



Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Buenos Aires 22 de Septiembre de 2014.-

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Tema:

Propuesta para mejorar la Retención de Talentos en una empresa de Bahía
Blanca

Integrantes del equipo:

- Cartasegna Mónica- DNI 11.618.721- Matricula: C RHD 200411618721
- Recondo Mariela Andrea- DNI: 18.350407- Matricula C RHD200718350407

Directora del PG: Profesora María Susana Barrale

Tutora: Profesora María Susana Barrale



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

ÍNDICE

Prólogo	6
Introducción	7
Capítulo 1: Pre Diagnóstico	9
1.1 Rasgos generales de la organización	9
1.2 Necesidades organizacionales	11
1.3 Importancia de la intervención	13
1.4 Objetivo General y Objetivos específicos	14
Capítulo 2: Marco Referencial	14
2.1 La organización	14
2.2 Tipo de organización	17
2.3 Ubicación física	17
2.4 Política de RRHH	19
Capítulo 3: Marco Teórico	21
3.1 Teorías de motivación	21
3.2 Satisfacción laboral	28
3.3 Rotación y Retención de talentos	30
3.4 Comunicación	40
3.5 Participación	40
3.6 Compromiso	42
3.7 Desarrollo de los talentos	44
3.8 Ética y satisfacción laboral	46
Capítulo 4: Marco Metodológico	47
4.1 Tipo de estudio	47
4.2 Diseño de la investigación	47
4.3 Determinación de la muestra	48
4.4 Tipo de instrumentos utilizados	48
Capítulo 5: Trabajo de campo	50
5.1 Entrevistas con los directivos	50
5.2 Evaluación de las mediciones de clima anteriores	52
5.3 Entrevistas con los talentos	56
5.4 Encuestas	58
5.4.1. Dimensión Motivación	60
5.4.2. Dimensión Satisfacción Laboral	63
5.4.3 Dimensión Rotación y Retención de Talentos	68



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

5.4.4. Dimensión de la Comunicación	76
5.4.5. Dimensión Participación	81
5.4.6. Dimensión de Compromiso y Pertenencia	86
5.4.7 Dimensión Ética	91
Capítulo 6: Diagnóstico final, Propuesta de mejoras y Acciones concretas	96
6.1 Diagnóstico Final	94
6.2 Propuesta de Mejoras y Acciones Concretas	101
Capítulo 7: Problemática que podemos encontrar para intentar incorporar la propuesta de mejoras y realizar el cambio	124
Bibliografía	126
Anexos	128
5. Trabajo de campo	128
5.1 Entrevistas con los directivos	128
5.2 Entrevistas con los talentos	128
5.3 Cuestionarios utilizados Encuestas utilizadas	129
6.2 Código de ética	132
Manual del Evaluador	140
Manual de Inducción	149



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Agradecimientos

Dedico este trabajo a mis padres, mi papá que se fue antes de verme recibida, quienes me han formado como persona, con valores y responsabilidad para llevar adelante este desafío en esta etapa de mi vida.

A mi esposo, Coco, que me acompañó con su paciencia y entendimiento por el tiempo invertido en esta carrera que fue restado a la vida familiar.

A mis hijos Analía, Ignacio y Luly que me dieron toda la energía y comprensión para que su mamá se dedique a estudiar, percibiendo su alegría por mi desarrollo.

Y muy especialmente a mi nietito Pedro quien llena de alegría mi vida.

Mónica

Mi agradecimiento en primer lugar a Dios, que ha sido muy generoso y me ha llenado la vida de oportunidades, entre ellas la de estudiar.

A mi esposo José Luis, fiel compañero de la vida y de la profesión, por haberme incentivado a estudiar y seguir mi vocación, a contenerme, apoyarme y ser mi consejero profesional.

A mis hijos Mariano y Paula que supieron comprender mi objetivo y que fueron tan aplicados que me dejaron la energía disponible necesaria para llegar con éxito.

A mi colega y compañero de la IUA, Edgardo Valverde que siempre estuvo presente cuando necesitamos algo y fue quien nos alentó a no decaer , sobre todo en el último proceso, el que corresponde a la trabajo de grado.

A mi compañera de tesis Mónica, con quien compartimos los últimos años de carrera y pudimos enlazar nuestros objetivos y esfuerzos para llegar.

Mariela



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Buenos Aires, 22 de septiembre de 2014

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: RETENCIÓN DE TALENTOS

Integrantes: Cartasegna Mónica- Licenciatura en RR.HH.
Recondo Mariela Andrea- Licenciatura en RR.HH.

Profesor Tutor del PG: Lic. Susana Barrale

Miembros del Tribunal Evaluador : Buteler Constanza- Garcia Olga

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

PRÓLOGO

En la búsqueda del tema a abordar en el proyecto teníamos muchas alternativas interesantes para trabajar. Nuestro interés por la Retención de Talentos se inicia a partir de la inquietud de muchos profesionales de Recursos Humanos, respecto a los cambios de paradigmas, las necesidades y las motivaciones en los trabajadores, que provocan incertidumbre en las organizaciones.

Además, queríamos analizar, investigar y desarrollar un tema muy actual, que significara un aporte a esta difícil tarea de los colegas de contener y sostener a aquellas personas claves en la empresa. Seguramente, vamos a coincidir que nadie es irremplazable, pero, sabemos todos, que hay algunos más reemplazables que otros. ¿Qué queremos decir con esto? Simplemente que aquellos que aportan un valor diferencial, que saben hacer las cosas bien y hacen que funcionen más allá de su propio trabajo, que se comprometen, son los que debemos buscar retener. Son los que identificamos como Talentos.

Buscamos notas, investigaciones, libros y supimos que estábamos frente a un interesante desafío. Sabemos que tendremos que escuchar y entender a distintas generaciones, con motivaciones, expectativas y necesidades diferentes. Políticas que antes funcionaban ya no son atractivas. Habrá que trabajar para reformular y replantear lo que la empresa y sus talentos quieren y tratar de conjugar intereses de cada uno para lograr una armonía.

La empresa seleccionada nos permitió entrar en su intimidad, en el sentir y en el hacer, permitiéndonos el análisis, resultando una organización apta para este trabajo por las inquietudes y el momento por el que están transitando.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

En este estudio intentamos llegar a una conclusión final respecto a lo que le sucede a los talentos y las razones por las cuales permanecen y continúan en la empresa. Buscaremos incorporar, a través del trabajo de intervención, propuestas más acordes a las necesidades actuales, que impliquen una mejora y sean un motor motivador para ser más eficientes, a partir de sentirse reconocidos y parte del proyecto del negocio.

INTRODUCCIÓN

La retención del talento es hoy uno de los grandes desafíos a los que se deben enfrentar las organizaciones.

El cambio de paradigma de las nuevas generaciones de profesionales, hizo que se modificaran conductas, costumbres y por sobre todo visiones, respecto a los factores que condicionan la permanencia de los talentos en las empresas. Es por eso, que los dirigentes de las organizaciones deben replantearse como mantener satisfechos, motivados y contentos a sus empleados.

En un contexto como el actual, donde no solo es importante el capital y la tecnología, se necesita sobre todo el talento de su gente para sobrevivir, para enfrentar positivamente los constantes retos, e innovar y adelantarse a lo que vendrá.

La clave del éxito de las organizaciones para perdurar en esta era del conocimiento es, ser capaces de aprender, adaptarse a sus transformaciones, enfrentar las incertidumbres y tener la pericia de reinventarse en un mundo de cambios permanentes.

Para ello, es fundamental, que consideren a su personal como el recurso más valioso para crecer y diferenciarse, de allí el objetivo de conseguir y retener a los empleados más calificados lo más motivados y satisfechos posibles.

Chiavenato (2009) considera ,

Que las organizaciones dependen directa e indirectamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

mercados y alcanzar los objetivos planteados. Seguramente las organizaciones jamás existirán sin las personas que le den vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia, que les permite obtener beneficios recíprocos. Este es un ejemplo de simbiosis verdadera entre personas y organizacionesö. (p.5)

Pero ante este desafío debemos primero plantearnos ¿qué es un talento?

Jericó (2008) los define como, ñun profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativoö (p.70).

Solo con talentos es posible la innovación, si no hay innovación hay condena a la desaparición. Para la autora Pilar Jericó, el talento es la persona que pone al servicio de la organización sus capacidades y habilidades, comprometida en pos de obtener resultados superiores. Lo que diferencia a un talento, de un empleado no considerado talento, es su capacidad de aprender nuevas cosas e incorporarlas y dejar aquellas que son obsoletas. Es la capacidad de crear e interactuar, intercambiando y generando sinergias. Los talentos buscan una empresa bien direccionada, bien dirigida, con valores claramente definidos y una cultura que englobe todo esto. Ante la inseguridad laboral o ñla falta del trabajo para toda la vidaö las personas prefieren trabajos que los capaciten y que le agreguen valor a su empleabilidad.

La propuesta tendrá dos ejes, por un lado, analizar la organización en cuanto a sus políticas de Recursos Humanos y en especial de Retención de Talentos y por otro focalizarnos en ellos: ölos talentosö, en el sentir y en lo que ellos quieren y esperan. Lo relacionaremos con la generación a la que pertenecen. A partir de las conclusiones, elaboraremos un plan, el cual será sugerido a la empresa, donde consten aquellas medidas que consideramos que se adecuan a las expectativas de los empleados.

Surge esta iniciativa a partir de una clara tendencia, en los últimos tiempos, de pérdida de talentos con vasta trayectoria en determinados rubros. El trabajo tratará de detectar los factores que inciden en las decisiones de los talentos para abandonar un trabajo que



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

les representa seguridad y buscar nuevos desafíos que cumplan con sus expectativas. Y a su vez, indagar sobre las políticas de la empresa para retención de talentos que favorezcan su desempeño y motivación para alcanzar los objetivos corporativos.

CAPITULO 1

PRE DIAGNOSTICO

1.1 - Rasgos generales de la organización

Valle nace como una Pyme pequeña, con el paso del tiempo y a partir de su crecimiento y la incorporación de sus únicos dos hijos mellizos se convierten en una empresa familiar. Convivieron padre e hijos mucho tiempo, hasta que su fundador fallece. En la actualidad se encuentran en la Dirección los dos hijos aunque paradójicamente ningún descendiente de ellos trabaja en la empresa, ni trabajará, puesto que tienen profesiones y proyectos muy distintos, con lo cual perderá las características clásicas de empresas familiares. Esta situación constituye una oportunidad de generar una línea de mandos medios profesional y capacitada que le permita tener identidad y autonomía y un desarrollo sustentable en el tiempo puesto que no habrá barreras ni obstáculos relacionados con cargos por herencia.

La actividad que desarrollan tiene una influencia externa muy fuerte a través de las presiones por la custodia de la cuota de mercado lograda.

El mercado fluctúa entre los buenos momentos económicos del país y los de menor consumo como los vividos en la actualidad. La estructura es la misma y los costos operativos se incrementan por lo que se ven obligados a generar nuevas estrategias.

El equipo de trabajo se sostiene en base al trabajo en conjunto para defender y mantener la fuente laboral. Hay una fuerte identidad y sentido de pertenencia.

Estas presiones inciden negativamente en la satisfacción y motivación de los talentos, puesto que aquellas variables que no se pueden manejar atentan contra el normal desenvolvimiento de la tarea.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Esta iniciativa surge en un momento muy oportuno dada la situación actual. Los directivos quieren gerenciar y depositar su confianza delegando más funciones en quienes ellos consideran talentos. Por motivos personales han decidido seguir ocupando sus lugares aunque tomando distancia de decisiones relacionadas con el día a día.

Al proponerle este proyecto se mostraron muy interesados en brindarnos información para el estudio de la situación que consideran, afecta la eficiencia organizacional en términos económicos y de responsabilidad social, pero también en Recursos Humanos y Retención de talentos.

Podemos medirlo de diferentes perspectivas, a nivel ejecutivo, a nivel interacciones departamentales y/o externas y por último la perspectiva individual. Estas son complementarias y muchas veces se superponen, pero el análisis se focalizará en esta última sin olvidar que la organización actúa como un ente sistémico complejo.

Los directivos consideran que es difícil mantener una buena estructura de personal calificado que aporte valor con su desempeño y detectar los factores que hacen a la motivación ayudará a mejorar las políticas de Retención de Talentos.

La motivación que hace que el personal talentoso continúe agregando valor a través de su desempeño no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal

Los directivos nos informan que hace dos años realizaron una encuesta de clima laboral entre los empleados. Esta herramienta la utilizaremos solo en lo referido a las respuestas de los empleados que están incluidos en la Gestión de Talentos para detectar los motivadores e insatisfactores que declaran y que acciones implementó la empresa como respuesta a los mismos. Asimismo, analizaremos las fortalezas y debilidades de las políticas impuestas por inercia, como parte de la cultura y de medidas tradicionales sostenidas a lo largo de la historia.

Nos encontramos entonces con una organización moderna, seria, con fuertes valores y visión empresaria, en crecimiento constante y solvencia económica. Esto la ubica en una posición atractiva. En contraposición surgen en el pre diagnóstico políticas de



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

recursos humanos poco desarrolladas y en cierto punto obsoletas y no específicas para la retención de talentos.

Para este trabajo de intervención nos centralizaremos a analizar las expectativas, las inquietudes, que los motiva y que cosas atrae y retiene a aquellas personas que agregan valor superior dentro de la organización llamados "talentos". Como compatibilizar objetivos empresariales con los de los "talentos", y como retener a los mejores haciendo más atractivo la oportunidad de trabajar en la empresa.

La propuesta estará centrada en investigar como motivarlos para que sientan satisfacción y un fuerte compromiso por hacer las cosas y hacerlas bien.

Determinar factores que favorecen o afectan su grado de satisfacción y rendimiento y proponer una acción de intervención con una Política de Retención de Talentos que se especifique en implementar las acciones y prácticas que a partir de la cultura y valores de la empresa sean capaces de atraer y retener los mejores empleados.

1.2. - NECESIDADES ORGANIZACIONALES

De la evaluación del pre diagnóstico surge que la situación problema de Valle y Cía. es la falta de una política de retención de talento moderna y atractiva que mejore y produzca un efecto motivador y que logre en ellos bienestar y placer en el trabajo que desarrollan.

Creemos que deberían replantearse objetivos a largo plazo en este sentido y hacerlos saber, es decir, implementar una comunicación institucional más formal y clara, que implique un compromiso, y no que se entienda como expresión de deseo, algo que viene ocurriendo. Surgen iniciativas informales, opiniones y sugerencias y muchas veces toman decisiones parciales, cuyo impacto es imperceptible. Son propuestas desorganizadas, con lo cual es necesario hacer foco en formalizar la comunicación.

Asimismo, encontramos que no se los incorpora estratégicamente en los proyectos, sino que actúan con su aporte en forma aislada. Esto produce un impacto neutro, porque son señales débiles de participación y de inclusión, como parte importante en la organización. Falta participación de los talentos en los procesos de toma de decisiones,



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

la consulta continua, oportunidades de diálogo y una gestión más eficiente a partir de tener empleados felices. Es iniciar una nueva mentalidad empresarial, donde las personas no sean un agente pasivo, sino que se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio.

También detectamos que no hay un plan para ofrecer crecimiento y desarrollo en la carrera individual, ni en temas como entrenamiento y capacitación. Lo que hay surge como iniciativa individual y no como estrategia.

En una verdadera gestión de talentos partimos de la base que la empresa entiende que significa tener gente talentosa. Pero también sabemos que no siempre es parte del paradigma de gestión empresarial, con lo cual, es necesario trabajar en este sentido para generar la confianza, convicción y conciencia, que en los tiempos que corren, deberán atender este tema como uno de las decisiones estratégicas de la gestión, porque las personas habilidosas saben que lo son, tienen sus propias aspiraciones y se irán si no se sienten contenidos y desarrollados.

Nos encontramos con la identificación de los talentos en la estructura, y la necesidad de potenciar a los mismos, no solo para que crezcan, sino también para que se identifiquen y se sientan socios, mediante una participación activa, contribuyendo con sus conocimientos, competencias, vivencias y entusiasmo.

Se requiere reformular los objetivos, replantear el contrato psicológico, las estrategias en cuanto a comunicación interna, generar espacios donde cada uno pueda sentir que puede dejar su aporte y sus ideas innovadoras. Estos sitios se deben dar en un marco de interacción y apertura, para que sea eficaz y de resultados positivos.

Entender y comprender a los talentos desde sus individualidades y sus características generacionales será el inicio de un verdadero cambio de mentalidad, en el que se comience a incorporar a la gestión de recursos humanos variables más acordes a estos tiempos.

Pensar en nuevos diseños de trabajo, en reestructurar algunos esquemas, como puente estratégico hacia el nuevo paradigma, hacia organizaciones de avanzada como estructuras profundamente humanas, este es el desafío de las empresas de vanguardia,



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

que buscan posicionarse en un ambiente globalizado, donde lo único constante es el cambio.

1.3 - IMPORTANCIA DE LA INTERVENCIÓN

El proyecto pretende, a partir de las conclusiones, encontrar espacios de reflexión y de análisis para llegar a comprender los escenarios actuales en materia de Recursos Humanos, específicamente en lo referido a Retención de Talentos. Este paso es importante, porque nos llevará a tomar decisiones orientadas a impactar positivamente en la retención de sus mejores recursos.

A partir de sondear la satisfacción laboral, las motivaciones, y las expectativas de aquellas personas talentosas dentro de la organización, buscaremos diseñar un plan de retención de éstas, que pueda ser tomado como fuente de información, a partir del cual, la empresa sustente su estrategia.

Las sugerencias que se pretenden dar estarán alineadas con los objetivos estratégicos y con la cultura de la organización, es decir, lo haremos en el contexto específico sin caer en idealismos, ni en teorías impracticables a la empresa.

La importancia del trabajo radica en considerar, que si la empresa cuenta con empleados motivados y comprometidos, el círculo virtuoso de crecimiento sostenido marcará la diferencia competitiva para lograr mejores resultados, que a su vez, se vean reflejados en mejores condiciones laborales para los que gestionan con su desempeño este desarrollo.

Estimar si las políticas implementadas por la organización son valoradas, si presentan una alta participación de los actores, si se mantienen actualizadas y producen los resultados esperados, tanto por la organización, como por los recursos talentosos.

Poder analizar si las prácticas, los beneficios y las políticas, que definen los empleados considerados talentos como más motivantes, son formalmente implementadas y comunicadas y si cuentan con procedimientos para su actualización.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Se trata de crear la visión de mejora continua, como toda política que implica a las personas, no puede ser estática, requiere de un sentido de participación y actualización para mantenerla vigente.

Fundamentalmente, encontraremos la oportunidad de realizar un relevamiento y proponer acciones para responder a las necesidades manifestadas por la dirección de la empresa, contando con toda la predisposición por parte de ellos para realizar un trabajo que resulte de utilidad.

Nuestra intervención alcanzará al relevamiento, recogida y análisis de información y preparación de recomendaciones, quedando bajo responsabilidad de la empresa su implementación.

1.4 - OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo General:

- ◆ Elaborar una propuesta moderna y atractiva para la retención de talentos en Valle & Cía.

Objetivos Específicos:

- ◆ Identificar los empleados considerados talentos.
- ◆ Identificar los criterios utilizados por la empresa para determinar que empleados son incluidos en las políticas de Gestión de Talentos.
- ◆ Analizar las políticas de Recursos Humanos implementadas por la organización en relación a retención de talentos.
- ◆ Evaluar mediante la observación sistemática, cuestionarios, entrevistas o escalas, qué elementos valora el empleado a la hora de elegir permanecer en la compañía.
- ◆ Identificar qué factores reconocen los empleados talentosos como de mayor relevancia para continuar con su desarrollo profesional en Valle & Cía.
- ◆ Analizar las medidas tomadas hasta el momento como motor motivador.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- ◆ Establecer comparativamente criterios adoptados por la empresa y aquellos más esperados por los empleados, para identificar puntos de coincidencia.
- ◆ Elaborar una propuesta de cambio.
- ◆ Presentación de la misma a la empresa para su implementación.

CAPÍTULO 2

MARCO REFERENCIAL

2.1- LA ORGANIZACIÓN

Valle & Cía.

La organización seleccionada es de la ciudad de Bahía Blanca. Tiene 45 años de vida y pertenece a una familia tradicional de la ciudad. Actualmente está dirigida por la segunda generación. Comercializa y distribuye productos de ferretería doméstica e industrial multimarcas y autopartes desde la ciudad hacia el sur del país.

Existe una fluidez y apertura en la comunicación de cierta confianza ganada a través de los años.

Si bien tienen una predisposición a lo nuevo e innovador no son fáciles los cambios, requieren de tiempo y de un proceso de asimilación general.

La política de empleo se sustenta en incorporar gente con compromiso y proactivos, capaces de sumarse al equipo y darle la energía y la motivación imprescindible para generar un ámbito laboral eficiente y agradable. No siempre lo han logrado y la propia estructura ha actuado como mecanismo defensivo frente a gente que no ha querido o sabido adaptarse y sumarse.

Tiene una fuerte cultura construida a través de la transmisión de la visión del fundador y que fue continuada por su descendencia, quienes aunque ahora no tengan una participación activa, dejaron su impronta especificada en los valores fundacionales: ética, respeto, compromiso y profesionalismo y agiornado a los tiempos actuales, los



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

servicios ofrecidos para brindar un valor agregado a los clientes. Su equipo de trabajo se distingue por mantener un bajo perfil con empleados dotados de perseverancia y seriedad.

En general, es una empresa con mucho por hacer y con campo fértil para lograr objetivos.

Historia

Fueron abiertas sus puertas por Don Horacio Della Valle en el año 1961 en la calle Thompson, pleno centro de la ciudad. En sus comienzos estaba dirigido a mercado minorista con productos autopartes y artículos de ferretería.

Por entonces el escenario empresarial era diferente, mercados más estables, menos competencia, expectativas distintas por parte de los consumidores, menos tecnología.

Requirió de intuición comercial, de capacidad y de disciplina por parte de su fundador para hacer una empresa con potencial. Contaba con un pequeño equipo de trabajo cuyos únicos requisitos eran el compromiso, cumplimiento y capacidad de aprendizaje.

En el año 81 se incorpora uno de los hijos, y con los años y la tecnología fue creciendo e incorporando marcas y productos nacionales e importados. El fundador fallece quedando sus dos hijos, socios gerentes actuales.

Con el tiempo y los cambios en la política económica van incorporando productos importados ganando otros mercados y posicionándose comercialmente.

Las exigencias del mercado y la gran competencia obligaron a redefinir estructuras, procesos y procedimientos que fueran capaces de sobrevivir en algunas épocas y crecer en otras. Esa redefinición no fue un proceso proporcional en todas las esferas, fueron cambiando tecnologías, métodos utilizados, estructuras organizativas, pero sin reparar en su gente, que justamente eran quienes llevaban a cabo todo lo mencionado.

En el año 2007 compran un predio en el macrocentro y construyen la moderna sede actual.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Comercializan productos de ferretería multimarcas y se caracterizan por la seriedad y la confianza de sus clientes.

2.2- TIPO DE ORGANIZACIÓN

Valle tiene una dotación de 32 empleados. Cuenta con una organización moderna, funcional-lineal, combinando la especialización de cada actividad de la funcional. Es una organización no jerárquica y con objetivos claros de trabajo en equipo, marcada por una autonomía en la toma de decisiones y la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe por cada función de la lineal.

Su estructura está dividida en cuatro sectores: comercial, compras, administración y logística.

Cada área funcional se caracteriza por un equipo basado en la especialización, con interacción con las otras áreas para aprovechamiento de los conocimientos.

Asimismo podemos identificar principios de organización lineal, cada área cuenta con un gerente que coordina las tareas, identifica las fortalezas de cada empleado, los combina de manera adecuada para que participen de otros proyectos, lo cual resulta en un mayor aporte de valor por parte de los empleados que se sienten motivados por su intervención.

Como procedimientos comparten con el día a día de sus tareas el involucrarse en proyectos para desarrollo de estrategias corporativas, principalmente relacionadas con desarrollo de nuevos negocios. Logrando que cada empleado aporte contribuyendo con su especialidad a la organización.

2.3- UBICACIÓN FÍSICA

La empresa tiene instalaciones nuevas, en el macrocentro de la ciudad. Hace dos años fue inaugurada esta sede propia, de aproximadamente 1000 mts. cuadrados, con depósitos modernos, con una distribución de la capacidad operativa óptima para agilizar



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

el trabajo. Cuenta con playa de estacionamiento y entrada para camiones para una mejor carga y descarga.

Las oficinas están muy bien equipadas, incorporaron tecnología de última generación logrando la implementación de una plataforma operativa al servicio del cliente.

Misión

Distribución profesional de productos de primeras marcas al canal minorista de ferreterías, agregando valor desde la calidad del servicio mediante el asesoramiento, la agilidad en la entrega de productos orientada a la generación de negocios y al desarrollo comercial de su cadena comercial.

Visión

Brindar una mejor calidad de servicio con asesoramiento, información actualizada de disponibilidad de stocks, precios y entregas, valiéndose de la plataforma de la web que permite estar conectado en línea con sus clientes.

Valores

- ✓ Ética: Desarrollamos nuestras actividades con integridad y honestidad, actuando consistentemente.
- ✓ Respeto: Promovemos el respeto mutuo entre las personas y el cuidado responsable del medio ambiente y la seguridad.
- ✓ Compromiso: Damos lo mejor de cada uno para el logro de los objetivos acordados.

- ✓ Profesionalismo: Desarrollamos nuestras tareas, aplicando la tecnología y los conocimientos que nos permiten un buen asesoramiento.

Servicios



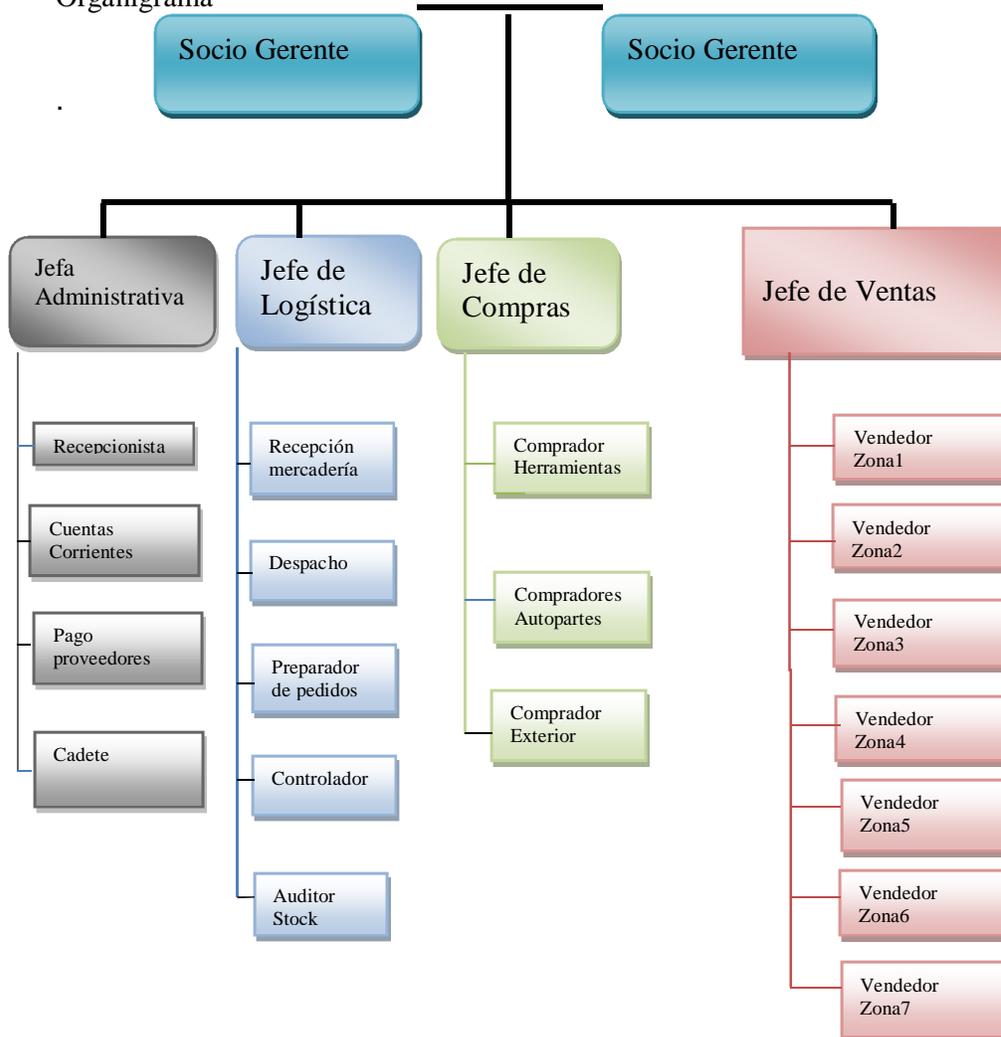
PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- ✓ Atención Personalizada
Cada uno de nuestros clientes cuenta con la atención personalizada de uno de nuestros representantes de venta. Por otro lado están abiertas todas las líneas de comunicación paralelas para cualquier consulta, reclamo, pedido y/o inquietud.
- ✓ Página Web: consultas, pedidos, listas de precios, ofertas, carro de compras y administrador de pedidos.
- ✓ Catálogo Digital: consultas y administrador de pedidos permanente. Permite realizar cotizaciones a terceros. Línea 0800: disponible las 24 hs para pedidos por fax sin cargo.
- ✓ Atención telefónica permanente de 8 a 18.30 hs. Personal capacitado. Red de celulares corporativos: para contacto directo con cliente.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Organigrama



2.4 ó POLÍTICA DE RR.HH.

El área de desarrollo geográfico extenso y el clima de negocios dinámico requieren una comunicación abierta junto con una buena voluntad de cambiar y adaptarse.

La voluntad de cambiar es la única garantía de supervivencia a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo, por lo que apoyan esta iniciativa.

La organización es plana, suplementan una organización lineal con proyectos en grupo y equipos funcionales cuando es necesario.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Compañías de primera clase requieren personas de primera clase!

Entrenamiento y desarrollo de los empleados y compañeros de negocios, es la clave para construir una organización aprendiz ó particularmente se caracterizan por la buena voluntad para seguir en una mejora continua. Es deber de cada empleado buscar la mejora y escuchar las sugerencias de los colegas con una mente abierta.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACION TEORICA

Como punto de partida, se exponen aquellos principales antecedentes teóricos que, a nuestro juicio, permiten intentar dar respuesta a la problemática referida en el trabajo: Retención de Talentos. Presentaremos la motivación, para luego introducirnos en la satisfacción laboral y la Retención o Rotación de Talentos.

3.1 -TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Entendemos por motivación al impulso que nos orienta a satisfacer un deseo, este esfuerzo lo dirigimos hacia la obtención de un resultado.

La motivación impulsa a la persona a actuar de determinada manera, originando un comportamiento específico.

Este estímulo, que nos guía a actuar, puede derivar del ambiente externo o puede generarse internamente en la persona, es aquí donde asociamos la motivación con el sistema cognitivo.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

La cognición es lo que el individuo conoce sobre sí mismo y sobre el ambiente externo. Ésta se relaciona con los valores personales, que son influidos por el ambiente social, las necesidades y experiencias de cada individuo.

Cuando la persona siente una necesidad, ésta lo conduce a un estado de tensión, que lo saca del estado de equilibrio en que se hallaba, lo impulsa a desarrollar un comportamiento específico para descargar la misma y transformar el estado de disconformidad y desequilibrio en positivos, logrando la satisfacción de la necesidad.

Si el comportamiento asumido para complacer la necesidad no es eficaz, éste puede originar frustración, por deseo no cumplido o compensación al cambiar el objetivo hacia otro alcanzable.

Según Ricardo Solana (1993),

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (p.208)

Harold Koontz y Heinz Wehrich (1999), por su parte indican que,

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Para Koontz y Wehrich, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es indicar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (p.501)

Para Herzberg, la motivación incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Si en la organización consideramos la motivación y el comportamiento de las personas, facilitaremos que se alcancen mejores objetivos y altos niveles de integración para un desarrollo organizacional eficiente.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

En esencia, la *teoría de los factores* afirma que:

1. La *satisfacción en el puesto* es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados *factores motivacionales*.
2. La *insatisfacción en el puesto* es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados *factores higiénicos*.

Teoría de la expectativa de Vroom

La teoría de las expectativas establece que los individuos toman decisiones a partir de lo que esperan como premio al esfuerzo realizado.

En el ambiente de trabajo significa que los empleados prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Así, pondrán mucho empeño, si consideran que de ésta manera conseguirán algunas recompensas, sea esto un ascenso, un reconocimiento o un aumento de sueldo, por ejemplo.

Según los autores Hellriegel, D.; Slocum, J. W. (2000), la teoría de las expectativas de Vroom fue elaborada con base en tres conceptos: (pag 479)

- ✓ La *valencia*: se refiere a las preferencias que los individuos tienen por diversos resultados o incentivos que, en potencia están a su disposición.

Hace referencia al valor personal que los trabajadores conceden a las recompensas, que ellos especulan que recibirán por su desempeño. Por tanto, se puede decir que, valencia es la fuerza del deseo de un individuo por obtener un resultado específico, es el valor subjetivo atribuido a un incentivo o a una recompensa.

- ✓ *Expectativa*: Esta alude a una creencia donde se plantea que el esfuerzo dará resultados, es decir, es la relación percibida entre un grado dado de esfuerzo y un determinado nivel de desempeño. Los empleados son motivados por la creencia de que su desempeño los llevará a los resultados buscados por ellos. La expectativa se presenta como subjetiva, ya que las personas pueden adjudicar



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

varias de éstas a un resultado. Por su parte, los trabajadores competentes y seguros, tienden a percibirlos de forma mucho más positiva que aquellos que se manifiestan de una manera pesimista. Por tanto, los gerentes podrán influir positivamente en las expectativas de los empleados, a través de una ordenada combinación entre personas y trabajo.

- ✓ Instrumentación: cita a la relación que surge entre el desempeño y la recompensa. Se refiere a la medida en la que el primer nivel de resultados (desempeño) llevará al siguiente nivel deseado (recompensa).

La teoría de motivación de Victor H. Vroom (1964) se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales.

El sentido de incluir esta teoría es porque, a partir de sus creencias y expectativas respecto al futuro, se podrá analizar la motivación, lo que las personas buscan en la organización y la forma en que creen poder lograrlo. A partir del estudio de las necesidades individuales de los talentos podremos descubrir y probar que, la antigua tendencia a la estandarización de reglas y políticas, son esquemas genéricos que ya no ayudan a reactivar la motivación de un talento y mucho menos lograr la satisfacción laboral. El análisis de las diferencias generacionales dará un marco orientador para estudiar sus preferencias.

Esta teoría sirve para interpretar los procesos de motivación en las personas a partir de su deseo de logro de una meta y de su percepción de sus propias capacidades para lograrlas, conjugado con las posibilidades y oportunidades que le brinda la organización y las recompensas por lograrlo.

Teoría de McClelland

McClelland (1989) .Este autor buscó determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, señala que



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes.

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otros. Quienes están movidas por esta razón tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su actuación.

- Poder: Es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y de obtener reconocimiento por parte de ellas. A las personas motivadas por el poder les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan para que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad òpolíticaö.

- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, les gusta ser populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en equipo y ayudar a otra gente.
(P.312)

El sentido de incluir esta teoría es, porque desde este modelo, se podrá conocer el impulso dominante del talento, de manera tal que le permita a la organización direccionar políticas en ese sentido.

Permitirá que se analice diferencialmente a los talentos, en un sentido más individualista, respecto a sus necesidades dominantes y utilizar energía y recursos en forma más eficaz en función del cumplimiento de los objetivos.

Teoría de la equidad



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Montana, P. (2002)

Desarrolla la teoría propuesta por J. Stacy Adams, fundamentada en el supuesto que uno de los factores más sobresalientes para la motivación laboral es la evaluación individual, en cuanto a la manera en que se otorgan las recompensas, es decir, si éstas son administradas con justicia y equidad. Esto ocurre cuando algún colaborador piensa que las recompensas que ha recibido por su trabajo son, de alguna forma, inferiores a las compensaciones que otro empleado recibe por sus esfuerzos.(p.277)

De acuerdo con esta teoría, los individuos se sentirán motivados si experimentan una satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo, en forma proporcional a éste.

No solo nos referimos al dinero, que si bien es una parte elemental, entendemos como recompensas a políticas organizacionales tales como, ascensos, delegación de autoridad, prestaciones, capacitaciones, etc.

En conclusión, se puede decir que, los individuos comparan lo que reciben por la realización de sus actividades, con respecto a lo que otras personas reciben en situaciones iguales o similares.

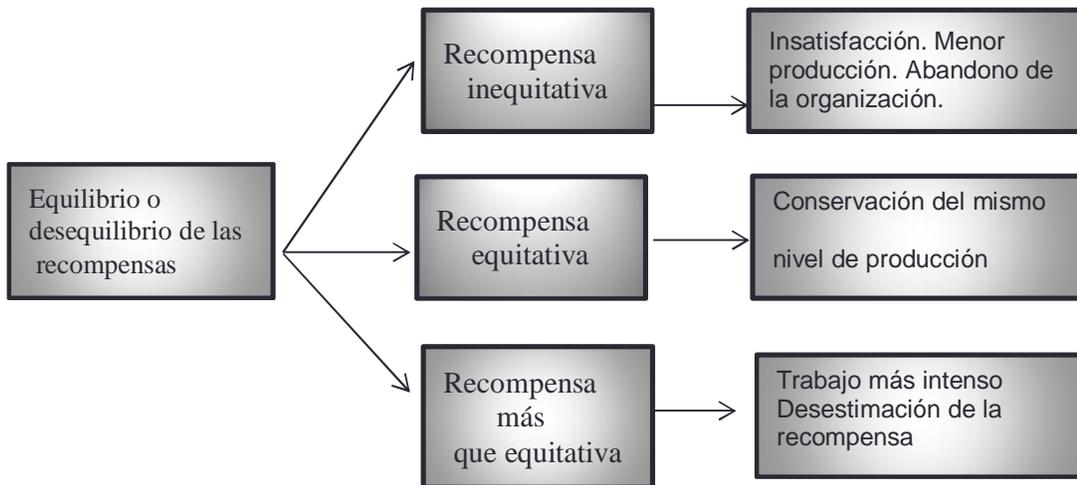
Así pues, si los trabajadores piensan que se les ha retribuido de una manera injusta (inequitativa) puede generar una insatisfacción (desmotivación) y, de esta manera puede repercutir en la producción, reduciendo ésta o su calidad y en algunos casos puede reflejarse en el abandono de la empresa.

Por otra parte, si percibe que las compensaciones y o beneficios son justas, puede provocar que conserve el nivel de producción de siempre. Si cree que las recompensas exceden las expectativas de lo que es considerado como justo o equitativo, tal vez trabaje mucho más, aunque también cabe la posibilidad de que las desestime.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Gráfica 3. Teoría de la equidad



Fuente: Koontz, H. y Wehrich, H. Administración: una perspectiva global

El sentido de incluir esta teoría, es poder desarrollar un análisis con un marco de referencia más amplio, puesto que incorpora el contexto externo, que actúa como determinante en la retención de talentos, ya que si un trabajador siente insatisfacción o satisfacción, será de carácter relativo y dependerá de las comparaciones que haga el individuo en términos de aportes y resultados y de sus propias percepciones.

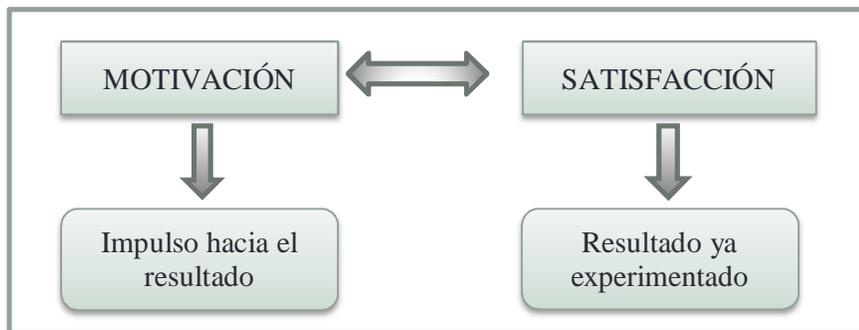
Esta teoría ayudará a comprender el análisis desde una visión integradora, en relación a sus pares y al mercado. A partir de una percepción negativa de un talento respecto a la comparación externa o interna, buscará otros caminos que implicará una rotación y si en cambio ésta es positiva, encontrará un lugar de realización personal.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

3.2. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral está en una estrecha e inseparable relación con la motivación. La diferencia entre ambas está en que, la motivación está referida al impulso y esfuerzo por satisfacer un anhelo o meta y la satisfacción refiere al placer experimentado cuando se complace, alcanza o logra un deseo.



La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, que compete tanto al trabajador como a la organización, no es conveniente adoptar actitudes utilitaristas, que consideren a la satisfacción laboral solo como un factor más, necesario para lograr una mayor producción. Los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar aquellas medidas adoptadas por la empresa según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La satisfacción del personal es una ventaja competitiva para la organización, por ello, propiciar un ambiente donde el empleado aporte sus ideas, conocimientos y experiencias, es una de las mejores formas para alcanzar la eficiencia empresarial.

Toda empresa debe orientar sus acciones a la creación de un clima de motivación y satisfacción en el trabajo de sus empleados para mantenerse competitiva en un contexto globalizado y altamente cambiante.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Si la entidad es flexible y brinda sistemáticamente opciones y recursos para ayudar a su gente y los directivos comprenden que su labor central es no alejarse de los empleados para mantenerlos estimulados, seguramente alcanzará índices muy altos de satisfacción. Cuando el nivel de satisfacción es bajo, se nota en determinados comportamientos como el ausentismo, problemas de salud, tanto física como mental, conflictos con compañeros y rotación del personal.

No obstante, aunque el nivel de satisfacción no incide directamente sobre la motivación y la eficacia, cuando la persona tiene una alta orientación hacia el logro, su satisfacción se refleja en un alto rendimiento, y una clara tendencia a permanecer en la empresa a partir de su sentido de pertenencia y de asumir los objetivos corporativos como propios.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Los autores Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, Jr. J. (2006) desarrollan las investigaciones de Frederick Herzberg quien concluyó que existen dos factores motivacionales independientes entre sí, uno que provoca la satisfacción y otro la insatisfacción laboral.(p.139)

El autor supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

Según Herzberg, los factores de insatisfacción o higiénicos, representan lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo, entre ellos se encuentran los salarios, las condiciones laborales, las prestaciones, la seguridad en el empleo, las políticas administrativas, los procedimientos, la supervisión, las condiciones de trabajo y las relaciones con el jefe, con sus compañeros, así como con sus subordinados.

En cambio, los satisfactores o motivadores, son aquellos cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo. Ejemplo de ellos son, el logro y realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo.

La satisfacción laboral se puede explicar por la obtención de factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción se caracteriza por la carencia en los factores extrínsecos.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Para comprender la relación, podríamos entender que un empleado puede experimentar insatisfacción laboral asociada a los factores extrínsecos del trabajo, atribuyendo a éstos que considera que su sueldo no es equitativo con otros compañeros, pero suponiendo que la empresa decide un aumento de su salario, esta circunstancia eliminaría su insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral.

Para motivar al empleado se recomienda poner atención en los factores intrínsecos pero sin descuidar que cuente también con los extrínsecos.

Hay otros autores que plantean diferencias con esta teoría, uno de ellos (Shultz, 1991), plantea un punto de vista diferente, considera que la clasificación de factores extrínsecos e intrínsecos parece arbitraria, no tiene fortaleza empírica para considerar que los factores extrínsecos no motiven a las personas, estima que hay factores, como el aumento de sueldo y elogios, que pueden ser motivadores ya que se relacionan con el reconocimiento del logro.

Esta teoría ha sido incorporada al estudio puesto que aporta información respecto a los aspectos a tener en cuenta como motor motivador, ya que tanto los satisfactores como los insatisfactores pueden estar presentes en una sola persona, por eso es importante que los directivos entiendan las diferencias que existen entre una persona y otra, una vez que se diseñen los métodos de motivación y de retención. Diferenciar ambos aspectos desde este modelo constituirá una perspectiva práctica respecto a aquellas propuestas a considerar.

3.3 - ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

En la actualidad las personas consideran que deben manejar su propia carrera individual para mantenerse vigente, actualizado y fundamentalmente empleable. Los talentos creen que deben ser gestores y directores de su propio destino laboral, esto surge como nuevo paradigma que tiene origen en diversos factores: organizaciones reestructuradas, escasas de oferta laboral, impacto tecnológico que dejan obsoletos los conocimientos, cambios



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

constantes producto de la globalización, mano de obra desechable por la automatización o la contratación externalizada o subcontratada según demanda, y generaciones que van mutando en sus preferencias.

Tenemos un colectivo muy diverso, que incluye distintas generaciones en las organizaciones. Hay muchos estudios al respecto y queremos profundizar en este sentido ya que nos permitirá entender mejor a las personas y sus inclinaciones.

Según Diaz Llairó, A. (2010) , cuatro generaciones conviven en nuestras empresas. Hoy en día podemos observar en una organización distintas generaciones, cronológicamente podemos diferenciarlas:

- Baby boomers (ahora tienen entre 50 y 70)
- Generación X (entre el 1964 a 1982)
- Generación Y (entre el 1982 y 1992)
- Generación Z (1992 en adelante)

Haremos una breve descripción de cada una de ellas

Los Baby Boomers (ahora tienen entre 50 y 70) han crecido en un mundo competitivo. Su generación es numerosa. Conceden mucha importancia a la satisfacción personal. Buscan conseguir carreras excelentes y están dispuestos a trabajar cuanto sea necesario para poder prosperar. Valoran las recompensas tangibles como, el dinero, puestos de poder y las grandes oficinas. Sueñan con contratos indefinidos. Son muy comprometidos con sus trabajos y están dispuestos a realizar esfuerzos para dar solución a los problemas que surjan.

¿Que buscan en un empleo?

Reconocimiento tangible, plan de carrera que le permita crecer. La permanencia en una organización durante toda su vida es el objetivo. No son abiertos a la rotación de empleo.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

¿Y por qué se van de sus trabajos?

Son personas que le temen a los cambios de trabajo, ante la falta de oportunidades en el mercado a talentos mayores de edad. Buscarán cumplir con responsabilidad hasta que se les presente una propuesta que le ofrezca certidumbre, estabilidad y previsibilidad.

Generación X (entre el 1964 a 1982)

Es la generación que comienza a ver que no van a hacer largas carreras dentro de empresas y dan prioridad a buscar un balance entre su vida personal y laboral.

Con diferencia a los nacidos entre 1950 y 1960 que ÷vivieron para trabajarö los X ÷trabajan para vivirö. Los X son orientados a resultados y no lo relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo, no toleran mucho las reuniones y la política colaborativa. En general, buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad.

Han crecido más solos, de padres divorciados. Los X tienden más a apreciar su independencia y demoran mucho más que sus padres en casarse e incluso tardan en independizarse, algo que era impensable en generaciones anteriores.

Diferentes a sus padres que buscaban la estabilidad, los X siempre están dispuestos a dar saltos arriesgados para ir detrás de mejores oportunidades. Ellos están dispuestos a iniciar un negocio propio contra apenas el 21% de las generaciones anteriores, aunque siguen considerando el éxito como la meta de sus vidas.

Se considera que se distingue a ésta, como la primera generación con mayor preparación académica y experiencia global.

¿Que buscan en un empleo?

Buscan romper con las estructuras muy formales, abandonando la autoridad jerárquica por estructuras más horizontales y flexibles.

Se sienten cómodos en relaciones de flexibilidad y conciliación. Tratan de cambiar las cosas día a día, aplicando innovación. Son la generación del cambio.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

No dejan pasar las oportunidades y siempre tienen la visión de cambiar las cosas y hacer del empleo un lugar mejor.

¿Y por qué se van de sus trabajos?

No toleran vivir para trabajar, luchan contra los adictos al mismo, para ellos es solo un medio y no un fin.

Se enfrentan con los que creen que solo los años y experiencia son los que construyen una carrera laboral exitosa.

No apoyan la cultura del *“presentismo”*, consideran que la lealtad y compromiso hacia su empleador no se justifica por las horas invertidas en el trabajo, sino por los objetivos alcanzados.

Generación Y (entre 1982 y 1992)

- Sólo conocen la democracia.
- Son cortoplacistas: quieren las cosas "ya" y "ahora".
- Son una generación de resultados, no de procesos.
- Tienen un alto nivel de formación y están inmunizados a los cambios, no por aversión a los mismos, sino porque están acostumbrados.
- Son silenciosos, pero contundentes.
- Saben lo que quieren, pero no lo reivindican: directamente lo ejecutan desde los blogs de Internet y los SMS.
- Exigentes con la empresa y con ellos mismos.
- Tecnológicos.
- Desafiantes.
- Informales.
- Optimistas.
- Gran apertura mental.
- Tienden a armar redes en forma natural.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- No tienen conciencia del largo plazo.
- Poseen una mentalidad emprendedora.

¿Que buscan en un empleo?

Trabajar en las áreas que les interesan. Tener experiencias desafiantes, equilibrio entre la vida personal y profesional, buen clima laboral y beneficios corporativos. No trabajar más de 8 horas. Relacionarse de manera abierta e informal con sus jefes. Tener oportunidad de crecimiento (carrera y remuneración)

¿Y por qué se van de sus trabajos?

- No toleran la presión, ni sensación de crisis.
- La falta de perspectiva clara de futuro les impide adoptar objetivos maduros.
- Creen que se quebró el ida y vuelta de los contratos.
- Hoy cada uno busca su propia ganancia.
- No esperan estar más de 2 años en una empresa que no satisfaga sus expectativas de desarrollo.
- Se unen a las organizaciones por el dinero y se van por sus jefes.
- Ante la ecuación: empleo full time vs. calidad de vida se van. Buscan ser dueños de su tiempo.

Generación Z (1992 en adelante)

Estaremos asistiendo a una generación mucho más sedentaria, producto de la hiperconexión, donde lo virtual y lo real no guardarán grandes diferencias, este apego a la tecnología podría generar efectos de menor profundidad, suscitando disminución en profesiones como científicos o médicos.

- La escasez de valores interpersonales, que la hiperconexión ocasiona, podría verse reflejada, además, en una mirada más individualista. La verdadera sociedad se da en Internet donde no hay filtros, ni mandatos y puede expresarse todo tipo de opinión.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- Podrán de manera clara y sencilla sintetizar, ya que así lo vienen haciendo, filtrando información que sobre abunda en cualquier medio virtual. El autoaprendizaje podría ser uno de los valores más buscados y reconocidos en los trabajos.
- Son sujetos más desprendidos. Como los primeros indicios muestran en sistemas como el Cloud Computing (la nube), comienzan a marcar la poca necesidad de acumular, sumada al plus de tener siempre a mano aquello que no es de nadie, que no pesa y que está de manera presente para siempre.
- El uso del papel tiene fecha de vencimiento, para ser remplazado por tecnología con menor soporte físico y mayor funcionalidad como el e- book, una Tablet o la simple net book.
- Serán los herederos de la lucha por el work life balance de los X y los Y, lo que generará ámbitos más cómodos y relajados, trabajando por objetivos y a distancia.
- Aprenderán desde la casa, marcando la tendencia del e- learning, pudiendo remplazar los altos costos universitarios, pero además, con la opción de no elegir solo estudios formales.

Estos jóvenes, perceptivos e intuitivos en su razonamiento, darán soluciones ágiles y sencillas, acompañando los tiempos de una tendencia mucho más volátil.

¿Que buscan en un empleo?

Buscan lo inmediato, resultados a corto plazo, aprendizaje continuo, y sensaciones nuevas. La motivación pasará por desafíos pequeños pero constantes.

A partir de esta clasificación, muy general de las características de cada generación, se podrá analizar a las personas desde su perspectiva, marcada por los distintos acontecimientos políticos, sociales y culturales.

No existe un principio más importante en el mundo organizacional que la orientación a las personas, lo cual se refleja de la forma más precisa en la llamada cultura organizacional, que es el aspecto que resume, refleja y refracta como los seres humanos y la organización interactúan en el entorno cambiante y dinámico.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Esta interacción entre talento y empresa se la denomina contrato psicológico. Es el intercambio de recursos entre personas y sistemas, personas y grupos, sistemas y subsistemas, en los que prevalece un sentimiento de *reciprocidad*: cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio. En ese continuo intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de *reciprocidad*, se presenta una modificación dentro del sistema.

Se trata de una relación biunívoca sustentada en contribuciones mutuas para el beneficio común. Se crea a partir de expectativas futuras sobre el otro, cada uno tiene opiniones sobre las obligaciones de la otra parte. (Chiavenato I.,2007,p.80)

Esto constituye el núcleo del contrato psicológico, que no se hace una vez, sino que está en constante movimiento y en aproximaciones interactivas todo el tiempo. El mismo se rompe cuando una de las partes percibe que la otra deja de cumplir sus obligaciones convenidas, traduciéndose en rotaciones y pérdidas de talento en la empresa.

También incorporaremos el término *salario emocional*, son aquellas recompensas morales o espirituales justas, que lo hacen sentir importante y contribuyen a su realización personal.

A partir de este análisis, podremos orientarnos en comprender al talento y adecuar el desarrollo profesional a su propia planificación laboral. El cambio en la composición del personal laboral supone tanto amenazas como oportunidades para las organizaciones. Una pronta actuación en este sentido, puede convertir las amenazas en oportunidades de negocios y retención de personal.

Entender los motivos que hacen que un talento se vaya de la organización nos conducirá a profundizar en la teoría de las anclas de carrera de Schein (2008), quien define las anclas de carrera como la autopercepción de un individuo acerca de tres elementos:

1. Talentos o habilidades, basados en éxitos reales en una variedad de trabajos en el mundo real.
2. Actitudes y valores fundamentales, vinculados principalmente a lo expuesto en la diversidad generacional.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

3. Motivos o necesidades profesionales, basados en experiencias reales en una variedad de puestos de trabajo.

La teoría de Schein (1994) parte de la base de que no somos iguales, biológicamente hablando, nacemos con ciertas diferencias que nos llevan a comportamientos distintos, es decir, lo que define el carácter de una persona y las aptitudes o habilidades.

Las anclas se relacionan con la auto- percepción del propio talento, las motivaciones e intereses personales que guían, construyen e integran la carrera de una persona. Funcionan en la vida laboral, como un camino que organiza la experiencia, que identifica el tipo de valor agregado que la persona puede ofrecer, los criterios y la clase de trabajo que quieren realizar y reconocen los parámetros de ambición y de éxito con los que uno se evaluará a sí mismo. (p.294)

Partiendo de esta base, Schein define que cada persona a partir de sus características personales escoge (o desearía hacerlo) su carrera profesional en torno a un *ancla*, que es la que precisa y determina los objetivos de esta persona.

El objetivo de conocer el ancla de una persona, es el de entender cuáles son sus motivaciones personales e intentar ofrecerle lo que busca para conseguir motivarla y permitirle desarrollar su carrera. En el caso de conocer la de uno mismo, te permite planificar mejor tu carrera personal, una vez que sabes a qué quieres dedicarte realmente.

Schein llegó a definir 8 anclas, en base a las cuales, las personas se mueven, motivados por esos objetivos:

Ancla de Seguridad

Las personas movidas por esta ancla, buscan ante todo seguridad, estabilidad y permanencia dentro de la organización, un trabajo seguro y sin riesgos. Su expectativa está en el sentimiento de *añorar raíces*, estabilizar la familia e integrarse a la comunidad, por lo que toman muy en cuenta las prestaciones, la pensión, el pertenecer a una empresa permanente, o que geográficamente se adapte a sus perspectivas.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Ancla de Creatividad empresarial

En esta categoría se encuentran aquellas personas que experimentan la necesidad de inventar, desarrollar, o formar algo por su cuenta, independientemente de que se logre el éxito. Necesitan innovar y hacer cosas nuevas, tienen mucha creatividad e imaginación y necesitan explotarla. Aquí encontramos a los emprendedores, que desean fervientemente concebir o fundar su propia empresa, basados en sus habilidades y capacidades para tomar riesgos y superar obstáculos.

Ancla de Autonomía e independencia

Estas personas tienen la necesidad de tener libertad de movimiento a la hora de desarrollar su carrera profesional y mantener su propio estilo. Buscarán desenvolverse laboralmente en cargos que le permitan una máxima libertad respecto de las restricciones organizacionales, huyen de las normas, les interesa la flexibilidad y manejar sus propios horarios.

Ancla de Dirección

Define a quienes buscan dirigir, organizar y coordinar a otros. Son personas que necesitan trepar a la cúspide y ejercer responsabilidades, tener peso e influencia dentro de la organización. Es el ancla de quienes se dedican a la dirección de equipos o de empresas. Las personas con este tipo de ancla miden el éxito según las promociones, el rango y, en general, la cantidad de responsabilidades.

Ancla Técnico / funcional

Esta ancla define a las personas que se centran en especializarse en un área muy técnica, como ingenieros, físicos, matemáticos, programadores, etc. Su objetivo es ser expertos en su campo e indispensables para la organización o aportar un valor añadido en forma de conocimientos. Les motivará la formación en la empresa y sentirse irremplazables. Su éxito depende de aumentar la habilidad en su área de actuación y su interés se concentra más en el contenido del trabajo



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Ancla de desafío

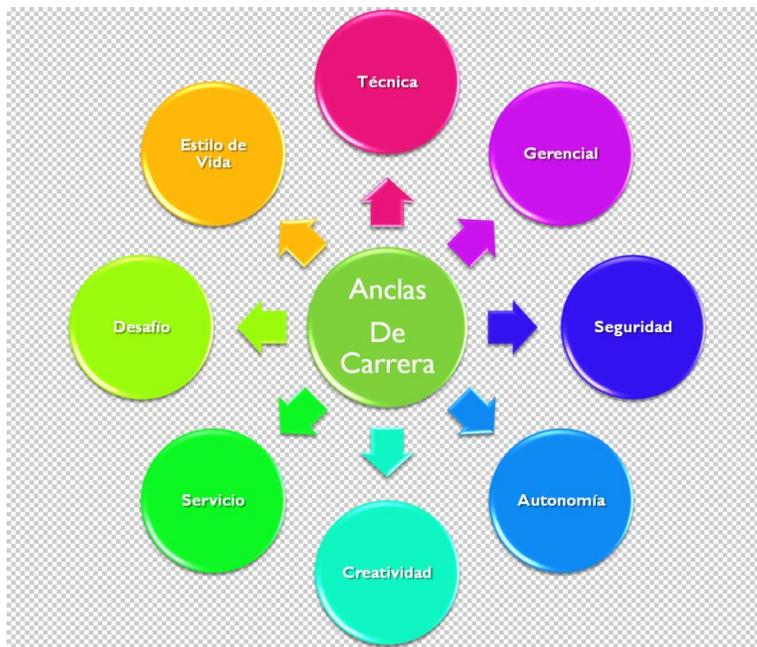
Son personas que requieren de retos imposibles, de desafíos insalvables u oponentes poderosos contra los que competir. Si la empresa no les ofrece retos o desafíos interesantes, se irán en busca de ello a otra.

Ancla Servicio o dedicación a la causa

Es el ancla de aquellos con un compromiso muy profundo, que expresan a través de su labor profesional, están esencialmente motivados a hacer un trabajo en el que se logre algo de valor para los demás, interesados en hacer del mundo un lugar mejor para vivir, resolver problemas ecológicos, ayudar a otros, mejorar la seguridad de las personas , etc.

Ancla Estilo de vida

Hay personas que anteponen su vida familiar a la laboral, y por tanto, buscan que su trabajo se adapte a sus necesidades. Si encuentran un empleo que cumpla con sus expectativas estarán más motivados.





PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Basado en esta teoría y en las características generacionales se puede establecer un marco de referencia, respecto a las anclas que los motiva y los moviliza y poder sacar provecho, adecuadamente, de sus fortalezas e intereses y así desarrollar todo su potencial. Esta teoría nos introducirá en el análisis más profundo respecto a las carreras personales y las motivaciones e intereses, a partir del cual centraremos el trabajo de intervención, nos proporcionará una perspectiva más individualista, pero más certera, respecto a la orientación predominante del talento, para hacer ajustes y/o cambios respecto al enriquecimiento del puesto, a condiciones y a ofrecimientos en términos de crecimiento.

3.4- COMUNICACIÓN

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, se sientan a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso, ocupando un papel determinante para construir este último. Asimismo, es necesaria una comunicación formal y eficiente, ya que constituye el marco de referencia con el cual se rigen las conductas de los empleados.

El desarrollo de políticas de Retención debe ir acompañado de un proceso de comunicación efectivo y formal, que resigne y revalorice los esfuerzos de la organización en la materia.

Para ello, citaremos a la teoría humanista cuyo interés primario fue el individuo. Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White; Douglas McGregor, Chris Argyris y Rensis Likert.

La lógica básica del método de las relaciones humanas en el trabajo, consistió en incrementar el interés por el personal, para mejorar la moral y satisfacción de éstos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente, bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección.

Los enfoques humanistas favorecen:

- La participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones.
- Intercambio de comunicación abierta.
- Confianza entre los miembros de la organización.
- Libre flujo de la información por varios canales.
- Mayor interés por el desarrollo de los trabajadores.
- Estilo de liderazgo centrado en el empleado.
- Amplios procesos de interacción.

Esta teoría sirve para comprender que, no es suficiente buenas políticas en materia de retención, sin una adecuada práctica de comunicación que genere un clima de confianza y de pertenencia.

3.5 - PARTICIPACIÓN

Es innegable la relación dialéctica que existe entre la comunicación y la participación, entre la información y la toma de decisión.

Participación significa involucrarse en el hacer, ya sea por acción u omisión, si estamos en un grupo o integramos una organización, cooperamos, colaboramos, intervenimos en distintos grados y niveles.

Hay diversos tipos de participación:

- ✓ Espontánea: sin un propósito claro, sin organización. Sólo para satisfacer necesidades psicológicas, de pertenencia, afectivas, para obtener reconocimiento o prestigio, etc.
- ✓ Impuesta: se forma parte de un grupo para realizar ciertas tareas.
- ✓ Voluntaria: el grupo es creado por los participantes, quienes definen sus propios objetivos y formas de trabajo.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- ✓ Provocada: se motiva a las personas a involucrarse para cumplir con ciertos objetivos previamente fijados, por ej. cuando alguna empresa motiva a los empleados para participar en la ayuda a un comedor comunitario.
- ✓ Concedida: se cede parte del poder e influencia para que sea ejercida por sus subordinados y se la considera legítima.

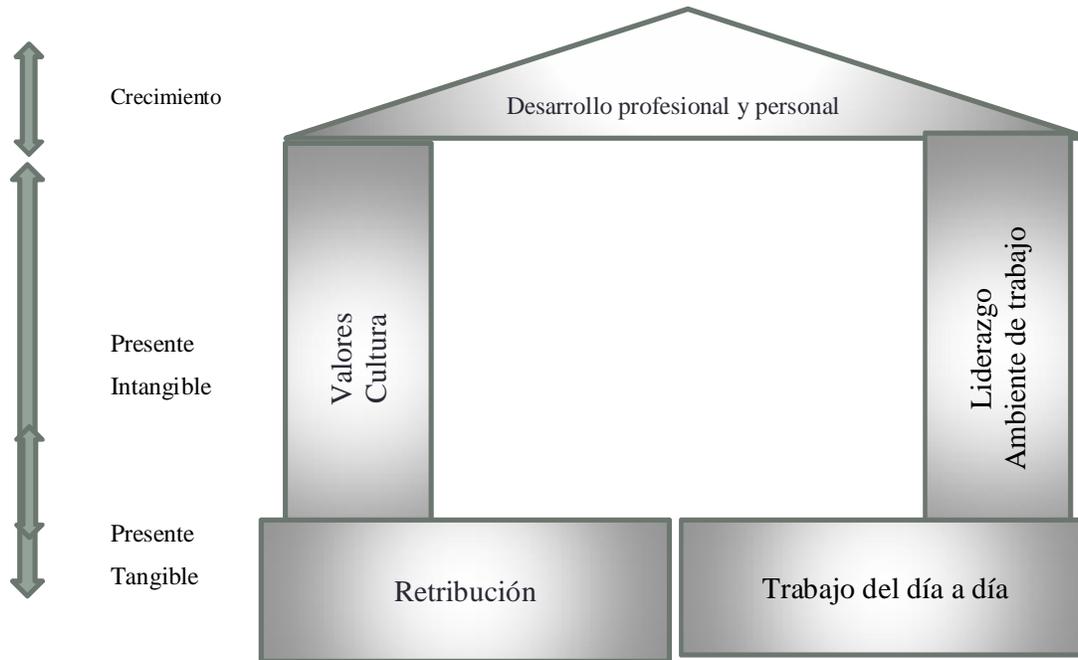
La teoría que nos aportará el marco teórico es la que propone Mc Gregor (1996), Teoría X e Y en cuanto sostiene que, el individuo típico está frustrado en una organización formal, si esta le impide desarrollarse y limita el uso de sus habilidades. Esto puede corregirse permitiendo una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización y enriqueciendo el trabajo entre otras cosas.(p.167)

3.6- COMPROMISO

El compromiso se construye, no surge de la nada. Implica mucho trabajo y mucha gestión de las expectativas de ambas partes. El compromiso del talento se materializa aportando valor y deseando quedarse en la empresa y el de la organización a través del salario emocional y racional. Para construirlo, la empresa cuenta con una serie de políticas, que equivaldría a los ladrillos con los que protege su principal activo: el talento de sus colaboradores. No existen recetas absolutas, aunque hay elementos que comparten un alto porcentaje de compañías exitosas. La confianza nace de la comunicación y el compromiso de la confianza Jericó, P. (2008), (p. 99).



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



Fuente. Jericó, P. (2008) *Gestión del Talento*. Cap. 7, pág. 149 Construyendo Compromiso. Madrid: Prentice Hall

En el edificio del compromiso, en la figura de arriba, se puede ver que sus ladrillos están relacionados con el presente tangible (lo que gano y lo que hago, el día a día); con el presente intangible o menos tangible (la cultura de la empresa y sus valores, el ambiente de trabajo y el tipo de liderazgo) y con las posibilidades de crecimiento (el desarrollo profesional y el personal).

Estas políticas son de alto impacto en el compromiso y resultan más eficaces, que el resto de las iniciativas posibles, para incrementar el esfuerzo adicional de los profesionales. No solo es importante el motivo por el que la persona se va, sino la causa por la que comenzó a buscar trabajo en otro sitio.

Una de las funciones más importantes del líder es crear un entorno para que los talentos pongan en juego sus habilidades individuales. Pero ha de darle un motivo para que desarrollen sus capacidades, un desafío, un reto ambicioso donde se especifica el que, pero no el cómo. Con esto se consigue dos objetivos:



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- Promueve el desarrollo del talento de los profesionales, aumentando los márgenes de libertad de actuación y proponiéndoles un reto para dirigir sus esfuerzos.
- Refuerza el compromiso de los miembros del equipo, porque se unen en un objetivo común y sienten que participan del éxito de la empresa.

3.7- DESARROLLO DE TALENTOS

Idalberto Chiavenato (2009) plantea sobre Gestión del talento, como una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

Asimismo, Chiavenato I., nos aporta sobre lo que considera fundamental considerar para la gestión de los talentos:

1. Se trata de seres humanos: las personas están dotadas de personalidad propia, diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades, indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. Activadores inteligentes de los recursos de la organización: elementos impulsores, capaces de dotar a la empresa de la inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad, en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de empuje propio, que dinamizan la estructura y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Socios de la organización: Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como copartícipes, las personas dedican a la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento. (P.8)



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Desarrollar talentos implica reforzar el compromiso organizacional e invertir en competitividad. Las empresas con mejor resultado utilizan más el desarrollo que la formación. El primero incide en las actitudes del talento y la segunda en los conocimientos. Y si volvemos sobre el significado de talentos, sabremos que lo que diferencia a un profesional de un talento son sus actitudes. El desarrollo de actitudes se almacena en un lugar de la memoria, capaz de soportar mejor el paso del tiempo, en comparación con los conocimientos que muchas veces se olvidan. Trabajar en equipo, negociar, enfrentarnos con el error, entre otros se anclan en una parte del cerebro que se pueden recuperar en el largo plazo.

Diferencia entre formación y desarrollo.

	Formación	Desarrollo
Ejemplos	Como utilizar una aplicación informática o conocer las características de un producto.	Como negociar, como tolerar el rechazo, como ser optimista, como actuar con autoconfianza.
Técnicas de aprendizaje	Estudio, observación, escucha.	Reprogramación de circuitos.
Programas	Cursos tradicionales de formación.	Autodesarrollo, coaching, mentoring, formación outdoor.
Impacto en el desempeño	Necesarios para desempeñar el puesto	Diferencian a los mejores en el puesto.

Fuente. Fernández G (2000) La empresa emocionalmente inteligente. Grupo Recoletos. Congreso Internacional de la Gestión del Conocimiento y capital Intelectual. 22 de Mayo 2000

El coaching es una técnica, entre un entrenador o coach y el participante para desarrollar sus habilidades, mediante reuniones donde se reflexiona sobre sí mismo, ya que lo que se es y se percibe a escala personal, se acaba trasladando al trabajo y a cualquier ámbito.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Ayuda a desarrollar habilidades tan necesarias para las empresas, como la gestión de personas, la orientación al cliente o la comunicación, que en última instancia, se traslada a resultados.

Desarrollo no es lo mismo que promoción. Además sabemos que las pirámides organizativas cada vez se achatan más. No hay tantos puestos para ascender como existían antes. Si el desarrollo se piensa escalando para arriba, habrá más de un talento frustrado. Por ello, a los planes de carrera se incorporan los movimientos horizontales, que significa asumir otras funciones, motivando a aquellos que no alcanzan la cima.

3.8- ÉTICA Y SATISFACCIÓN LABORAL

El análisis ético identifica tres ámbitos: las personas involucradas, los valores que vive la organización, y el sistema legal y social en el que está inmerso. Estas distinciones se hacen para facilitar la comprensión del problema, pero se encuentran profundamente entrelazadas.

El primero busca explicaciones, en el carácter o personalidad de los involucrados, es decir, si son sensibles, codiciosos o incompetentes; el segundo ámbito se centran en la cultura de la empresa y la forma en que se influyen los diversos grupos al interior de ella, las creencias compartidas, los valores, como se hacen las cosas y que como se lidera; y por último el enfoque sistémico busca explicaciones en las prácticas legales y en la sociedad donde actúa. Esto incluye la ley, la conducta de ciertas instituciones, que dan orientación a nuestras vidas y en general los valores que predominan en nuestra sociedad.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio exploratorio del cual contamos con muy poca bibliografía, y de mucha actualidad ya que constituye uno de los grandes desafíos en las organizaciones.

Los autores Hernandez Sampieri, R.; Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P, (2008) describen que los estudios exploratorios generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos o situaciones de estudio relaciones potenciales entre variables (p.109)

Contaremos con información de campo, datos empíricos y análisis de teorías.

Se analizó a través de una intervención organizacional, las conductas y motivaciones de los talentos cuya finalidad es generar espacios de reflexión a partir de propuestas o sugerencias, que impliquen mejora en las políticas de recursos humanos creando mayor compromiso de su gente.

4.2 DISEÑO DE LA INTERVENCION

La temática de Retención de Talentos está poco estudiada y desarrollada pero su importancia radica en su impacto directo en la competitividad y en los resultados corporativos.

Este trabajo trata de identificar contextos organizacionales, políticas y procedimientos, valores, cultura y situaciones que hacen que los talentos de Valle & Cía. decidan comprometerse y desarrollarse, oponerse la camiseta, o que por el contrario, no vean satisfechas sus expectativas y decidan continuar con su carrera laboral en otra empresa.

Realizaremos un estudio no experimental con el objeto de observar una situación ya existente, no provocada con intención y observando variables sin posibilidad de manipularlas y sin ejercer control sobre las variables.

Las inferencias se efectuaron sin intervención y los hechos fueron observados de acuerdo a como se produjeron.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

El diseño que usaremos es el de investigación transeccional descriptivo, recolectando datos en un momento fijado y con el objeto de descripción de variables y análisis de su incidencia en la retención de talentos.

4.3 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Población Total:

38 personas, que constituyen la nómina total de empleados de la empresa.

Unidad de análisis:

5 personas que son los empleados considerados talentos en Valle & Cía.

Tipo de muestra:

No probabilística o dirigida, analizando a todo el personal clasificado como talentos a retener de Valle y Cía.

4.4 TIPO DE INSTRUMENTOS UTILIZADOS

La metodología a utilizar es indirecta debido a que analizaremos indicadores relacionados con el compromiso y el sentido de pertenencia y solo se pueden inferir.

Los instrumentos que usaremos serán:

- Entrevistas con los directivos de la empresa.
- Análisis de los resultados de las encuestas de clima laboral realizadas en el último año y su evolución. Esto aportará aquellos factores que producen insatisfacción.
- Entrevistas con el personal considerado talentoso.
- Encuestas escritas para evaluación de determinados indicadores relacionados con la satisfacción laboral y la motivación.

A través del análisis de los instrumentos a utilizar, nos enfocaremos en descubrir lo que sienten y piensan los talentos y detectar las variables que afectan en mayor grado a la



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

posibilidad de rotación y cuya insatisfacción y falta de motivación resultaría en una reducción del valor que aportan con su desempeño y la temida posibilidad que decidan renunciar a la empresa generando un impacto negativo tanto a nivel de logro de resultados como de pérdida de conocimientos.

La retención del talento en las organizaciones es indispensable para aumentar la productividad y para generar cultura y valores corporativos con sentido de pertenencia.

Muchas compañías hacen un esfuerzo enorme por atraer empleados calificados pero invierten pocos recursos en la retención y desarrollo del mismo. En el mejor de los casos la inversión es poco efectiva.

El contrato de trabajo ha cambiado, años atrás era sostenido por un intercambio de lealtad y dependencia donde el equilibrio entre oferta y demanda era el salario y la contraprestación. En el nuevo paradigma emerge un modelo de gestión de talentos donde intervienen variables diversas, como proyectos tanto empresariales como personales, resultados, sentido de pertenencia, equilibrio vida laboral ó personal, entre otros.

- ✓ Entrevistas con los directivos de la empresa

Entrevistas pautadas con los directivos de la empresa, bajo cierta estructura direccionada a la visión que tienen respecto al lugar que le asignan al trabajador, a la apertura al cambio, y a las percepción que tienen respecto a la pérdida de personal importante y con capacidad que han tenido en los últimos tiempos. Se trabajará con una planificación no rígida debido a que podrán surgir algunos datos importantes para el trabajo.

- ✓ Análisis de los resultados de la última encuestas de clima laboral realizadas en los últimos dos años y su evolución.

Identificación de los puntos clave, determinados por la gente en las encuestas de clima laboral realizada en el último año como factores que generan motivación para su



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

permanencia en la empresa y los que consideran que deben cambiarse o mejorarse porque son vistos como insatisfactorios. Será orientador ya que es un resultado general.

✓ Entrevistas con el personal considerado talentoso

Este instrumento nos permitirá descubrir ciertas características de este grupo a investigar cómo ser indicadores que hacen a un trabajador feliz. Utilizaremos el mismo sistema que con los directivos, será sobre una base estructural aunque con cierta apertura para dejar fluir comentarios y pensamientos.

✓ Encuestas

Para evaluación de determinados indicadores relacionados con satisfacción laboral.

CAPÍTULO 5: TRABAJO DE CAMPO

Siguiendo lo descrito en el capítulo anterior aplicaremos los distintos instrumentos.

5.1. ENTREVISTAS CON LOS DIRECTIVOS.

Realizamos entrevistas con los dos directivos de Valle y Cia.

Basamos esta técnica en la empatía y la generación de confianza para lograr apertura y así obtener la mayor información posible.

Según ambos directivos consideran que es un equipo de trabajo sólido con cimientos basados en la fiabilidad y la tolerancia. Consideran que es una organización que brinda cierta libertad de acción y que son accesibles a propuestas. Lo que valoran es la lealtad y la honestidad. La formalidad y el cumplimiento de horarios también están entre sus preferencias.

No les agrada el personal que complica las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo así como la falta de colaboración entre los compañeros.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Crean que la gente está cómoda, que tienen un trabajo estable lo cual es ponderado como importante en estos tiempos, y que es un ambiente agradable. Consideran que deben hacer algo respecto a las remuneraciones y tal vez actualizarse en materia de beneficios.

Ellos sienten que lograron una empresa con identidad, ordenada y con ambiciones lógicas de crecimiento. Saben delegar aunque necesitan más compromiso de los empleados para retirarse de la operatoria diaria, objetivo impuesto a mediano plazo. Están dispuestos a escuchar y discutir ideas y propuestas aunque no es un ejercicio al que están habituados.

Crean que a 5 años estarían duplicando la facturación producto de la incorporación de zonas geográficas con lo cual la estructura de personal se vería impactada. No obstante consideran que la permanencia de los talentos y la integración de ellos a estos objetivos serán fundamentales para cumplir con lo pautado.

5.2 EVALUACIÓN DE LAS MEDICIONES DE CLIMA ANTERIOR.

La encuesta de clima fue realizada hace dos años.

El objetivo fue conocer la opinión de todo el personal respecto a las condiciones de trabajo, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia con respecto a la empresa.

Esta encuesta fue preparada ad hoc por un asesor externo y las dimensiones de investigación fueron establecidas a fin de interpretar el escenario de la organización, es decir el pensar y sentir general.

En ese momento ya comenzaba a ser una preocupación de los directivos el mantener una estructura de recursos humanos eficiente para afrontar el crecimiento planificado de la empresa a raíz de la incorporación de nuevas zonas geográficas de distribución.

Los resultados de la encuesta fueron;

Condiciones del Trabajo



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- ✓ Me siento satisfecho con mi actual Puesto de Trabajo

Apenas algo más de la mitad (53,98%) manifiesta sentirse satisfecho o muy satisfecho, mientras que el 46,02% restante se considera insatisfecho (parcial o totalmente)

- ✓ Espero ser promovido a otro puesto en el corto plazo

Un 79.54% tiene plazos perentorios para ser promovido a otro puesto. Pero consideran que no tienen adecuada confianza en la metodología utilizada en la Empresa para ascensos y promociones, toda vez que el 69,88% lo objeta.

- ✓ Tengo conocimiento de las Normas y Procedimientos que regulan el desempeño de mi puesto de trabajo

Solo el 29% de los encuestados conoce las Normas y Procedimientos.

- ✓ Considero que las Normas y Procedimientos facilitan la ejecución de mis tareas.

Tan solo el 36% las consideran facilitadoras, siendo una amplia mayoría los que piensan que dificultan su tarea.

- ✓ Entiendo que los Sistemas de Control son adecuados para el desempeño de mi tarea

Un 45% del personal manifiesta que son adecuados.

- ✓ Considero apropiados los parámetros de calidad establecidos

Una amplia mayoría (84%) los aprueba

- ✓ En la empresa las condiciones de cuidado de la salud y Seguridad e Higiene son apropiadas



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

El 80% de las personas las consideran válidas

- ✓ Cuento con la autonomía necesaria para el desenvolvimiento de mi función
Solo el 51% de los empleados entiende que tiene la autonomía para su desempeño. El área de Logística es donde mayor demanda se hace de autogestión.
- ✓ La carga de trabajo es adecuada
Un 53% del personal la considera excesiva

Comunicación

- ✓ ¿Qué características considero más prioritarias para iniciar un Proceso de Cambio?
Las comunicaciones internas, participación del personal en la toma de decisiones y adecuación de estilos de liderazgo fueron las que mayores adhesiones reunieron como necesarias. Asimismo la mayoría de los empleados manifiesta expectativas positivas ante la implementación de un proceso de este tipo.
- ✓ Las comunicaciones internas son eficientes
El 75% señala deficiencias
- ✓ Las comunicaciones en mi Equipo de trabajo son eficientes
El 70% considera que son dificultosas
- ✓ Las comunicaciones de mi superior inmediato a mi equipo de trabajo son eficaces
Son consideradas eficaces solo por el 45% de los consultados. Al analizar este resultado por área notamos que comercial es donde presenta mayor cuestionamiento.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Liderazgo

- ✓ Mi jefe tiene buen conocimiento de las habilidades de los empleados a su cargo
Solo la mitad del personal considera que los líderes conocen sus habilidades
- ✓ Mi jefe me mantiene informado en las decisiones
También solo la mitad del personal considera esta característica respecto a su jefe.
- ✓ Mi jefe tiene los conocimientos técnicos adecuados para el desempeño de su función
Un 60% de los empleados reconocen esta competencia en su superior.
- ✓ Mi jefe demuestra un alto nivel de compromiso con el desarrollo de mi equipo de trabajo
Solo el 27% de los consultados considera que su jefe está comprometido con el equipo.
- ✓ Mi jefe me participa en los nuevos proyectos y objetivos
Solo el 12% del personal considera que son participativos. Analizando esta característica en las distintas áreas, encontramos que también el área comercial es la que tiene mayor demanda.
- ✓ Mi jefe estimula la creatividad para la mejora de los puestos de trabajo
Apenas el 15% de los consultados piensa que son apoyados para desarrollar esta competencia.

Trabajo en Equipo



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- ✓ Me siento a gusto con mi Equipo de Trabajo
Un 77% del personal tiene una percepción favorable respecto a su equipo de trabajo

- ✓ Considero agradable el ambiente de trabajo
Una amplia mayoría (el 69%) de los consultados considera satisfactorio el ambiente de trabajo.

- ✓ La carga de trabajo de mi equipo es adecuada
Solo el 28% piensa que la carga de trabajo es apropiada.

- Sentido de Pertenencia

- ✓ La empresa es solidaria para asistencia del personal en situaciones de necesidad
Este indicador fue el mayor positivo de toda la encuesta. El 94% de los empleados consideran como beneficiosa esta acción. Es definitivamente una característica implícita en los valores y cultura de la organización.

- ✓ En mi equipo de trabajo somos solidarios
Cuando esta característica se evalúa a nivel de grupo de trabajo el indicador es aún mayor 97%.

- ✓ Aceptaría otra propuesta laboral con mayores posibilidades de crecimiento profesional
Casi el 60% del personal estaría dispuesto a escuchar otras ofertas laborales.

- ✓ El trato que recibo por parte de los directivos es bueno comparado con otras empresas
Solo el 44% de los empleados responden positivamente.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- ✓ Valoro que puedo aplicar creatividad en el desempeño de mis tareas.
Para el 61% de los consultados es importante tener espacio para ser creativos en la mejora de su puesto de trabajo.

- ✓ El Sistema de Gratificaciones y Recompensas aplicadas por la empresa es equitativo.
Solo el 36% del personal lo considera positivamente. Algunos manifiestan no comprenderlo y un 76% lo considera similar o superior al aplicado por otras empresas.
Lo preocupante es que un 64% del personal sostiene que el Sistema no premia adecuadamente y castiga inequitativamente.

Lamentablemente no hubo un plan de acción posterior para implementar las mejoras necesarias luego de la consulta.

5.3 ENTREVISTAS CON LOS TALENTOS.

Se generaron entrevistas individuales con los talentos identificados por la dirección. Buscamos crear un clima de confianza y de buena comunicación para lograr que cada uno se brinde al proyecto. Haremos un breve resumen de lo más importante.

En general todos coinciden en que la empresa es conservadora, que no emprende desafíos muy arriesgados y que son confiables. Dos de ellos creen que no es un atributo positivo ya que les ha significado pérdida de oportunidades. Todos mencionaron la confianza y la calidad de gente de sus directivos.

Refirieron también a que no es sencillo proponer cambios importantes porque son temerosos de ellos.

Algunas de las palabras utilizadas para definir la empresa: Confianza-Estabilidad-Humana-Responsable- Equipo- Amabilidad.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Lo valorado: Puntualidad-orden-Planificación-Honestidad.

Lo cuestionado o rechazado: desorden- deshonestidad- falta de compromiso o de trabajo.

Respecto a las percepciones hubo algunas a destacar:

• Considero que la empresa valora a su gente

• Le falta algo a la organización pero le tengo fe

• Deberían saber que con el orden y la responsabilidad solamente, no se crece

• Me gustaría que basáramos nuestro aprendizaje en entrenamientos y capacitaciones.

Lo que más se valora es el sentido humano no solo de los dueños sino también de los compañeros. La previsibilidad también fue ponderada como valiosa.

Todos trabajan por necesidad y por crecimiento personal asignándole un papel importante a su desarrollo personal.

Los cambios deberían darse en los sistemas de gestión, en los procesos y también en materia de políticas de recursos humanos. Están esperanzados en este proyecto.

Solo dos de ellos respondieron que se irían por una propuesta salarial superior del 30 % analizando otros beneficios. Las nuevas oportunidades para ser tentadoras deberían tener ofrecimientos de capacitaciones y de crecimiento laboral.

Manifiestan agrado y no tener dificultades a la hora de asistir todos los días a su trabajo.

Respecto a los desafíos expresan: crecimiento de la empresa y propios basados en cambios de estrategias, logro de objetivos empresariales y mayor solidez en la profesión.

Todos estiman que en los próximos cinco años seguir trabajando en la organización ya que continuaran creciendo. Son optimistas.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

5.4 ENCUESTAS.

Tal como fue descripto en el Marco Metodológico (Capítulo 4), se aplicó una encuesta de percepción con escala de medición tipo Likert, con el propósito de determinar el índice de satisfacción laboral del personal. Fue aplicado a cinco personas consideradas talentos por sus directivos.

Los valores de referencia son:

AD: Absolutamente de acuerdo

D: De acuerdo

PD: Poco de acuerdo

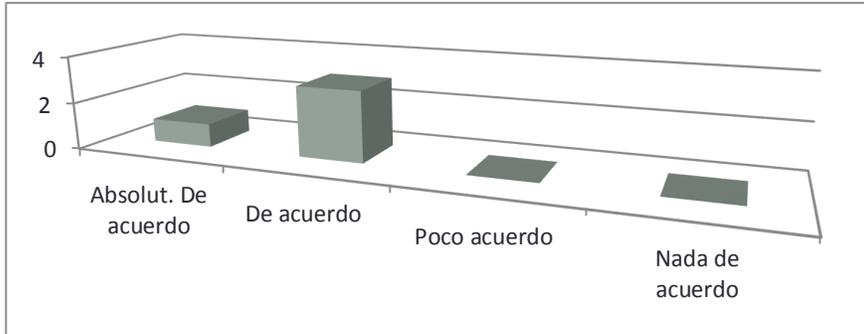
ND: Nada de acuerdo

5.4.1 DIMENSION MOTIVACIÓN

1-	Mi trabajo tiene un sentido especial para mí, no es solo un empleo.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	4	0,80	80
PD	0	0	0
ND	0	0	0
Totales	0	1	100

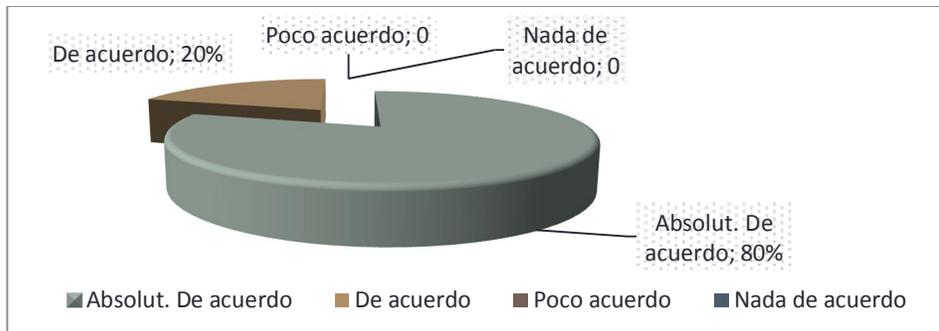


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



La totalidad de los encuestados respondieron estar absolutamente de acuerdo o de acuerdo en que para ellos el trabajo es muy importante, es decir que le asignan un lugar preponderante en sus vidas.

2-	Cuando veo lo que logramos en equipo siento orgullo		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	4	0,80	80
D	1	0,20	20
PD	0	0	0
ND	0	0	0
Totales	5	1	100



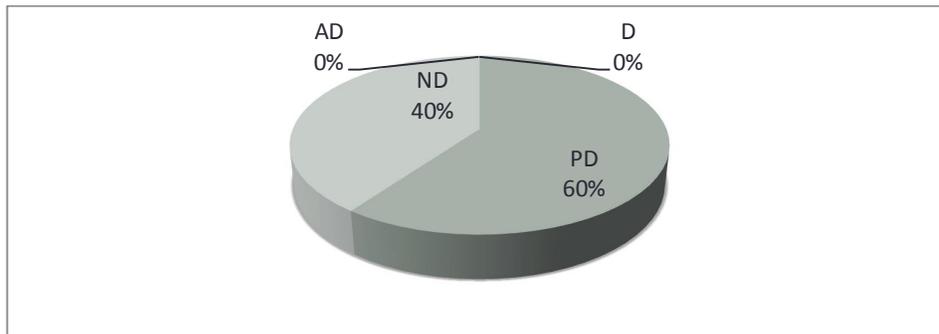
Los logros del equipo hacen sentir orgullosos a sus integrantes, así manifiestan la totalidad de los encuestados.

3-	-Se celebran acontecimientos especiales
----	---



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	0	0	0
PD	3	0,60	60
ND	2	0,40	40
Totales	5	1	100

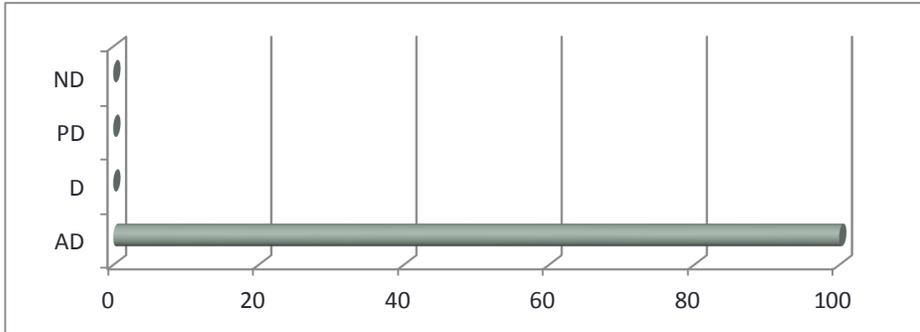


Según la encuesta no se observa que la empresa le otorgue una importancia a los acontecimientos especiales.

4- Siento que hay estabilidad laboral en esta empresa.	
Categorías	Porcentaje
AD	1000
D	0
PD	0
ND	0
Totales	100

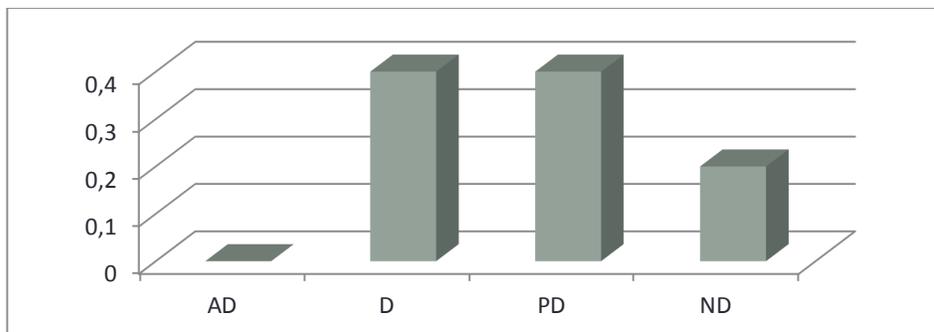


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



La totalidad de las personas encuestadas considera a la empresa con estabilidad.

5-	A las personas se las incentiva para que no descuiden su vida personal.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	2	0,40	40
PD	2	0,40	40
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100

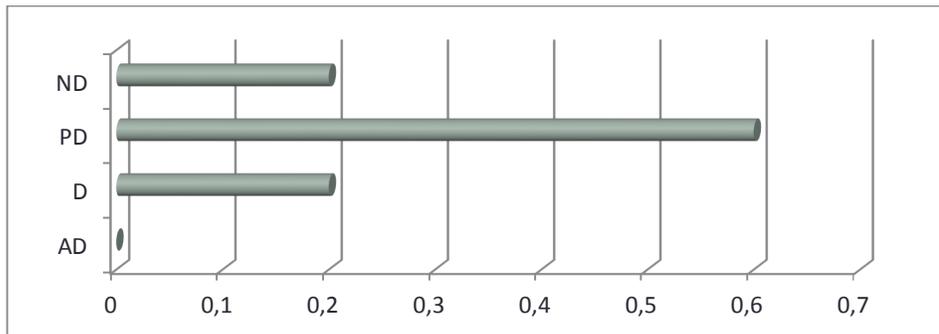


Se observa que no hay un claro mensaje respecto al incentivo entre un equilibrio sano entre la vida personal y laboral viéndose reflejado en un 60 % en negativo.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

6-	Mis expectativas en cuanto a evolución profesional son tomadas en consideración.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	1	0,20	20
PD	3	0,60	60
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100



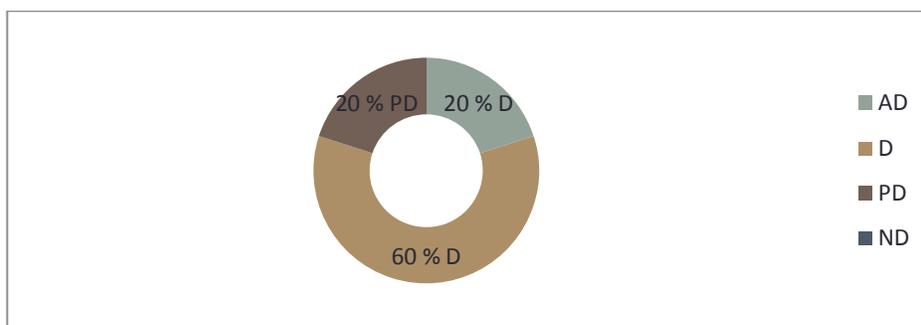
El 80 % de los encuestados considera que sus expectativas en cuanto a la evolución profesional no son tomadas en consideración, mientras que solo un 20% percibe lo contrario



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

5.4.2 DIMENSION SATISFACCIÓN LABORAL.

7-	Aquí puedo dar lo mejor de mí para hacer el trabajo.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	3	0,60	60
PD	1	0,20	20
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

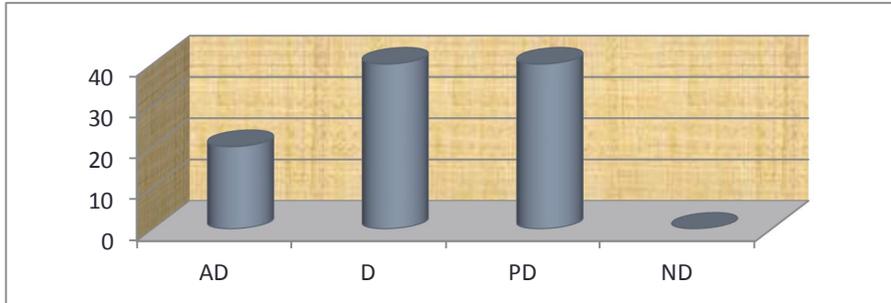


Se observa que el 80% tiene una percepción positiva respecto a que logran dar lo mejor de sí y solo un 20% no alcanza a cubrir sus expectativas.

8-	Recibimos un pago adecuado por el trabajo.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	2	0,40	40
PD	2	0,40	40
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

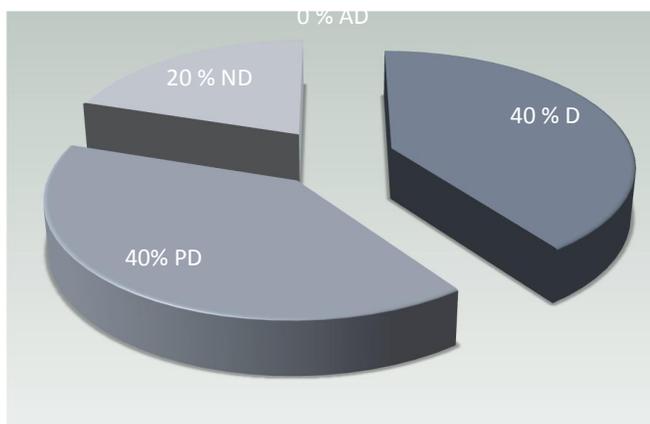


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



El 60 % está conforme con las compensaciones por su trabajo realizado. Seguido de un 40 % considera que no recibe el pago adecuado

9-	Se me da responsabilidad e independencia en mis tareas.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	2	0,40	40
PD	2	0,40	40
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100

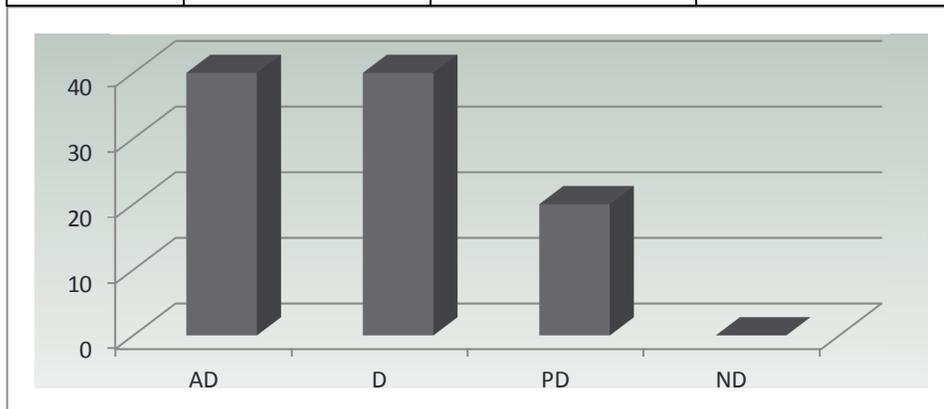




PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

El 40 % considera que le dan responsabilidad e independencia en tanto que un valor igual esta poco de acuerdo con esta afirmación y un 20 % no está de acuerdo.

10-	Siento que formo parte de un "equipo".		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	2	0,40	40
D	2	0,40	40
PD	1	0,20	20
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

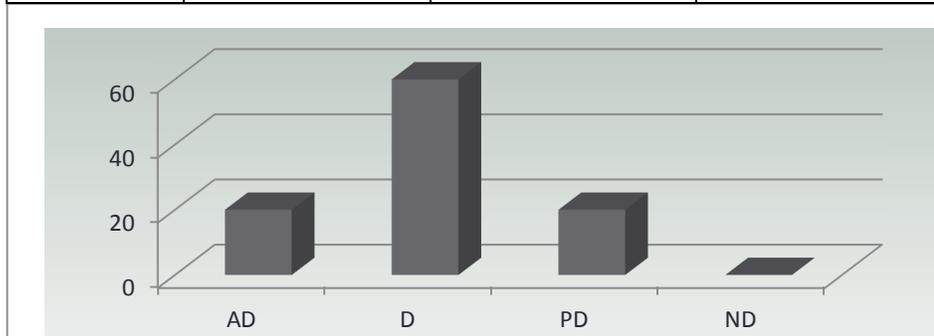


El 40 % contestó positivamente respecto a que siente que forma parte de un equipo, otro 40 % está de acuerdo y un 20 % restante está poco de acuerdo.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

11-	Ante situaciones complejas recibo el apoyo que necesito para resolver las mismas.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	3	0,60	60
PD	1	0,20	20
ND	0	0	0
Totales	5	1	100



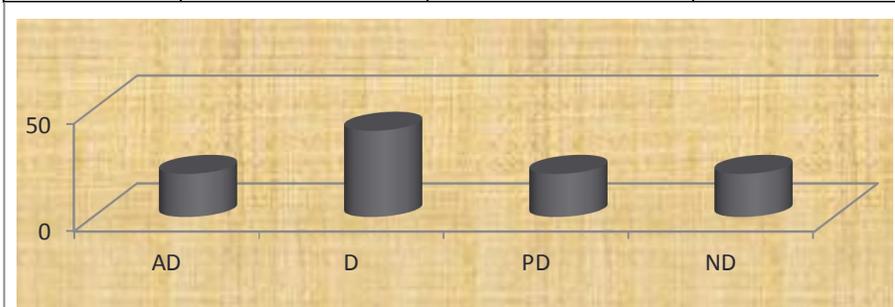
Un 20 % contestó absolutamente de acuerdo respecto a que siente que recibe el apoyo que necesita para resolver los problemas, un 60 % está de acuerdo y un 20 % contestó poco de acuerdo.

12-	Estoy satisfecho del grado de autonomía del que dispongo en mi trabajo.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	2	0,40	40
PD	1	0,20	20



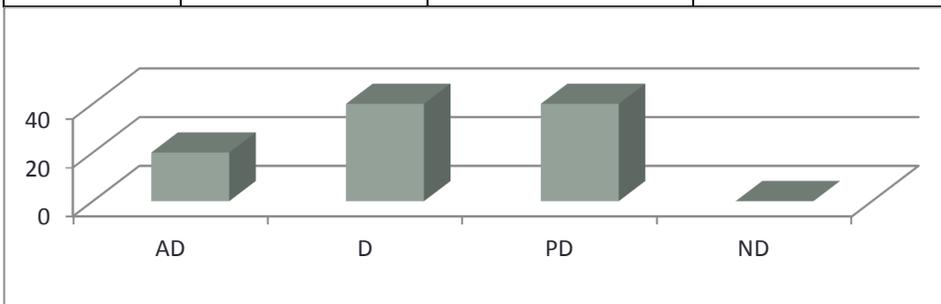
PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100



El 20 % está absolutamente de acuerdo en el grado de autonomía en su trabajo, seguido por un 40 % que está de acuerdo y un 20 poco de acuerdo.

13-	Estoy satisfecho de mi entorno / mis condiciones de trabajo		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	2	0,40	40
PD	2	0,40	40
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

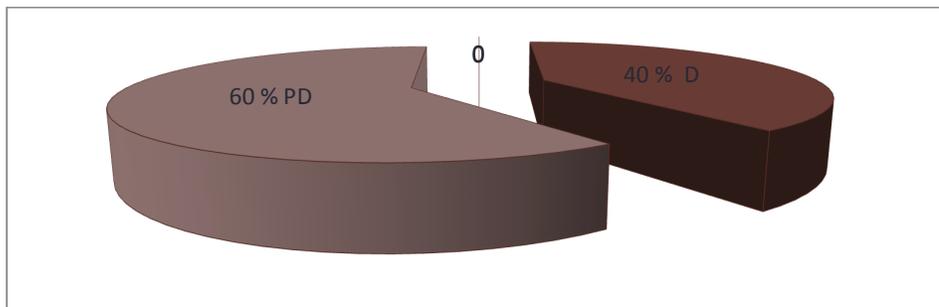


Hay una tendencia levemente positiva ya que el 60 % está satisfecho con su entorno y condiciones de trabajo y un 40 % está poco de acuerdo con esta afirmación



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

14-	Me ayudan a tener más confianza en mis habilidades y competencias.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	2	0,40	40
PD	3	0,60	60
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

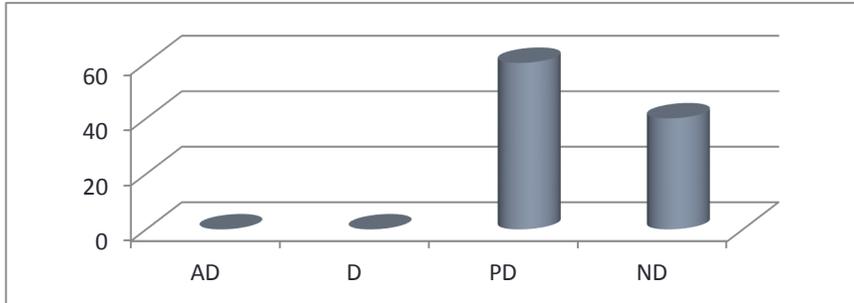


Solo el 40 % considera que le ayudan a tener confianza en sus habilidades y competencias y un 60 % está poco de acuerdo con esta afirmación.

15-	Considero que están bien distribuidos las tareas y los tiempos para ser eficiente.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	0	0	0
PD	3	0,60	60
ND	2	0,40	40
Totales	5	1	100



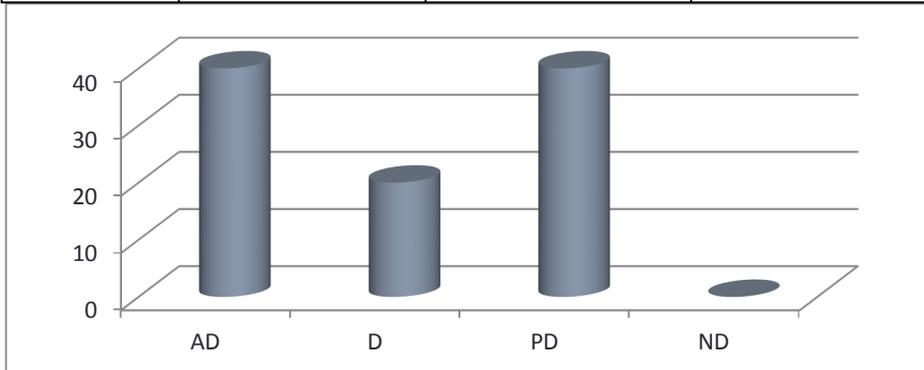
PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



El 100 % contestó en forma negativa ante la consigna de distribución de tiempos y tareas para ser eficiente.

5.4.3. DIMENSION ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

16-	El trabajo me permite un equilibrio adecuado entre la vida familiar y laboral.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	2	0,40	40
D	1	0,20	20
PD	2	0,40	40
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

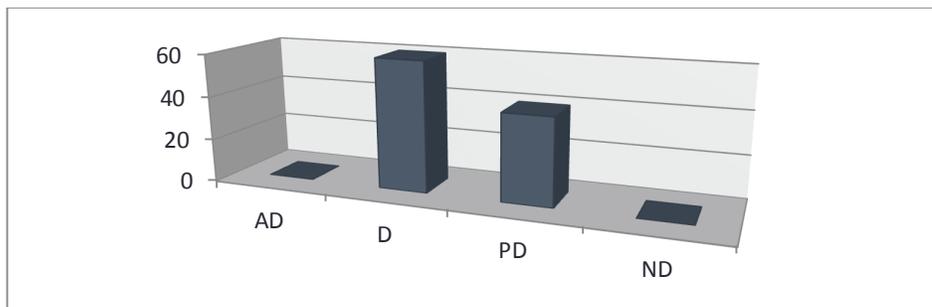




PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

El 60 % (entre los AD y D) está de acuerdo con que el trabajo le permite un equilibrio entre la vida familiar y laboral, mientras que un 40 % está poco de acuerdo con esta afirmación.

17-	Me gusta permanecer en la empresa porque me da seguridad y estabilidad laboral		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	3	0,60	60
PD	2	0,40	40
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

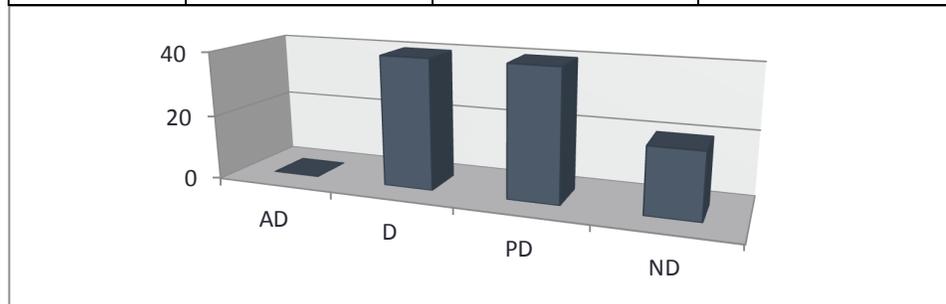


El 60% le gusta permanecer en la empresa porque le da seguridad y estabilidad, mientras que un 40% manifiesta estar poco de acuerdo con esta afirmación.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

18-	Siento que aprendo todos los días, que puedo sacar nuevas ideas y propuestas		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	2	0,40	40
PD	2	0,40	40
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100

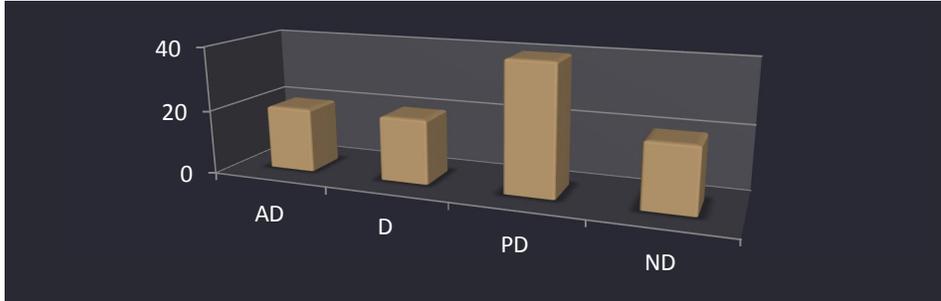


Un 40 % siente que aprende todos los días, que puede sacar nuevas ideas y propuestas mientras que un porcentaje igual esta poco de acuerdo con esta afirmación y un 20% no está de acuerdo.

19-	Mi trabajo es un desafío permanente.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	1	0,20	20
PD	2	0,40	40
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100

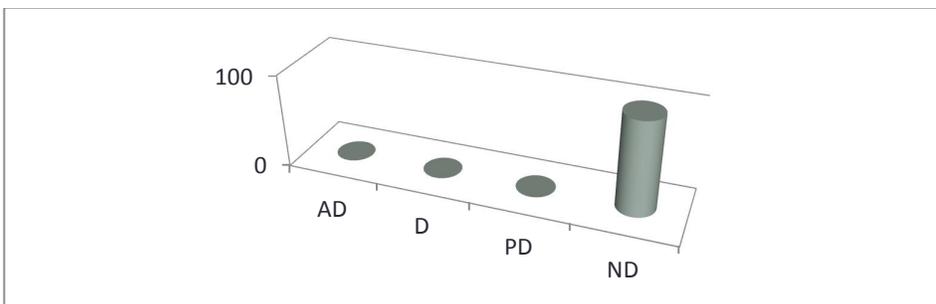


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



El 40 % considera que su trabajo es un desafío permanente (entre AD y D), un 40% está poco de acuerdo con esta afirmación y un 20 % no está de acuerdo.

20-	En esta empresa hacemos acciones importantes respecto a Responsabilidad Social Empresaria		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	0	0	0
PD	0	0	0
ND	5	1	100
Totales	5	1	100

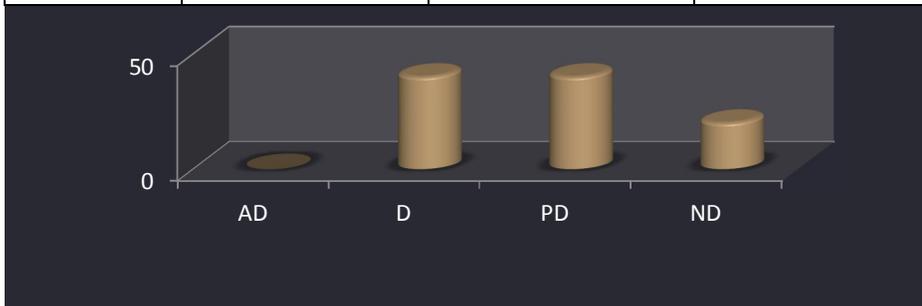


La totalidad considera que no hacen importantes acciones en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

21-	Tengo la independencia y autonomía necesaria para llevar a cabo mi tarea con eficiencia.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	2	0,40	40
PD	2	0,40	40
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100

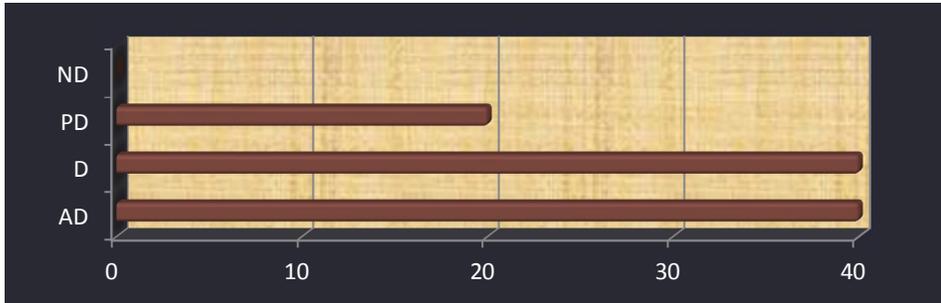


El 40 % considera que tiene independencia y autonomía para llevar adelante su tarea mientras que un 40 % está poco de acuerdo y un 20 % nada de acuerdo con esta afirmación.

22-	Estoy en el puesto justo que me interesa		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	2	0,40	40
D	2	0,40	40
PD	1	0,20	20
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

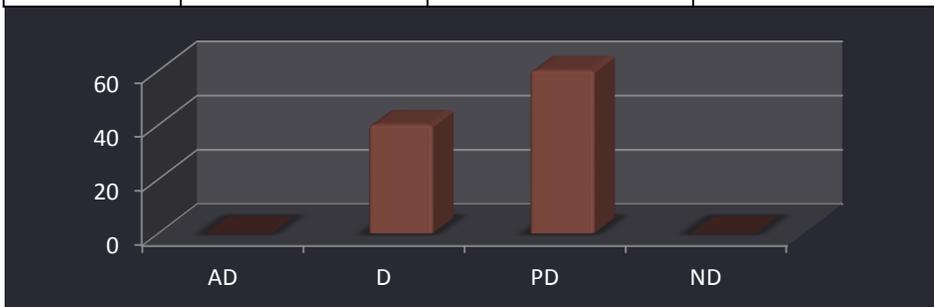


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



EL 80 % considera que está en el puesto adecuado mientras que un 20% está poco de acuerdo con la consigna.

23-		Hay propuestas de desafíos que motivan mi trabajo y mi esfuerzo.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje	
AD	0	0	0	
D	2	0,40	40	
PD	3	0,60	60	
ND	0	0	0	
Totales	5	1	100	

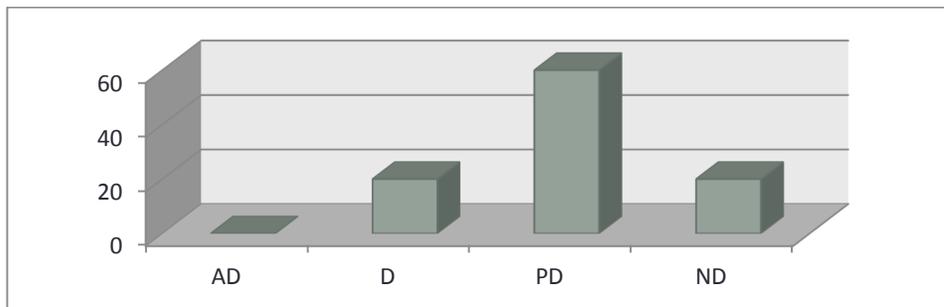


Un 40 % cree que hay propuestas y desafíos que motivan el trabajo y esfuerzo mientras que un 60 % está poco de acuerdo con esta afirmación.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

24-	Se me ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento para mi desarrollo profesional.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	1	0,20	20
PD	3	0,60	60
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100

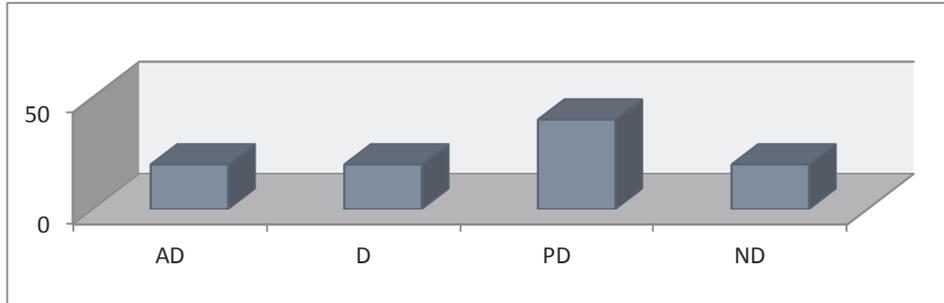


Un 20 % de los encuestados considera que se le ofrecen capacitación y oportunidades de crecimiento para su desarrollo personal.

25-	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como empleado.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	1	0,20	20
PD	1	0,20	20
ND	2	0,40	40
Totales	5	1	100



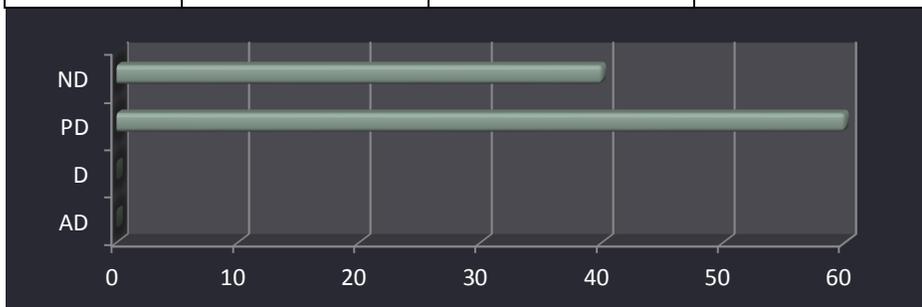
PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



Un 40 % entre los absolutamente de acuerdo y de acuerdo considera que su jefe demuestra interés en el como persona y no tan solo como empleado.

5.4.4 DIMENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN

26- La empresa tiene una comunicación fluida respecto a normas, objetivos y cambios			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	0	0	0
PD	3	0,60	60
ND	2	0,40	40
Totales	5	1	100

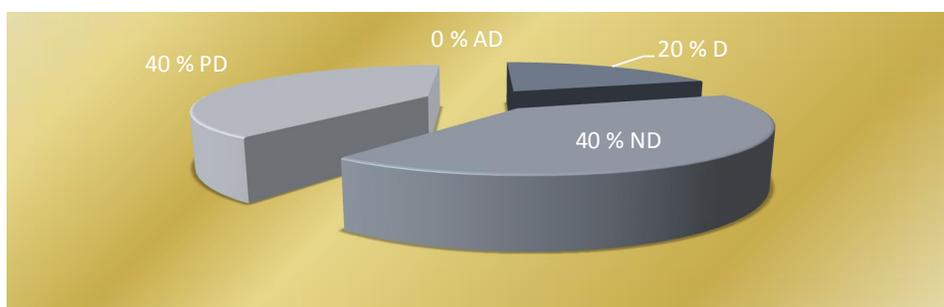


La totalidad de los encuestados considera que la empresa no tiene una comunicación fluida respecto a normas, objetivos y cambios.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

27-	Los directivos se caracterizan por escuchar a su gente		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	1	0,20	20
PD	2	0,40	40
ND	2	0,40	40
Totales	5	1	100

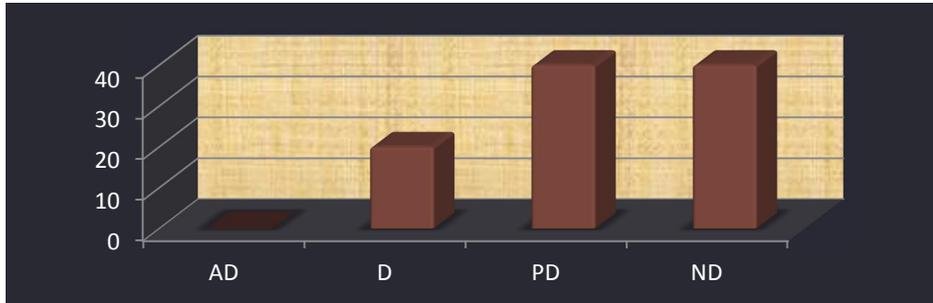


Solo un 20% percibe que sus directivos se caracterizan por escuchar a su gente mientras que un 80% considera negativa esa afirmación.

28-	Existen espacios que nos permiten debatir e interactuar respecto al trabajo.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	1	0,20	20
PD	2	0,40	40
ND	2	0,40	40
Totales	5	1	100



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



Solo el 20 % de los encuestados considera que existen espacios que les permiten debatir e interactuar respecto al trabajo, mientras que el 80 % restante opina en contrario

29-	La comunicación entre los distintos sectores es la adecuada		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	1	0,20	20
PD	3	0,60	60
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100

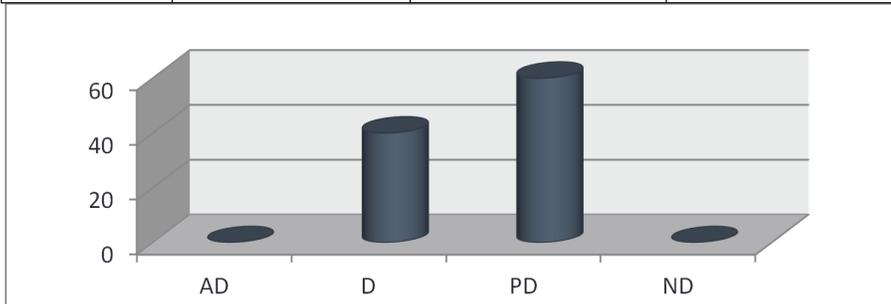


El 60% está poco de acuerdo respecto a que la comunicación entre los distintos sectores es la adecuada seguida por un 20 % en negativo mientras que solo el 20% considera en positivo.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

30- Se me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se producen			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	2	0,40	40
PD	3	0,60	60
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

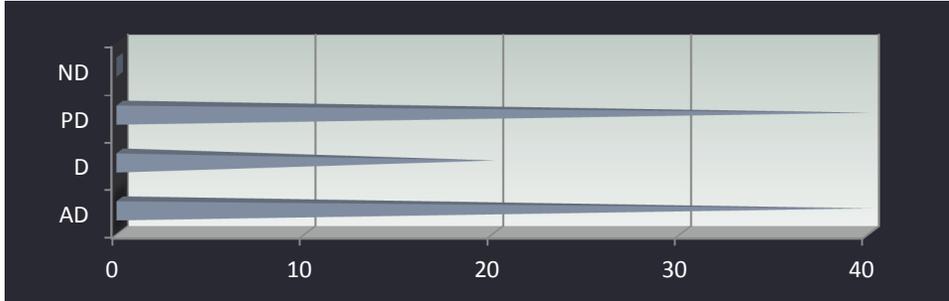


Un 60 % considera que no está informado de temas importantes ni de los cambios que se producen mientras que un 40 % que está de acuerdo con esta afirmación.

31- Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	2	0,40	40
D	1	0,20	20
PD	2	0,40	40
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

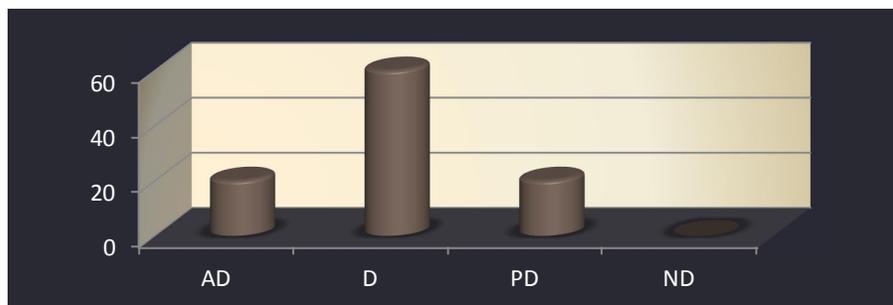


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



Un 40 % considera que su jefe es accesible seguido de un 20 % en positivo mientras que el 40 % restante está poco de acuerdo con la consigna.

32-	Si soy tratado injustamente, creo que tendré oportunidad de ser escuchado		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	3	0,60	60
PD	1	0,20	20
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

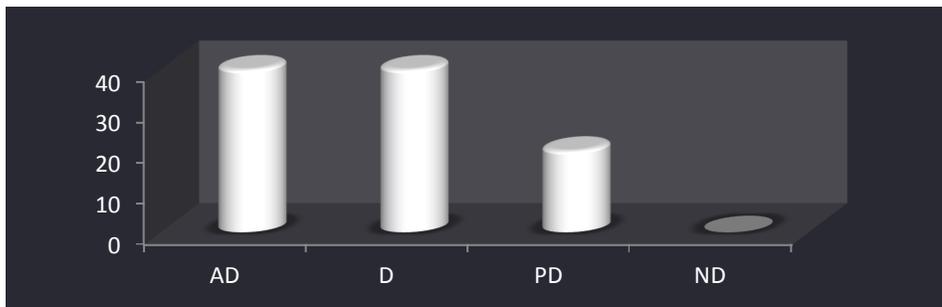


Un 80 % entre los absolutamente de acuerdo y de acuerdo considera que si es tratado injustamente tendrá la oportunidad de ser escuchado mientras que el 20 % restante está poco de acuerdo con la consigna.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

33- Se me comunica claramente que se espera de mi			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	2	0,40	0
D	2	0,40	40
PD	1	0,20	40
ND	0	0,00	20
Totales	5	1	100



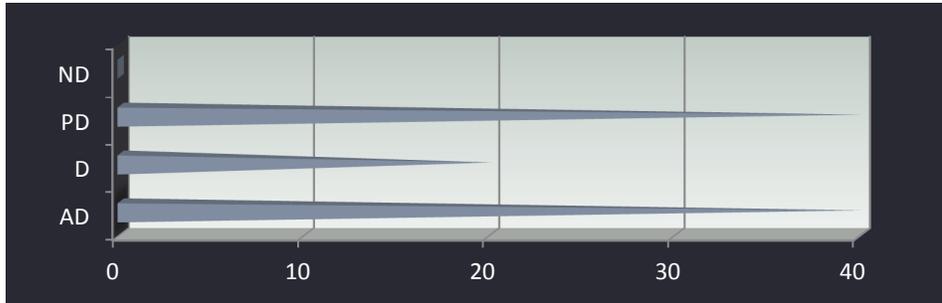
Un 80 % considera que se le comunica lo que se espera de él mientras que un 20% está poco de acuerdo con la consigna.

5.4.5. DIMENSION PARTICIPACIÓN

34- La empresa es flexible en sus procedimientos			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	3	0,60	60
PD	1	0,20	20
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

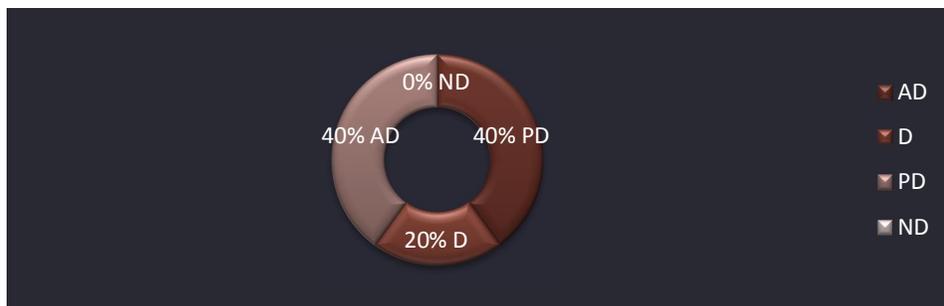


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



El 40 % considera que está absolutamente de acuerdo, esta afirmación seguida de un 20% que está de acuerdo mientras que el 40 % restante está poco de acuerdo.

35-	Hay libertad para realizar los aportes necesarios para ser más eficiente.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	2	0,40	40
D	1	0,20	20
PD	2	0,40	40
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

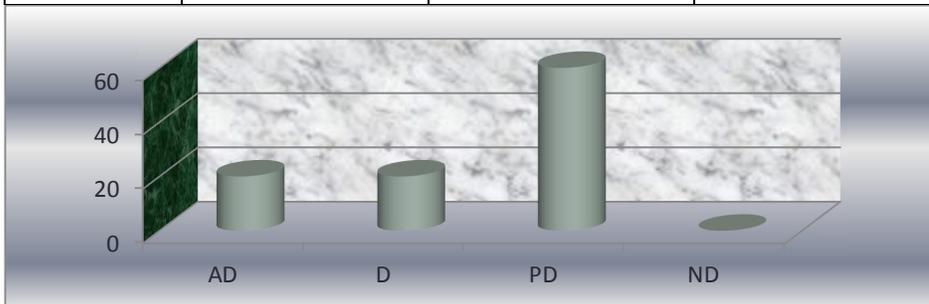


Un 40 % siente que hay libertad para realizar los aportes necesarios para ser más eficiente un 20 % está de acuerdo y un 20 % está poco de acuerdo.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

36- La empresa valora y promueve el desarrollo de su gente			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	1	0,20	20
PD	3	0,60	60
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

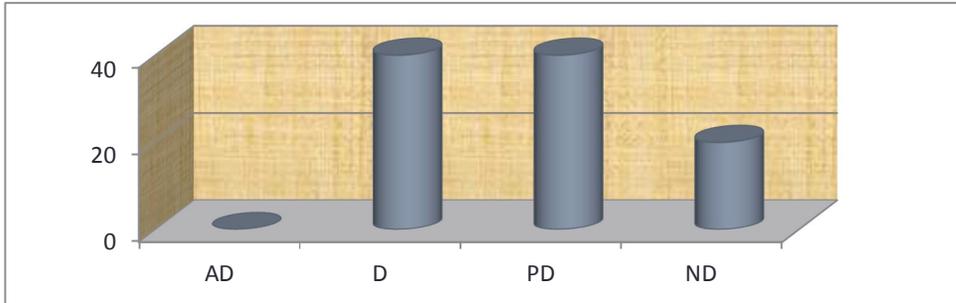


El 40 % de los encuestados entre los absolutamente de acuerdo y de acuerdo considera que la empresa valora y promueve el desarrollo de su gente mientras que el 60 % restante considera lo contrario.

37- Existen espacios vinculados al análisis de resultados donde se escucha opiniones.			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	2	0,40	40
PD	2	0,40	40
ND	1	0,20	20
Totales		1	100

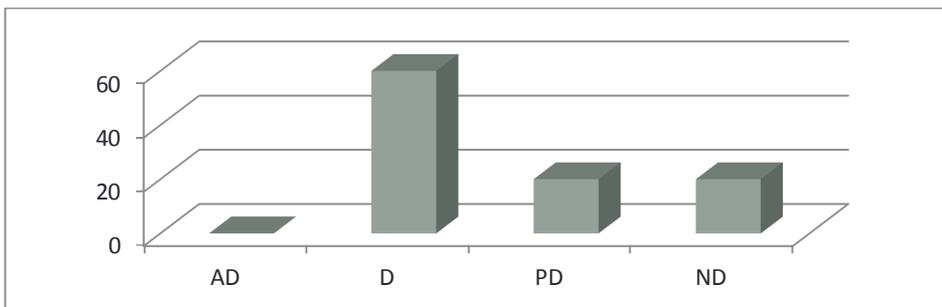


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



El 40 % considera que existen espacios de reflexión y análisis de resultados donde se escuchan opiniones mientras que el 60 % restante está poco de acuerdo o nada de acuerdo con esa afirmación.

38-	Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	3	0,60	60
PD	1	0,20	20
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100

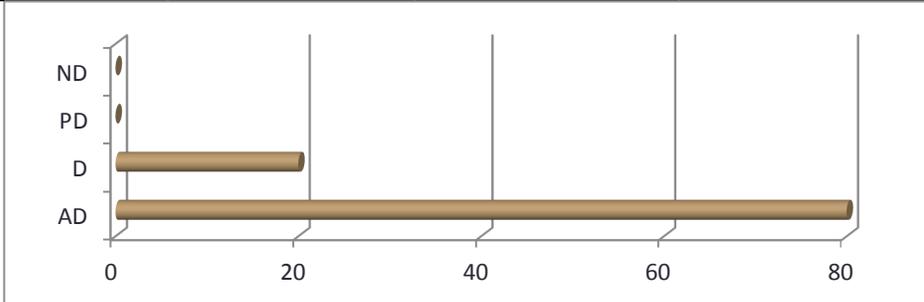




PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

El personal encuestado manifiesta distinta tendencia en su apreciación, mientras que el 60% está de acuerdo con que tienen posibilidades de desarrollar sus habilidades, el 40% restante está poco o nada de acuerdo con esta apreciación.

39-	Siento que soy valorado y que mi participación es importante.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	2	0,40	40
PD	3	0,60	60
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

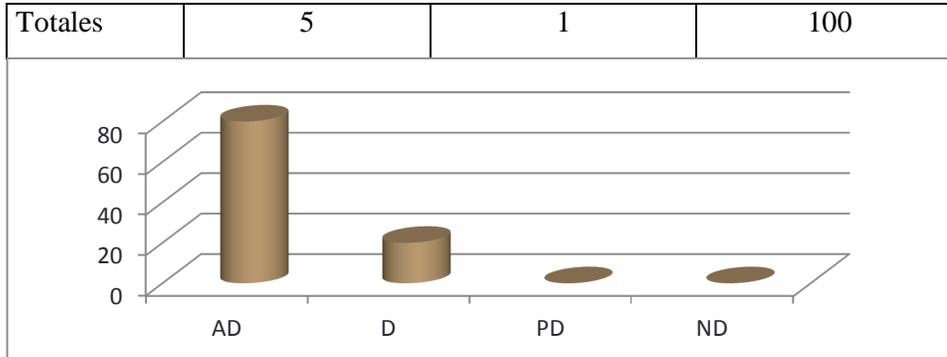


Solo el 40% de los talentos opinan que se sienten valorados y que su participación es importante, el 60% restante se sienten poco valorados

40-	Mis compañeros colaboran y me ayudan a desarrollar mi trabajo		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	3	0,60	60
PD	1	0,20	20
ND	0	0	0



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



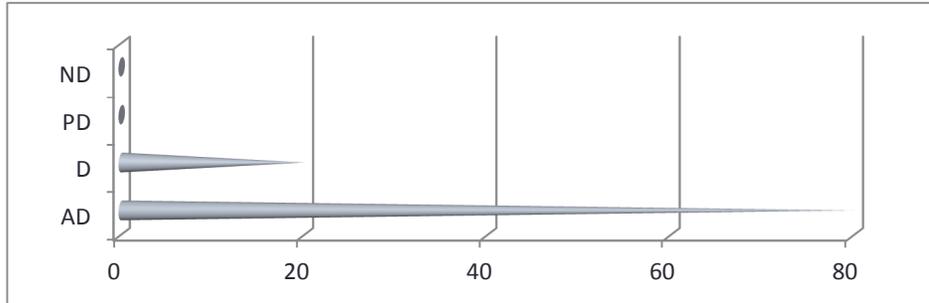
Respecto a la colaboración de los compañeros para desarrollar su tarea, una mayoría 80% opinan como absolutamente de acuerdo y de acuerdo, mientras que un 20% se manifiesta poco de acuerdo

5.4.6. DIMENSIÓN DE COMPROMISO Y PERTENENCIA.

41-	Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	3	0,60	60
PD	1	0,20	20
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

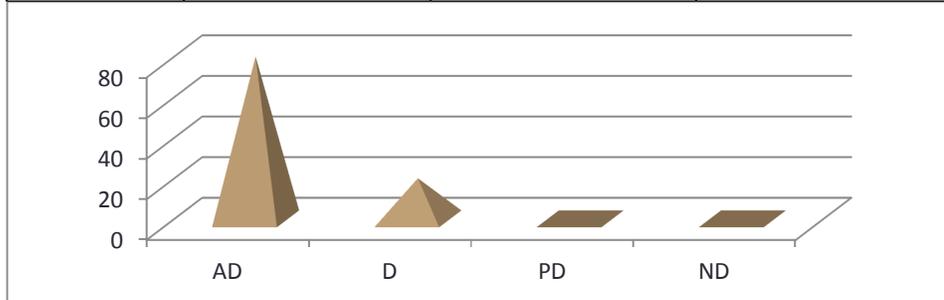


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



La mayoría (80%) opina que se siente entre absolutamente y de acuerdo con la aseveración y un 20% solo está poco de acuerdo.

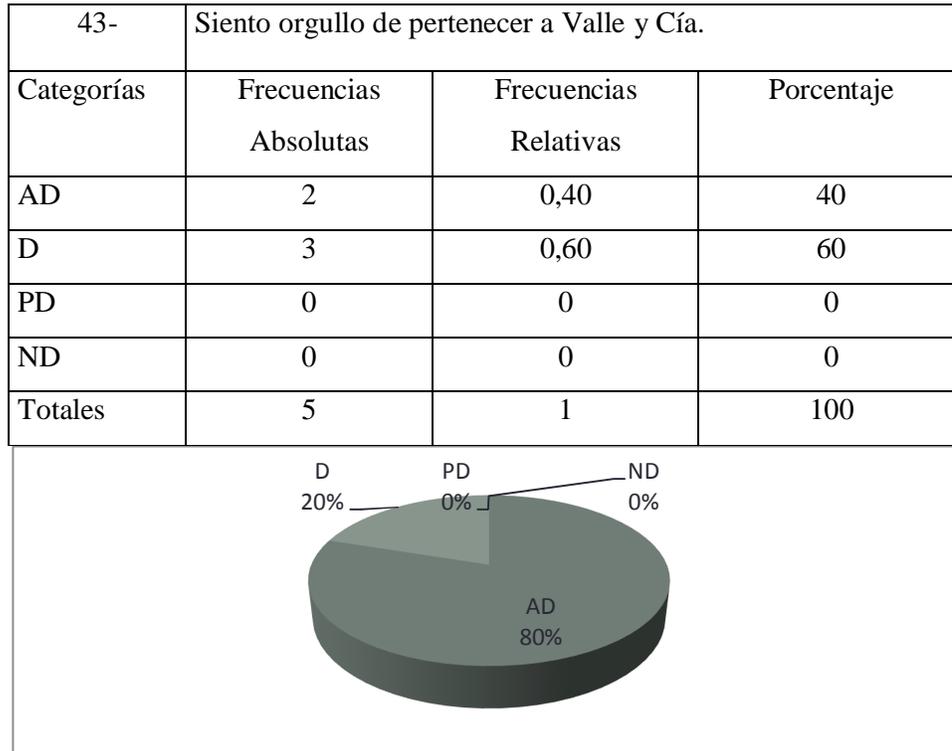
42- Siento que soy parte de un proyecto.			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	4	0,80	80
PD	0	0	0
ND	0	0	0
Totales	5	1	100



Todos los talentos están de acuerdo y absolutamente de acuerdo sintiéndose parte del proyecto.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

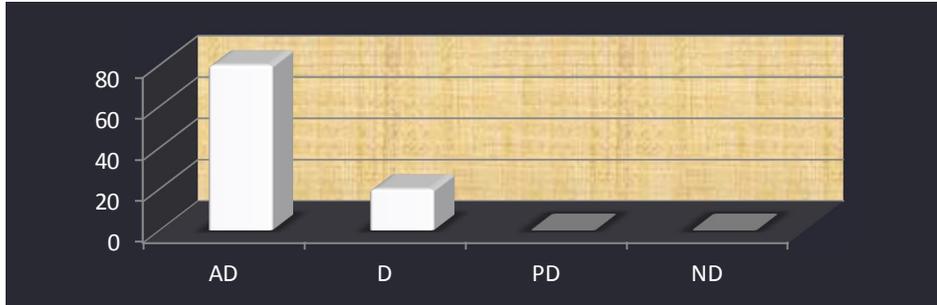


Para esta aseveración también el total de los encuestados, 40% está absolutamente de acuerdo y 60% está de acuerdo, se manifiestan orgullosos de pertenecer a la empresa.

44- Me siento integrado en la empresa.			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	4	0,80	80
D	1	0,20	20
PD	0	0	0
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

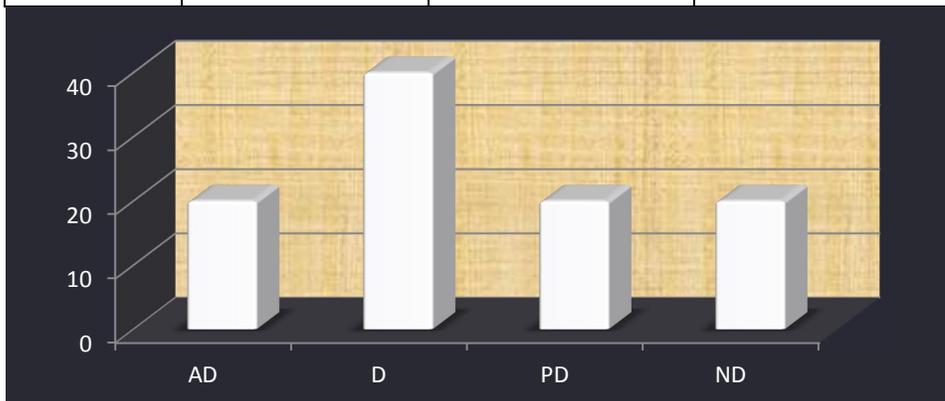


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



Al igual que en las preguntas anteriores, el total de los talentos se siente integrado a la empresa.

45-	Conozco bien cuál es mi aporte a la empresa.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	1	0,20	20
D	2	0,40	40
PD	1	0,20	20
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100



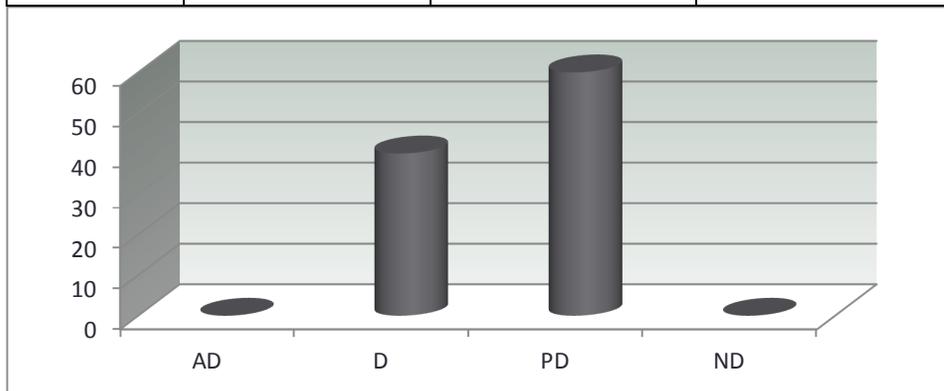
Aquí encontramos una amplia dispersión de opinión, un 40% se encuentra de acuerdo, un 20% absolutamente de acuerdo, brindando una pequeña mayoría, sobre el 40%



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

restante que está poco y nada de acuerdo sobre el conocimiento de su aporte a la empresa.

46-	Dejaría la empresa por otra propuesta que implique mejora.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0,00	0
D	2	0,40	40
PD	3	0,60	60
ND	0	0	0
Totales	5	1	100



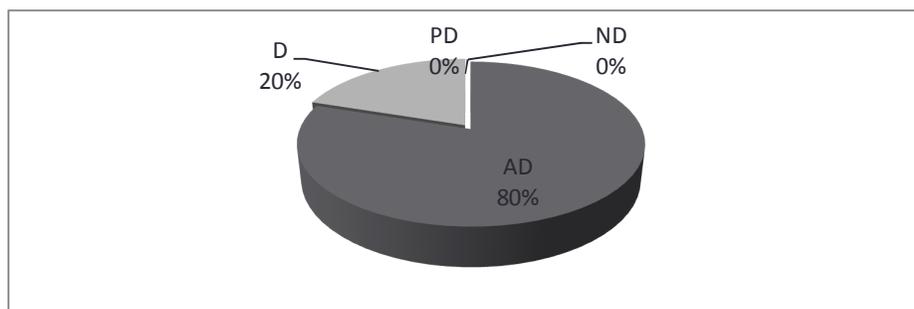
El 40 % dejaría la empresa por otra propuesta que implique mejora en tanto un 60 % está poco de acuerdo con esta afirmación.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

5.4.7 DIMENSIÓN ÉTICA

47-	La Dirección conduce el negocio de manera ética		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	4	0,80	80
D	1	0,20	20
PD	0	0	0
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

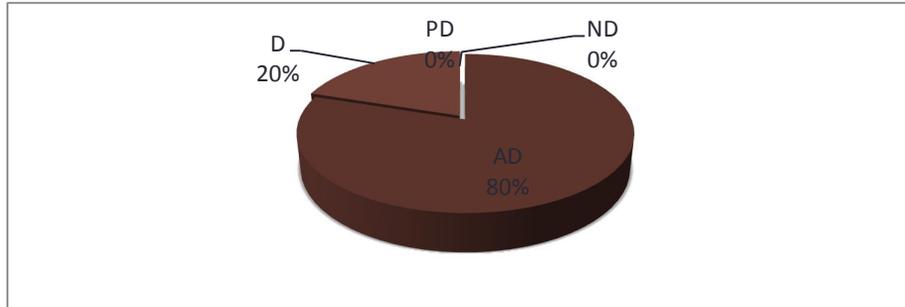


El total de los encuestados confirma esta aseveración. La Dirección conduce el negocio de manera ética.

48-	Mi jefe es una persona honesta y sincera		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	2	0,40	40
D	2	0,40	40
PD	1	0,20	20
ND	0	0	0
Totales	5	1	100

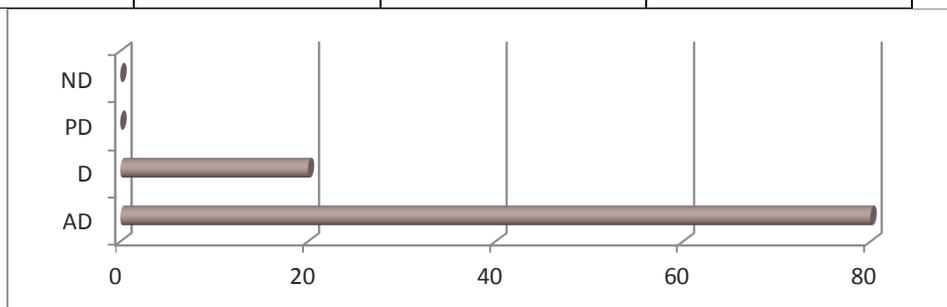


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



La mayoría de los empleados encuestados considera a su jefe como una persona honesta y sincera, solo una minoría (20%) está poco de acuerdo.

49- Las promociones y ascensos son otorgados luego de evaluaciones objetivas			
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	1	0,20	20
PD	3	0,60	60
ND	1	0,20	20
Totales	5	1	100

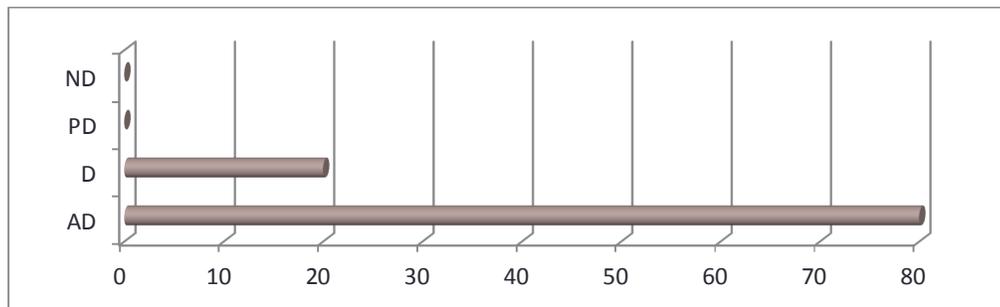


Las opiniones vertidas en esta pregunta son preocupantes, ninguno está absolutamente de acuerdo, solo un 20% está de acuerdo y el 80% está poco o nada de acuerdo con la política de promociones y ascensos.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

50-		En la empresa no hay favoritismos		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje	
AD	0	0	0	
D	0	0	0	
PD	3	0,60	60	
ND	2	0,40	20	
Totales	5	1	100	

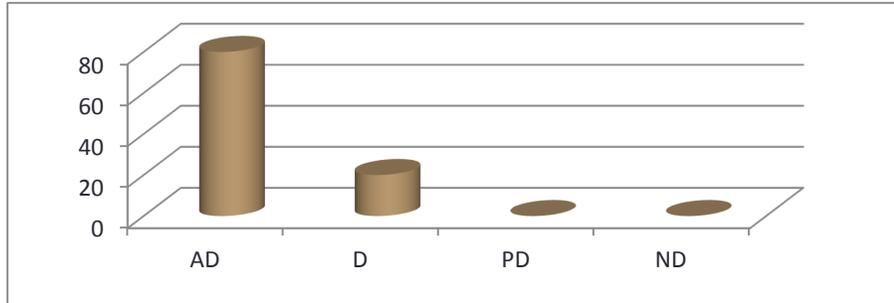


Otro indicador preocupante, el total de los encuestados opina de manera negativa a que en la empresa no hay favoritismo.

51-		La empresa es reconocida en el mercado por su comportamiento ético respecto a la sociedad.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje	
AD	3	0,60	60	
D	2	0,40	40	
PD	0	0	0	
ND	0	0	0	
Totales	5	1	100	

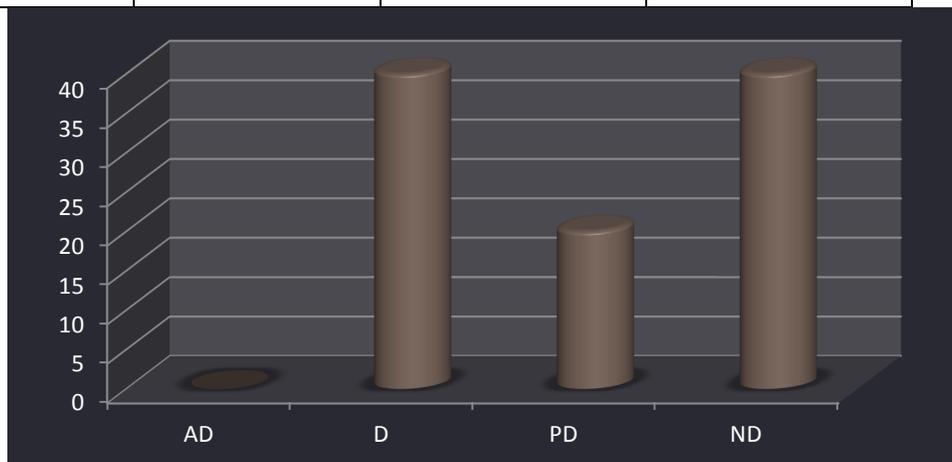


PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS



El 100% de los encuestados afirman que están absolutamente de acuerdo y de acuerdo con el reconocimiento de la empresa por su comportamiento ético

52-	Me siento satisfecho por la manera que la empresa contribuye a la comunidad.		
Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Porcentaje
AD	0	0	0
D	2	0,40	40
PD	1	0,20	20
ND	2	0,40	40
Totales	5	1	100

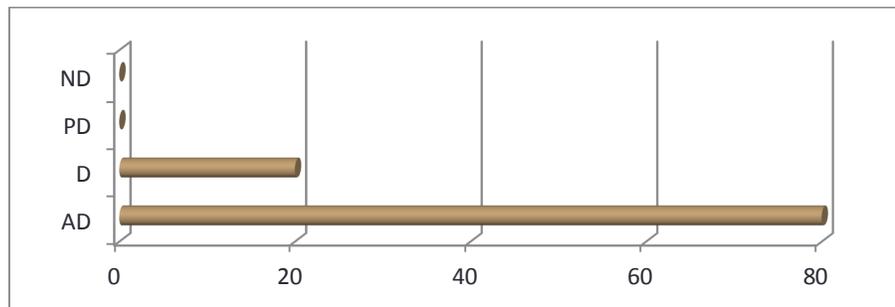


Un 40 % se siente satisfecho con la forma que la empresa contribuye a la comunidad, en tanto un 20 % está poco de acuerdo y un 40 % nada de acuerdo con esta afirmación



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Categorías	Frecuencias	Frecuencias	Porcentaje
	Absolutas	Relativas	
AD	4	0,80	80
D	1	0,20	20
PD	0	0	0
ND	0	0	0
Totales	5	1	100



Todo el personal coincide con esta importante aseveración.

CAPÍTULO 6: DIAGNÓSTICO FINAL, PROPUESTA DE MEJORAS Y ACCIONES CONCRETAS

6.1 DIAGNÓSTICO FINAL

En este capítulo nos ocupamos de recoger, a modo de diagnóstico final, las principales conclusiones a las que pudimos llegar a partir de los datos obtenidos, a lo largo del Trabajo de Campo, con el objetivo impuesto de elaborar una propuesta moderna y atractiva para la retención de talentos en Valle & Cía.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Focalizamos, como inicio, en encontrar la facilitación de espacios de reflexión y análisis con los directores y con los empleados considerados talentos, para lograr el relevamiento de la información, necesaria para el cumplimiento de nuestro objetivo.

En todo momento, tuvimos en consideración los objetivos estratégicos y la cultura propia de la organización, para que las sugerencias puedan adaptarse a ese contexto específico.

Fundamentamos nuestras apreciaciones contemplando una visión de mejora continua, ya que las políticas a implementar implican a las personas, requiriendo su involucramiento y participación y de actualización constante para su vigencia.

Durante el trabajo de campo nos pusimos como metas el análisis de las situaciones planteadas en el Capítulo 1.4 como Objetivos.

En el capítulo 5.1, durante la entrevista con los directivos, identificaron a los 5 empleados a quienes consideran talentos dentro de su organización.

Al consultar a los directivos sobre los criterios para determinar los talentos, hicieron referencia a la confianza que generaron a lo largo de su trayectoria, a que se involucraron en el desarrollo de los negocios, con sugerencias y a las posiciones claves que impactan directamente en el negocio.

Valoran el cumplimiento, el orden, la lealtad y la honestidad.

En el capítulo 5.2 analizamos los resultados de la encuesta del último clima laboral, elaborado hace dos años a todo el personal. En el 5.3 hemos desarrollado las entrevistas con los talentos y en el punto 5.4 las encuestas. Trataremos de hacer una comparación entre las distintas instancias de relevamiento, para entender como fue el proceso y como ha impactado en la organización. Lo desarrollamos siguiendo la estructura de la encuesta, dividido por dimensiones.

Dimensión Motivación.

Chiavenato (2000) sostiene,

Motivación es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. Es decir, todo aquello que sea un factor, elemento, cosa, situación, individuo, que provoca que alguien actúe de tal manera. La razón del comportamiento puede ser originada por el individuo o el ambiente que lo rodea (pag.143)

Es muy importante considerar la motivación en el marco de la Retención de Talentos, como factor esencial, donde es básico señalar la necesidad de estimular a los individuos o grupos con el fin de lograr el mejor desempeño de los mismos y la satisfacción de las necesidades, tanto individuales como de la organización.

En la encuesta de clima se analizaron condiciones de logro, evolución profesional, estabilidad laboral y calidad de vida laboral.

De esta herramienta extrajimos que, la mayoría del personal considera que la empresa les provee estabilidad laboral, condición que valoran, ya que más allá de las dificultades por la que han pasado a lo largo de los años, siempre se privilegió el mantenimiento de los puestos de trabajo.

Asimismo, una gran mayoría siente orgullo por alcanzar logros, situación que los motiva a involucrarse en los nuevos desafíos y participar en los proyectos que estos generan.

Respecto a la calidad de vida, expresan que las condiciones laborales le permiten un buen balance con sus intereses personales, aunque hay una minoría importante que no está de acuerdo.

Donde encuentran una acción a mejorar es en lo relacionado con el desarrollo profesional. Estos talentos detectan una importante brecha entre las expectativas que su desempeño y motivación al trabajo le generan, con el desarrollo profesional que la empresa les propone.

Analizando las entrevistas personales realizadas a este grupo de personas, podemos identificar que se sienten comprometidos con la empresa y sus tareas, sobre todo por las



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

condiciones de estabilidad, pero que aún no logran el suficiente espacio para sus propuestas y esto impacta negativamente en su desarrollo profesional.

Ellos creen que Valle & Cía., iniciada como una empresa tradicional y familiar, está en condiciones de generar el ámbito adecuado para atender los cambios y requerimientos que el mercado impone.

Dimensión Satisfacción Laboral

A diferencia de la motivación, la satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se alcanza un logro.

Considerando que la satisfacción del personal, sobremanera de los considerados talentos, agrega una ventaja competitiva para la organización, es importante propiciar un ambiente adecuado, para que estos aporten ideas orientadas a la eficiencia.

De acuerdo a la teoría de los dos factores de Herzberg, los directivos no solo deben contemplar que los empleados tengan buenas condiciones laborales, políticas y procedimientos, sino que también se vean motivados al logro y realización.

Pero asimismo, evidencia una fuerte insatisfacción generada por los factores extrínsecos relacionados con el salario que perciben, la falta de capacitación que no les permite avanzar en su carrera profesional y la carga de trabajo, que si bien no la consideran excesiva, creen que podría adecuarse a un esquema más eficiente y saludable.

Dimensión Rotación y Retención de Talentos

Esta es la dimensión central de nuestro estudio, para realizar una propuesta orientada a la retención de los talentos debemos considerar las características generacionales y los intereses del grupo de análisis.

Estos cinco talentos se ubican en la generación X, donde se produce el cambio, ya los empleos no son para toda la vida, no se vive para trabajar, sino que éste es solo el medio. Se valora lograr un buen balance entre vida personal y laboral.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

A su vez, comparten con miembros de la generación anterior de Baby Boomers, considerando que en ésta se ubican los Directivos y con los jóvenes profesionales de las generaciones Y y Z.

Esta situación de medio entre dos generaciones, con expectativas e intereses muy diferentes, hace que tengan que desarrollar diversas competencias para mediar y cumplir con su objetivo.

Se logró determinar, en base a las encuestas y entrevistas, que las anclas predominantes son la seguridad, desafío y de autonomía e independencia. La primera de las mencionadas está satisfecha en el sentido de la estabilidad laboral, aunque se debería trabajar profundamente en los cambios, teniendo como base las otras dos anclas.

Dimensión de la comunicación

Una implementación eficiente de políticas orientadas a la retención de los talentos, no se puede llevar a cabo sin una adecuada comunicación, que genere un clima de confianza, participación y de pertenencia.

De los resultados obtenidos en la encuesta y entrevistas, observamos que este grupo considera que la comunicación de políticas, normas y objetivos no es eficiente, generando pérdida de energía y esfuerzos y obstaculizando el cumplimiento de objetivos en forma eficiente.

Los talentos en cuestión consideran que las ideas y propuestas se esfuman, ya que no hay espacios de reflexión, planificación, debate y análisis de resultados.

Esta dimensión es transversalmente crítica a todos los sectores y en todos los frentes analizados, porque una comunicación óptima es el engranaje vital para que los componentes de la línea productiva de la empresa funcionen, impactando positivamente en toda la estructura organizativa, o sea, en la gestión de las personas.

Dimensión Participación

En cuanto a la dimensión de la Participación, se puede observar que hay una apertura, a partir de las buenas relaciones interpersonales, aunque no se traduce en una forma de



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

trabajo donde prime el aporte de cada uno en sus áreas respectivas. El escenario es el adecuado, falta articular actividades y formas de trabajo que creen sinergia y se generen luego los resultados.

De las encuestas se evidencia, que los talentos ya están experimentando que la empresa inicia un proceso de cambio, valorando la integración al equipo, sintiéndose orgullosos de trabajar en la misma, pero asimismo, identifican que hay políticas que deben ser desarrolladas, como las relacionadas con la remuneración y beneficios.

Si bien están comprometidos en el proceso de cambio, todavía son susceptibles a aceptar otras propuestas laborales que impliquen mejoras personales.

Dimensión Ética

Esta dimensión se centra en la relación entre las personas, los valores de la organización y el sistema legal.

Los talentos consultados coinciden en que la empresa tiene conductas éticas respecto a la operatoria comercial, aunque manifiestan que no hay una mirada hacia la sociedad. Se debe trabajar más en ese aspecto, involucrándolos en acciones y generando apertura a propuestas de los mismos empleados.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

6.2 PROPUESTA DE MEJORAS Y ACCIONES CONCRETAS

•Para contribuir a mejorar el paquete retributivo

- Implementar un sistema que permita atar la productividad de la empresa con las compensaciones económicas de aquellos denominados talentos.
- Implementar beneficios que realmente respondan a las necesidades de los talentos.
- Permitir que los empleados diseñen y se sientan dueños de un paquete de beneficios que les asegure su bienestar y el de su grupo familiar.

Finalidad

Aplicar incentivos que motiven a los talentos a tener mayor productividad, otorgando amplia movilidad a las compensaciones económicas, evitando desajustes temporarios que atenten con la satisfacción en materia económica.

Fundamento teórico

El nexo entre la teoría de la equidad de Adams y la práctica es que el talento considera que lo que debería percibir estará atado a experiencia, formación y por las responsabilidades en la gestión. A partir de allí, el trabajador compara con lo que él desea y aspira a conseguir por su labor y lo que efectivamente recibe, dando como resultado un sentimiento de satisfacción o insatisfacción, de acuerdo a la comparación surgida entre otras empresas y en la misma organización.

El nexo entre la teoría de Vroom, en relación a los resultados de primer nivel y la práctica, es que éstas son derivadas de la conducta que se asocia con la realización del trabajo y su desempeño; y en función de las discrepancias



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. En relación a los resultados de segundo nivel y la práctica, es que la motivación y el reconocimiento son procesos que satisfacen una necesidad, y esta significa un estado interno que hace que ciertos resultados nos parezcan atractivos. Si esta es insatisfecha genera tensión que estimula impulsos dentro del individuo, los que lo orientan a la búsqueda de metas particulares, que si se logran, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Entonces, vemos dos niveles de necesidades a satisfacer; el individual, es decir, el de la propia realización y el institucional, a través del cumplimiento de objetivos.

Acciones Concretas

○ **Plan de Bonus Anual para los talentos**

Reunión informativa con los 2 miembros del Directorio:

Se realizará una presentación en Powerpoint con el esquema de bonus propuesto para incentivar y motivar a los talentos en el logro de los objetivos corporativos.

Materiales necesarios: sala para 4 personas, pantalla, proyector, hojas y lápices para notas, computadora provista por las consultoras.

Duración: 1 hora

El bonus consta de:

- **Objetivos a cumplir:**

Presupuesto corporativo anual de ventas 50% del valor del bono

Margen de ganancias 35% 50% del valor del bono

Se establecen estos objetivos considerando que los talentos con su desempeño contribuyen al logro. Si se logra uno solo de los objetivos serán acreedores solamente al 50% del bono para evitar que se enfoquen



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

solo en ventas bajando los márgenes de ganancias o que quieran imponer márgenes de ganancias altos que afecten las ventas.

- Periodicidad:

Anual: Se evaluará con el reporte anual y el pago se efectivizará con el sueldo del mes de Enero

- Coeficientes:

Se establece en 2 salarios. Es un incentivo importante para que genere la motivación al logro.

Reunión de concientización a los talentos:

Se realizará una presentación en Powerpoint con el esquema de bonus propuesto y aprobado previamente por los Directivos para incentivar y motivar a los talentos, asegurando la correcta interpretación del mismo para garantizar la orientación al logro y evitar insatisfacción por falta de alcance de los objetivos.

Participantes: Gustavo y Guillermo Valle (Directores) , Damián Gómez- Jefe comercial- Silvia Campetella ó Jefe administrativo- Carlos Stefich ó Jefe de logística- Ricardo Rasmussen- Jefe de Compras y Andrea Arrechea diseñadora y colaboradora en el área de marketing (Talentos); Mariela y Mónica (Consultoras externas)

Materiales necesarios: sala para 9 personas, pantalla, proyector, hojas y lápices para notas, computadora provista por las consultoras.

Duración: 1 ½ hora

Temario: presentación y explicación del esquema de bonus, fechas de evaluación y pago. Atención a preguntas por parte de los talentos para asegurar la comprensión del programa.

- Presentación de un Plan de Beneficios Fijos y Plan de Beneficios Flexibles



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

A continuación detallamos varias propuestas de beneficios fijos y flexibles que de implementarse contribuirán a la motivación de los talentos y actuarán como incentivos para su retención y crecimiento profesional y los orientarán a la obtención de logros cada vez más desafiantes dentro de la organización.

Esta propuesta se basa en la presentación a los Directivos y nuestro objetivo es poder planificar que acciones y en que momento se implementarán.

Entendemos que algunas requieren de una inversión económica y otras no impactan en este sentido en los costos de la empresa pero si, estamos convencidas, que lo hacen en la satisfacción de este grupo de empleados que tendrá en un futuro la responsabilidad de conducción de la organización.

Para estas presentaciones organizamos una jornada con los Directivos con un temario previamente aprobado.

Contamos con una muy buena predisposición y expectativa por parte de los Directivos que tienen la firme convicción de iniciar el proceso de cambio.

❖ Beneficios fijos:

◆ Obra social pre paga.

La empresa cuenta con cobertura de Obra Social de Empleados de Comercio.

Considerando que una buena cobertura médica para el empleado y su grupo familiar brinda seguridad e inclusive reduce los días de ausencia por enfermedad.

Realizaremos una **reunión informativa** con los 2 Directores para presentar dos opciones de prestaciones con reconocido servicio en la zona.

Recursos necesarios: sala para 4 personas, pantalla, proyector, hojas y lápices para notas, computadora provista por las consultoras.

Duración: 1 hora

Propuestas:



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- Osde: es la Obra Social de Ejecutivos, consta de diferentes planes de acuerdo al sueldo del empleado.

Contacto: Sr Sidney Cardoso Lopes. Tel. 2914367399
sidney.cardosolopes@osde.com.ar

- Swiss Medical: prepa que pueden derivarse los aportes a través de obra social Osdepym, que pueden afiliarse los talentos sin costo extra de cuota sindical.

Sr Francisco González Martínez. Tel 2916420289
Francisco.Gonzalez@ventas.swissmedical.com.ar

Ambos prestadores cuentan con prestaciones similares en los planes seleccionados para esta presentación.

Los costos de los planes son:

	Swiss Medical	Osde 210
Individual 20/29 años	530	949
Individual 30/35 años	794	949
Individual 36/49 años	794	1301
Individual 50/64 años	1133	1301
Matrimonio hasta 35 años sin hijos	1588	1898
Matrimonio hasta 35 años con 2 hijos	1878	2319
Matrimonio 36 a 41 años con 2 hijos	1878	2512
Matrimonio 42 a 50 años con 2 hijos	1878	3548

Se tiene en cuenta el 2,55% del aporte del empleado y el 5,10% de contribuciones del empleador. (El 0,45 de aporte y el 1,10 de contribuciones va a Anssal) El total que va a la obra social es el 7,68% del sueldo bruto de cada empleado.

Se propone que debido a que los empleados a beneficiar con esta prestación son solamente cinco, la empresa se haga cargo de las diferencias entre aportes y planes.

- ◆ Servicio de comedor



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- Debido a que el horario laboral es corrido, presentaremos una propuesta al Directorio para ofrecer un servicio de almuerzo al personal, sugiriendo un mínimo copago por parte de los empleados y el resto a cargo de la empresa.

Organizamos una **reunión informativa** para los directivos.

Recursos necesarios: sala para 4 personas, pantalla, proyector, hojas y lápices para notas, computadora provista por las consultoras.

Duración: 1 hora

Estos servicios se prestan de dos maneras distintas, pueden proveer viandas preparadas especialmente y entregadas en el horario estipulado por la empresa o construyendo comedores totalmente equipados y atendidos por personal capacitado del proveedor, cocinando los platos en la empresa.

Considerando que la segunda opción demanda de una importante inversión inicial por parte de la empresa, es que orientamos las propuestas hacia los proveedores de viandas, al menos en esta etapa.

Buscamos dos proveedores con buenas referencias de servicio en la ciudad:

- *Eis Eventos: Empresa también propietaria del centro terapéutico Dr. Maximo Ravenna en Bahía Blanca, por lo que cuenta dentro de su equipo con médicos clínicos, nutricionistas y psicólogos, especializados en alimentación saludable y patologías de la nutrición, quienes junto con nuestros chefs y pasteleros diseñan cada propuesta de menú especialmente. Esta conjunción logra que se cubran las exigencias todos los comensales con una alimentación rica, sana y saludable.*



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Diseñamos y proveemos los menús específicos para las personas con sobrepeso, hipertensión, diabetes, celíacos, etc.

El menú se compone de ensaladas, plato caliente, postre y fruta y bebidas gaseosas y aguas.

Los menús son servidos por 2 mozos provistos también por el proveedor.

Eis semanalmente envía tres menús diarios opcionales, debiendo el personal de Valle seleccionar uno de ellos y anotarse para recibirlos en la empresa.

Tienen opciones de presupuesto desde \$ 80 a 115 por menú, debiendo los directivos de Valle seleccionar el plan que mejor se adecúe a sus necesidades.

La vajilla puede ser comprada por Valle a Eis u otro proveedor local. El servicio de limpieza es realizado por el personal de Eis para garantizar las condiciones de sanidad.

Contacto: Tel: (0291) 4523615 - Gorriti 51. Bahía Blanca - Buenos Aires - Argentina | www.eiseventos.com.ar - eiseventos@eiseventos.com.ar

- **Don Blasø:** *Empresa argentina dedicada a ofrecer un servicio de viandas para empresas y obras en general.*

En Don Blas's buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Por eso brindamos una atención personalizada y elaboramos nuestros productos prestando especial atención a los detalles.

Este proveedor ofrece viandas compuestas de plato principal, postres sencillos o fruta y bebidas gaseosas o agua. Las viandas son provistas por 2 mozos empleados de Don Blasø quienes las sirven a los comensales y se ocupan de la limpieza y acondicionamiento del espacio destinado a comedor.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Don Blas prepara 3 menús principales que son enviadas semanalmente a Valle de las cuales los empleados deben optar y anotarse para su recepción.

Presenta diferentes opciones de viandas con valores entre \$ 55 y 80.

Contacto: Granada 747, Bahía Blanca ó www.catering.com.ar

- ♦ Paquete de beneficios del Banco, que consta de cuenta corriente-caja de ahorro-tarjetas de crédito-préstamos sin cargo.

Presentación de una propuesta bancaria que ofrece a los empleados servicios especiales que pueden acceder con el respaldo de la empresa.

Organizamos una **reunión informativa** para los directivos.

Recursos necesarios: sala para 4 personas, pantalla, proyector, hojas y lápices para notas, computadora provista por las consultoras.

Duración: 1 hora

Enfocamos la propuesta en dos bancos importantes de la ciudad.

- Banco Santander Río: es un banco con fuerte presencia en ñcuentas sueldosö.

Ofrecen cuentas caja de ahorro sin costo para los empleados y beneficios a la empresa en cuanto a otorgamiento de créditos a tasas preferenciales.

Para los empleados ñtalentosö ofrecen un paquete que incluye, caja de ahorros, cuenta corriente, tarjeta de crédito Visa Oro, descubierto en cuenta de \$ 3000 y acceso a créditos personales de hasta 10 sueldos a sola firma. Asimismo ofrecen tasas preferenciales para plazos fijos.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- Banco Patagonia: buena cantidad de sucursales en la zona.
Ofrecen cuentas cajas de ahorro y cuenta corriente para los empleados, asesoramiento especializado en operaciones de comercio exterior y tasas preferenciales en plazos fijos para la empresa.
Para el segmento òtalentosö ofrecen un centro de atención al cliente con línea directa, caja de ahorros y cuenta corriente, tarjetas de crédito Mastercard y Visa, descubierto en cuenta de \$ 2000, acceso a créditos personales de hasta 6 sueldos a sola firma y tasas de interés preferenciales para plazos fijos.

Una vez seleccionado el plan por parte de los directivos se coordinará una reunión de concientización para explicar los beneficios con personal del banco a los talentos.

❖ Beneficios flexibles:

- ◆ Gimnasio en Full Fitness para el empleado.
 - Presentación de propuesta ofreciendo un servicio de variadas actividades físicas y amplitud de horarios para los empleados.
Este beneficio aporta a la calidad de vida personal y mejora las condiciones físicas.
El gimnasio ofrece un arancel diferenciado a los empleados de la empresa, con una amplia gama de programas para elegir.
El costo mensual por persona es de \$ 500.- sugiriendo que la empresa se haga cargo del 70% del valor y el 30% restante a cargo del empleado.

- ◆ Día libre en su cumpleaños.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- ◆ Primer día de clases de hijo o algún acto libre media jornada.
- ◆ Posibilidad de reducción horaria del día viernes, en dos horas a compensar en otro día de la semana.
- ◆ Extensión de días de vacaciones en 1 semana más por año, a tomar en distinto momento que las legales.
- ◆ Crédito por valor hasta 4 sueldos por año, a devolver hasta en 12 pagos.
- ◆ Descuentos en productos propios.

Es importante considerar que todos estos beneficios (fijos y flexibles) han sido identificados como importantes por los talentos en el relevamiento realizado en las entrevistas personales.

Los Directivos deberán resolver cuales implementar en una primera etapa y establecer cuales a futuro. También establecer auditorías que reflejen si satisfacen las expectativas de los talentos.

Contribuir a fortalecer la confianza, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Finalidad

A partir de los valores declarados como principios rectores de la empresa Valle, reformular un código de ética acordado entre los directivos y los talentos, que no solo implique la definición de los valores, sino un desarrollo de políticas y comportamientos éticos.

Que pertenecer a Valle sea para ellos un orgullo. El objetivo es que sientan que la empresa es de todos en su sentido amplio, como generadora de fuente laboral y actora social. Si bien, de acuerdo a los instrumentos utilizados se infiere que



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

hay un fuerte sentido de pertenencia, proponemos profundizarlo para que pueda ser transmitido a sus equipos.

Fundamentos Teórico

La ética no solo es el comportamiento de lo ético sino su práctica, de establecimiento de códigos y de valores compartidos, es un complemento de las leyes que cubre una esfera en la que aquellas no actúan. No se puede concebir que los negocios y la ética transiten carriles distintos y paralelos. El actuar de acuerdo a la ética exige que tengamos en cuenta no solo la eficacia o justificación de los medios que empleamos para una decisión, sino también el valor de los fines, la justificación ética del objetivo que se persigue de acuerdo a los valores que compartimos.

El nexo entre esta técnica y la práctica es que ciertas dinámicas de grupo promueven la cohesión social entre los empleados, ya sea entre los de mismo nivel jerárquico como con los supervisores, gerentes y directores. De esta forma, se pretende incrementar la distensión en el grupo, la confianza y la cercanía de los niveles jerárquicos, lo que tiene un impacto directo en la satisfacción del empleado y su comodidad en la empresa.

Acciones Concretas

➤ **Elaboración de un código de ética.**

Se sugiere que se elabore un código entre los directivos Gustavo y Guillermo Valle con la participación de Damián Gómez- Jefe comercial- Silvia Campetella ó Jefe administrativo- Carlos Stefich ó Jefe de logística- Ricardo Rasmunsen- Jefe de Compras y Andrea Arrechea diseñadora y colaboradora en el área de marketing. Estos serán integrantes del comité de ética.

Se puede dividir en capítulos que contengan:



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- Antecedentes, donde conste brevemente un relato del nacimiento de la organización.
- Objetivos, en el que se pueda interpretar la verdadera misión de este código.
- Alcance, es decir a quienes está dirigido.
- Valores, es un desarrollo de todos los valores rectores que debe estar presente en la conducta en la gestión y en sus colaboradores.
- Normas éticas, detallando aquellas normas que rigen el normal desenvolvimiento en relación a la conducta, la dignidad y privacidad de las personas, la no discriminación, cumplimiento de las leyes, divulgación de información, y todo aquello que sus directivos quieran reflejar en este capítulo que le parezca pertinente.
- Responsabilidades de cada uno de los actores desde su rol.
- Sanciones que puedan caberle a aquellas personas que incumplan con lo estipulado en el mismo.

En el anexo está el diseño del presente código.

➤ **Planificar actividades estableciendo los objetivos y metas en materia comercial, de recursos humanos y en relación RSE.**

Esta propuesta es amplia y consiste en armar una mesa chica de planificación de objetivos organizados, consensuados y compartidos tendiente a visualizar los objetivos anuales que se impondrán respecto a cada área:

Para el área comercial, proponemos la participación de las personas que integran la elaboración del comité de ética ósea los talentos para establecer metas y objetivos.

- Comercial:



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Los niveles de facturación anual del año 2014 fueron de 31.586.372 en un año complejo por la recesión imperante. Se establece:

- Aumento de la facturación de venta del 20 % en valores nominales para el 2015.
 - Fortalecer el mercado de Neuquén y Comodoro Rivadavia reasignando territorio para que un vendedor pueda atender más tiempo esas zonas con alto potencial por la actividad petrolera.
 - Seguir trabajando con las marcas líderes de las cuales tienen la exclusividad de distribución en incorporarlas y posicionarlas en los mercados con los que operan.
 - Coordinar con el área de logística respecto a los recursos disponibles en materia de personal y material a los fines de poder cumplir con la demanda requerida producto al aumento de la facturación proyectada.
 - Reducir plazos de entrega.
 - Incorporar los software adecuados para instrumentar facturación y cobros vía sistema de manera tal de agilizar los plazos .
 - Acciones promocionales mediante newsletter con ofertas , compras online
-
- RR.HH: aunque por el momento no tienen desarrollado el departamento, se sugiere que con asesoramiento externo, se comience a implementar algunas de las herramientas propuestas en este trabajo como capacitación y evaluaciones de desempeño.
Para esta última herramienta se trabajará con los jefes asignados de cada área para que puedan llevar a cabo las evaluaciones de desempeño. Como es la primera vez que se implementará se llevará a cabo un



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

proceso de concientización y capacitación respecto a los beneficios y la conveniencia de la aplicación de esta medida. Proveeremos a los mencionados un manual del evaluador que se encuentra en el anexo donde consta los pasos a seguir para administrarlos. Al finalizar el proceso, trabajaremos con los resultados y con los pasos a seguir en función de necesidades detectadas o falencias en el desempeño.

Además también serán evaluadas los talentos por los directivos, manteniendo el mismo formato de evaluación. En esta instancia actuaremos como árbitro mediador para trabajar y acompañar en el análisis y profundización de los temas con la objetividad necesaria para que sea altamente positivo.

Respecto a tema capacitación se propone armar un plan anual en este caso solo para los talentos, tal vez no tan ambicioso porque es necesaria una tarea de concientización respecto a los tiempos òganadosö en estos temas. Por tratarse de una Pyme y de una estructura tan pequeña se requerirá encontrar los tiempos disponibles sin alterar el buen funcionamiento.

Temáticas a abordar:

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Desarrollo de equipos de alta performance.
- El líder como constructor de la cultura empresarial

La elección de estos temas apunta a fortalecer a los líderes en su rol de conductor y administrador de los equipos.

Se propone a la empresa Julias Consultores de nuestra ciudad para llevar a cabo este servicio con probada experiencia en el tema y con costos razonables.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Asimismo proponemos **un plan de inducción** a través de la asignación de Andrea Arrechea , como responsable de la inducción a la cultura de la empresa de cada ingresante. Consideramos esta herramienta fundamental dentro del proceso de generar un sentido de pertenencia porque es trabajar sobre la base, sobre la semilla. Su rol consistirá en transmitir la cultura de la organización mediante los siguientes herramientas:

- Primera reunión informativa en la que pueda explicar el origen de la organización, quienes son, que se comercializa, el alcance, informar el código de ética, y hacer las presentaciones de cada uno. Se sugiere hacer un video institucional. El objetivo es acompañar a la persona en sus inicios y hacer que quien lo lleve a cabo se sienta en un rol de facilitador. En el anexo se encuentra en diseño de manual de inducción.

Y por último, **establecer objetivos individuales con cada uno de los talentos.**

Es importante establecer objetivos y metas individuales para que cada uno sepa que se espera de ellos, por lo tanto sugerimos que se plasme por escrito el detalle de los objetivos que les compete a cada uno y proponer plazos de revisión y atarlo a la estructura del paquete retributivo. Se puede tomar como guía el formulario en el anexo.

- RSE: Promover, mediante la creación de un grupo mezclado por departamentos, a realizar alguna acción/misión relacionada con la RSE propuesta por ellos mismos y que los tengan como protagonistas. Se sugiere armar 4 grupos y nombrar como coordinador de cada uno a los talentos.

Plan para el 2015:



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- Grupo 1- Juntar ropa , juguetes y materiales escolares nuevos y/o usados para donarlos en el Hogar Mamá Margarita dependiente del Colegio Don Bosco. La entrega se hará en agosto y diciembre.
- Grupo 2- Armar una biblioteca para esta última Institución con libros para todos los niveles escolares , juegos didácticos películas infantiles y juegos de computadoras.
- Grupo 3- objetivo es mantener las instalaciones del pequeño jardín rural a solo 10 km de la ciudad camino a Chasicó con pintura y mano de obra de los propios empleados y/o voluntarios. Se buscará hacerlo una vez al año en el momento mas adecuado.
- Grupo 4- Organizar la fiesta para el día del niño en el jardín rural que implique juegos con todas las familias, comidas y sorteos.

Se podrá dar a elegir a las personas la elección del grupo pero siempre manteniendo una distribución numérica equitativa.

Esta práctica impactará positivamente en las personas porque sentirán que son una parte importante de la comunidad.

➤ **Flexibilidad empresarial y Responsabilidad Social Corporativa**

Trabajo, familia y vida personal han de enriquecerse mutuamente son tres dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el hombre y la mujer. Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso de las empresas para impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de flexibilidad que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de los empleados.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

-Propuesta alternativa de flexibilidad ante situaciones de enfermedad de un familiar directo (esposo, hijos o padres) para trabajar desde casa utilizando la tecnología. Se coordinará dependiendo la función para no alterar el normal desarrollo de las tareas.

-Asimismo se utilizará la misma metodología para las madres cuyas licencias por maternidad se hubiese cumplido para que pueda coordinar media jornada presencial y la restante online. De esta manera no solo acompañara la empresa a su empleada en su rol de madre sino contribuirá a extender el periodo de lactancia. Esta flexibilidad es válida por tres meses posterior a la licencia.

- **Trabajar sobre el compromiso emocional que implica trascender, es decir sentir satisfacción porque el trabajo cause un buen impacto en los demás.**

Estas motivaciones son las que mueven a un talento a solucionar problemas de sus clientes, colaborar con sus compañeros y/o equipos de trabajo o contribuir a mejorar el clima de la organización.

Se sugiere promover en los talentos el desarrollo de sus habilidades de enseñar y acompañar a sus empleados a desplegar su potencial mediante el uso de herramientas como la capacitación en competencias duras y blandas para que puedan no solo armar equipos sólidos y eficientes sino que actúe como líder motivador y busque trascender en sus equipos.

Concretamente, se puede recurrir a profesionales externos para que puedan darle las herramientas que puedan aplicar para desarrollar a las personas que dirige. No pretendemos caer en una práctica abstracta sino en un cambio de paradigma en los modelos de liderazgo en la organización.

Se los contactará con la empresa Julias Consultores y se evaluará necesidades puntuales para ir trabajando en función de cada equipo y de la actividad.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

• Para contribuir a mejorar la calidad de vida en el trabajo

- Hay que incorporar acciones que involucren a las personas y sus vínculos desde lo humano.

Finalidad.

- ✓ Fortalecer las relaciones interpersonales de todos los empleados y la mejora del clima organizacional.
- ✓ Lograr una armonía y espíritu de compañerismo.
- ✓ Hacer posible que los equipos funcionen con sentido de solidaridad.

Fundamento teórico

El nexo entre la teoría de Herzberg y la práctica, es que, impulsando medidas que impliquen mejorar el clima, las relaciones interpersonales y los equipos, generarán motivación, confianza, deseos de comunicarse y aunar esfuerzos para el cumplimiento de las metas. Calidad de vida laboral es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente agradable, seguridad en el empleo, cantidad de horas adecuadas y tareas significativas.

Un programa de calidad de vida en el trabajo trata de estructurar las tareas y el ambiente, para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.

Según opina Conrado Castillo Serna (2009) los últimos estudios sobre RRHH apuntan a los factores psicológicos como los de mayor peso a la hora de quedarse o abandonar una organización. Esos factores dejan paso al bienestar psicológico del empleado como primeros motivos de permanencia: orgullo de pertenencia, buenas relaciones laborales con superiores y compañeros,



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

reconocimiento y sobre todo, desarrollo profesional. La innovación en medidas de retención, imagen del empleador, estimulación de relaciones distendidas entre empleados y superiores son los ingredientes adecuados para una buena gestión de recursos humanos. Todo esto pasa por el desarrollo del empleado en todos sus aspectos, intelectual y emocional, por eso debemos atenernos a la idea de que la retención del talento ocurre desde las acciones de mejora.(p.124)

En la práctica, la teoría de Herzberg, según comenta Chiavenatto, I. (2007) resalta aquellos factores motivacionales que son tradicionalmente descuidados y despreciados por las organizaciones en su esfuerzo por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas.(p.309)

Acciones Concretas

Se sugerirá planificar, cada 60 días, encuentros fuera de la organización, para cultivar vínculos y vivencias que permita sentirse parte de una familia. Puede ser un almuerzo o algún otro evento que propongan ellos mismos.

Promover los días viernes ñel día dulceö. En cada equipo de trabajo, asignar por turnos a una persona integrante para que lleve algo dulce para compartir.

Tener una agenda de cumpleaños y promover la entrega de un obsequio adquirido entre los compañeros.

Realizar la fiesta anual sobre fin de año, con las familias para crear un sentido de priorizar al ser humano.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Para contribuir a alinear las expectativas de crecimiento de los talentos con las propuestas de la empresa

Finalidad

Uno de los salarios emocionales más importantes es el de la empleabilidad, es decir el desarrollo constante del empleado para que mantenga su competitividad individual. La empleabilidad hace que el profesional sobreviva a la propia empresa y es lo que buscan sobre todo los profesionales jóvenes.

Fundamento teórico

El nexo entre esta técnica y la práctica, es otorgarle un papel preponderante a las necesidades de crecimiento y superación a través del entrenamiento y de la formación de habilidades.

Acciones Concretas

Proponer cursos y/o asistencia a seminarios y congresos específicos de su profesión o especialidad consensuado con el talento, es decir, que sea parte de la elección.

Armar una agenda de capacitaciones anual que sea flexible y que indique objetivos en la materia.

Organizar capacitaciones y talleres que involucre el entrenamiento en las competencias blandas para mejorar la gestión individual.

Emplear todos los canales de aprendizaje.

Otorgarles a los talentos la posibilidad de desarrollar talleres, dentro de la organización, con su propio equipo de trabajo, donde el mismo pueda ser entrenador y motivador.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Contribuir a rediseñar una distribución de tareas adecuada con un cuadro de reemplazos.

Finalidad

Analizar la distribución de tareas por sectores y rediseñarlos en función de las necesidades y de la estructura.

Armar un cuadro de reemplazo de los talentos teniendo en cuenta las capacidades y potencialidades de las personas identificadas como aptas, para establecer metas a mediano plazo de entrenamiento y capacitación. El objetivo es crear una segunda línea que les otorgue mayor libertad de acción de los talentos para asumir otros compromisos y responsabilidades.

Fundamento teórico

El nexo entre esta técnica y la práctica es darle la responsabilidad de continuidad a la gestión más allá de las personas. Sumar capacidades, habilidades e ideas al proyecto para que juntos coadyuven a los cumplimientos de metas y objetivos. Requerirá de un cambio de paradigma, en un enfoque más participativo y en función del equipo, delegando responsabilidades y tareas en otros para poder pararse desde otra perspectiva más macro.

Acciones Concretas

Analizar, junto con los jefes de los equipos de trabajo, la distribución de tareas, permitiendo la reasignación de responsabilidades que contribuyan a la eficiencia de los empleados.

Identificar, junto con los talentos, a aquellas personas con más capacidades y habilidades dentro de su equipo.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Planificar capacitaciones y entrenamientos técnicos y/o de competencias blandas.

Hacer un seguimiento de la evolución.

Incorporarlos en algunas acciones y/o decisiones operativas supervisadas por los talentos.

Contribuir a mejorar la comunicación

No solamente la comunicación relacional y bidireccional, sino también la de calidad y completa, en la que la información fluya y el empleado sea receptor directo de testimonios tan relevantes para su futuro, como beneficios o ascensos, y, sobre todo, los posibles cambios a introducir en la empresa.

Fundamento teórico

La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior. Es también el punto en el que se dan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema.

Acciones Concretas

Se propondrá implementar un buzón de sugerencias y propuestas generales para todo el personal, esta herramienta facilitara a los talentos su propia gestión.

Asignar a una persona del grupo de talentos para que sea el referente respecto a las comunicaciones formales de la empresa.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Dentro de las reuniones propuestas, generar los espacios para que puedan mejorar la fluidez en la comunicación.

Para contribuir con la participación activa de los talentos.

Finalidad

La gerencia Participativa ofrece las posibilidades de satisfacer, tanto las necesidades de pertenencia y desarrollo de los talentos de los trabajadores, como los requerimientos de soluciones creativas que tiene la empresa.

Fundamento teórico

Según José Castillo Aponte (2014) La creación de espacios de participación permite el desarrollo y aprovechamiento de los talentos humanos, con evidentes beneficios tanto para la empresa como para sus integrantes, en términos de desarrollo de personal, compromiso, buenas relaciones interpersonales y mejoramiento de la productividad. (p.136)

Según los autores Robbins, S.; Coulter, M (2000), Mc. Clelland afirma en su teoría de las tres necesidades: las personas con necesidad de logro prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones, se sienten motivados y prefieren el reto de trabajar con un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito y el fracaso (p.396)

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista.

Bernard (1971) hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización.(p.286)

Acciones Concretas

Implementar reuniones de gestión entre los talentos, quienes ocupen un lugar de liderazgo y sus directivos, con frecuencias semanales y/o quincenales, con un orden de temas a analizar de acuerdo a la necesidad; planificación, evolución, cambios, evaluación de resultados.

Proponemos reuniones interdepartamentales con determinada asiduidad, cuyo objetivo sea mejorar aspectos relacionados con la gestión que impliquen mayor eficiencia.

CAPÍTULO 7: PROBLEMÁTICA QUE PODEMOS ENCONTRAR PARA INTENTAR INCORPORAR LA PROPUESTA DE MEJORAS Y REALIZAR EL CAMBIO.

En primer lugar debemos saber que el plan sugerido en este trabajo es muy ambicioso, ya que implica un cambio de paradigma en la gestión y una redefinición en materia de visión organizativa.

Al ser una empresa que no cuenta con departamento de recursos humanos, consideramos que un profesional idóneo deberá acompañar el proceso de cambio, en el que ofrecemos nuestro aporte.

A partir del análisis de resultados hemos encontrado algunos cuestionamientos que profundizaremos a continuación:

Respecto a la primera sugerencia de mejorar la calidad de vida en el trabajo y de las acciones concretas propuestas, no vemos que haya obstáculo alguno. La organización



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

tiene una tendencia a ser humanista, es decir a tener en cuenta el capital humano, con lo cual, lo que necesitan es estructurar actividades que colaboren con fortalecer los vínculos y visualizarlos, de manera tal que todos puedan incorporarlos como un valor de la empresa.

En cuanto a la mejora en el paquete retributivo, nos encontramos con un esquema de salarios desorganizado y desvirtuado, producto de erróneas decisiones tomadas dentro de una coyuntura, lo que provocó inequidades. Ante este escenario, probablemente, se necesite tiempo para hacer los ajustes necesarios a fin de lograr un equilibrio. En relación con los beneficios, se podrán incorporar en primer lugar los fijos, aunque los variables necesitaran de una estructura que pueda administrarlos. Para ello, es necesario que ese manejo quede en manos de una persona, que podría ser uno de los directivos tal como fue planteado. Creemos que esta propuesta no tendrá resistencia ideológica, correspondería solo alinear ciertas variables para ejecutarlo.

Un tema crítico es el crecimiento y expectativas de los talentos. En este sentido nos encontraremos, seguramente, con desconocimiento por parte de los directivos en cómo empezar con la implementación de un plan de formación y capacitación. Sugerimos una Consultora de la ciudad, especializada en la materia, para que colabore con la propuesta. Es un plan a largo plazo, con lo cual sabemos que llevará tiempo armarlo.

En cuanto a la comunicación, se dificultará formalizar mensajes, dada el tipo de relaciones que tienen entre todo el personal y sus directivos. Creemos que los espacios darán un lugar natural al flujo de información, aunque la propuesta es que se estructure en la primera etapa, para no perder de vista los objetivos.

El compromiso es la palanca clave para reducir la rotación no deseada y alcanzar resultados superiores. Se puede y se debe gestionar, pero es importante saber que es muy frágil, tanto o más que la confianza. El riesgo no solo está en la rotación sino en el abandono mental o en el despido interior.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

BIBLIOGRAFÍA

Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Escuela de Negocios EOI .

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8° Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2° Ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano* (3° Ed.). México: Mc Graw Hill.

Díaz Llairó, A. (2010). *El talento está en la red*. México: Edit. LID.

Dychtwald K., Erickson T. y Morison R. (2007) *Retención del Talento*, Madrid: LID Editorial Empresarial.

Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, Jr, J. (2006). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (12° Ed.). Madrid: Irwin.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación* (4° Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Hellriegel, D.; Slocum, J.W. (2000), *Administración*. (7° Ed.). México: Thomson.

Jericó, P. (2008) *Gestión del Talento*. Madrid: Prentice Hall.

Koontz, H.; Weihrich, H. (1999) *Administración, una perspectiva global*. (11° Ed.) México: Ed. Mc Graw Hill,

Laredo: *Motivación y satisfacción*. <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/unidad2.htm>

Maslow, A. H. (1975). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Editorial Sagitario.

Mc Clelland, D. C. (1989) *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.

Mc Gregor, D. (1996) *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Montana, P.J. (2002). *Administración*. México: CECSA.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Petters, T. ó The Essentials Series (2005). *Talent: develop it, sell it, be it*. New York, USA: DK Publishing Inc.

Pinder, C. (1985). *Beliefs, expected values, and volunteer work behavior*. Canadá: Larry F More. Vancouver Volunteer Centre.

Robbins, S. (1991). *Comportamiento organizacional: concepto, controversia y aplicaciones* (8° Ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S.; Coulter, M (2000). *Administración* (6° Ed.). México: Prentice Hall.

Rodríguez, M. D., (2007). *Diagnostico organizacional* (6° Ed). México: Alfa Omega Grupo Editor.

Schein, E. (1994). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Solana, R.F., (1993) *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interocéánicas.

Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*. New York: John Wiley



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

ANEXOS:

5-TRABAJO DE CAMPO.

5.1-ENTREVISTAS CON LOS DIRECTIVOS.

Estructura base.

- 1- En materia de RR HH ¿cuál es la cultura de la organización?
- 2- ¿Qué consideran que es lo importante y valorado en la empresa?
- 3- ¿Cuáles son las situaciones no permitidas o cuestionadas?
- 4- Indique las percepciones respecto al sentir de los talentos.
- 5- Indique como se siente respecto a lo que hacen y como lo hacen respecto a los RR HH.
- 6- ¿Cuáles son los planes a largo plazo?
- 7- Indique los objetivos en materia de venta y crecimiento para los próximos 5 años.
- 8- ¿Cómo se imaginan la estructura en los próximos 5 años? ¿Quiénes cree que seguirá en el proyecto y quienes duda?

5.2 ENTREVISTAS CON LOS TALENTOS.

Estructura base.

- 1-Describa en 5 palabras las características que cree que caracteriza a la cultura de la organización.
- 2- ¿Qué cree que es lo importante y valorado en la empresa?
- 3- ¿Qué cree que la organización cuestiona o no acepta?



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- 4- ¿Cuáles son sus percepciones respecto a las posibilidades dentro de la organización?
- 5- ¿Qué es lo que más valora en relación a su trabajo?
- 6- ¿Porque trabaja? ¿Por necesidad? ¿Por deseo personal, o por satisfacción y crecimiento? Describir en el orden de importancia su hubiere más de uno.
- 7- ¿Qué cree que debería cambiar o que le gustaría que cambie?
- 8- Si tuviera una propuesta económica mejor, ¿se iría? ¿Qué es lo que deben ofrecerle para que elija otra empresa?
- 9- ¿Venís con gusto y contento a trabajar?
- 10- En cuestiones de relaciones interpersonales, ¿crees que es un buen equipo? ¿Te sentís a gusto?
- 11- Desafíos, ¿cuáles son?
- 12- Objetivos para los próximos 5 años. ¿Cómo imaginas tu situación laboral? o ¿cómo quisieras que fuera?

5.3 Encuesta utilizada.

Dimensión Motivación

1-Mi trabajo tiene un sentido especial para mí, no es solo un empleo					
2-Cuando veo lo que logramos en equipo siento orgullo.					
3-Se celebran acontecimientos especiales.					
4-Siento que hay estabilidad laboral en esta empresa.					
5-A las personas se las incentiva para que no descuiden su vida personal.					
6-Mis expectativas en cuanto a evolución profesional son tomadas en consideración.					



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Dimensión Satisfacción Laboral

7-Aquí puedo dar lo mejor de mí para hacer el trabajo.					
8-Recibimos un pago adecuado por el trabajo.					
9-Se me da responsabilidad e independencia en mis tareas.					
10-Siento que formo parte de un "equipo".					
11- Ante situaciones complejas recibo el apoyo que necesito para resolver los mismos					
12-Estoy satisfecho del grado de autonomía del que dispongo en mi trabajo.					
13-Estoy satisfecho de mi entorno / mis condiciones de trabajo.					
14- Me ayudan a tener más confianza en mis habilidades y competencias.					
15- Considero que están bien distribuidas las tareas y los tiempos para ser eficiente.					

Dimensión ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

16- El trabajo me permite un equilibrio adecuado entre la vida familiar y laboral.					
17- Me gusta permanecer en la empresa porque me da seguridad y estabilidad laboral					
18- Siento que aprendo todos los días, que puedo sacar nuevas ideas y propuestas					
19- Mi trabajo es un desafío permanente.					
20- En esta empresa hacemos acciones importantes respecto a Responsabilidad Social Empresaria					



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

21- Tengo la independencia y autonomía necesaria para llevar a cabo mi tarea con eficiencia.					
22- Estoy en el puesto justo que me interesa.					
23- Hay propuestas de desafíos que motivan mi trabajo y mi esfuerzo.					
24- Se me ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento para mi desarrollo profesional.					
25- Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como empleado.					

Dimensión COMUNICACIÓN

26- La empresa tiene una comunicación fluida respecto a normas, objetivos y cambios.					
27- Los directivos se caracterizan por escuchar a su gente					
28- Existen espacios que nos permiten debatir e interactuar respecto al trabajo.					
29- La comunicación entre los distintos sectores es la adecuada.					
30- Se me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se producen.					
31- Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.					
32- Si soy tratado injustamente, creo que tendré oportunidad de ser escuchado.					
33- Se me comunica claramente que se espera de mí.					

Dimensión PARTICIPACIÓN

34- La empresa es flexible en sus procedimientos.					
---	--	--	--	--	--



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

35- Hay libertad para realizar los aportes necesarios para ser más eficiente.					
36- La empresa valora y promueve el desarrollo de su gente.					
37- Existen espacios vinculados al análisis de resultados donde se escucha opiniones.					
38- Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades.					
39- Siento que soy valorizado y que mi participación es importante.					
40- Mis compañeros colaboran y me ayudan a desarrollar mi trabajo.					

Dimensión COMPROMISO Y PERTENENCIA

41- Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa.					
42- Siento que soy parte de un proyecto.					
43- Siento orgullo de pertenecer a Valle y Cía.					
44- Me siento integrado en la empresa.					
45- Conozco bien cuál es mi aporte a la empresa.					
46- Dejaría la empresa por otra propuesta que implique mejora.					

Dimensión ETICA

47- La Dirección conduce el negocio de manera ética					
48- Mi jefe es una persona honesta y sincera					
49- Las promociones y ascensos son otorgados luego de evaluaciones objetivas					
50- En la empresa no hay favoritismos					
51- La empresa es reconocida en el mercado por su comportamiento ético respecto a la sociedad.					
52- Me siento satisfecho por la manera que la empresa contribuye a la comunidad..					
53- El personal es tratado de manera justa, no hay discriminación ni por edad, ni sexo ni raza					



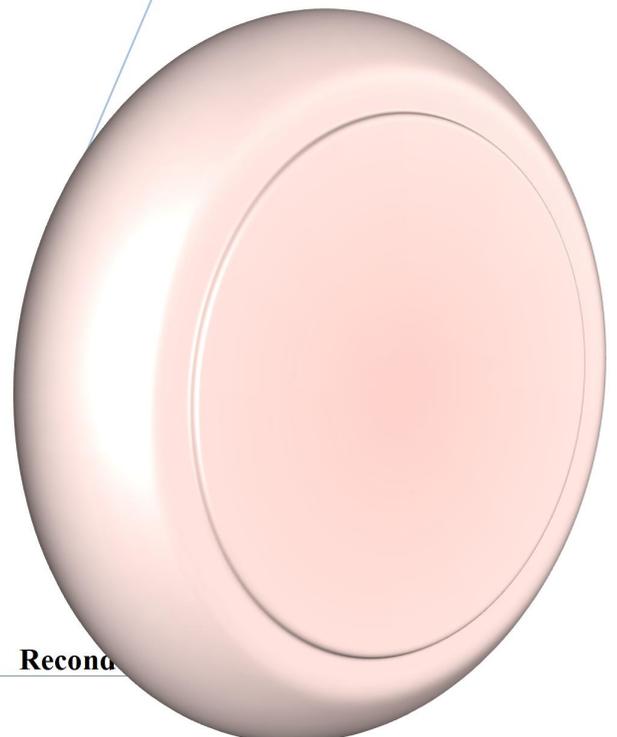
PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN D



6.2 CODIGO DE ETICA

Valle Y Cia

- 1-Antecedentes
- 2-Objetivos
- 3-Alcance
- 4- Valores
- 5- Normas éticas
- 6-Responsabilidades
- 7-Sanciones
- 8-Carta compromiso





PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Capítulos

Misión

Distribución profesional de productos de primeras marcas al canal minorista de ferreterías, agregando valor desde la calidad del servicio mediante el asesoramiento, la agilidad en la entrega de productos orientada a la generación de negocios y al desarrollo comercial de su cadena comercial.

Visión

Brindar una mejor calidad de servicio con asesoramiento, información actualizada de disponibilidad de stocks, precios y entregas, valiéndose de la plataforma de la web que permite estar conectado en línea con sus clientes.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Antecedentes.

La empresa ha basado su trabajo a lo largo de los años en el sacrificio, respeto y cumplimiento de la palabra y sus obligaciones. Su fundador ha hecho de estos valores un riguroso sistema de trabajo con un fuerte apego al valor de la palabra.

Sus sucesores buscan mantener el prestigio del nombre de quien fuera su creador, a partir de sus enseñanzas y de los principios rectores que llevaron a tantos años de permanencia en el mercado.

Objetivos

El presente código tiene como objetivo lo siguiente:

- ◇ Busca dar a conocer a los jefes y empleados de la organización, sus obligaciones de carácter ético hacia Valle y CIA.
- ◇ Establecer criterios básicos para normar el comportamiento ético de todas las personas que integran Valle y Cía.
- ◇ Señalar el procedimiento para sancionar a las personas que cometan faltas en contra de nuestro código de ética.
- ◇ Comunicar a clientes, proveedores, autoridades y terceros interesados en la empresa, los valores y comportamiento ético a los que sus colaboradores se han comprometido, buscando alcanzar altos estándares de conducta de negocios y ética profesional, salvaguardando la imagen y el prestigio de Valle y Cia.

Alcance

Las disposiciones contenidas en este Código de Ética, son obligatorias para todos los colaboradores de la empresa, Directores, Gerentes, Empleados y Operarios

Este documento no es ni pretende ser exhaustivo, ni incluir todas las situaciones donde pudiera presentarse un conflicto de índole de ética. Por lo tanto, las situaciones no previstas en este Código de Ética se resolverán de acuerdo con un criterio sano de administración. En caso de duda se consultará al comité de ética nombrado.

Valores

En Valle y Cia, vivimos el compromiso con un sentido de pertenencia y responsabilidad en nuestras acciones a través de los valores que forman parte integral de la organización



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

y proporcionan el fundamento para el desarrollo de una normatividad sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan acciones con valor.

- ✓ **Ética:** Desarrollamos nuestras actividades con integridad y honestidad, actuando consistentemente.
- ✓ **Respeto:** Promovemos el respeto mutuo entre las personas y el cuidado responsable del medio ambiente y la seguridad.
- ✓ **Compromiso:** Damos lo mejor de cada uno para el logro de los objetivos acordados.
- ✓ **Profesionalismo:** Desarrollamos nuestras tareas, aplicando la tecnología y los conocimientos que nos permiten un buen asesoramiento y eficiencia en las entregas.
- ✓ **Confianza- Honestidad.** Es un valor que orienta nuestra conducta y eleva nuestra dignidad como personas. Es la capacidad de decir la verdad y actuar conforme a ella
- ✓ **Solidaridad y cooperación.** Trabajar en pos de los objetivos ayudando, colaborando y compartiendo responsabilidades y compromisos. Con este enfoque obtenemos resultados y aprovechamos las fuerzas y cualidades de cada integrante, siempre respetando la dignidad de todas las personas



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Normas Éticas

Respecto de la persona

En Valle y Cia, respetamos la dignidad de la persona y reconocemos su libertad y privacidad, rechazando todo tipo de discriminación por razones de género, estado civil, religión, condición social, filiación política, origen étnico, nacionalidad, discapacidad u otra condición protegida por la ley.

Las personas que trabajamos en Valle y Cia., estamos comprometidos a:

- ✓ Cumplir con las leyes y reglamentos que nos sean aplicables, con las disposiciones de este Código de Ética, así como con las políticas, reglamentos y procedimientos de control interno que se establezcan en la empresa.
- ✓ Observar una conducta honesta, respetuosa y solidaria.
- ✓ Abstenernos de divulgar información confidencial de la empresa, incluyendo entre otras, la relativa a procesos, métodos, estrategias, planes, proyectos, datos técnicos y de mercado.
- ✓ Evitar desarrollar actividades externas que puedan afectar nuestro desempeño y responsabilidades en la empresa.
- ✓ Abstenernos de involucrar a la empresa cuando participemos en actividades políticas, estableciendo claramente que se actúa a título personal.
- ✓ Mantener una conducta respetuosa, dando siempre un trato digno a nuestros compañeros de trabajo y con quienes nos relacionemos.
- ✓ Condenar y prohibir y denunciar todo tipo de acoso u hostigamiento dentro y fuera de nuestro lugar de trabajo.
- ✓ Usar correctamente, en el desempeño de nuestro trabajo, los sistemas, el teléfono, el correo electrónico y cualquier otro medio de comunicación.
- ✓ Cumplir con el horario de trabajo, haciendo un uso efectivo y eficiente del mismo.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

- ✓ Es deber denunciar de buena fe cualquier acto u omisión que constituya una violación a las disposiciones de este Código de Ética. Consecuentemente, no se permitirá hostigar o en cualquier forma afectar, el derecho de empleo de una persona, por colaborar en una investigación sobre el posible incumplimiento del presente Código.

Responsabilidades

- ✓ Establecer un comité de ética.
- ✓ Adecuarlo y actualizarlo anualmente.
- ✓ Asegurarse la divulgación de este código.
- ✓ Firmar el anexo- carta compromiso de cumplimiento y adjuntarlo en cada legajo de empleado.

Sanciones

Las violaciones a este Código serán objeto de sanciones, las cuales se aplicarán en función de la gravedad de las faltas cometidas, pudiendo ir desde la amonestación, suspensión y el despido, hasta la denuncia penal ante las autoridades competentes.

- a) Todos quienes colaboramos en Valle y Cia, deberemos reportar cualquier caso que pudiera constituir una desviación a este Código de Etica, en el entendido de que su manejo será confidencial, objetivo y documentado, buscando siempre el apego estricto a nuestros valores y a las leyes.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Carta Compromiso.

He leído íntegramente el Código de Ética de Valle y Cia. y por medio de la presente declaro mi compromiso de cumplir con las normas éticas y disposiciones ahí expresadas. Asimismo, expreso mi compromiso de reportar cualquier situación real, potencial o que en apariencia pudiera apartarse de dicho código.

En este momento, no tengo _____ una situación de conflicto de interés personal que deba ser del conocimiento del Comité de Ética.

En este momento, sí tengo _____ una situación de conflicto de interés personal que deseo informar al Comité de Ética para su valoración.

En caso afirmativo, favor de detallarlo a continuación:

Fecha: _____

Ubicación: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

Empresa: _____

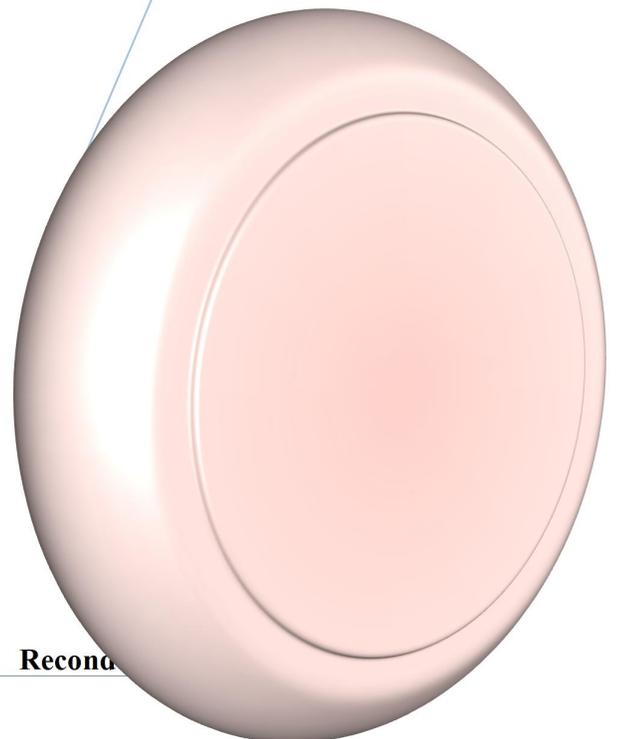


I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN D



Manual del Evaluador





PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La política de Evaluación de Desempeño es un proceso dinámico y sistemático que permite por su lado, apreciar el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo brindándole retroalimentación y estableciendo puestos de mejora.

Nos ayuda a detectar fortalezas y debilidades del capital humano, dando utilidad y riqueza tanto para la propia organización como para las personas que participan del mismo, evaluadores y evaluados. Uno de los factores de mayor garantía de éxito es precisamente la forma en que este proceso se desarrolla.

OBJETIVOS

- ◇ Establecer indicadores de logro y desempeño que permitan medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales y su nivel de aporte a la organización.
- ◇ Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- ◇ Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- ◇ Detectar necesidades de capacitación.
- ◇ Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.





PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

CICLO DEL DESEMPEÑO

El ciclo de la Evaluación de Desempeño comprende de tres etapas fundamentales: FIJACIÓN DE OBJETIVOS, SEGUIMIENTO O DESARROLLO DEL PERSONAL Y EVALUACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO.



ETAPA INICIAL: Fijación de Objetivos

Se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. En esta etapa, se construye el ¿qué?, ¿cuándo? y el ¿cómo?.

Se formaliza en una entrevista entre el supervisor y supervisado, antes de iniciar el ciclo de trabajo, pactando de común acuerdo los objetivos para el año.

Se debe tener en cuenta:

- ✓ La claridad de la tarea.
- ✓ El individuo.
- ✓ Los recursos.
- ✓ Feedback.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

ETAPA INTERMEDIA: Seguimiento o Desarrollo del Personal



Es el proceso de interacción continua, entre el Supervisor y Supervisado, que se desarrolla entre el momento de fijación de tareas y la evaluación de Desempeño. Tiene como objetivo ver en forma conjunta la marcha de la tarea analizando el cumplimiento y corregir desvíos.

Para que una reunión de Seguimiento sea efectiva

deben quedar en claro:

- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades
- ✓ Estrategias para mejorar el desempeño
- ✓ La opinión del empleado
- ✓ El acuerdo de ambas partes

ETAPA FINAL: Evaluación de Desempeño

Es el proceso formal que consiste en la evaluación del trabajo realizado durante todo el año.

Es una evaluación en la que se establecen puntos fuertes y puntos a mejorar en relación a criterios elaborados anteriormente y planificando el proyecto de trabajo para el próximo año.

Esta entrevista requiere preparación previa, por ende debemos tener en cuenta las siguientes etapas:





PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Antes de la entrevista

- Completar el formulario de evaluación.
- Invite al empleado a autoevaluarse.
- Acuerde el día, lugar, hora con una semana de anticipación.
- Sea claro y concreto.
- Revise sus notas de Seguimiento.

Durante la entrevista

- Explicitar objetivos de la entrevista y el Tiempo que dure.
- Reconozca las fortalezas y el desempeño superior en términos concretos.
- Estimule a la persona a que hable de su desempeño.
- Escuche abiertamente las razones que exponga la persona
- Acordar mutuamente sobre lo que hay que corregir.
- Agende y comunique al empleado el próximo encuentro para la reunion de seguimiento

Después de la Entrevista

- El formulario se remite a Recursos Humanos, constatando la conformidad de las partes
- Aquellas evaluaciones que fueren firmadas en disconformidad por los empleados, deberán ser tratadas por la gerencia de Recursos Humanos.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El presente formulario fue diseñado bajo el método de Escalas Gráficas para evaluar al personal, teniendo en cuenta las competencias existentes de cada puesto. En la primera parte, se encuentran las competencias reflejadas en el puesto. En la segunda parte, se presentan preguntas para desarrollar.

Requisitos:

- ✓ Deberá ser utilizado por los Jefes y Supervisores de la organización para evaluar el desempeño de su personal a cargo.
- ✓ Serán capacitados para llevar a cabo este proceso.
- ✓ El proceso se realizará todos los años en el mes de Noviembre.
- ✓ Luego de obtener los resultados de la Evaluación, deberán acercar los formularios a la persona externa que acompañara en este proceso para ser analizado y establecer acciones a seguir.

Apellido y Nombre del Evaluado:	Legajo:
Puesto:	Área:
Apellido y Nombre del Supervisor:	

- 1) Marque con una cruz el desempeño del empleado teniendo en cuenta que:



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

A	• Excelente
B	• Muy bueno
C	• Bueno
D	• Regular
E	• Deficiente

Competencias	A	B	C	D	E
Organización: Capacidad para coordinar en forma efectiva los recursos técnicos, financieros y humanos para el logro de los objetivos.					
Productividad y Control: Capacidad para mantener/modificar la estructura dentro del grado de efectividad, logrando los objetivos de cantidad y calidad de trabajo.					
Calidad de Trabajo: Capacidad para realizar su trabajo con precisión y sin errores ni desviaciones, independientemente de la cantidad.					
Conocimiento del Trabajo: Conocimiento de los principios, de las técnicas y de los procedimientos de su propio trabajo así como de los trabajos relacionados con					



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

el mismo.					
Compenetración con el Trabajo Capacidad para cumplir regularmente con su propio trabajo, independientemente de las dificultades interpuestas por las contingencias.					
Trabajo en Equipo Capacidad de compartir una tarea, un objetivo, o un proyecto laboral. No crea tensión, muestra solidaridad o controla adecuadamente su competencia. Participa, valoriza y se esfuerza.					
Relaciones Interpersonales Capacidad para trabajar estableciendo relaciones de comunicación y respeto con los otros.					
Flexibilidad Capacidad para adaptarse a los cambios de su propio trabajo y los de la empresa en general.					

2) Indicar los **puntos fuertes** del empleado durante el período:

3) Indicar los **puntos débiles** del empleado durante el período:



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

4) Comentarios u opiniones del Evaluado:

5) Comentarios u opiniones del Evaluador:

Indicar la mejor calificación que define al empleado:

Firma y Aclaración del Evaluado.

Firma y Aclaración del Evaluador.



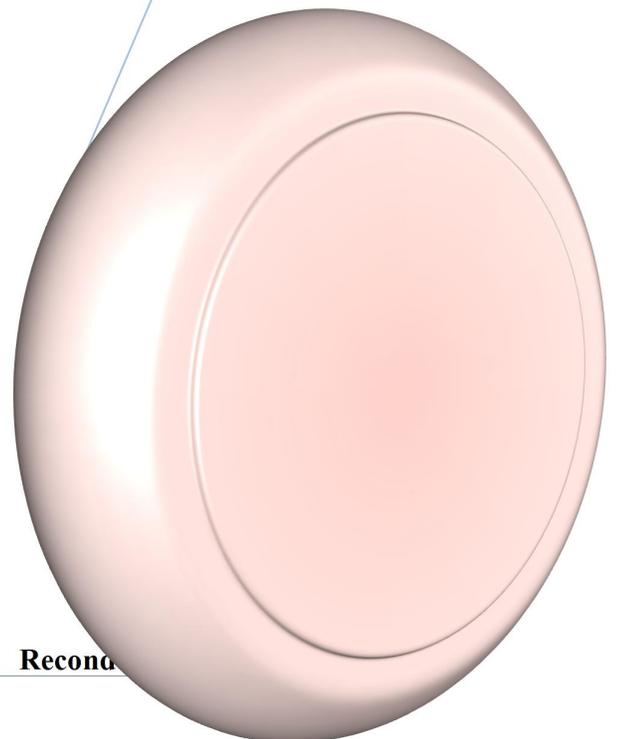
I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN D



Manual de Inducción

Valle y Cia





PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Estimada í ,

Bienvenida !!!!

Es para nosotros un placer que te unas al equipo de trabajo de Valle y Cia.

Hemos preparado para tu mejor inserción, un programa de inducción en el cual te entrenaremos sobre los aspectos corporativos y técnicos de nuestra empresa.

Mucho te agradeceremos tus comentarios sobre tus expectativas, sugerencias y toda comunicación que ayude al logro de un mejor resultado en este programa.

Remuneración y Beneficios:

La remuneración mensual acordada es de \$ í í .- . El día de cobro de salarios es el último día hábil de cada mes, mediante depósito en Caja de Ahorros en el Banco Galicia, Suc. Bahía Blanca.

Obra Social

La empresa ofrece obra social prepaga í í í .. para vos y tu grupo familiar directo.

Tarjeta de Crédito

El Banco Galicia y Valle y Cia han hecho un convenio por un paquete sin cargo para el empleado que comprende CA, tarjeta de debito y credito, prestamos personales pre acordado a tasas diferenciales.

Horario de trabajo:

Nuestro horario de trabajo es de 8.00 a 18:00.

Almuerzo:

Disponemos de Comedor en la empresa, el tiempo estipulado para el almuerzo es de 45 minutos y el horario es de 12 a 13.30 hs. El almuerzo es sin cargo para los empleados.

Vacaciones:

Los días de vacaciones son: 14 días con 1 a 5 años de antigüedad

21 días de 5 a 10 años de antigüedad

28 días de 10 a 20 años de antigüedad

35 días más de 20 años de antigüedad



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Los días deben ser acordados con los integrantes del Departamento y son autorizados por la Gerencia General.

Enfermedad

En caso de enfermedad, deberás comunicar a tu Jefe inmediato esta circunstancia y se enviará un médico del servicio de Medicina Laboral para justificar los días.

Cambios de domicilio

Siempre debes comunicar cualquier cambio de domicilio.

Días por examen:

Días por examen: por año corresponden 10 días, debes comunicar con anticipación a tu Jefe inmediato.

Otros beneficios:

Queremos que tengas un buen balance entre vida laboral y personal, cuidando tu estado físico, para ello hemos realizado un convenio con el Gimnasio Full Fitnes , al cual puedes acceder con una cuota de \$ 180 a debitar de tu sueldo .

Te comunicamos que dentro de las instalaciones de la empresa no está permitido fumar. Tampoco está permitido acceder a redes sociales personales para lo cual contamos con los filtros correspondientes en las computadoras y no se permite el uso de telefonos celulares personales durante el horario de trabajo.

Te adjuntamos a la presente otra información importante: Listado telefónico de internos y celulares,

Quedamos a tu disposición.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Breve Historia sobre Valle y Cia

Fueron abiertas sus puertas por Don Horacio Valle en el año 1961 en la calle Thompson, pleno centro de la ciudad. En sus comienzos estaba dirigido a mercado minorista con productos autopartes y artículos de ferretería.

Por entonces el escenario empresarial era diferente, mercados más estables, menos competencia, expectativas distintas por parte de los consumidores, menos tecnología.

Requirió de intuición comercial, de capacidad y de disciplina por parte de su fundador para hacer una empresa con potencial. Contaba con un pequeño equipo de trabajo cuyos únicos requisitos eran el compromiso, cumplimiento y capacidad de aprendizaje.

En el año 81 se incorpora uno de los hijos, y con los años y la tecnología fue creciendo e incorporando marcas y productos nacionales e importados. El fundador fallece quedando sus dos hijos, socios gerentes actuales.

Con el tiempo y los cambios en la política económica van incorporando productos importados ganando otros mercados y posicionándose comercialmente.

Las exigencias del mercado y la gran competencia obligaron a redefinir estructuras, procesos y procedimientos que fueran capaces de sobrevivir en algunas épocas y crecer en otras. Esa redefinición no fue un proceso proporcional en todas las esferas, fueron cambiando tecnologías, métodos utilizados, estructuras organizativas, pero sin reparar en su gente, que justamente eran quienes llevaban a cabo todo lo mencionado.

En el año 2007 compran un predio en el macrocentro y construyen la moderna sede actual.

Comercializan productos de ferretería multimarca y se caracterizan por la seriedad y la confianza de sus clientes.

La política de empleo se sustenta en incorporar gente con compromiso y proactivos, capaces de sumarse al equipo y darle la energía y la motivación imprescindible para generar un ámbito laboral eficiente y agradable. Tiene una fuerte cultura construida a través de la transmisión de la visión del fundador y que fue continuada por su descendencia, quienes aunque ahora no tengan una participación activa, dejaron su impronta especificada en los valores fundacionales: ética, respeto, compromiso y



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

profesionalismo y agiornado a los tiempos actuales, los servicios ofrecidos para brindar un valor agregado a los clientes. Su equipo de trabajo se distingue por mantener un bajo perfil con empleados dotados de perseverancia y seriedad.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Estimada í

Muy Bienvenida al equipo de la empresa Valle y Cia. Queremos manifestarte nuestro compromiso total para tu desarrollo profesional en esta nueva etapa, de la misma manera que contamos con tu compromiso y esfuerzo para el logro de los objetivos de tu función.

Tu tarea es muy importante y básicamente comprende:

- Hacer un desarrollo de las tareas que debe hacer.

Para tu desempeño contarás con la capacitación y formación específica por parte de í í í ., como especialista, para facilitar tu aprendizaje.



PROYECTO DE GRADO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Nota de Confidencialidad

Sr.

Durante el período que realice trabajos ó brinde servicios para la empresa Valle y Cia., el empleado o el contratado guardará estricta confidencialidad sobre temas vinculados con la empresa.

Tampoco divulgará ningún tipo de información sobre la misma, adquirida en ocasión o como consecuencia de su trabajo o su contrato (materiales, sistemas, comercialización y distribución del producto, lista de clientes, proveedores).

A la expiración del empleo y/o contrato o desde su rescisión, deberán restituirse a la empresa toda la documentación confidencial recibida de la misma.

Esta obligación de secreto que debe cumplir el empleado y/o contratado es la contrapartida al acceso confidencial que este tiene a información sensible de la empresa y al derecho de esta última a defender su información confidencial de la competencia, por un plazo que va más allá de la conclusión de la relación laboral y/o contractual.

El empleado y/o contratado responderá por todos los daños y perjuicios que su conducta infiel le ocasione a la empresa.

Bahía Blanca, í í í í í í í í í í í .

Firma í í í í í í í í í í í í

Aclaración í í í í í í í í í í í í