentales: en este caso habla de “todas aquellas realidades externas al decisor, que se van a ver afectadas por sus decisiones”. (p.48). Dicho de otra manera, estos motivos hacen referencia a los resultados que sus decisiones pueden tener sobre otras personas. Por ejemplo: un motivo trascendental que puede llevar a una persona querer pertenecer a una organización, sería la calidad de vida a la que puede acceder su familia.

Observando a Herzberg y su teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo; podríamos decir que esa motivación de pertenecer a las organizaciones podría ser explicada con estos dos elementos:

- La *satisfacción* que es principalmente el resultado de los *factores de motivación*. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La *insatisfacción* es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

<u>Factores Higiénicos</u>	<u>Factores motivadores</u>
<p><u>Factores económicos:</u> sueldos, salarios, prestaciones.</p> <p><u>Condiciones físicas del trabajo:</u> iluminación y temperaturas adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p><u>Seguridad:</u> privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p><u>Factores sociales:</u> oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</p> <p><u>Status:</u> títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p> <p><u>Control técnico.</u></p>	<p><u>Tareas estimulantes:</u> posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p><u>Sentimiento de autorrealización:</u> certeza de contribuir en algo de valor. Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p><u>Logro o cumplimiento:</u> la oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p><u>Mayor responsabilidad:</u> el logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>



En el caso de los factores higiénicos o extrínsecos vale destacar que, de estar presentes, no necesariamente aumentan la satisfacción del empleado. Pero si no se encuentran presentes, si generan la insatisfacción de los mismos.

Por su parte los factores intrínsecos o motivadores, de encontrarse si generan un incremento de la motivación de las personas; lo que permite obtener buenos resultados laborales. En un estado de motivación intrínseca el empleado muestra comportamientos de trabajo que son producto del resultado del mismo. Un empleado bajo éste estado de motivación, suele ser dedicado, activo, entusiasta; y tiende a buscar la autorrealización por medio de su trabajo.

6.8 Estrategias para atraer y retener talento.

En la actualidad, existen numerosas técnicas y estrategias para atraer y retener personal capacitado a las organizaciones. Algunos autores mencionan como método principal de atracción un sistema de reconocimientos personales, la posibilidad del crecimiento continuo, la flexibilidad en los horarios laborales, o el ya mencionado método de employer branding; el cual consiste en generar “una marca que lo identifique como buen empleador”; la cual apunta tanto a la atracción del talento; como así también a la fidelización del talento que ya se encuentra en la organización.

En lo que refiere a la retención de los talentos; dentro de las estrategias más conocidas que se utilizan podemos mencionar: salarios equitativos, buen clima laboral, el reconocimiento ofrecido a los empleados, etc.



En este apartado en particular, se destaca al autor David Russo (2010), la cual habla sobre 17 reglas o formas, para atraer y retener personal. Ellas son:

1. Comprender por qué los empleados vienen y por qué se quedan.

Por más que las empresas crean que los empleados necesitan y dependen de ellas, en la realidad es lo contrario. Para triunfar y tener futuro, son las empresas las que depende de sus empleados. Es innegable que los empleados son sustituibles en el tiempo, pero las empresas con mayor rotación corren mayor riesgo de estancarse o incluso sufrir la quiebra.

Asegurarse de que los empleados vuelvan al día siguiente al trabajo y evitar que se pasen a la competencia es posible si se logra que se sientan comprometidos con la empresa, creando una cultura que reconozca públicamente su valor e inspire lealtad.

Es importante crear condiciones que permitan a los empleados contribuir a la empresa mientras realizan un trabajo al que encuentran un sentido, y que reciban reconocimiento por lo que hacen y trabajen en un lugar donde haya confianza y respeto.

2. Hacer que la relación con los empleados sea un juego sin perdedores y permitirles desarrollar todo su potencial para ellos mismos y la empresa.

Esto hace referencia a ir mucho más allá de asignarle a una persona la tarea que le gusta hacer: un empleado realiza su potencial de manera óptima

únicamente cuando es consciente de que contribuye a una causa que lo trasciende y cuando su esfuerzo es parte de un plan mayor. Por ello es importante recordarles que su trabajo contribuye a algo mayor que su interés personal inmediato.

3. Cultivar el liderazgo, no la gestión, y ver la diferencia.

La diferencia entre directivos y líderes es clara. Los directivos están para dirigir y controlar: emplean, coordinan, delegan y manipulan recursos. Sin embargo, los directivos no son necesariamente líderes. Mientras que los primeros administran, los segundos tienen el poder de influir, motivar e inspirar. El verdadero liderazgo es conseguir que los demás nos sigan. Los líderes integran, apasionan y tienen una visión que cautiva a los demás. Si son abiertos, auténticos, comunicativos y dan apoyo sin ser paternalistas, los directivos pueden convertirse en líderes y lograr que estos mismos valores se extiendan por toda la empresa.

4. Proporcionar recursos amplios y apropiados.

Para mantener alto el compromiso de los empleados con su trabajo y la empresa en general, es recomendable otorgarles, ante todo, las herramientas y recursos adecuados. Estos recursos no siempre tienen forma de dinero o son materiales, sino que, a veces, pueden ser otros empleados, para el equipo escogidos con inteligencia. Otras veces, se trata de ajustar los recursos a los

resultados deseados y de que los líderes de la organización expresen cómo les gustaría que fuesen utilizados

Cualquier organización que quiera contratar, formar y mantener a un personal comprometido y productivo debe hacer todo lo posible para conseguir los recursos necesarios.

Todos estos mensajes deben transmitirse de una manera sutil, especialmente si el empleado no está acostumbrado a trabajar en un entorno de colaboración o si ha trabajado en ambientes tóxicos.

5. Exigir la contribución.

Existe una gran diferencia entre hacer un esfuerzo y contribuir. A pesar de los resultados diferentes de estas dos acciones, la mayoría de las empresas, ejecutivos o directivos suelen pedir de la gente que contratan el esfuerzo o su manifestación visible en forma de horas presenciales, volumen de trabajo hecho o máximo de actividad. Los problemas surgen cuando los directivos que piden esfuerzo confunden a las personas que se esfuerzan más con las que rinden mejor y consideran a las que hacen el trabajo sin demasiado estrés como faltas de compromiso, aunque sean muy capacitadas. Si una organización transmite el mensaje a sus empleados de que lo que se exige y valora en ellos es principalmente el esfuerzo, pronto tendrá mucho movimiento y pocos resultados por parte de su personal. Esto es ya de por sí malo, pero peor todavía es que los



empleados capaces y comprometidos con los resultados vean que la productividad no se valora.

Para salir de este peligro es importante que nuestro sistema de recompensas haga una distinción clara entre esfuerzo y contribución. La cultura corporativa de una organización debe transmitirse de manera regular e inteligente, para que los empleados sepan distinguir y puedan reconocer con claridad su papel en el progreso de la empresa y en la mejora de la experiencia del cliente. Hay que transmitirles de manera inequívoca lo que significa contribuir y en qué consiste, además de decirles que la contribución es lo que se espera de ellos, lo que cuenta y lo que se premia.

6. Aplaudir el esfuerzo, recompensar la contribución.

Premiar el esfuerzo puede envenenar las relaciones en una empresa. Cuando premiamos únicamente el esfuerzo, las personas que realmente contribuyen a nuestra empresa, entenderán que su esfuerzo no se valora. Por eso es importante que establezcamos un sistema de recompensas acorde con las contribuciones hechas y esperadas de los empleados. Las maneras en que los premios tangibles e intangibles están relacionados con la importancia de los resultados influyen mucho en el comportamiento y el compromiso de los empleados de una empresa. El esfuerzo auténtico y el trabajo son dignos de nuestro reconocimiento.



7. Animar.

Los líderes y directivos deben a veces, hacer algo sincero, significativo y alentador para sus empleados y miembros del equipo. Estos necesitan saber que sus acciones están alineadas con la misión de la organización; que progresan, que se mantienen al paso o de lo contrarios se quedan atrás. Decirles a los empleados que están haciendo un buen trabajo no es, en absoluto, infantil ni humillante. Por más impasibles que algunos de ellos a veces puedan parecer, nos sorprendería saber cuánto ansían recibir un poco de ánimo y, una vez recibido, cómo redoblan su esfuerzo y mejoran sus resultados. Nada motiva más a un empleado que recibir ánimos y reconocimiento por el buen trabajo que está haciendo.

8. Crear un ambiente de trabajo basado en el respeto.

Incluso el observador más casual se daría cuenta de que las personas trabajan muy bien en un ambiente de buen compañerismo. Las personas también prosperan en círculos basados en el respeto y el sentimiento de pertenencia. De manera consciente o inconsciente, los empleados le otorgan mucha importancia al hecho de cómo su lugar de trabajo los hace sentir mientras trabajan. La consecuencia lógica de ello es que la calidad de la red social en el trabajo influye mucho en la calidad de la colaboración y de la productividad. En muchos sentidos, el lugar y los compañeros de trabajo han llegado a ser una especie de “familia extendida” o de club social, por lo que es importante tener en cuenta que un ambiente de respeto mutuo es decisivo para tener empleados



productivos y comprometidos. Dicho respeto en las relaciones entre empleados ha de ser fomentado por el liderazgo, ya que el ejemplo que da es determinante para el comportamiento de toda la organización.

9. Cultivar la confianza.

La confianza entre los directivos y empleados tiene que ser mutua. Los empleados deben saber que, para sus superiores, ellos no son solo el medio para un fin, sino también personas. Por ello es importante que a quienes les corresponde liderar demuestren que les importa sus intereses. Innumerables estudios de caso han demostrado que en donde existe confianza surge lo que se llaman “las mejores empresas para trabajar”. Estas han sido históricamente todas aquellas empresas donde la cultura de empleados comprometidos y las medidas que la sustentan crean ventaja competitiva, poca rotación y crecimiento sostenible. El componente clave en todo ello no es otra que la confianza. La confianza implica la igualdad en el trato, responsabilidad y autonomía.

10. Dejar espacio para la diversión.

La meta de un líder empresarial debe ser transformar su organización en un lugar donde el aprendizaje y el trabajo sean experiencias agradables. La creatividad aplicada a las tareas fomenta el aprendizaje que, a su vez, garantiza mejores resultados y más “diversión” en el futuro.



11. Alinear a los empleados con las metas, los valores y la misión de la empresa.

Para tener empleados realmente comprometidos, las empresas necesitan crear “nexos de unión” entre sus metas, necesidades, cultura, y los temas que motivan, apasionan, preocupan y ocupan la atención de sus empleados. Los empleados están atentos para ver cuál es la postura y el curso de acción de la organización en estos temas. Suelen relacionar sus sueños y miedos, con la manera en la que la empresa percibe y reacciona al mundo que los rodea. Es importante que los responsables de las empresas conozcan lo que piensan sus empleados sobre estos temas, para encontrar con ellos una causa común y lograr así alineación entre las metas organizacionales y las personales, con todas las ventajas competitivas que esto supone: lealtad, trabajo en equipo y productividad. Una manera de hacerlo es tener una cultura corporativa abierta, donde los empleados se sienten como parte integral y esencial de la empresa y sepan que contribuyen de manera directa a sus objetivos. Cuando se dé esta alineación, los empleados se comprometen más, porque creen que su empleador siente y piensa como ellos.

12. Comprender el capital humano.

Los ejecutivos que quieran ser grandes líderes y las empresas que pretendan triunfar necesitan comprender, qué es el capital humano y desarrollar las herramientas y habilidades para utilizarlo. El capital humano, es la capacidad y la disposición de los empleados para hacer cosas en nombre de la empresa.



El riesgo para las empresas que no entienden lo que es el capital humano o que gestionan y tratan mal a las personas puede ser enorme. Si una organización ve en su capital humano tan solo números intercambiables y no a personas con todo lo que pueden hacer cuando son comprometidas, entonces los empleados dejan de “estar en la mesa” para “convertirse en el menú”. Hoy en día los expertos en recursos humanos más avanzados tienen la difícil tarea de convencer a las empresas y directivos para que dejen de ver en los empleados solamente números. Las personas son un recurso igual de valioso, que los recursos económicos o materiales. Cada individuo de una organización es y debe ser visto como una inversión.

13. Tratar a los empleados como colaboradores.

Las empresas no deben olvidar que sus empleados son colaboradores y que hay que tratarlos como tales. El mercado de trabajo no favorecerá siempre al empleador y el reto consiste en lograr que sus empleados quieran volver al trabajo semana tras semana, mejorar la ventaja competitiva de la empresa y contribuir de la mejor manera en la realización de las tareas. Superar dicho reto es posible si nos comportamos como si realmente necesitáramos que nuestros empleados volvieran al trabajo mañana. Hoy en día los empleados están mucho más dispuestos a considerar otras opciones de trabajo que en el pasado. Arriesgan con facilidad sus habilidades y aptitudes o aquellas adquiridas en la empresa; en el mercado de trabajo. Cualquier muestra contraria a sus valores por parte de la dirección o cualquier pérdida de confianza les bastan para buscar

trabajo en otro sitio. Lo único que puede mantener a los empleados en la empresa es el gusto por lo que hacen y la calidad de las relaciones humanas en el trabajo, es decir, el “sentido de propietario” y el compromiso con la organización.

14. Conocer la cultura.

Con independencia de la actividad a la que se dedica cualquier empresa, su cultura corporativa juega un papel esencial en la atracción y retención de los empleados, la relación con los proveedores, la lealtad de los clientes, el éxito a largo plazo y el valor total de la organización

15. Comprender el cambio.

El cambio en una organización puede percibirse de manera positiva o negativa, dependiendo de cómo se comunica y cómo es experimentado. La reacción al cambio puede gestionarse bien, si las razones que lo han provocado y los beneficios que producirá se articulan con cuidado y el resultado esperado se ve bajo la luz de dichos beneficios.

El cambio es mucho más comprensible cuando se explica y cuando los beneficios para todo el mundo son evidentes.



16. Cultivar la ética.

Las consecuencias de un comportamiento o acto poco ético pueden ser desastrosas para cualquier persona u organización. Cuando desaparece la confianza, la ventaja competitiva puede verse perjudicada seriamente.

17. Decir la verdad.

Muchas personas que ocupan puestos de responsabilidad e influencia no comprenden que la mentira, por pequeña que sea, puede resultar nefasta para la gente de la que depende su éxito y prosperidad. La consecuencia de no decirles la verdad a los empleados de una empresa, por ejemplo, es que se quedan con la impresión de que ellos no cuentan. No obstante, tal vez la peor consecuencia es que la mayoría de las personas tiende a ver la verdad a través de las medias verdades que encuentran buscando por su cuenta. La parte más triste de todo esto es que una percepción puede convertirse en realidad y la dirección de la empresa entonces puede hacer poco para cambiarlo.

Estas reglas, son sin duda factores claves que nos ayudan a cuidar a las personas con talento en la empresa.

Atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente. No basta con tener talentos en la organización, es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer pasó. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y



contribuir eficazmente en el éxito de la organización; agregando valor y riqueza no sólo a la organización en sí, sino también a los demás empleados. Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y réditos significativos, es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable.

En resumen, la mayoría de los autores modernos sobre recursos humanos coinciden en la importancia de las personas, como instrumento facilitador en las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos. Las personas y sus conocimientos, son claves para generar ventajas competitivas en el mercado, por lo tanto, los jefes deberían preocuparse por mantener en las organizaciones a aquellas personas de vital importancia, demostrándole interés, y dejar de concebirlos como un mero número administrativo.

6.9 Estrategias.

La Real academia española define el concepto de estrategia como un proceso regulable, o conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Mintzberg (1995) se concentra en varias definiciones de estrategia, como por ejemplo plan, patrón, posición y perspectiva. Con esto busca introducir la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que una persona lo haga deliberadamente, es decir sin que sea formulada.

Jhonson, Scholes & Whittington (2006), por su parte definen a la estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite

lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p. 10).

Algunos de los atributos que caracterizan a las estrategias son:

- Se ocupan de la dirección a largo plazo de las organizaciones.
- Se ocupan del alcance de las actividades de la organización. Este aspecto es importante, porque representa la forma en que los responsables de las organizaciones conciben los límites de la misma.
- Por lo general, se enfocan en conseguir una ventaja competitiva con respecto a la competencia.
- Pueden ser considerada como la búsqueda de ajuste estratégico de la organización al entorno empresarial. Esto puede demandar cambios importantes en lo que a los recursos se refiere, para planificaciones futuras.
- Se debe tener en cuenta siempre, que una estrategia no solo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder sobre el entorno y dentro de la organización.

Existen numerosas definiciones de estrategia propuestas por distintos autores, sin embargo, en todas existen similitudes que permiten establecer consideraciones generales:



- Expresan una visión de un estado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistémico en las relaciones internas de la organización con el entorno en el que se desarrollan.
- La planificación, organización y utilización de los recursos hacia un objetivo específico.
- El establecimiento de tiempo o plazos temporales.

6.10 Niveles de estrategias.

Según Jhonson, Scholes & Whittington, existen estrategias a diversos niveles de la organización:

- Las estrategias corporativas: son las que hacen referencia al alcance general de las organizaciones, y de cómo agregarle valor a cada una de sus partes.

Es la base de las restantes decisiones estratégicas. Pueden incluir desde cuestiones sobre cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocios, y las diferentes formas de asignar los recursos entre las distintas partes que conforman la organización.

- Las estrategias de negocios: este tipo de estrategias se concentran en cómo competir con éxito en determinados mercados.

Es el segundo nivel de las estrategias de una organización, el cual se concentra en los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados

desarrollarse, y en cómo lograr una ventaja con respecto a la competencia para lograr alcanzar los objetivos de la organización.

En cuanto a este nivel de estrategia, es importante remarcar el concepto de unidad estratégica de negocios. Este hace referencia a la parte de la organización para la cual existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios, que lo hace diferente a otra UEN,

- *Estrategias operativas:* este es el último nivel, el cual se concentra en cómo las distintas partes que componen la organización permiten aplicar eficazmente tanto la estrategia corporativa, como así también la estrategia de negocios.

Es la estrategia que se concentra en cómo coordinar, dirigir y controlar a los recursos, los procesos y las personas para lograr el cumplimiento de lo establecido por las otras estrategias.

6.11 La estrategia y el desempeño de los empleados.

Martha Alles (2008), plantea una relación interesante de exponer entre el desempeño de los empleados y la estrategia de una organización, puesto que también se relaciona con la retención de los talentos.

Los enfoques para relacionar el desempeño con la estrategia son varios. Por un lado, los directivos establecen la estrategia a seguir, lo que determina el establecimiento en serie de objetivos hacia el resto de la organización. Cuando a cada uno de los empleados se le asigna sus objetivos, estos forman parte de los objetivos corporativos. Por el lado de los empleados, esta fijación de metas,

los hace formar parte de la organización, los ayuda a vincular sus tareas con los resultados que la organización espera de ellos. Se fomenta el valor de “pertenecer a la organización”.

El concepto parece muy sencillo, pero en la práctica resulta difícil que el empleado comparta lo establecido por la organización. Esto sucede porque no se les explica a las personas para que sirve lo que cada una de ellas realiza dentro de la organización, como contribuye a los resultados esperados, o como se relaciona sus tareas o funciones con la estrategia corporativa. Es simple, si a los empleados se le dice de qué manera contribuyen a lo que como empresa se aspira lograr, ellos no solo realizarán mejor su tarea, sino que también indirectamente lograrán que se sientan mejor. Para dar y recibir una retroalimentación, las organizaciones pueden utilizar numerosas herramientas, entre las que podemos mencionar las diferentes técnicas de evaluación de desempeño.

Si una organización es lo suficientemente madura, como para poder decir de manera clara lo que quiere hacer y lo que espera de sus empleados, tiene muchas más posibilidades de alcanzar tanto sus estrategias de negocios, como así también las corporativas.



7. MARCO METODOLÓGICO.

7.1 Recopilación de información.

En consonancia con los objetivos planteados al comienzo del trabajo, para el estudio de los niveles de ausentismo, y la creación de estrategias para la atracción/retención de los talentos; se realizó la aplicación de las siguientes herramientas:

- Análisis de documentos.

Donde se realizó la observación y el análisis de las planillas de ausentismo facilitadas por recursos humanos. Tal análisis; tuvo por objetivo identificar los índices de ausentismo de los años 2013, 2014 y 2015, realizar comparativos mensuales, causales, proporción del índice en cada área, etc.

- Escala general de satisfacción.

Se efectuó la aplicación de la escala general de satisfacción de Warr, Cook y Wall sobre una base de siete puestos claves de la unidad de negocio. Tales encuestas tenían por objetivo conocer el grado de satisfacción, sobre una serie de quince ítems que responden a características intrínsecas y extrínsecas del trabajo, para posteriormente en conjunto con las entrevistas de egreso elaborar estrategias y/o prácticas que fomenten la atracción/retención de los talentos.

Los puestos relevados fueron seleccionados en función de lo expresado en el organigrama de la organización y son los siguientes:



- Jefe de PGC
 - Jefe de perecederos
 - Jefe de recepción
 - Jefe de facturación
 - Gerente de PGC
 - Asistente de supermercado
 - Gerente de supermercado
-
- Entrevistas semiestructuradas.

Para la realización de las mismas se utilizó un listado de preguntas guías, que permitió recabar información que será utilizada en conjunto con las escalas de satisfacción, para posteriormente elaborar las sugerencias que correspondan.

Luego de haber obtenido los resultados de ausentismo, estos fueron comparados con otras empresas del sector y con indicadores de ausentismo del sector privado de los mismos años elaborados por el ministerio de trabajo de la nación.

A partir de estos se concluyó que los resultados obtenidos no son significativamente elevados por lo que no se manifiesta un comportamiento que demuestre un problema grave al respecto.

En los años analizados se observó que, en tan solo uno de ellos, **(año 2014) el índice, se encuentra por encima del promedio que indica el**



ministerio como grave, duplicándose con respecto al primero, pero hacia el tercer año vuelve a disminuir. Este incremento se puede justificar por el aumento de carpetas medicas realizadas por accidentes de trabajo, y por los errores administrativos que se pueden ver en las tablas de ausentismo durante el año 2014.

También se observa durante los tres años que, el **incremento de ausentismo siempre se da en el mismo período correspondiente a los meses de julio, agosto y septiembre** que, comparándolo con la información sobre las causales relevadas por la empresa, sobre la cantidad de días perdidos por enfermedad respiratorias, esto puede estar relacionado con el periodo invernal por lo que termina siendo una variable que no se puede controlar.

Por otra parte, con respecto a la atracción y retención de los talentos; con la aplicación de las dos herramientas planteadas a lo largo de la intervención, se observa que existe mayoritariamente una disconformidad en general con los **aspectos no remunerativos** del trabajo. Con ambas herramientas se pudo conocer la discrepancia con respecto a la **falta de reconocimiento, la comunicación, falta de desarrollo profesional y de recompensas**.

7.2 Relevamientos de datos.

A continuación, se presenta de manera cuantificada y en detalle, el análisis realizado sobre las problemáticas analizadas:

Ausentismo.

En primera instancia, se calculó el índice anual de los tres años en estudio, lo que permite observar que este se duplica en el segundo año, para volver a reducirse en 2,44 % en el último año estudiado.

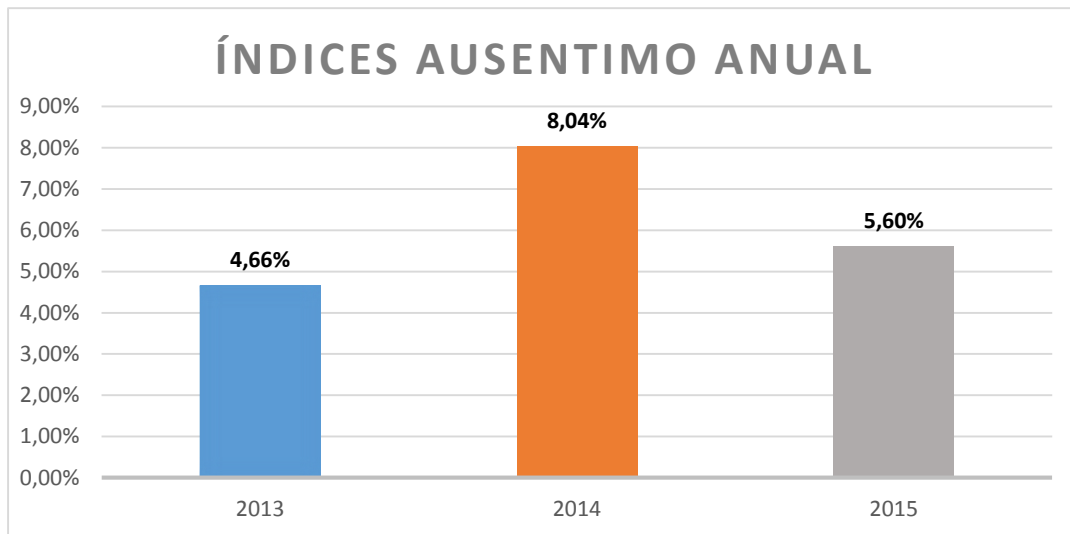


Gráfico 1. COMPARATIVO PROMEDIO ÍNDICES AUSENTISMO ANUALES. Tomados los valores mensuales, se obtuvo un índice promedio anual para cada año.

En el estudio mensual de los niveles de ausentismo se llegó a la conclusión de que los mayores porcentajes de los tres años se produjeron durante el segundo semestre, en particular en el período de los meses de julio, agosto y septiembre donde en los diferentes años se alcanzaron índices que representaban entre 5% y 10% de ausentismo.

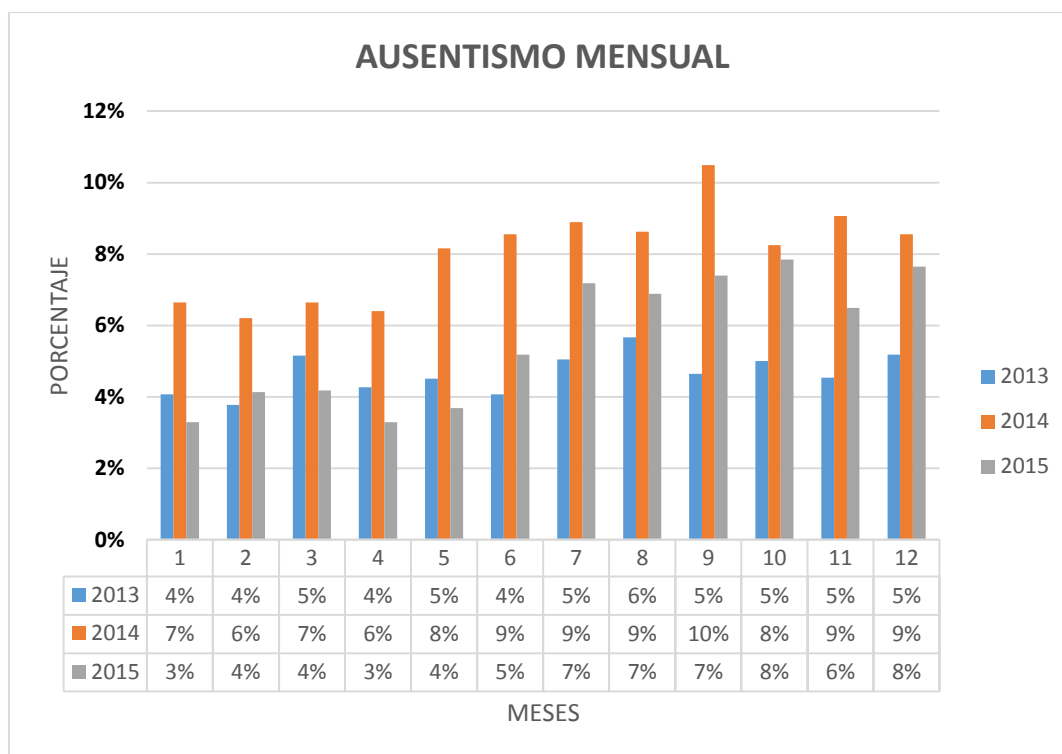


Gráfico 1.2 ÍNDICE DE AUSENTISMO MENSUAL-. El presente gráfico, contiene los índices de ausentismo de los años 2013, 2014 y 2015. Para la representación del mismo, se realizó el cálculo mes por mes de cada uno de los años y se los expreso en el porcentaje que representó cada uno en el mes.

Con respecto a los análisis por áreas realizados, las conclusiones arrojan que, de las cuatro áreas analizadas tres de ellas presentan un incremento notorio del ausentismo en el año 2014, reduciéndose este en el siguiente año.

En el caso particular del área de productos de gran consumo, ésta presentó un crecimiento escalonado, durante los tres años, y a diferencia de las áreas anteriores el mayor ausentismo se dio en el último año analizado.

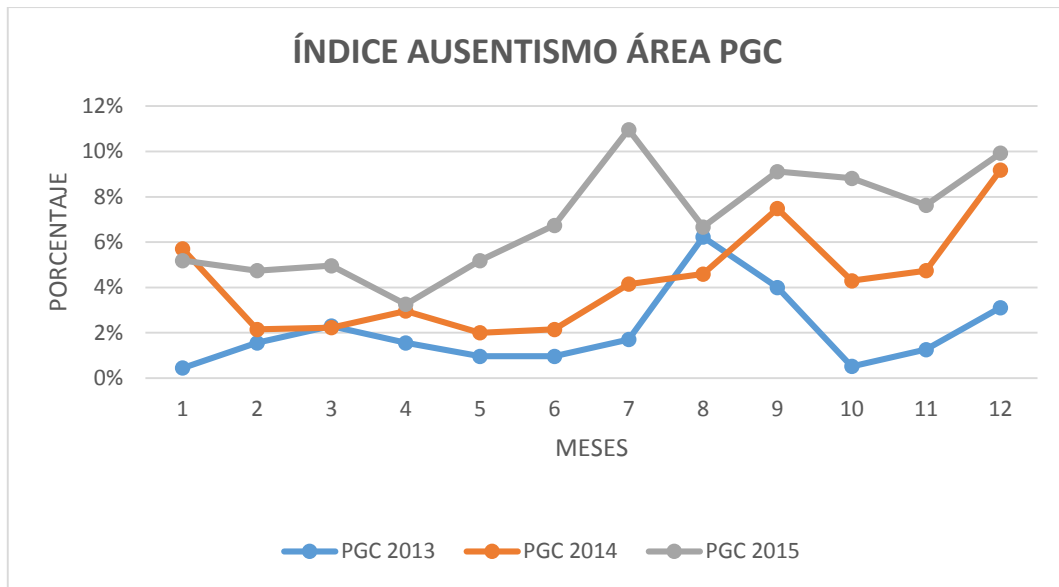


Grafico 1.3 AUSENTISMO ÁREA PGC. Representación gráfica de los índices de ausentismo del área de PGC de los años 2013,2014 y 2015. Se realizó el cálculo, de que porcentajes de cada uno de los meses es representado por cada una de las áreas en todos los años.

Como conclusión con respecto al análisis por áreas, se puede decir que el área de recepción es el área que mayor ausentismo presenta en los tres años, siendo este de un promedio de 11%. Por otro lado, también se destaca que sus picos máximos se dieron en los periodos julio – noviembre del año 2014 donde obtuvo porcentajes que oscilaban entre el 20% y el 26%.

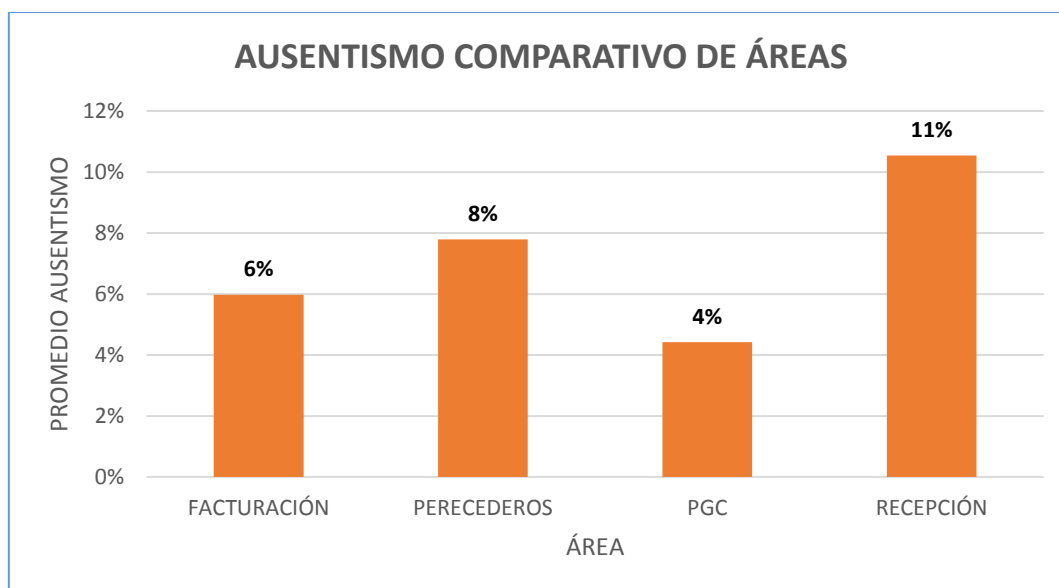


Gráfico 1.4 COMPARATIVO PROMEDIO AUSENTISMO POR ÁREAS. Representación gráfica del promedio de ausentismo de los cuatros áreas del supermercado mami. Se tomaron los porcentajes promedios anuales de cada área, y se usó tal promedio para establecer un comparativo entre los índices de cada área.

Por último, en el análisis de las causales de estos índices de ausentismo queremos destacar los siguientes puntos importantes:

- La mayor proporción de los índices de ausentismo es representada por la causa enfermedad del empleado. En cada uno de los años, el índice de ausentismo representado por enfermedad del empleado fue de porcentajes de 62%, 52% y 86% en cada uno de los respectivos años. En función de los datos arrojados en 2015 se realizó un análisis más detallado de las patologías presentadas. Los cinco patologías que más cantidad de días perdidos por ausentismo generaron fueron:

1. Enfermedades respiratorias
2. digestivas,



3. ginecológicas
4. traumatológicas y;
5. Traumatismos varios por accidentes de trabajo.

	Ener o	Febre ro	Marz o	Abr il	May o	Juni o	Juli o	Agost o	Septiemb re	Octub re	Noviemb re	Diciemb re	TOT AL
ENF. DIGESTIVAS	18	31	27	52	50	24	33	26	27	60	26	28	402
TRAUMATOLÓGICAS	5	20	9	9	11	46	24	33	15	26	12	14	224
RESPIRATORIAS	34	40	59	26	31	64	75	87	84	105	66	54	725
ITU	3	0	7	3	3	0	3	0	1	0	3	13	36
HTA / HPTA / MIGRAÑA	8	2	2	3	3	2	2	9	5	3	19	32	90
HERIDAS	29	0	0	0	3	14	0	16	0	0	0	0	62
TRAUMATISMOS	6	19	0	4	21	10	3	11	10	14	17	31	146
DERMATITIS/ ALERGIA	4	1	0	5	0	0	0	1	0	1	9	6	27
LUMBALGIA	8	5	12	0	3	4	23	15	12	4	0	29	115
GINECOLÓGICAS	47	29	10	19	7	23	18	7	31	27	0	9	227
RESERVADO	1	22	50	75	68	90	2	118	105	102	70	78	901
OFTALMOLÓGICAS	34	44	46	3	2	3	9	1	41	2	38	36	259
ODONTOLÓGICAS	2	2	3	6	0	4	1	2	5	2	0	0	27
CIRUGÍAS GENERALES	31	20	16	2	5	1	33	3	0	2	40	0	153
INFECTOCONTAGI OSAS	0	0	0	0	0	0	7	12	0	10	7	6	42
SIN CERTIFICADO	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
SÍNDROME GRIPAL	0	5	12	4	13	16	23	12	9	10	2	0	106
Total	230	240	253	211	220	301	37	355	345	368	309	336	3544



- En el caso de los años 2013 y 2014, las licencias por maternidad, fueron la segunda causa que mayor porcentaje representan del índice de ausentismo. Se obtuvieron porcentajes de 15% y 18% respectivamente. Con respecto a esto, queremos destacar que en ambos años se pudo observar errores administrativos notorios con respecto a las legislaciones vigentes en el supermercado (ley de contrato de trabajo y convenio colectivo de comercio) en lo que refiere a las licencias por maternidad. Según la Ley de Contrato de Trabajo, en su artículo 177, se estipula un total de 90 días de licencia (45 días antes de la fecha probable de parto y 45 días después del mismo, pudiéndose optar por reducir la licencia anterior al parto a un número no inferior a los 30 días).

En ambos años se pudo observar, que se otorgaron por ejemplo en algunos de los casos, menos días de los estipulados por ley (ejemplo: 48 días), y en otros casos se otorgaron los 90 días, pero en periodos discontinuados durante cuatro meses.

Al igual que con esta causal, se observó que en otras de ellas también hay errores en los días otorgados con respecto a los estipulados por ley. Ejemplo días de mudanza y licencias por matrimonio.

De todas formas, se destaca, que tales errores no se encuentran presentes en el año 2015.



- La tercera causa que mayor porcentaje representa de los índices de ausentismo es la licencia por familiar enfermo/ fallecimiento con porcentajes de 4%, 3% y 5% en los tres años.
- Por último, se destaca dos puntos altos que se dieron el año 2014, el porcentaje del índice de ausentismo representado por las licencias por accidentes que fue del 12%, y las licencias sin goce de sueldo que fue del 9%.

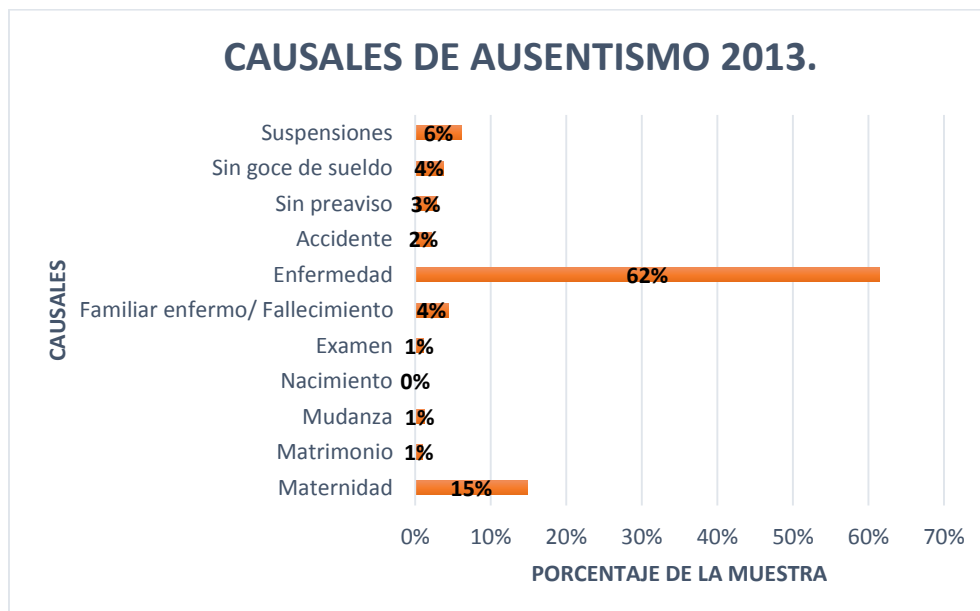


Gráfico 1.4 CAUSALES DE AUSENTISMO. Se presentan la composición en porcentajes del índice de ausentismo del año 2013.

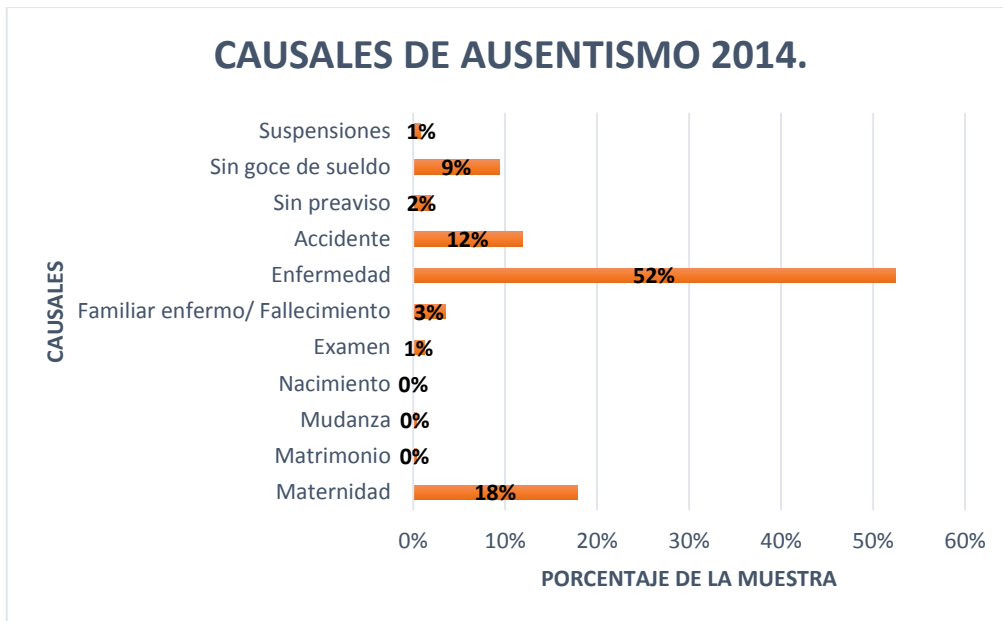


Gráfico 1.5 CAUSALES DE AUSENTISMO. Se presentan la composición en porcentajes del índice de ausentismo del año 2014.

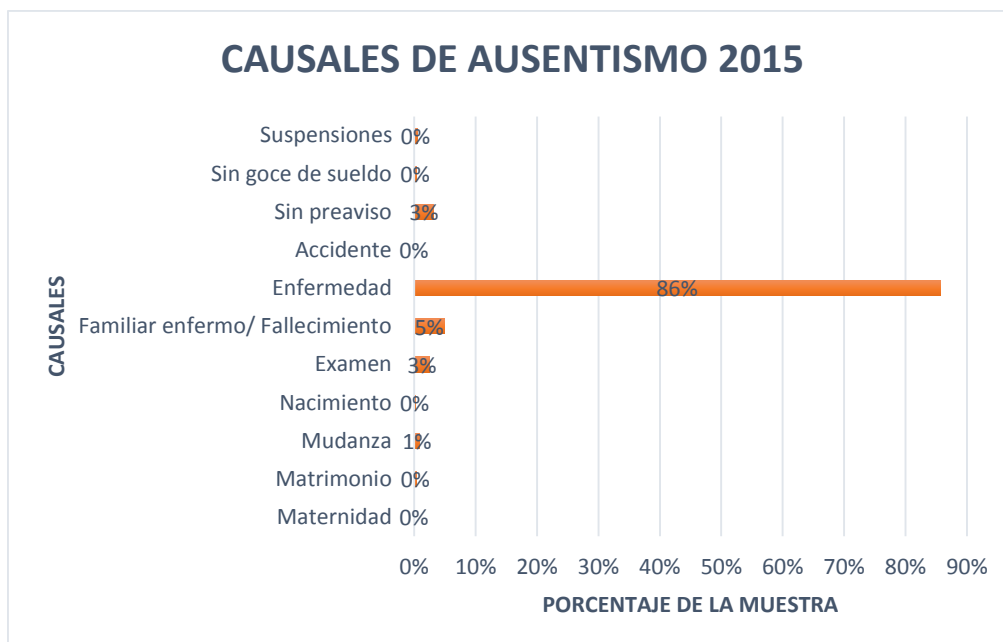


Gráfico 1.6 CAUSALES DE AUSENTISMO. Se presentan la composición en porcentajes del índice de ausentismo del año 2015.



Atracción y retención de talentos.

Escala general de satisfacción.

La misma fue aplicada sobre siete empleados, donde se pidió que calificaran desde el “muy insatisfecho” al “muy satisfecho”; una serie de quince ítems que permitirían obtener información respecto al grado de satisfacción en general con el puesto de trabajo, y a su vez la satisfacción con los aspectos intrínsecos y extrínsecos del mismo.

La utilización de los factores extrínsecos e intrínsecos para medir la satisfacción está relacionada con la teoría de los dos factores de Herzberg.

Los factores extrínsecos, también denominados higiénicos, se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los factores intrínsecos, son también denominados factores motivacionales. Dicha clasificación responde a que estos factores son los que, de estar presentes, fomentan la satisfacción de las personas con respecto a sus trabajos. Estos factores se centran en la responsabilidad, autonomía y variedad de las tareas que se les asignan a las personas, como así también el reconocimiento que se les otorga por su trabajo y la posibilidad de crecimiento en los mismos.

De la muestra analizada, los resultados arrojaron un porcentaje de satisfacción general con el puesto de trabajo de 57%.

Empleados	Satisfacción general		Satisfacción extrínseca		Satisfacción intrínseca	
		%		%		%
empleado 1	59	56,19%	32	57,14%	27	55,10%
empleado 2	63	60,00%	35	62,50%	28	57,14%
empleado 3	59	56,19%	37	66,07%	22	44,90%
empleado 4	49	46,67%	31	55,36%	18	36,73%
empleado 5	29	27,62%	21	37,50%	8	16,33%
empleado 6	51	48,57%	31	55,36%	20	40,82%
empleado 7	54	51,43%	31	55,36%	23	46,94%

Tabla 2. ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN. Resultados. Se expresan los resultados obtenidos de la aplicación a siete empleados la Escala General de Satisfacción. En cada columna se encuentran la puntuación obtenida, tanto a nivel general, como en los factores intrínsecos y extrínsecos y su correspondiente representación en porcentaje.

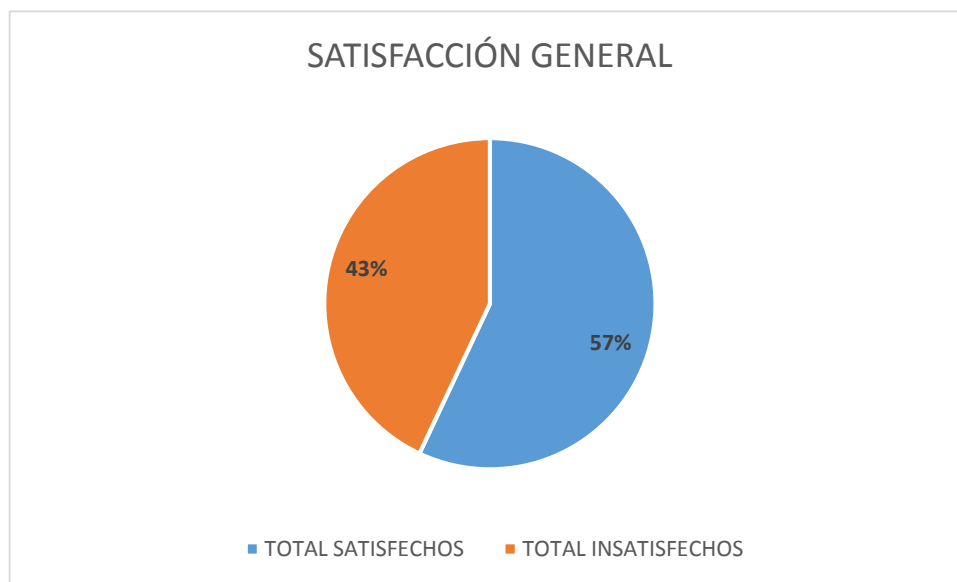


Grafico 2. SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS. Escala General de Satisfacción Warr, Cook y Wall. Expresión del porcentaje de satisfacción general de los empleados con su puesto de trabajo.



Profundizando sobre los factores extrínsecos, se analizaron los siguientes:

- Condiciones físicas de trabajo
- Compañeros de trabajo
- Superior inmediato
- Salario
- Relación entre dirección de la empresa y trabajadores
- Modo de gestión de la empresa
- Horario de trabajo
- Estabilidad laboral.

El grado de satisfacción de la muestra respecto a estos ítems, es del 86%. Si bien los resultados arrojan una satisfacción significativa por parte de los empleados, resulta importante destacar que la muestra **expresa un grado de insatisfacción considerable con respecto al factor referido a relación con los superiores**. El 86% de los encuestados, se expresa inconforme con este punto.

Ya hacia el análisis de los factores intrínsecos corresponde introducirse con más profundidad, ya que fue el que menor porcentaje de satisfacción presentó, un 29%.

En este caso los ítems que se analizaron fueron los siguientes:

- Libertad para elegir los métodos de trabajo
- Reconocimientos por el trabajo realizado
- Responsabilidad asignada

- Posibilidad de usar capacidades propias
- Posibilidad de promoción
- Uso de las sugerencias que realizan
- Variedad de las tareas realizadas.

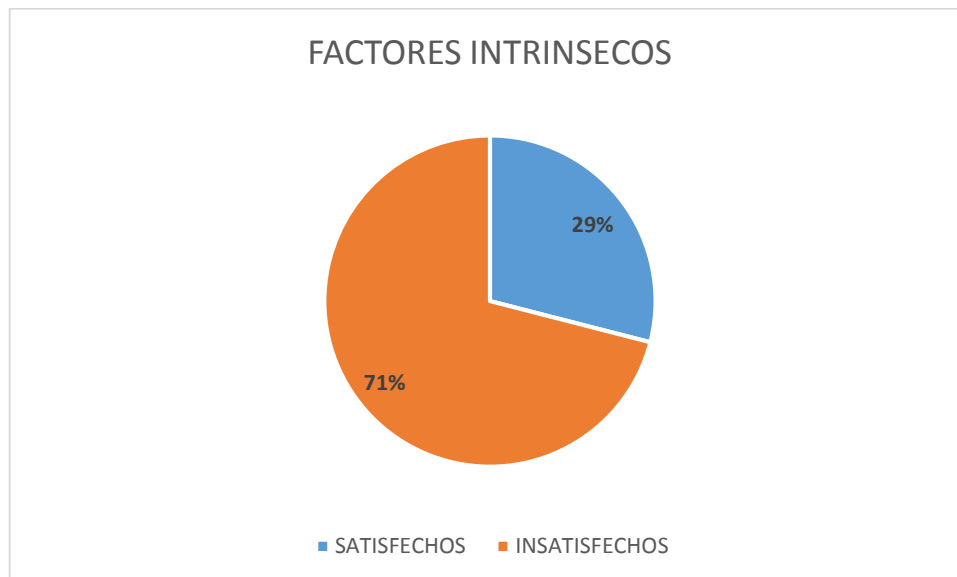


Gráfico 2.1. *SATISFACCIÓN CON RESPECTO A FACTORES INTRÍNSECOS*. Se expresa en porcentaje el grado de satisfacción/insatisfacción evalúan libertad en métodos de trabajo, reconocimiento laboral, responsabilidad asignada, autonomía, variación de tareas y posibilidad de crecimiento.

Con respecto a este punto, los resultados obtenidos fueron muy bajos; y en profundidad en lo que abarca podemos decir que, de los siete criterios analizados, cuatro de ellos arrojaron porcentajes de insatisfacción importantes de atender a la hora de realizar las propuestas a mejora. El más trascendental de ellos fue el criterio que hace referencia **al reconocimiento por las tareas bien realizadas** que se les otorga a los empleados, donde se obtuvo que seis de los siete empleados observados se encuentran insatisfechos con este criterio.

Es decir, un porcentaje de un 25% de satisfacción. Los restantes criterios arrojaron los siguientes resultados:

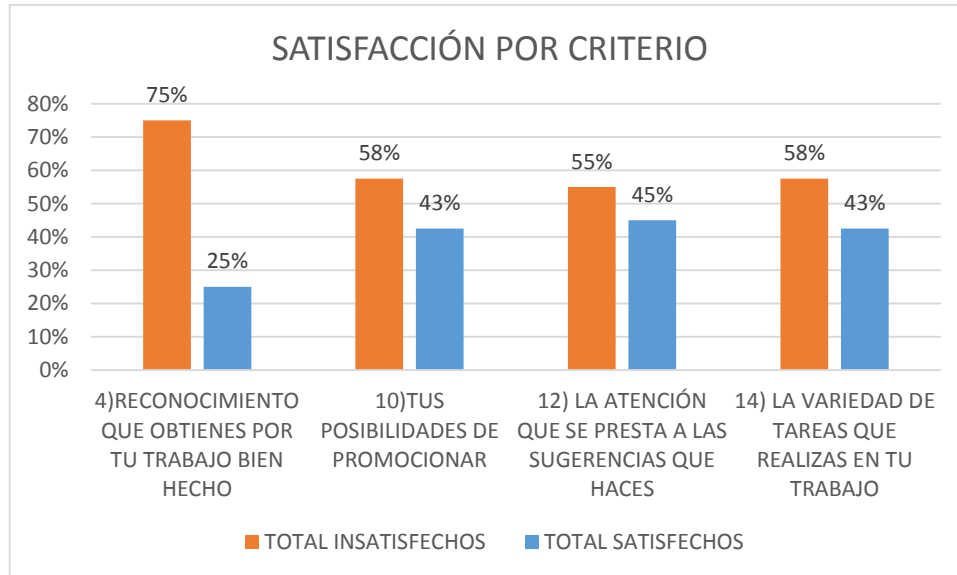


Gráfico 2.2 SATISFACCIÓN PARA CON FACTORES INTRÍNSECOS. Se expresa en porcentaje el promedio de satisfacción/insatisfacción de los factores intrínsecos analizados.

Entrevistas semiestructuradas.

En éste caso se utilizó una guía de preguntas, cuyas respuestas y observaciones son organizadas en las siguientes tablas:



PREGUNTA NRO. 1

Experiencia en la organización.

OBSERVACIONES

La mayoría de los entrevistados coinciden en una buena experiencia en general, pudiendo desarrollar durante los primeros años, todas sus competencias y conocimientos.

Sin embargo, manifiestan que uno de los motivos por el cual se deciden por la desvinculación radica en su no identificación con la forma de administración de los recursos en el supermercado.

PREGUNTA NRO. 2

Herramientas de trabajo.

OBSERVACIONES

En torno a las herramientas de trabajo, existe un pensamiento unificado en que, si bien se otorgan herramientas básicas de trabajo, se realiza con tiempos demasiados largos de espera entre el pedido y la entrega efectiva de los mismos.



PREGUNTA NRO. 3

Expectativas al ingreso a la organización.

OBSERVACIONES

Con respecto a esto, también todos coinciden en haber ingresado con expectativas muy altas en lo que referiría a la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en la organización, las cuales fueron levemente satisfechas durante los primeros años de trabajo.

Por otro lado, también destacaron una inconsistencia entre lo propuesto durante las entrevistas previas al ingreso y lo que efectivamente terminaron haciendo en la práctica cotidiana en la organización.

A su vez, otro punto en común que se observa en la percepción de los entrevistados; la falta de programas de desarrollo profesional, que les permita desarrollar sus habilidades y competencias.



PREGUNTA NRO. 4
Motivos del cambio de empleo.
OBSERVACIONES
<p>En este caso todos los entrevistados coinciden como motivo principal del egreso de la organización, la imposibilidad del crecimiento profesional dentro de la misma. Algunos de ellos mencionaban la posibilidad de que el mercado laboral ofrecía mejores condiciones retributivas por las mismas tareas que realizaban dentro de la organización.</p>

PREGUNTA NRO. 5	
Opinión sobre determinados aspectos	
OBSERVACIONES	
Condiciones de trabajo.	Son buenas, y existe una predisposición para mejorarlas aunque no se termine dando en la realidad.
Salario.	Con respecto a esto, fue el punto en el que mayor incomodidad para responder se pudo observar. Si bien



	<p>las respuestas fueron positivas al respecto, al profundizar sobre este aspecto algunos de ellos sugerían diferencias importantes con respecto al salario que se pagaba en el mercado, o salarios incompatibles a las responsabilidades que tenían, e incluso ofrecían sugerencias con respecto a incluir sistemas de recompensas en mandos medios.</p>
Horario Laboral.	<p>Se manifestaron en acuerdo al respecto con este ítem, sin mayores observaciones.</p>
Relación con los compañeros.	<p>Este factor fue el que mayores comentarios positivos manifestó. Todos coincidieron en el excelente trato entre pares, y el buen clima laboral.</p>
Relación con tus superiores.	<p>Este fue el segundo ítem que mayor incomodidad presento a la hora de responder. Manifestaron una inconformidad con la forma de comunicar, no recibir</p>



	retroalimentación con respecto a su trabajo y con la automatización de los procesos que realizan sin la posibilidad de aceptar las sugerencias que se les realizaban.
--	---

PREGUNTA NRO. 6
Aspectos que les gustaron de la organización
OBSERVACIONES
Lo más destacado en este punto fue la buena conformación del equipo de trabajo, las buenas relaciones y el clima laboral.

PREGUNTA NRO. 7
Sugerencias con respecto a que modificar en la organización.
OBSERVACIONES
En cuanto a esto la mayoría de las consideraciones que sugieren mejorar están relacionadas con cuestiones de comunicación, relaciones mandos medios/superiores y viceversa. Otras están relacionadas con lograr mejorar los procedimientos y el clima laboral de los puestos operativos.



PREGUNTA NRO. 8

Recomendación de la organización.

OBSERVACIONES

En este caso, a pesar de las diferencias y las recomendaciones de mejoras que realizaron, los encuestados coincidieron en recomendar supermercados mami como un lugar para iniciarse en el mercado laboral.



8. PLAN DE INTERVENCIÓN.

De acuerdo al diagnóstico realizado en el supermercado “mami”, y luego de efectuar el análisis de los datos obtenidos tanto de los documentos aportados; como así también de las entrevistas y encuestas con el fin de lograr la reducción del ausentismo, y elaborar buenas prácticas para la atracción/retención de los talentos; se propone un sistema de incentivos por desempeño, y un sistema de talleres capacitación en liderazgo.

Esta propuesta ira acompañada de la incorporación y participación activa del área de Recursos Humanos, que realizará la estructura, la puesta en marcha y seguimiento de este programa durante el periodo de 12 meses, para así comprobar la eficacia de los nuevos procedimientos planteados. Luego del periodo de prueba, será necesario el análisis de los datos obtenidos para comprobar si se ha logrado reducir el nivel del ausentismo, retener el personal y/o atraerlo a la organización; o de lo contrario si no se alcanzó objetivo esperado, se reformulará, y se realizará un ajuste de los procesos que deben ser mejorados.

8.1 Procedimiento de sistema de incentivos anuales por desempeño.

Objetivo general

Establecer un sistema de incentivos que persiga la evaluación de las acciones y actividades de todo el personal de supermercado “mami”, donde lo que se medirá será su desempeño individual durante el año.



Objetivos específicos.

1. Reconocer el buen desempeño de los colaboradores.
2. Aumentar su rendimiento.
3. Disminuir el ausentismo
4. Retener los talentos de la empresa.
5. Mejorar las relaciones entre jefes, supervisores y colaboradores.

Ámbito de aplicación.

El presente procedimiento es de aplicación para todo el personal que desempeñen actividades en relación de dependencia dentro el supermercado.

Alcance.

Este nuevo sistema de incentivos, busca establecer un proceso continuo que facilite la comunicación entre jefe y colaborador, cuyo principal objetivo es ofrecer herramientas para mejorar la gestión del empleado, de su sector y de toda la empresa. El sistema de premios permitirá que los objetivos del negocio sean operativos y contribuyan a la efectividad organizacional. Brindará los elementos necesarios para que todos conozcamos:

- Que se espera de cada persona como contribución a los objetivos superiores de la organización.
- Que comportamientos se deben asumir para lograr esos objetivos.
- Que acciones se deben llevar a cabo para mejorar de manera continua el desempeño.



Esta herramienta es de gran utilidad para todo el personal del supermercado ya que permitirá:

- Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral,
- Identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Obtener ayuda para mejorar en el día a día.
- Mejorar la comunicación con su responsable inmediato.
- Obtener reconocimiento por su esfuerzo.

Requisitos para el cobro del premio.

Se plantean como requisito para el cobro del incentivo, ya sea por despeño mínimo, medio o máximo, los siguientes puntos:

- Tener un máximo de días por ausencia de cualquier tipo de 15 días, medido anualmente. Quedan exceptuadas las licencias correspondientes por ley.
- En el caso de los empleados que se encuentre cursando sus estudios, se realiza un adicional de 8 días, pudiendo en total tener un máximo de 23 días de ausencias, medidas anualmente. Para el otorgamiento de estos días deberán presentar la certificación de alumno regular en cada semestre.
- Tener un mínimo de días trabajados de 180 días.



Modalidades de premio.

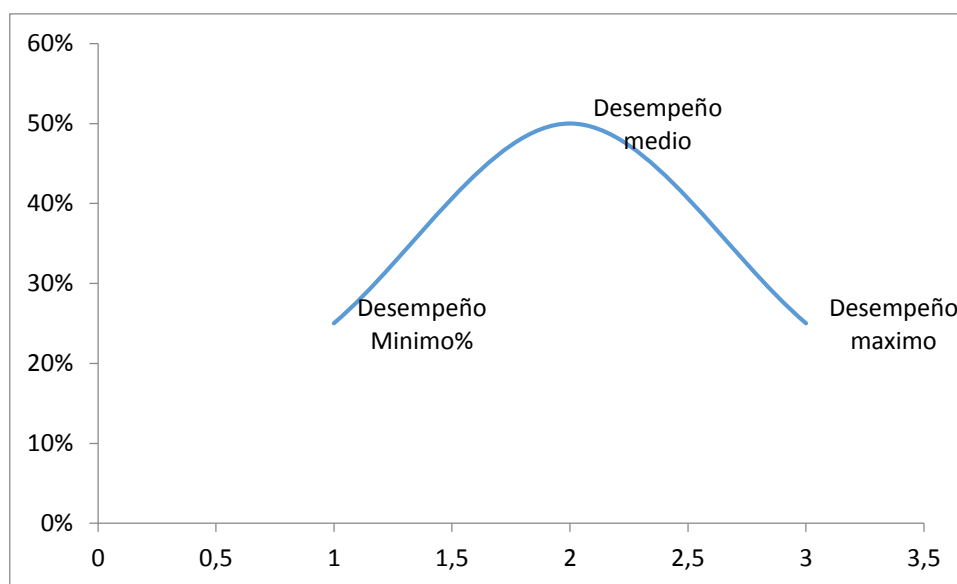
Las evaluaciones del desempeño de cada colaborador las realizará el supervisor directo, calificándolos en base a tres opciones: mínimo, medio o máximo desempeño.

- Desempeño mínimo: es aquel desempeño donde el trabajador no llega a cumplir con la expectativas y responsabilidades primarias del puesto.
- Desempeño medio: es aquel desempeño donde el trabajador llega a cumplir con sus responsabilidades primarias en tiempo y forma.
- Desempeño máximo es aquel desempeño donde el trabajador supera las expectativas y responsabilidades del puesto; y además con su accionar genera un valor agregado para la empresa.

Los incentivos se otorgarán de manera extraordinaria y dineraria según cada evaluación del superior directo:

- Desempeño mínimo: cobrará un adicional equivalente al 25% de su sueldo neto.
- Desempeño medio: cobrará un adicional equivalente al 50% de sueldo neto.
- Desempeño máximo: cobrará un adicional equivalente al 75% de sueldo neto.

Los resultados de la evaluación deberán reflejarse en una curva forzada, donde exista un 25% de los empleados ubicados en el tope mínimos, un 50 % en el tope medio y un 25 % en máximos. A modo de ejemplo si un jefe/supervisor tiene a su cargo 8 personas; deberá tener 2 personas con desempeño mínimo, 4 personas con desempeño medio y 2 personas con desempeño máximo.



A su vez se propone un premio adicional para mandos operativos, equivalente a un día de franco por semestre que deberá ser utilizado únicamente sumado al periodo vacacional del empleado.

El requisito para acceder al mismo es contar con asistencia perfecta en los respectivos semestres.



Procedimiento para la aplicación del sistema de premios

El procedimiento será diferente entre puestos operativos y puestos administrativos o jerárquicos.

En los denominados puestos operativos será aplicado en cajeros, repositores, operarios de recepción de mercadería. El procedimiento a aplicar es el siguiente:

- 1- Establecimiento de objetivos por puesto para el año en curso. Esta etapa deberá realizarse durante los meses de enero y febrero.
- 2- Evaluación crítica y objetiva por parte del supervisor directo. Esta etapa deberá realizarse en diciembre.
- 3- Devolución o feedback del superior directo a cada colaborador. En esta etapa se explicarán los motivos, los porqués de los resultados de la evaluación. Deberá realizarse en enero, ya que el premio será abonado en el mes febrero, es decir con el sueldo de enero.

En el caso de los puestos administrativos, o jerárquicos el procedimiento será diferente:

- 1- Establecimiento de objetivos por cada puesto para el año en curso. Esta etapa deberá realizarse durante los meses de enero y febrero. En este caso la diferencia radica, en que deberá haber una validación previa, con quien será evaluado para confirmar en conjunto cuales será los objetivos y responsabilidades primarias del puesto.



- 2- Revisión de objetivos. Durante el mes de junio se llevará a cabo un seguimiento entre el empleado y el superior directo, con el objetivo de ver cómo es su progreso en cuanto a su desempeño, su evolución en el alcance de objetivos y el cumplimiento de responsabilidades primarias.
- 3- Autoevaluación. El empleado deberá realizar en el mes de diciembre una autoevaluación de cómo ha sido su desempeño durante el año, con el objetivo de ver su mirada frente a sus responsabilidades asumidas.
- 4- Evaluación. En esta etapa el supervisor directo analizará la autoevaluación de su colaborador a cargo y junto con un comité de áreas se tomará una decisión final en cuanto a sus resultados. Este comité estará conformado por los jefes de los diferentes sectores del supermercado
- 5- Devolución o feedback del superior directo a cada colaborador donde le explicara los motivos de la evaluación. Esta etapa deberá realizarse en enero, ya que el premio lo cobrarán en febrero.

Herramientas y procesos necesarios para una correcta aplicación del sistema de premios de las personas.

- Descripciones de puestos y ficha de objetivos y responsabilidades.

Las descripciones de puesto deberán estar siempre actualizadas ya que establecen cuáles son objetivos del puesto, formación, competencias claves y

capacitación primaria requerida por un colaborador para el desarrollo de sus funciones.

Por otra parte, para que el sistema de premios sea exitoso, cada puesto de trabajo además de su descripción deberá tener aparejada su ficha de objetivos y responsabilidades primarias. Esta ficha es importante, porque es a partir de la cual se realizarán las evaluaciones y autoevaluaciones correspondientes.

Las mismas serán impresas y se ubicarán en el puesto de trabajo correspondiente, con el fin de que el colaborador sepa en qué va a ser medido a fin de año.

Las fichas y descripciones de puestos, deberán ser actualizadas cada vez que ocurra alguna de estas situaciones:

1. Incorporación de nuevas tecnologías,
2. Desarrollo de nuevos procesos de trabajo.
3. Implementación de nuevos procesos productivos,
4. Cambios en procesos existentes,
5. Modificación en la evaluación de desempeño.
6. Actualización de Normas y reglamentos de la empresa.
7. Cualquier otra situación que genere modificación del perfil establecido.

A continuación, a modo de ejemplo, se proponen dos modelos de ficha de objetivos y responsabilidades, una referida a un puesto administrativo, en este



caso supervisor de facturación, y por otro lado una referida a un puesto operativo, en este caso un cajero:

Puesto: Cajero.

Objetivo del puesto: Asegurar una facturación fidedigna, cumpliendo con los procedimientos de la empresa y garantizando la satisfacción del cliente.

Objetivos y responsabilidades primarias:

	Ponderación	Mínimo	Medio	Máximo
Mantener el uniforme en condiciones y cumplir con la presentación formal.	10%			
Mantener los estándares y cumplir con el modelo de atención al cliente propuesto por la empresa, orientados a la satisfacción del consumidor.	15%			
Informar al cliente sobre las promociones que surgen a lo largo del año.	15%			
Finalizar el día de trabajo con un mínimo de sobrante en caja.	8%			
Finalizar el día de trabajo con un mínimo de faltante en caja.	15%			
Realizar el pedido de fondo y controlarlo antes de ingresar a caja.	5%			
Pasar todos los productos por el scanner y corroborar que sean leídos por el mismo.	10%			
No tener reclamos por parte de mal servicio o atención del cajero.	10%			
Realizar los retiros de dinero, según los procedimientos establecidos.	10%			
Quitar y desactivar la alarma, a todos aquellos productos que lo requieran.	2%			
Total	100 %			

Puesto: Supervisor de facturación.

Objetivo del puesto: - Garantizar el correcto desempeño de los colaboradores del sector para lograr una atención personalizada y asesoramiento a los clientes para lograr su satisfacción.



- Supervisar una facturación fidedigna y asegurar un correcto manejo de caja por parte de los colaboradores, cumpliendo con los procedimientos de la empresa.

Responsabilidades adicionales del puesto:

- Responder ante emergencias: brindar respuesta ante la emergencia de situaciones imprevistas. Respondiendo a la línea en forma rápida y adecuada a sus necesidades objetivas. Recibir las necesidades de los empleados y armonizar las respuestas con los objetivos del negocio.
- Mediador: gestionar los conflictos que se generan en su sector a cargo de la forma más eficiente posible. Administrar las relaciones laborales de manera de evitar interferencias en las tareas cotidianas y diarias,
- Orientación a los clientes: buscar estrategias que logren que el servicio que se le brinda al consumidor sea el más óptimo y eficiente; generando un valor agregado en la empresa.
- Procedimental: difundir, cumplir y hacer cumplir con los procedimientos y metodologías que impacten en su área, a fin de garantizar el correcto uso de todos los recursos administrativos, humanos y físico.
- Orientación a resultados: administrar y gestionar los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) del sector como así también del supermercado optimizando y asegurando resultados operativos; utilizando la mano de obra esperada, el equipamiento instalado y cumpliendo con los estándares de servicio al cliente.



Objetivo y responsabilidades primarias:

	Ponderación	Mínimo	Medio	Máximo
Chequear y controlar los horarios y eventualidades de los colaboradores e informar a RR.HH.	10%			
Chequear y controlar la conducta de sus colaboradores a cargo haciendo cumplir el código de ética y el código de conducta de la empresa.	5%			
Controlar el desempeño de sus colaboradores a cargo y tomar las medidas correspondientes para mejorar.	5%			
Supervisar las condiciones físicas del sector (imagen , presencia , uso de uniformes, credenciales y modelo de atención al cliente)	10%			
Supervisar la apertura y cierre de la línea de caja.	15%			
Finalizado el turno , avisar las anomalías de cierre de caja a su superior inmediato.	10%			
Informar a los auxiliares de caja las promociones que se aplican a la línea de caja.	12%			
Controlar diariamente los faltantes y sobrantes de caja	10%			
Realizar la planilla de horarios y descansos para el personal de facturación.	8%			
Acompañar al personal ingresante en su etapa de inducción.	3%			
Cumplir con el 100% de devoluciones de feedback de su personal a cargo en el sistema de premios.	12%			
Total	100 %			

- **Manual de competencias**

El manual de competencias es un documento que contiene las definiciones de las competencias más relevantes que deberían estar presentes en determinados puestos.

En las Descripciones de Puestos de supermercado “mami”, se mencionan cuáles de estas competencias definidas en el Manual, deberán estar presentes

en la persona que ocupe dicho puesto. Por lo tanto, es una herramienta esencial para la elaboración y actualización de las dos anteriormente mencionadas.

Para que esta herramienta sirva como fuente del sistema de premios que se propone, es necesario establecer cuáles son las competencias genéricas y las competencias específicas cada puesto de trabajo.

- Plan de capacitación.

Establecer un correcto plan de capacitación permitirá mantener siempre a los colaboradores motivados para su desarrollo, como así también para desenvolverse dentro de su puesto de trabajo.

La organización establece para sus colaboradores un Plan Anual de Capacitación, con el objetivo de adecuar las habilidades y comportamientos a los lineamientos estratégicos que esta tenga y a los cambios que se produzcan. Para el cumplimiento del proceso de Capacitación anual que la organización planifica, se realiza:

Inducción: La inducción es el medio por el cual una persona que ingresa a la empresa tiene el primer contacto con las normas y costumbres de ésta. Por lo tanto, será clave tomarla como una herramienta de gran importancia para transmitir los valores de la organización.

Esta capacitación contempla los siguientes aspectos:

Inducción General:

- Conocimiento del Grupo Dinosaurio – Responsable: RRHH
- Procedimientos y reglamento interno de la planta - Responsable: RRHH

- Orientación sobre Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional – Responsable: Higiene y seguridad.

Inducción específica:

- Conocimiento de las tareas, y responsabilidades del puesto.
- Conocimiento sobre líneas de mando.

La inducción específica es aplicable tanto para nuevos ingresos, como así también cada vez que exista rotación interna de puestos de los colaboradores.

Una vez finalizado el curso de inducción general se procede a desarrollar una inducción específica del puesto de trabajo que habilita a la persona para desempeñarse en el mismo, de acuerdo a lo que establece la Matriz de Habilidades y Competencias del puesto correspondiente.

Esta inducción se realizará mediante la transmisión de los conocimientos, habilidades y competencias propios del puesto. Esta etapa está a cargo del responsable directo de la persona que ingresó.

Cada inducción quedará registrada y contemplará temas teóricos y prácticos.

8.2 Talleres de capacitación:

Se propone incorporar al plan de capacitación anual, talleres de capacitación sobre liderazgo, estilos de liderazgo y comunicación eficiente. Con esto se apunta a que mandos medios y jefes departamentales, puedan adquirir y mejorar sus conocimientos, habilidades y competencias; perfeccionando así sus aptitudes de liderazgo y gestión organizacional. Mejorando el liderazgo, se



podrá mejorar la comunicación entre jefes, mandos medios y colaboradores, mejorar la gestión del personal, y por consiguiente mejorar el desempeño de los mismos, su reconocimiento y lograr cumplir con las metas de la organización.

¿Por qué un taller como método de capacitación?

Los talleres son considerados como espacios de construcción colectiva, donde se combina teoría y práctica alrededor de un tema o cuestión en particular, logrando realizar aportes constructivos y aprovechando las experiencias de los participantes.

En un taller participan un número limitado de personas, que realizan en forma colectiva y participativa un trabajo activo, concreto y puntual mediante el aporte e intercambio de experiencias, circunstancias y consensos que ayudan a generar puntos de vistas y soluciones nuevas.

La finalidad del taller, es que los participantes se apropien de nuevos aprendizajes y conocimientos producto de reflexiones y discusiones que se den alrededor de los conceptos y metodologías compartidas durante el mismo.

Nombre del taller: *“Liderazgo y estilos de liderazgo”*.

Objetivo: crear un sistema de formación que permita a mandos medios adquirir y mejorar sus conocimientos, habilidades y competencias perfeccionando así sus aptitudes de liderazgo y gestión organizacional.



Destinatarios:

- Jefe de facturación
- Jefe de precederos
- Jefe de recepción
- Jefe de PGC

También se propone incluir a los jefes de los departamentos de recursos humanos, higiene y seguridad y bromatología, puesto que también tienen a cargo a personal y el taller podría servirles en la gestión de los mismos y así contribuir a la mejora integral del supermercado.

Funcionalidad del taller: brindar conceptualización sobre liderazgo y distintos estilos de liderazgos, para que puedan determinar cuál es el más acorde a su equipo de trabajo, y poder aplicarlo para fomentar el desarrollo del mismo.

Objetivos específicos:

- Aumentar los conocimientos, habilidades y competencias de liderazgo de mandos medios.
- Fomentar la aplicación de un estilo de liderazgo que permita mejorar la motivación e integración del personal, aumentando consigo el nivel de fidelización para con la empresa.
- Generar equipos de trabajo con estilos de liderazgo diferentes, y que sean acorde a las características de los mismos.
- Mejorar la comunicación, la forma de delegar, y gestionar del personal a cargo.



- Mejorar el reconocimiento por las tareas realizadas, y la autorrealización de los trabajadores.

Contenidos recomendados:

- Concepto liderazgo.
- Como ser buen líder.
- Liderazgo situacional.

Consideraciones generales para el dictado de los talleres.

Lugar de dictado: se recomienda tener en cuenta las siguientes cuestiones previas al dictado de los talleres, con el objeto de evitar todo tipo de complicaciones o demoras:

- Disponer de la infraestructura necesaria, instalaciones electrónicas, equipos audiovisuales, acceso internet, etc. Si el lugar no ofrece alguno de los equipos necesarios, se procura conseguirlos o planificar alternativas a los mismos.
- Es aconsejable que haya ventanas, que permitan la entrada de luz natural. Del mismo modo es conveniente que las ventanas cuenten con cortinas para poder oscurecer la sala al momento de realizar la exhibición de las diapositivas. Si la sala cuenta con iluminación artificial, verificar el correcto funcionamiento de las lámparas.
- Mobiliario: se recomienda colocar sillas y mesas en forma de “U”, o de herradura, donde los participantes se sientan a lo largo de ambos lados y



a través de la parte posterior, dejando abierta el área delantera y central donde se ubica el capacitador. Tal disposición es útil para tener una amplia visualización de la habitación, compañeros y capacitadores.

- Se necesita de buenas condiciones acústicas y de aislamiento de los salones o de los espacios en donde se estén realizando otros eventos que puedan interrumpir o interferir con el proceso de capacitación.
- Paredes y superficies despejadas para colgar carteleras, o pantalla para el proyector, de manera tal que estén visibles durante el tiempo que sea necesario.

Rol auxiliar: en la planificación y ejecución de los talleres, seremos los responsables de consignar cual son los contenidos necesarios a dictar, además de brindar colaboración durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, al capacitador/facilitador seleccionado.

Responsabilidad de los auxiliares se deben tener en cuenta estos aspectos a lo largo del todo el proceso, para evitar ambigüedades, conceptos pocos claros, y orientar todos los esfuerzos hacia la realización de lo planificado:

- Aclarar a los participantes el objetivo principal del taller. Si los participantes, conocen con claridad los propósitos, se pueden ubicar en el proceso y participar activamente en el mismo.
- Dosificar la cantidad de información a otorgar por cada clase. Las personas sólo podemos acumular una cantidad limitada de información



en nuestra memoria a corto plazo. Es por ello que el taller abarca un tiempo acotado y fijo por clase, para evitar distracciones y cansancio.

- Tener cuidado de avanzar a una velocidad adecuada, permitiendo a los participantes compartir sus experiencias y posibilitar la reflexión.
- Alternar una dinámica de trabajo donde se enlace, una exposición de la información, con diferentes medios audiovisuales de apoyo, y posteriormente planteamiento de casos prácticos.
- Comprender la capacitación como un proceso multidireccional. Los participantes aprenden de los capacitadores, pero los capacitadores aprenden de la experiencia de los participantes.
- Entender que el taller propiamente dicho, es solo un momento del proceso de capacitación. El seguimiento y el apoyo para aplicar los aprendizajes, son elementos complementarios de un verdadero proceso de formación.

Cierre de taller: se deberá elaborar un resumen, recapitulando los contenidos del taller, sin olvidar de destacar los aportes de los participantes en diferentes momentos y dinámicas del taller.

La recapitulación permite al grupo repasar el trabajo logrado, los avances, etc. También se refuerza el sentimiento de grupo, que es importante para poder responder a los compromisos que se vayan a adquirir en el futuro.



Seguimiento: El seguimiento por parte del facilitador o capacitador es una herramienta esencial para implementar las técnicas aprendidas, apuntando a mejorar la satisfacción y la motivación de los empleados.

. Es de total importancia ya que mediante una comunicación que permanezca en el tiempo (hasta concluida la actividad), es lo que permitirá despejar dudas y cualquier tipo de consultas por parte de los participantes del taller.

Es por ello, que se definen las siguientes formas de seguimiento, adaptándolas de acuerdo a las necesidades puntuales:

- **Contacto esporádico:** Los facilitadores se ponen en contacto con los participantes para averiguar cuánto les ha servido el taller y cuáles son las necesidades actuales. Al mismo tiempo, puede chequear si se cumplieron los compromisos adquiridos en el taller.
- **Asesoría:** Es recomendable que haya una persona asignada para que asesore a los participantes en el cumplimiento de las tareas post taller. Durante el taller se comunica esta posibilidad y se elabora un cronograma de la asesoría.
- **Taller o encuentro de seguimiento:** Para reforzar el aprendizaje y conocer los avances y las dificultades se puede organizar un nuevo encuentro. Se pueden utilizar algunas preguntas clave que ayuden y orienten a los participantes a reflexionar sobre los beneficios, dificultades y vacíos que se tienen a partir del proceso de capacitación.



- Comunicaciones internas

Actualmente en el supermercado existe una red de medios de comunicación interna que permite consolidar una comunicación participativa, transparente e integral a través de:

- Intranet Corporativa,
- Carteleras,
- Mail,
- Newsletters: RRHH, Líderes y Universidad,
- Publicaciones especiales,
- Encuentros de comunicación, etc.

Por último, es importante contar con la utilización de estos medios, para a través de los mismo comunicar ya sea sobre los procedimientos del sistema de premios, como así también ofrecer los reconocimientos pertinentes en los casos que corresponda.



9. CONCLUSIÓN FINAL DEL PROYECTO DE GRADO

En el presente proyecto de grado titulado “Estrategia de RR.HH. aplicadas a la disminución del ausentismo y a la atracción/retención de los talentos” de la unidad de negocio Supermercado Mami, se presentó como un desafío tratar de abocar todos los conocimientos adquiridos durante el camino recorrido.

Para llevar a cabo dicho proyecto desde el comienzo se contó con el apoyo de la organización; en donde todos sus miembros abrieron las puertas de cada área y brindaron toda su predisposición y apoyo para acercar la información necesaria que permitiría conocer la realidad organizacional, en donde surgieron las necesidades que se fueron describiendo a lo largo de todo éste proceso y a partir de ello, surgen las propuestas de mejora orientadas a brindar herramientas que faciliten, mejoren y den solución a todos los inconvenientes detectados buscando que las mismas sean viables de implementación.

Para desarrollar el diagnostico, se implementaron herramientas de recolección de datos las cuales permitieron identificar que no hay un nivel de ausentismo que pueda ser considerado como muy grave, pero que se puede trabajar sobre el mismo para disminuirlo aún más. A su vez se observó que existe una disconformidad por parte de los empleados con respecto al reconocimiento que obtienen por su trabajo, falta de comunicación, y falta de desarrollo profesional y recompensas; lo que significa una insatisfacción con los factores intrínsecos del trabajo.



Esto constituye una síntesis de los inconvenientes detectados, los cuales fueron claves para el desarrollo de la propuesta, la cual intenta por medio del sistema de premios disminuir el índice de ausentismo, y ofrecer recompensas por las tareas y objetivos alcanzados. También se apunta a desarrollar las competencias de liderazgo de los responsables de gestionar los equipos trabajo, mejorando la comunicación entre mandos operativos y medios.

Finalizado éste proyecto de grado, se considera que se han alcanzado los objetivos planteados y que ha sido una experiencia gratificante, donde permitió conocer la realidad de una empresa y circunstancias a las cuales se debe estar preparado como futuros profesionales del área, pudiendo gestionar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Se espera que el resultado de este proyecto final, sea de gran beneficio para la empresa y que permita mejorar sus actividades diarias, disminuya el índice de ausentismo, aumente la satisfacción de los colaboradores con sus puestos de trabajo fomentando así la atracción y la retención del personal.



10. BIBLIOGRAFÍA.

Alles, Martha (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias. (2da Edición).*

Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Bohlander, G Snell, S Sherman, A (2001). *Administración de recursos humanos.*

México. Editorial Thomson Editores.

Chiavenato Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos (8va Edición).*

México, DF. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato Idalberto (2009). *Gestión del talento humano. (2da Edición)*

México, DF. Editorial Mc Graw Hill.

Chinchilla Abiol M. Nuria (1996). *Lo que deberían saber los Directores Generales, los Headhunters y los profesionales de RRHH sobre la rotación de directivos.*

Barcelona. Editorial Ediciones Gestion 2000 SA.



Gonzales Miranda (2009, 2 de agosto). Estrategia de retención de personal.

Revista Universidad EAFIT. Recuperado de

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>

Jhonson, Scholes, Whittington (2006). *Dirección Estrategia.*

Madrid. Editorial Pearson.

Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social (2013, 2014,2015). *Ausentismo Laboral.* Recuperado <http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/eil/index.asp>

Prieto Bejarano (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (trabajo de grado). Universidad de Medellín, Venezuela.

Reyes, A. (2005). *Administración de personal 1: relaciones humanas.*

México. Editorial Limusa.

Robbins, S & Coutler, M (2005) *Administración (8va Ed).*

México: Pearson Educación.



Robbins, S & Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional. (10ma Edición).*

México. Editorial Pearson Educación.

Russo, David (2010). *17 reglas para atraer y retener el talento.*

Financial Times Press.

Wherter & Davis (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. (6ta Edición).*

México, DF. Mc Graw Hill

11. ANEXOS.

Escalas de Satisfacción.

Ficha genérica y método de aplicación.

Se evaluaron quince ítems que debían ser calificados en una escala que oscila entre el muy insatisfecho al muy satisfecho. Esto permite obtener resultados con respecto a la satisfacción general, y a la satisfacción intrínseca y extrínseca de los empleados.

La subescala de factores intrínsecos aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).

Por su parte la subescala de factores extrínsecos indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Para la tabulación de las mismas, los resultados son obtenidos de la suma de los posicionamientos del encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala general oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.



En el caso de la subescalas, su corrección es idéntica a la de la escala general pero debido a que se modifica la extensión en cantidad de las preguntas, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

<p>Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.</p>	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1) CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO							
2) LIBERTAD PARA ELEGIR TU MÉTODO DE TRABAJO							
3) TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO							
4) RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR TU TRABAJO BIEN HECHO							
5) TU SUPERIOR INMEDIATO							
6) RESPONSABILIDAD ASIGNADA							
7) TU SALARIO							
8) LA POSIBILIDAD DE USAR TUS CAPACIDADES							
9) RELACIÓN ENTRE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES DE TU EMPRESA							
10) TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR							
11) EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTA GESTIONADA							
12) LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES							
13) TU HORARIO DE TRABAJO							
14) LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO							
15) TU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO							



Empleado 1.

<p>Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.</p>	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1) CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO					x		
2) LIBERTAD PARA ELEGIR TU MÉTODO DE TRABAJO				x			
3) TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO					x		
4) RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR TU TRABAJO BIEN HECHO			x				
5) TU SUPERIOR INMEDIATO			x				
6) RESPONSABILIDAD ASIGNADA				x			
7) TU SALARIO				x			
8) LA POSIBILIDAD DE USAR TUS CAPACIDADES			x				
9) RELACIÓN ENTE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES DE TU EMPRESA				x			
10) TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR				x			
11) EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTA GESTIONADA				x			
12) LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES				x			
13) TU HORARIO DE TRABAJO			x				
14) LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO					x		
15) TU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO				x			



Empleado 2.

<p>Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.</p>	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1) CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO					X		
2) LIBERTAD PARA ELEGIR TU MÉTODO DE TRABAJO				X			
3) TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO						x	
4) RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR TU TRABAJO BIEN HECHO			X				
5) TU SUPERIOR INMEDIATO		X					
6) RESPONSABILIDAD ASIGNADA				X			
7) TU SALARIO				X			
8) LA POSIBILIDAD DE USAR TUS CAPACIDADES				x			
9) RELACIÓN ENTE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES DE TU EMPRESA				X			
10) TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR			X				
11) EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTA GESTIONADA				x			
12) LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES				X			
13) TU HORARIO DE TRABAJO					X		
14) LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO						X	
15) TU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO					x		



Empleado 3.

<p>Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.</p>	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1) CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO						X	
2) LIBERTAD PARA ELEGIR TU MÉTODO DE TRABAJO				x			
3) TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO						X	
4) RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR TU TRABAJO BIEN HECHO		X					
5) TU SUPERIOR INMEDIATO				x			
6) RESPONSABILIDAD ASIGNADA				X			
7) TU SALARIO			X				
8) LA POSIBILIDAD DE USAR TUS CAPACIDADES			X				
9) RELACIÓN ENTE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES DE TU EMPRESA				X			
10) TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR			X				
11) EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTA GESTIONADA				x			
12) LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES			X				
13) TU HORARIO DE TRABAJO					X		
14) LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO			X				
15) TU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO					X		



Empleado 4.

<p>Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.</p>	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1) CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO				x			
2) LIBERTAD PARA ELEGIR TU MÉTODO DE TRABAJO			x				
3) TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO					x		
4) RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR TU TRABAJO BIEN HECHO		x					
5) TU SUPERIOR INMEDIATO			x				
6) RESPONSABILIDAD ASIGNADA		x					
7) TU SALARIO				x			
8) LA POSIBILIDAD DE USAR TUS CAPACIDADES		x					
9) RELACIÓN ENTE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES DE TU EMPRESA				x			
10) TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR			x				
11) EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTA GESTIONADA				x			
12) LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES			x				
13) TU HORARIO DE TRABAJO				x			
14) LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO			x				
15) TU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO				x			



Empleado 5.

<p>Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.</p>	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1) CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO			X				
2) LIBERTAD PARA ELEGIR TU MÉTODO DE TRABAJO		X					
3) TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO				x			
4) RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR TU TRABAJO BIEN HECHO	X						
5) TU SUPERIOR INMEDIATO	X						
6) RESPONSABILIDAD ASIGNADA	X						
7) TU SALARIO					X		
8) LA POSIBILIDAD DE USAR TUS CAPACIDADES	X						
9) RELACIÓN ENTE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES DE TU EMPRESA	X						
10) TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR	X						
11) EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTA GESTIONADA	X						
12) LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES	X						
13) TU HORARIO DE TRABAJO				x			
14) LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO	x						
15) TU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO		x					



Empleado 6.

<p>Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.</p>	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1) CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO				X			
2) LIBERTAD PARA ELEGIR TU MÉTODO DE TRABAJO			X				
3) TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO				X			
4) RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR TU TRABAJO BIEN HECHO			X				
5) TU SUPERIOR INMEDIATO				X			
6) RESPONSABILIDAD ASIGNADA			X				
7) TU SALARIO				X			
8) LA POSIBILIDAD DE USAR TUS CAPACIDADES			X				
9) RELACIÓN ENTE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES DE TU EMPRESA				X			
10) TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR			X				
11) EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTA GESTIONADA				X			
12) LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES		X					
13) TU HORARIO DE TRABAJO			X				
14) LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO			X				
15) TU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO				X			



Empleado 7.

<p>Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, marque con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.</p>	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI INSATISFECHO NI SATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1) CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO						x	
2) LIBERTAD PARA ELEGIR TU MÉTODO DE TRABAJO			x				
3) TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO		x					
4) RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR TU TRABAJO BIEN HECHO		x					
5) TU SUPERIOR INMEDIATO	x						
6) RESPONSABILIDAD ASIGNADA			x				
7) TU SALARIO						x	
8) LA POSIBILIDAD DE USAR TUS CAPACIDADES				x			
9) RELACIÓN ENTE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES DE TU EMPRESA					x		
10) TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR				x			
11) EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTA GESTIONADA			x				
12) LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES				x			
13) TU HORARIO DE TRABAJO				x			
14) LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO			x				
15) TU ESTABILIDAD EN EL TRABAJO				x			



Entrevistas de egreso.

Empleado 1.

1. ¿Cómo fue tu experiencia en la organización?

Mi experiencia en la empresa fue muy buena, ya que me permitió aprender mucho y formarme como profesional en cuanto a la experiencia que obtuve de mi trabajo diario.

2. ¿La organización te proporciono las herramientas necesarias para el desarrollo de tus funciones?

Si, la empresa siempre me brindo las herramientas necesarias para desarrollar mi trabajo en tiempo y forma.

3. ¿Qué expectativas tenías al ingresar? ¿Crees haberlas cumplido?

Al principio entre con ciertas expectativas, que no logre cumplirlas hasta lograr mi ascenso en la organización; ya que en la entrevista de trabaja se me comento algunas cuestiones que no fueron del todo ciertas en la práctica cotidiana.

4. ¿Cuál fue el motivo que te llevó a considerar cambiar de empleo?

El motivo que me llevo a cambiar de empleo estaba relacionado con el sueldo, es decir el mercado laboral retribuía mis tareas con un sueldo mayor que el que me brindaba la organización.

5. Mencionados los siguientes puntos ¿qué podrías decirnos al respecto de ellos?

- Condiciones de trabajo
Las condiciones de trabajo son muy buenas hay buena predisposición a la mejora continua en cuento a este punto.
- Salario



Es el motivo por el cual me voy de la organización no creo que mi puesto este correctamente remunerado por las responsabilidades que tengo.

- Horario laboral
En desacuerdo con el horario laboral ya que hay ciertas diferencias con otros compañeros.
- Relaciones con tus compañeros
Muy buenas relaciones interpersonales entre los compañeros.
- Relación con tus superiores.
En desacuerdo con algunas cuestiones, pero sin grandes problemas.

6. ¿Qué es lo que más te gustó de trabajar en la organización?

En la organización te dejan trabajar libremente con autonomía e independencia, algo que destaque siempre.

7. Si pudieras cambiar o mejorar algo de la Empresa ¿qué cambiarías o mejorarías?

Mejoraría un poco la comunicación y trabajaría en mejorar el clima en los puestos operativos.

8. ¿Recomendarías a alguien trabajar en esta organización?

Si lo recomendaría ya que es un lugar donde se puede trabajar con comodidad.

Sexo: Masculino

Edad: 35

Empleado 2.

1. ¿Cómo fue tu experiencia en la organización?

Satisfactoria, pude estar 5 años en la parte operativa y 5 años en la parte administrativa de la organización; donde en ambos sectores pude aprender y adquirir diversos conocimientos.



2. ¿La organización te proporciono las herramientas necesarias para el desarrollo de tus funciones?

Sí, pero solo herramientas básicas.

3. ¿Qué expectativas tenías al ingresar? ¿Crees haberlas cumplido?

Las expectativas que tenía se cumplieron solo al principio.

4. ¿Cuál fue el motivo que te llevó a considerar cambiar de empleo?

Crecimiento personal y profesional

5. Mencionados los siguientes puntos ¿qué podrías decirnos al respecto de ellos?

- Condiciones de trabajo
Se podrían mejorar.
- Salario
Implementaría un sistema de premios en mandos medios
- Horario laboral
De acuerdo.
- Relaciones con tus compañeros
Excelente
- Relación con tus superiores.
Buena

6. ¿Qué es lo que más te gustó de trabajar en la organización?

Existe colaboración y buena predisposición.

7. Si pudieras cambiar o mejorar algo de la Empresa ¿qué cambiarías o mejorarías?

Mejoraría los procedimientos, ya que creo que son obsoletos.



8. ¿Recomendarías a alguien trabajar en esta organización?

Si lo recomendaría.

Empleado 3.

1. ¿Cómo fue tu experiencia en la organización?

Mi experiencia en la empresa fue buena ya que pude aprender y poner en práctica mis competencias.

2. ¿La organización te proporciono las herramientas necesarias para el desarrollo de tus funciones?

Si, la empresa me brindo las herramientas de trabajo no en tiempo y forma, pero a la larga llegaban.

3. ¿Qué expectativas tenías al ingresar? ¿Crees haberlas cumplido?

Entre con ciertas expectativas de ascenso, pero nunca pude lograrlas, es por este motivo que me voy de la organización para desarrollarme profesionalmente.

4. ¿Cuál fue el motivo que te llevó a considerar cambiar de empleo?

El motivo que me llevo a cambiar de empleo estaba relacionado con mis ganas de progresar dentro de la empresa, que nunca pude lograrlas ya sea por diferentes motivos nunca logre ascender o mejorar mi posición dentro de la organización.

5. Mencionados los siguientes puntos ¿qué podrías decirnos al respecto de ellos?

- Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo son buenas.

- Salario

El salario está dentro de los márgenes del mercado

- Horario laboral



De acuerdo

- Relaciones con tus compañeros
Muy buenas relaciones interpersonales entre los compañeros.
- Relación con tus superiores.
En desacuerdo con algunos temas.

6. ¿Qué es lo que más te gustó de trabajar en la organización?

En la organización te dejan trabajar libremente.

7. Si pudieras cambiar o mejorar algo de la Empresa ¿qué cambiarías o mejorarías?

Mejoraría las relaciones horizontales de arriba hacia abajo y viceversa

8. ¿Recomendarías a alguien trabajar en esta organización?

Si lo recomendaría.

Sexo: Masculino

Edad: 26

Empleado 4.

1. ¿Cómo fue tu experiencia en la organización?

Buena, pude desarrollar todo lo que sabía. Pero no me sentí identificado nunca con la forma de gestionar los recursos en general.

2. ¿La organización te proporciono las herramientas necesarias para el desarrollo de tus funciones?

Sí, pero siempre con bastante tiempo de demora.



3. ¿Qué expectativas tenías al ingresar? ¿Crees haberlas cumplido?

Entre con ciertas expectativas que nunca logré cumplir, ya que pensé que me iban a dejar realizar tareas de más con el fin de aportar para la organización.

4. ¿Cuál fue el motivo que te llevó a considerar cambiar de empleo?

El motivo que me llevo a cambiar de empleo estaba relacionado con las tareas, ya que siempre intente dar lo máximo de mí y se me controlaba por este hecho.

5. Mencionados los siguientes puntos ¿qué podrías decirnos al respecto de ellos?

- Condiciones de trabajo
Las condiciones de trabajo son buenas.
- Salario
De acuerdo.
- Horario laboral
De acuerdo.
- Relaciones con tus compañeros
Muy buenas relaciones. Se formó un buen equipo de trabajo. En algunas cosas y coincidíamos en la forma de pensar.
- Relación con tus superiores.
En desacuerdo con algunos puntos. Siento que muchas veces muchos de los aportes que hice no fueron escuchados, y si hubiese tenido la oportunidad de aplicarlos habríamos mejorados algunas de las actividades que hacíamos.

6. ¿Qué es lo que más te gustó de trabajar en la organización?

En la organización logre establecer muy buenas relaciones con mis compañeros.

7. Si pudieras cambiar o mejorar algo de la Empresa ¿qué cambiarías o mejorarías?

Mejoraría la delegación de tareas en los mandos medios. Eso nos permitiría tener más confianza en nosotros mismos.



8. ¿Recomendarías a alguien trabajar en esta organización?

No lo recomendaría.

Análisis documentos ausentismo.