



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

TRABAJO FINAL DE GRADO

**“Retención de personal en una empresa
de materiales para la Construcción”**

Guadalupe CHECA

Jimena Guadalupe FIRMA PAZ

Tutor: Lic. Julio A. VERDE FASSA

Junio de 2015



Contenido

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADO.....	6
FORMULARIO C.....	7
.....	7
RESUMEN	9
PRIMERA PARTE.....	10
CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO.....	10
Introducción	11
Presentación de la empresa	12
Características de la empresa.....	12
Organigrama de la empresa	13
Pre diagnóstico	14
Delimitación provisoria de los problemas y/o necesidades organizacionales	18
Justificación de la intervención.....	19
Objetivos generales y específicos	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Marco Teórico.....	21
Motivación. Teoría de la expectativa (Víctor Vroom)	21
Teoría de los Dos Factores de Herzberg.....	24
Contrato Psicológico.....	24
Consecuencias de la separación de un empleado.	27
Fidelizar al empleado.	28
SEGUNDA PARTE.....	30
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA.....	30
Consideraciones metodológicas	31
Diagnóstico	32
Entrevista.....	33
Encuestas	46
Observación	65
Síntesis.....	69



Conclusión final del diagnóstico	73
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	78
Elaborar un plan de enriquecimiento de puesto.	82
Implementar un plan de incentivos.	86
Reconocimiento.	86
Recompensa	91
CONCLUSIÓN	101
BIBLIOGRAFÍA	104



DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedicamos a esas personas importantes en nuestras vidas, que siempre estuvieron listas para brindarnos toda su ayuda, ahora nos toca regresar un poquito de todo lo inmenso que nos han otorgado.

A nuestros profesores que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarnos como personas de bien y prepararnos para los retos que nos pone la vida.

A todos y cada uno de ellos les dedicamos este Trabajo Final de Grado.



AGRADECIMIENTO

No es fácil mencionar a todas aquellas personas que de alguna manera han colaborado e influido en el desarrollo del presente trabajo, nuestro principal agradecimiento es a nuestro tutor Julio Abel Verde Fassa, quien nos hizo comprender la importancia de la optimización de los Recursos Humanos en las empresas. Además de guiarnos metodológica y técnicamente en el desarrollo del trabajo en cuestión.

Nuestro reconocimiento para todos los Directivos, empleados y trabajadores de la empresa con la que hicimos este trabajo por brindarnos las facilidades necesarias para realizar la presente trabajo.

Por último, no podemos dejar de agradecer a nuestras familias, por habernos apoyado constantemente en el desarrollo de este nuevo desafío, por la paciencia que han tenido durante toda la intervención y por todo el tiempo resignado permitiéndonos estudiar en un ambiente cálido y tranquilo, ya que sin su apoyo, la concreción de este trabajo final no hubiera sido posible.

A todos sinceramente... Muchas gracias



TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

“Retención de personal en una
empresa de materiales para la
Construcción”



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

Retención de personal en una empresa
de materiales para la Construcción"

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

Guadalupe CHECA

Jimena Guadalupe FIRMA PAZ

Profesor Tutor del PG:

Lic. Julio A. VERDE FASSA

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores:

Presidente: CARINA TOFFUL

Vocal: RAQUEL URRUTIA



RESUMEN

El Trabajo Final de Grado que se detalla a continuación, comenzó con la realización de una serie de visitas a una empresa de venta de materiales de construcción de la ciudad de Córdoba. En el transcurso de estas visitas tuvimos la oportunidad de interactuar con sus empleados permitiéndonos conocer la organización desde la perspectiva de ellos. Lo que llevó a despertar en nosotras el interés por la organización, administración y estructura de la misma.

Se realizaron entrevistas y encuestas a gerentes y empleados, para detectar los posibles temas a tratar y sobre los cuales podíamos desarrollar una propuesta de mejora, en beneficio de la empresa y con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Dedicamos diferentes momentos para realizar observaciones de las interacciones entre los empleados y en sus respectivas áreas, de la infraestructura, organización y ambiente de trabajo.

El planteo de algunos empleados sobre las renuncias y despidos en determinadas áreas, nos permitió centrar nuestra atención, en la Retención de personal, enfocándonos en la rotación, fidelización, clima laboral, contrato psicológico, salario y posibilidad de ascender de los empleados dentro de la empresa.

La información se relevó y analizó con el fin de elaborar un plan de incentivos enfocado en el reconocimiento del desempeño de un empleado y un plan de recompensa que se basa en un sistema de puntos. Además de un enriquecimiento de puestos para reducir esta problemática y así lograr la permanencia del personal que tiene buen desempeño.

A continuación se desarrollará el Trabajo Final de Grado, ampliando el proceso de obtención de los datos, junto a su interpretación y análisis. Así también se desarrollará, el proceso por el cual llegamos a plantear la necesidad de esta propuesta de cambio, para luego elaborar una propuesta de intervención en base a esta empresa de estudio.



PRIMERA PARTE

CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO



Introducción

Para realizar este trabajo de intervención, se tuvo un primer acercamiento a la empresa realizando una observación de cómo se trabaja desde afuera, para percibir el clima laboral a nivel general, el comportamiento de los empleados y vendedores, la presencia o ausencia de directivos o supervisores, las condiciones de trabajo, la cantidad de clientes que manejan diariamente, entre otros aspectos que se pudieron observar.

Luego se solicitó una cita con el encargado del área de Recursos Humanos, quien por vía e-mail nos contactó para conocer cual eran nuestras intenciones y nuestro objetivo para este proyecto de grado. Después de este primer contacto fijamos una fecha para reunirnos y hablar personalmente, para tener una visión general de la empresa, la cantidad de empleados, las sucursales de la empresa, el nivel de rotación y antigüedad de los empleados entre otros aspectos necesarios para identificar si existen falencias y fortalezas en la gestión.

Se le informó la manera de como trabajaremos con ellos y se les comentó que se llevará a cabo un diagnóstico, para el cual será necesario la colaboración tanto de la gerencia como de algunos empleados. Por su parte este directivo nos manifestó que no cuenta con disponibilidad horaria para estar al servicio de este proyecto pero que están interesados y predispuestos a brindarnos dentro de sus posibilidades la mayor información que se necesite. Están interesados en conocer nuestra propuesta final para evaluarla y tenerla en cuenta para futuros análisis y cambios organizacionales.



Presentación de la empresa

Esta empresa, cuyo nombre no hemos recibido autorización para publicar, surge con la visión de brindarle el mejor servicio a quienes buscan materiales para la construcción con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado de la construcción en la capital de una importante provincia argentina. Brinda asesoramiento y ventas con beneficios exclusivos y formas de financiación para el consumidor final, cuenta con una red de mayoristas para el asesoramiento y venta a ferreterías y corralones, comunas y barrios. Además cuenta con un departamento exclusivo de atención a ingenieros, arquitectos, instaladores, empresas constructoras.

Esta es una empresa de neto corte familiar, quienes hoy dirigen la empresa son familiares directos del fundador como los hijos y sobrinos. Basados en un grupo de asesores externos, en cuestiones financieras y contables. Además de apoyarse en los empleados más antiguos para las acciones internas dentro de la empresa.

El fundador aún cuando no integra el directorio nominalmente, participa activamente en las decisiones importantes que se toman. Además de ser el principal asesor de las distintas gerencias o áreas que componen la empresa. Es un tipo de organización Lineal, donde hay líneas formales de comunicación y las decisiones están centralizadas, es una organización familiar.

Características de la empresa

Cuenta con un total de 112 empleados de los cuales 16 son administrativos, 36 son vendedores, 34 son choferes y ayudantes de reparto, 26 son encargados y operadores de depósito.

El personal en las sucursales está distribuido de la siguiente manera:

Un Vendedor Encargado,

Dos Vendedores de empresa,

Los Vendedores de salón varían de acuerdo a la sucursal (entre 5 y 7)

Una Cajera

Un operario carga y descarga en depósito y un personal de Maestranza y limpieza media jornada.

Con respecto a la antigüedad:

El 50 % de los empleados tiene de 1 a 5 años de antigüedad.

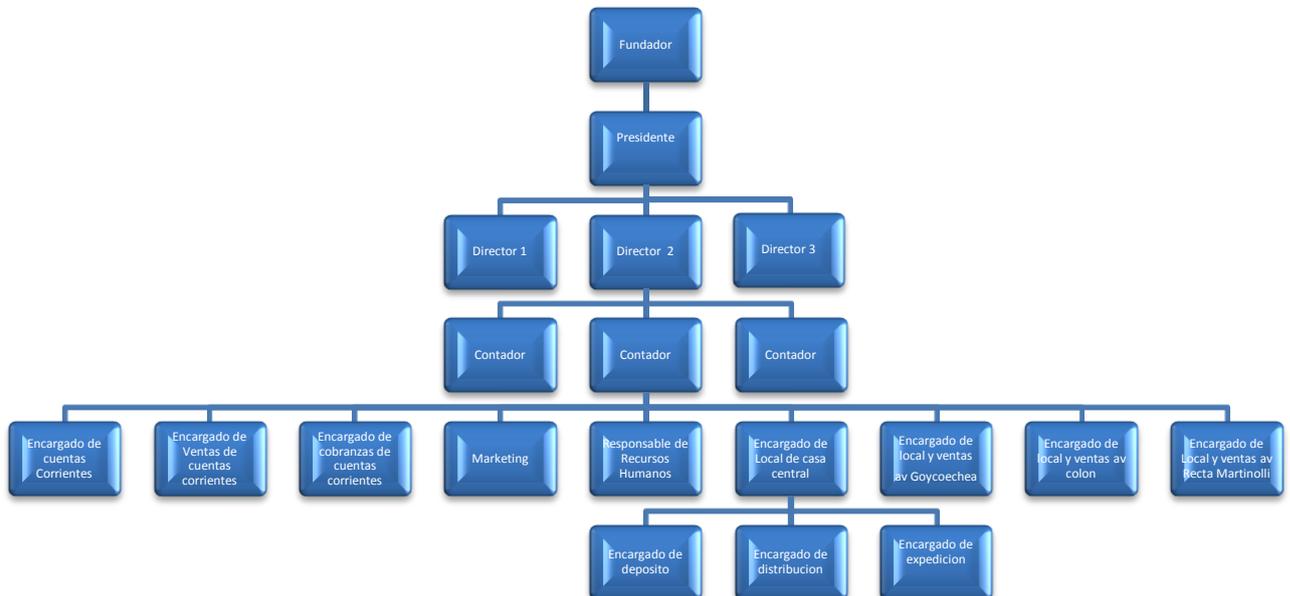
El 30 % tiene de más 5 a 10 años de antigüedad.

El 20 % tiene de más 10 hasta 30 años de antigüedad



Organigrama de la empresa

A continuación el organigrama otorgado por la empresa, en el que solo figuran los puestos, sin los nombres de los responsables de cada área.





Pre diagnóstico

Se eligió esta empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, por ser una empresa familiar que se está expandiendo. Se realizó una entrevista a tres personas de la empresa, a la secretaria del fundador, a una cajera y al responsable de Recursos Humanos, además se realizó una primera observación del establecimiento para ver cómo estaban distribuidos los empleados, características del lugar, productos que se comercializan, clientes, entre otros aspectos.

Las personas que fueron entrevistadas, pudieron comentarnos que debido a este crecimiento se vienen produciendo cambios en la organización y en la gerencia, un ejemplo es el cambio de la gestión y del trabajo que se viene planteando por parte de los hijos y familiares del fundador, marcando una diferencia a la anterior dirección de la empresa.

Esta diferencia consiste entre otras cosas en darles más importancia a grandes clientes con un alto nivel de consumo, apertura hacia nuevos mercados, cambios de organización a nivel interno, como la redistribución de tareas, rotación de vendedores de salón y nuevos directivos, en síntesis un cambio a nivel general de la empresa.

En la entrevista realizada a la persona encargada del departamento de Personal, indicó:

- La retención de personal, es siempre un gran problema en la empresa, especialmente en el Área de Ventas y Choferes para camión de reparto, nos comentó que quizás se debe a la falta de conducción en los Mandos Medios. El resto de las áreas se mantiene estable, salvo casos aislados.
- Otra problemática planteada, es tratar de reclutar gente con experiencia.
- Al consultarle sobre cuáles eran las fortalezas y debilidades de la empresa desde su punto de vista remarcó: como fortalezas, la capacitación permanente y como debilidades, el no tener liderazgos, conducción, y por esta razón, entre otras tener alta rotación.
- Los incentivos están basados en la productividad para el área de ventas mediante comisiones de un 3% y en el área de reparto se tienen en cuenta las toneladas transportadas buscando de esta manera premiar el esfuerzo, fomentar el presentismo y el rendimiento.



- Al indagar sobre los beneficios que él consideraba significativos para los empleados, mencionó que la empresa ayuda económicamente, dependiendo el caso (por ejemplo se ayudó con un préstamo para financiar la compra de una moto para un empleado que necesitaba movilidad para ir a trabajar). Pero por otro lado el personal valora más un franco compensatorio por horas extras trabajadas, que el pago en sí.
- Con respecto a la comunicación en la empresa nos indicó que se disponen de herramientas, pero los empleados no los utilizan con frecuencia, por ejemplo, se utiliza el correo interno, teléfonos, PSI (intranet), que son usados por los empleados para comunicarse entre sí, pero muchas veces por motivos no laborales. Desde el área de Recursos Humanos cualquier instructivo o comunicación masiva, que se desee informar al personal se realiza mediante mails institucionales.
- En cuanto a la incorporación de nuevo personal puede surgir un pedido desde un área específica o desde un requerimiento por parte de la dirección de la empresa y los despidos se dan por diferentes situaciones, existen despidos por causas disciplinarias o por cuestiones operativas de gestión.

En la entrevista realizada, la cajera, nos informó que el área de personal se encarga de los aspectos administrativos, no así a los que se refieren a clima laboral, motivación, beneficios para empleados, análisis de personal, comunicación dentro de la empresa y planes de capacitación para mejorar el rendimiento.

Ella nos comentó que en el área de ventas a grandes empresas, una de las vendedoras estaba pensando en renunciar para abrirse un local de juegos infantiles y que hace cuestión de meses habían desvinculado a una empleada administrativa mediante un acuerdo laboral, porque ella había hecho manifiesto que se quería desvincular y que realizaba las tareas con desgano.

Nos contó que no hay planes de motivación, que el último intento por mejorar el clima laboral fue el de una persona contratada de una consultoría y que entre sus proyectos mencionó, que para el día del amigo, quiso realizar una actividad donde cada uno tenía que elegir un color y un animal, pero que nadie se interesó y no se llegó a concretar. A su vez en la entrevista realizada a la secretaria ella nos indicó que se organizó una reunión para hablar de las empresas familiares y sus características, pero a la cual la gerencia no asistió.



En la entrevista realizada a la secretaria del fundador, ella indicó que hace unos meses se incorporó una persona que se encarga de los aspectos motivacionales y de capacitación de la empresa, pero esta persona formaba parte de un servicio terciarizado encargado de mejorar el clima laboral y la motivación en el área de ventas y atención al público.

También nos comentó que en algunas áreas los empleados tienen más posibilidades de ascender en sus puestos de trabajo que en otras, dándonos ejemplos como el caso de ventas que los vendedores permanecen en sus puestos o no, de acuerdo a las ventas que realicen, pero no hay otros puestos disponibles para el desarrollo profesional dentro de la empresa. O por ejemplo en el caso de la recepcionista que la capacitaron para cubrir el puesto de cajera, pero que las cajeras no tienen otra posibilidad de ascenso.

Si bien se hacen primero búsquedas internas a la hora de cubrir un puesto, pocas veces se encuentran en la empresa empleados capacitados para el desarrollo de esta tarea, por ejemplo cuando se realizó una búsqueda de contador para cubrir un puesto, no había gente capacitada y con experiencia para cubrirlo.

Además mencionó que en el área de depósito y de vendedores de mostrador hay un importante grado de rotación de personal, es decir, son las personas que menos antigüedad tienen en la empresa por diferentes motivos, por ejemplo en el área de depósito es frecuente el ausentismo, las llegadas tardes y las sanciones por no cumplir con las normas de seguridad. Y en el área de ventas es normal, que los vendedores no permanezcan en sus puestos, por renuncias debido a nuevas oportunidades laborales y por desvinculación por parte de la empresa por no cumplir con objetivos de venta, ausentismo, entre otros motivos.

Con respecto a los cambios organizacionales de la empresa ella considera que hace años que se viene gestando, que la organización ya viene cambiando tanto en sus estructuras, como en sus políticas de gestión, como en el cambio de clientes, hacia donde se proyecta desde que cambiaron los directivos. Si bien el fundador sigue estando involucrado y queriendo imponerse es evidente que la gestión la están desarrollando los otros gerentes que son sus hijos y sobrinos. Parte de este cambio se debe a que ellos han estado formados en áreas como arquitectura, contaduría y administración de empresas.

Por otro lado siente que su trabajo ha cambiado, que no es el mismo desde que ingreso, que le han sacado responsabilidades y siente que su trabajo peligra una vez que el fundador deje sus funciones. Pero al mismo tiempo, considera que la antigüedad es importante por lo que no está en sus planes buscar oportunidades laborales fuera de la empresa.



En el salón de ventas le hicimos una entrevista a un empleado que trabaja en el área de mantenimiento. Él nos comentó que hace seis años aproximadamente que trabaja en la empresa y en la misma área. Cuando le preguntamos acerca de cómo percibía el clima laboral a nivel general en la empresa, el hizo hincapié en el problema que estaba teniendo en ese momento.

El arquitecto encargado de organizar y diseñar la exposición de los productos, le indicó que tenía que colocar un lavatorio en el salón de exposición. Una vez colocado el lavatorio se cayó y se rompió, por lo que los gerentes estaban decidiendo quien era el responsable de ese accidente. El empleado nos comentó que no era su responsabilidad porque está mal diseñado el lugar donde se colocó y que no se iba a hacer cargo de algo que le correspondía analizar al arquitecto.

Otro malestar que manifestó, es que el siente, que no tiene posibilidades de ascender dentro de la empresa porque no existen otros cargos a cubrir. Por lo que está pensando en renunciar si se confirma la posibilidad de viajar al exterior en busca de otras oportunidades laborales.

Le consultamos sobre qué opinaba acerca de los beneficios brindados por la empresa y el mencionó que son pocos y para el no son relevantes. Como por ejemplo un beneficio que él tiene como empleado es la posibilidad de un importante descuento para realizar compras de materiales de construcción, pero él nos indicó que nunca uso ese beneficio porque no está dentro de sus planes construir en este momento.

Él considera que hay incentivos solo para algunas áreas dentro de la empresa como por ejemplo para ventas o para transporte pero que a él le asignan tareas de acuerdo a necesidades específicas. Como por ejemplo reparaciones, modificaciones estructurales, cambio en los productos de exposición y mantenimiento de las instalaciones en general.



Delimitación provisoria de los problemas y/o necesidades organizacionales

Según la información preliminar recabada, los problemas que las personas entrevistadas encuentran, serían los siguientes, ausencia de incentivos y beneficios, rotación en los puestos de ventas y depósito y cambios en la gestión debido a la incorporación de nuevos gerentes que han llevado a inconformidades por parte de algunos empleados. Como por ejemplo cambios en la organización del trabajo, en el cliente al que se le da preferencia dentro de la empresa, al cambio en las diferentes gestiones de cada área entre otros aspectos.

Con respecto a la información brindada sobre la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, no hay puestos para que los empleados de la organización tengan posibilidades de ascender.

Desde la gerencia se plantea un aspecto importante a analizar, las causas por las cuales hay rotación en los puestos de depósito y en el área de vendedores de mostrador. La rotación es mayor a la deseada, especialmente en el área de ventas. El resto de las áreas se mantiene estable, salvo casos aislados.

El problema a tratar en dicho trabajo, es “La ausencia de incentivos que genera insatisfacción en el puesto provocando deseos de desvincularse de la empresa”.



Justificación de la intervención

Esta intervención estará basada en lograr beneficios para la empresa como:

- Disminuir costos para la empresa, en lo que respecta a indemnización, pérdidas de horas de trabajo por capacitaciones, problemas en las relaciones laborales debido a estas rotaciones, entre otras cosas, a través de una disminución de la rotación de los empleados de ventas, mantenimiento y depósito.
- Mejorar la imagen de la empresa, no solo la imagen que tienen los empleados sino también la imagen que tienen los clientes externos y proveedores.
- Mejorar la imagen colocaría a la empresa en un lugar privilegiado para atraer a personal más calificado.
- La capacidad que tiene la empresa en resolver los inconvenientes y dificultades, permite que los empleados sientan confianza, en que la empresa va a saber resolverlos de manera positiva.

Y también permitirá a los empleados:

- Lograr recuperar la confianza en que se mantendrán sus puestos de trabajo y el compromiso por parte de la dirección de que esto se llevará a cabo, permitirá un mayor apoyo de los empleados hacia la nueva gestión.
- Los empleados al poder proyectarse en la empresa se sentirán más animados a formarse en base a las necesidades organizacionales.
- Al tener estabilidad laboral será más difícil que quieran buscar otras oportunidades laborales fuera de la empresa.

Este trabajo permitirá brindarle una propuesta de cómo podrían trabajar con el área de ventas, para disminuir costos y aumentar los beneficios para la empresa. Mostrándoles una visión diferente sobre la importancia de retener al personal valioso dentro de la organización y los beneficios de disminuir la rotación de sus



colaboradores. Y de esta manera evaluar si le es conveniente o no implementar nuestra propuesta.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Proveer una propuesta para optimizar la capacidad de la empresa para retener al personal de ventas.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico acerca de las dificultades de la empresa para retener al personal.

Proponer una idea superadora para retener al personal, de acuerdo con los resultados del diagnóstico.

Brindar sugerencias para una correcta implementación de la propuesta superadora.

Establecer parámetros para la evaluación del proyecto, durante su implementación y al finalizar la misma



Marco Teórico

Motivación. Teoría de la expectativa (Víctor Vroom)

Una de las teorías que usaremos es la postulada por Víctor Vroom en 1960. Establece que la motivación de las personas a realizar una tarea está determinada por el valor que le otorgue al resultado de sus esfuerzos multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta.

Debido a que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa por el esfuerzo realizado, quiere decir que la gente se sentirá motivada a realizar determinadas acciones a favor del cumplimiento de una meta si está convencido del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarlas.

Esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores

- ❖ Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo. También consiste en los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo, y por esto puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativo a un resultado dado.
- ❖ Expectativa: Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo, le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.
- ❖ Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa



El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.¹

Los puntos para destacar de esta concepción son:

- ✓ Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito o recompensa.
- ✓ El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él.
- ✓ Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren los mejores resultados.

Este enfoque de la motivación tiene varias e importantes consecuencias a la hora de intentar comprender la fluctuación:

- ✓ El trabajador se motiva con la buena dirección por objetivos, por lo que estos deben responder a estimaciones reales, a exigencias difíciles pero alcanzables.
- ✓ Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas del trabajador. Ello requiere conocimiento fino de la gente, su cultura, sus verdaderos intereses.

¹Ramón J. Aldag y Arthur P. Brief. *Diseño de tareas y motivación del personal*. México 2000 Capitulo 1, paginas 28, 29, 30 y 31.



En otras palabras, si la persona no se siente desafiada por el trabajo a realizar, o se desconocen sus expectativas más sentidas, se crean expectativas falsas que la organización no cumplirá, entonces con toda certeza aparecerá la desmotivación y pérdida de compromiso.²

Fuentes específicas de la motivación.

Existen dos estados de motivación extrínseca e intrínseca.

Motivación extrínseca, el empleado señala comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo. Tales fuentes pueden ser los compañeros de trabajo, el supervisor del empleado o la organización misma. La motivación extrínseca del empleado tiende a sentir una falta de control sobre el comportamiento en el trabajo.

En un estado de motivación intrínseca el empleado muestra comportamientos de trabajos atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. Tales resultados intrínsecos son experimentales por los empleados independientemente de la participación de otros, excepto en aquellos casos donde el trabajo implica un tratamiento o servicio a otras personas. Un estado de motivación intrínseca, tiende a ser dedicado en su trabajo y se auto-realiza a través de este.

Uno de los medios principales para elevar el nivel de motivación intrínseca del empleado es el cambio del trabajo mismo.

Rediseñar el trabajo para incorporar resultados intrínsecos que no dependan del desempeño del trabajo, probablemente conducirá a elevar los niveles de satisfacción del trabajo, pero no necesariamente llevara a aumentar los niveles de desempeño del trabajo. La satisfacción está parcialmente determinada por nivel de desempeño del empleado. El empleado lleva a cabo un buen trabajo y es recompensado por esto. Entonces el empleado deriva la satisfacción de estas recompensas por desempeño y contingencia. La satisfacción causa desempeño.³

²Castellanos Cruz, R.: *Retener el capital humano. Gestión esencial en la empresa del siglo XXI*. Noviembre 2006

³Ramón J. Aldag y Arthur P. Brief. *Diseño de tareas y motivación del personal*. México 2000 Capitulo 1, página 31, 32 y 33.



Teoría de los Dos Factores de Herzberg

F. Herzberg encontró aspectos en nuestra vida laboral que nos hacen sentir bien, nos provocan satisfacción, pero no nos motivan. Otros, en cambio, tienen un fuerte carácter motivacional. A unos los llamó Factores Extrínsecos o Higiénicos, a los otros Factores Intrínsecos o Motivacionales.

Los Factores Higiénicos son factores externos a la tarea. Su presencia elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados.

Los Factores Motivacionales hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. El Logro, el Reconocimiento, el Avance profesional, lo que más nos motiva y probablemente lo que atrae cuando se cambia de empleador. La mala administración, los supervisores incompetentes, también el no poder auto-realizarse constituye los principales insatisfactores en el trabajo y lo más seguro empujarán hacia el cambio de empresa.

En cuanto al aumento de sueldo, éste tiene un papel mucho menos importante de lo que se cree en general. La mayoría de los estudios destaca que los incrementos salariales solamente llegan al final de la lista de los motivos que incitan a cambiar de empleador.

Y algo realmente sorprendente, contrario a ser una iniciativa puramente pragmática y orientada hacia los beneficios, la decisión de cambiar o no de empleo se basa en gran medida en los vínculos afectivos del trabajador con la empresa. Se trata de una decisión predominantemente emocional.⁴

Contrato Psicológico

Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que él mismo denomina como el “contrato psicológico” y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente.

⁴Hirschfeld K.: *Retención y Fluctuación: Retener empleados – perder empleados*. Berlín, 2006



Es de hacer notar que este contrato psicológico tiene tres aperturas, el contrato psicológico a la luz del individuo, también está el contrato psicológico a la luz del superior y de la organización. Por lo general las empresas esperan lealtad de parte de su personal, ser reservados y discretos sobre aspectos vitales de la empresa que impactan sobre los resultados económicos de la misma, entre otros. La empresa tiene como expectativas fomentar y conseguir el compromiso dentro de la organización por parte de los empleados.

Para que el empleado sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. El empleado espera de la empresa que la misma incremente su desarrollo profesional, logre allí su realización personal, tenga posibilidades reales de ascender, adquiera experiencia, un trato justo y digno, seguridad en el empleo y relaciones satisfactorias con sus compañeros, entre otras aspiraciones personales, las cuales si son satisfechas, favorecerán la ejecución de un mejor desempeño laboral.

Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora.

Contrato psicológico: Conjunto de expectativas no escritas que operan a toda hora entre un miembro y otro miembro y dirigentes de la organización. Cada persona desempeña un rol, el empleado tiene expectativas que son implícitas y tienen mucho que ver con la dignidad y la importancia de la persona.

Muchos problemas tienen que ver con el incumplimiento de este contrato psicológico. La organización también tiene expectativas, que el empleado de una buena imagen, que sea leal, que guarde secretos. El contrato cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y del individuo.

La violación del contrato psicológico viene a ser, a los efectos de explicar el fenómeno de la dimisión, la causa más negativa por la manera como deteriora la relación trabajador-empresa. No está demás decir que este trabajador probablemente nunca regrese, coopere poco durante su partida y se convierta en un promotor negativo de la institución comprometiendo futuros reclutamientos y hasta negocios.⁵

En cuanto a las expectativas laborales del empleador se pueden mencionar:

- Puntualidad: Es un indicador del compromiso que el empleado tiene con la organización.

⁵Hirschfeld K.: *Retención y Fluctuación: Retener empleados – perder empleados*. Berlín, 2006



- Limpieza: Se mantiene una valoración positiva por el empleado que cuida el aseo personal y de su ambiente laboral físico, es una muestra de orden en el trabajo, contribuye a causar una buena impresión a los clientes, y reduce el riesgo de ocurrencia de accidentes laborales.
- Lealtad: Este aspecto depende directamente del compromiso moral con el que los empleados participan en la empresa, deben comprometerse con los fines de la organización y valorarlos intrínsecamente.
- Responsabilidad: Se circunscribe a la responsabilidad de los empleados para asumir cargos en los que los empleadores depositan toda su confianza.
- Honradez: Es un valor personal que los empleadores buscan en todo empleado, cumple una función diferenciadora, en el sentido de que permite renovar la confianza en los miembros más valiosos de la organización otorgándoseles mayores concesiones y posibilidades por su comportamiento a favor del grupo.
- Trabajo en equipo: Los empleadores buscan en los empleados la valoración del trabajo en equipo, como lo plantean Katz y Kahn, debido a que las realidades sociales objetivas indican que no habrá un trabajo organizado de grupo si cada cual se conduce de manera anárquica.⁶
- Creatividad: Este aspecto es básico para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los empleadores esperan que los empleados aporten soluciones creativas en aspectos como la creación de productos y las estrategias de venta. Toda empresa que no innova, empieza a morir.⁷
- Respeto a los Valores Organizacionales. Esto debido a que son la base ideológica del comportamiento humano para el cumplimiento de normas y roles dentro de la organización, por eso se espera que exista congruencia de los valores organizacionales con los grupales e individuales⁸

⁶ Katz y Kahn, 1995; Davini, Gellon de Salluzzi, Rossi. Psicología social de las organizaciones. México: Trillas 1978. (p. 377)

⁷ Thais, C. Taller: Creatividad. Material escrito presentado en el Encuentro de Jóvenes de la Semana de la Calidad 99. Centro Cultural Peruano – Japonés. Lima, Perú. 1999, octubre.

⁸ Loli, A. y López, E., 1998; p. 104. Autoestima y valores en la calidad y la excelencia. *Revista de Investigación en Psicología*. 1(1), 89-117



En este sentido, no se puede esperar un adecuado desempeño de los trabajadores si sus valores individuales o grupales no son congruentes con los valores organizacionales.

- Ahorro: Todo empleado debe ser ahorrativo, ya sea en organizaciones con fines de lucro como en organizaciones sin fines de lucro. En ningún caso la organización tiene como objetivo gastar, gastar y gastar; siempre el recurso ahorrado (dinero, tiempo, etc.) va a dar un saldo favorable a la organización, este saldo puede ser ingresos, mayor cobertura, etc.
- Disciplina: Es indispensable para que los empleadores mantengan el principio de autoridad en el grupo, favorece el rendimiento en la producción de los empleados, así como es un medio de mantener al personal en el cumplimiento de sus funciones.

Consecuencias de la separación de un empleado.

Las consecuencias de la separación de un empleado calificado van mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de información de su sucesor. Esta separación puede ocasionar el bloqueo de un proyecto o perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que constituye un revés grave para una empresa”.

Por violación de contrato psicológico entendemos la percepción de que la propia organización ha fallado en el cumplimiento adecuado de una o varias de las obligaciones que componían el contrato. El uso del término violación aquí no es casual, sino que procura transmitir esa fuerte experiencia emocional negativa, con sentimientos concomitantes de traición e injusticia, y la respuesta de ira o decepción que el trabajador experimenta (cambiar de empleo suele ser, una decisión muy emocional).

La violación de contrato psicológico puede originarse de dos maneras: incumplimiento o incongruencia. El incumplimiento se produce cuando el agente de la organización conscientemente rompe una promesa hecha al trabajador (algo bastante criticable); mientras que la incongruencia sucede cuando entre el trabajador y el representante de la Administración existen diferentes entendimientos acerca de una promesa.



En muchas ocasiones de incumplimiento de contrato psicológico, quienes representan a la empresa creen sinceramente que han respondido a sus promesas mientras el trabajador percibe que la organización le ha fallado.

Las 3 incongruencias: 1) Modos distintos de representarnos una misma cosa, 2) La complejidad o ambigüedad en nuestras obligaciones, 3) La falta de comunicación, son tres de los más frecuentes factores que juegan un papel primordial en el surgimiento de tal incongruencia.

La pérdida de confianza es especialmente importante porque se considera crucial para la efectividad organizacional. La pérdida de compromiso y de iniciativa del trabajador puede ser costosa para la empresa en términos de productividad, calidad y clima laboral.⁹

Fidelizar al empleado.

Dentro de la cultura de la empresa, su estrategia y políticas, una línea central de acción es asegurarse la fidelidad de los colaboradores cuya presencia se considera estratégicamente vital por la contribución que realizan y el costo que implica perderlos. Identificar correcta y exhaustivamente un puesto clave puede ser algo muy relativo y circunstancial.

El instrumento de fidelización debe idearse para una aplicación selectiva, dirigiéndose principalmente a los más eficaces, dejando irse con celeridad a las personas menos eficaces.

Los esfuerzos de retención deben sobre todo a ante todo destinarse a los "empleados estratégicamente importantes" que serían difíciles de remplazar. En términos empresariales "no todos los empleados tienen el mismo nivel de resultado, por consiguiente no hay motivo de sentirlo de la misma manera cuando se van". Existe un hecho que sabemos y nos desagrada mencionar: la retención de personas poco eficaces no solamente compromete el éxito de la empresa, sino que también se corre el riesgo de desmotivar al resto del personal.

Con la partida de trabajadores claves se deteriora la propia eficacia del sistema de gestión. Recordemos que las relaciones interpersonales en la empresa están condicionadas a las personas más que a las funciones del puesto que ocupan y son estos vínculos los que mantienen en marcha el motor pues es importante en los

⁹Hirschfeld K.: *Retención y Fluctuación: Retener empleados – perder empleados*. Berlín, 2006



procesos de trabajo que las personas se conozcan y mantengan relaciones basadas en la confianza mutua.

Si continuamos nuestro análisis encontramos que, además de los costos de reclutamiento, se añaden los costos mismos de la vacante dado que el trabajo se tendrá que redistribuir entre los demás colaboradores y colegas afectando el cumplimiento de metas ya establecidas y los propios estilos de desempeño.

De igual modo el período de integración de los nuevos trabajadores no solamente ocasionará costos vinculados con los programas de orientación y formación, la empresa debe prever que la productividad del recién llegado será débil durante un período considerable.

Un estudio realizado llega a la conclusión siguiente: "Se necesitan hasta 6 meses para que un empleado nuevo llegue a adquirir una productividad correcta en su trabajo. Necesita 18 meses para integrar la cultura de la empresa y 24 para conocer realmente la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte".

La decisión de cambio de empleo, puede ser muy costosa para la empresa, puede darse de dos maneras: cuando responde al deseo de poner término a una relación de empleo insatisfactoria, dicho de otra manera, el trabajador siente que existen razones que le empujan a cambiar. La otra alternativa la tenemos cuando está motivado por factores que le atraen hacia un nuevo empleador.¹⁰

¹⁰Hirschfeld K.: *Retención y Fluctuación: Retener empleados – perder empleados*. Berlín, 2006



SEGUNDA PARTE

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA



Consideraciones metodológicas

El presente diagnóstico se basa en un estudio descriptivo, no correlacional mixto (cuantitativo y cualitativo). A continuación, presentamos las técnicas utilizadas para la recolección de datos:

Se realizaron encuestas, las mismas fueron consideradas como un instrumento cuantitativo que nos permitieron a través de preguntas cerradas dirigidas a los empleados, según muestra previamente seleccionada, recabar la mayor información posible sobre la situación organizacional.

Consideramos necesario este instrumento porque nos permitió realizar un análisis estadístico de toda la información obtenida.

Además se utilizaron instrumentos cualitativos, como entrevistas que al principio fueron abiertas y de tipo piloto y se fueron estructurando conforme avanzaba el trabajo de campo, estas entrevistas se realizaron a personal de mandos medios y altos de la empresa.

En menor medida realizamos algunas observaciones cualitativas en la empresa que nos permitieron analizar el ambiente social y humano, actividades individuales, colectivas y demás hechos relevantes.



Diagnóstico

Este trabajo se basa en un estudio no correlacional, descriptivo mixto. (Cualitativo y cuantitativo).

Teniendo como eje de nuestro diagnóstico el problema de la rotación y sus consecuencias, se analizó la fidelización del empleado y el clima laboral como marco de la problemática, teniendo en cuenta como posibles causas el contrato psicológico, el salario y la posibilidad de ascender.

Los siguientes ejes analizados fueron:

- Rotación y sus consecuencias, agrupando la actual rotación con consecuencias de la separación del empleado: Conocer las áreas de la empresa donde más admisiones y desvinculaciones de personal ha habido en el último tiempo. Y analizar las consecuencias que ha traído esta situación para la empresa.
- Fidelización del empleado: conocer cuál es el compromiso y las expectativas que tiene el empleado con respecto a la empresa.
- Clima laboral: conocer cómo se sienten los empleados con respecto a las relaciones laborales en su ambiente de trabajo y cómo influye esto en su percepción de la empresa.
- Contrato psicológico: Conocer lo que el trabajador espera de la empresa para la que trabaja y si la misma cumple con los compromisos pactados.
- Salario: Conocer si el empleado está satisfecho con su salario y cuáles son los beneficios que tiene el mismo por pertenecer a esta empresa.
- Posibilidad de ascender: Conocer la organización y los diferentes puestos en los cuales puede desempeñarse un empleado. Además de conocer que posibilidad le da la empresa para ocupar estos puestos.



Entrevista

Se realizaron entrevistas a diferentes personas que ocupan distintos cargos en la empresa. Una de ellas es la secretaria del fundador de la empresa, que permanece en el puesto hace más de 30 años. Otra de las personas entrevistadas es una cajera con antigüedad en la empresa, un empleado de mantenimiento, y el responsable de Recursos Humanos, al cual se lo entrevistó en reiteradas oportunidades.

Las entrevistas estuvieron planteadas sobre las temáticas de posibilidad de ascender, indagando las tareas que fueron realizando desde su ingreso a la empresa y su percepción sobre el desarrollo de carrera.

Con respecto al clima laboral, se indagaron cuestiones como clima laboral en la empresa, relación entre los compañeros, compañerismo en la resolución de conflictos.

En cuanto a la rotación y consecuencia de la separación de los empleados, se tuvieron en cuenta aspectos como la desvinculación de un empleado y su consecuencia para la empresa, la percepción del empleado con respecto a la rotación y los motivos de abandono o desvinculación de la empresa. Además se tocaron aspectos en cuanto a la conformidad del salario y la percepción de los beneficios.

Y por último, se analizó la opinión que se tiene de la empresa como lugar de trabajo y si acostumbran a recomendarla a sus familiares y amigos, para después poder analizar la fidelización del empleado. Con esta herramienta no se analizó el contrato psicológico, por lo tanto no hay datos provistos.



ROTACIÓN Y CONSECUENCIA DE LA SEPARACIÓN DE UN EMPLEADO

DATOS OBTENIDOS

Desvinculación de un empleado y consecuencia para la empresa

- “La desvinculación afecta bastante, hay que cubrir ese lugar hasta que haya un reemplazo y luego hay que enseñarle a la nueva persona. Todo esto requiere de un esfuerzo extra”. (Secretaria)
- “Provoca inestabilidad”. (Cajera)
- “En el sector donde me desempeño, es necesario capacitar gente y también es necesario que el reemplazo sea una persona conocida y de confianza”. (Empleado de Mantenimiento)
- “En el caso de Recursos Humanos, hay una sola persona. Al tener un puesto vacante, tenemos la necesidad de que el resto del personal cubra por un tiempo las obligaciones de ese puesto. Lo más difícil es cuando faltan choferes para camión de reparto o personal en el área de depósito, porque se atrasan las entregas”. (Responsable RRHH)

Rotación (despidos, ascensos, renunciaciones) de empleados en su área de trabajo, percepción del empleado.

- “Sí hay rotación, mayormente en el área de ventas y depósito (carga y expedición), los que menos cobran en la empresa. En el área administrativa el personal tiene entre 5 y 10 años de antigüedad”. (Secretaria)
- “Sí hay rotación”. (Cajera)
- “No en mi sector, dado que somos tres empleados que desarrollamos la misma tarea y estamos en la empresa desde hace muchos años”. (Empleado de Mantenimiento)
- “Si hay rotación. A mi juicio mayor al deseado, especialmente en el área de ventas. El resto de áreas se mantiene estable, salvo casos aislados y algún recurso que no



acompaña la gestión, que de esta forma es removido por la empresa”.
(Responsable RRHH)

Motivos de abandono o desvinculación de la empresa.

- “Son desvinculados porque cometen errores importantes en los puestos, por desgano en las tareas realizadas y otros por problemáticos. Con respecto a los empleados que renunciaron, principalmente me parece, que se van en busca de propuestas mejores o porque ya tiene una propuesta económica más interesante en otra empresa”. (Secretaria)
- “Generalmente los empleados que más rotan son los vendedores de mostrador, pero generalmente un buen vendedor gana bien y no se quiere ir. Pero sino la paga es poca y dejan de trabajar acá, muchos además son estudiantes y tienen otras intenciones como terminar de estudiar por ejemplo. Los vendedores que ya manejan una cartera de clientes grande no se van porque es mucha la comisión que ganan. También rotan mucho los empleados de depósito que son los que más faltan, llegan tarde o incumplen más con la empresa. Generalmente los contadores son monotributistas y los directivos son todos familiares. Los empleados que hace más tiempo que están son los que muestran responsabilidad, constancia y confianza para las tareas que realizan a los ojos del fundador”. (Cajera)
- “Mejores propuestas laborales, búsqueda de menos horas de trabajo, situaciones familiares, mudanza de ciudad, etc.”. (Empleado de Mantenimiento)
- “Las renunciaciones se producen porque obtienen mejores propuestas. Los despidos tienen varias causales: pérdida de confianza, bajo rendimiento, falta de interés, la falta de experiencia y compromiso del personal. Otras veces por no cumplir con los requerimientos del empleo o por cuestiones disciplinarias”. (Responsable RRHH)

ANÁLISIS

Las personas entrevistadas consideran que existe una alta rotación en la empresa, principalmente en los puestos más bajos como el de vendedores y de depósito. En cuanto a los motivos, por los que ellos consideran que existe una alta rotación en



cuanto a las renunciaciones, son por mejores propuestas, mudanzas, situaciones familiares y búsqueda de empleo que requiera menos horas laborables.

En cuanto a los despidos existen varias causales como la pérdida de confianza, bajo rendimiento, falta de interés, la falta de experiencia y compromiso del personal. Y en otras oportunidades por no cumplir con los requerimientos del empleo o por cuestiones disciplinarias.

También indicaron que afecta de manera considerable en el trabajo la desvinculación de un compañero. Implica que las personas que deben cubrir el puesto provisoriamente emplean mayor tiempo y mayor responsabilidad ya que son dos tareas que deben realizarse, la propia y la del puesto a cubrir.

INTERPRETACIÓN

Los datos estarían indicando que en determinados puestos existe una alta rotación, esto puede deberse en gran parte a que no consideran su trabajo desafiante, con posibilidades de éxito y logro, o no reciben recompensas justas y de alguna manera, existe un nivel de incertidumbre respecto a cómo pueden hacer carrera. Los empleados al no comprobar que sus acciones contribuyen a alcanzar metas específicas, ascensos o reconocimientos, no se sienten motivados a cumplir con los objetivos y metas planteadas.

Este es un problema de Valencia porque no hay deseos de los empleados de cumplir ciertas metas y expectativas, porque los empleados no pueden planificarse trabajando en la empresa por muchos años porque el puesto está planificado de esta manera.

Sin factores motivacionales que induzcan al personal a contribuir de manera efectiva en la empresa, apelando a las necesidades internas o externas del empleado, se pierde la motivación del mismo. Según la teoría de Herzberg es lo que los moviliza y, de fallar, otro empleador con seguridad los atraerá. Por otro lado, ante una administración mal definida donde se echa de menos el liderazgo efectivo (probablemente llevando a conflictos internos, agotamiento y desorientación) empujan fuera lo más valioso de la organización generando una rotación perniciosa.

En algunos puestos los datos verifican que los empleados no se sienten desafiados por el trabajo a realizar, o desconocen sus expectativas o crean expectativas falsas, desde el punto de vista de la teoría de Vroom va apareciendo la desmotivación y pérdida de compromiso por parte de los empleados.



Como lo manifiesta Hirschfeld en su teoría y los empleados de esta empresa, al hacer referencia a las consecuencias de separación de un empleado, el problema que esto causa no es solo económico, perturba proyectos, relaciones establecidas entre los mismos compañeros y los empleados deben hacer más horas para cubrir el o los puestos que quedaron vacantes.

Los empleados que cubrirán los puestos, si desconocen las expectativas esperadas por la empresa y no se sienten desafiados por el trabajo a realizar, se sentirán desmotivados y perderán el compromiso por el trabajo, desde la teoría de Vroom. Por su parte la teoría de Herzberg indica que la mala administración a la hora de cubrir un cargo que quedó vacante y que debe ser ocupado provisoriamente por un compañero, provoca una cierta insatisfacción y sobrecarga en el trabajo.

Muchos de estos cambios provocan un posible quiebre o violación del contrato psicológico entre la empresa y los empleados. Provocando malestar o sentimientos negativos de injusticia y decepción. Trayendo consigo pérdida de confianza en la empresa muy difícil de volver a recuperar, alterando el clima laboral y hasta la productividad.

FIDELIZACIÓN DEL EMPLEADO

DATOS OBTENIDOS

Elección de la empresa para trabajar

- “Sí, me gusta el trabajo, y es una empresa de muchos años y trayectoria en el mercado de Córdoba”. (Secretaria)
- “Por ahora sí”. (Cajera)
- “Sí, después de diez años trabajando en la misma empresa se han notado mejoras en la cobertura de necesidades, suministros, relaciones internas, etc.”. (Empleado de Mantenimiento)
- “Sí, hace muchos años que trabajo para la empresa y me siento muy estable en mi trabajo”. (Responsable RRHH)

Recomendaciones sobre la empresa como lugar de trabajo.



- “Sí, siempre he recomendado gente y muchos ingresaron por mi recomendación. Algunos todavía están y otros ya no”. (Secretaria)
- “No recomiendo la empresa”. (Cajera)
- “Sí, he recomendado a amigos de confianza”. (Empleado de Mantenimiento)
- “No acostumbro a hacerlo”. (Responsable RRHH)

ANÁLISIS

La mayoría de las personas entrevistadas, consideran a la empresa como un buen lugar para trabajar, eligiendo la empresa por su trayectoria y antigüedad en el rubro. En cuanto a que si recomendarían la misma como lugar de trabajo, solo la mitad considera hacerlo entre sus familiares y amigos. La otra parte respondió que no acostumbra a realizarlo.

INTERPRETACIÓN

Tener empleados motivados es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. Es importante que las empresas reconozcan premiar el buen trabajo y para ello es necesario descubrir las propias formas de motivación personal ya que cada persona es motivada de forma distinta y tiene fuerza distinta en las demás.

Teniendo en cuenta la teoría de Herzberg, plantea que la mejor manera de fidelizar a los empleados es manteniéndolos a gusto con el trabajo, plantea que la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores ya que estos generan compromiso y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente en general en este caso de los factores higiénicos.

De acuerdo a lo información obtenida se verifica que los empleados siguen eligiendo esta empresa como consecuencia de que se han notado mejoras en la cobertura de necesidades, suministros, relaciones internas, etc., según lo mencionado por los empleados, sin embargo esto no significa que deseen recomendarla.



Según lo expuesto por la teoría de Vroom, un empleado motivado transmitirá confianza y credibilidad en el trabajo que desempeña. Los esfuerzos se dirigen a mover a una persona a realizar determinados esfuerzos para alcanzar ciertos logros, de acción, en incentivación de empleados.

A la hora de incentivar el comportamiento humano, claramente deben comenzar a tomar conciencia de la intensidad con que una persona desea una recompensa determinada y como se mencionó anteriormente la empresa no estaría brindando las recompensas acordes al desempeño de los empleados. Las recompensas aumentan las probabilidades que en el futuro, ante estímulos semejantes el empleado repita la respuesta prefijada.

Cada vez que esto ocurra es un refuerzo y por tanto aumentaran las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta finalmente se podrá verificar un aprendizaje. Pero es importante que esto no se convierta en un factor higiénico, según la teoría de Herzberg, ya que la presencia del mismo no motiva o incentiva, pero su eliminación puede provocar cierto enfado desagrado en los empleados.

Es importante decir que las recompensas deben buscar la fidelidad futura, buscando de esta manera compromiso por parte de los empleados.

CLIMA LABORAL

DATOS OBTENIDOS

Clima laboral en la empresa

- “En la empresa hay buen clima”. (Secretaria)
- “Es una empresa familiar. Muchas veces se escuchan las peleas de los directivos que son por trabajo o familiares pero generalmente hay un buen clima de trabajo”. (Cajera)
- “Debido a mi poco contacto con otros compañeros, de la libertad y cambios de trabajo que mi puesto me otorga, estimo que gozo de un buen clima laboral”. (Empleado de Mantenimiento)



- “Al ser una empresa mediana, es fácil relacionarse con todos los empleados, por mi parte considero que el clima laboral es muy bueno”. (Responsable de RRHH)

Relación entre compañeros

- “Muy buena relación”. (Secretaria)
- “Muy buena relación”. (Cajera)
- “Buena, incluso fuera del horario laboral”. (Empleado de Mantenimiento)
- “Buena, solo que a veces los empleados no utilizan bien las herramientas de comunicación lo que dificulta a veces el trabajo. Con el resto de la empresa hay buena comunicación aunque faltan directivas claras”. (Responsable de RRHH)

Compañerismo en la resolución de conflictos

- “Según sea el caso, recorro a los jefes o compañeros”. (Secretaria)
- “No brinda información”. (Cajera)
- “Sí, puedo recurrir a mis propios compañeros de sector o a mi supervisor”. (Empleado de Mantenimiento)

ANÁLISIS

La mayoría de los empleados entrevistados considera que existe buen clima laboral en la organización. La relación que existe entre los compañeros de trabajo es buena a nivel general. Sin embargo hay quien resalta que a veces, las herramientas de comunicación no son correctamente utilizadas, por lo que en algunos casos se dificulta la realización del trabajo.

INTERPRETACIÓN

En la organización existen relaciones interpersonales agradables, no hay insatisfacción en la organización referido a este tema. Con el predominio del buen clima laboral



existente en la organización, los empleados, podrán alcanzar las metas ya que esto les permite trabajar más a gusto y en conjunto con el resto de sus compañeros pueden lograr el éxito de los objetivos tanto de cada integrante como de la organización. Logrando de esta manera facilitar la fidelización por parte de los empleados.

CONTRATO PSICOLÓGICO

No hay datos provistos para esta herramienta.

SALARIO

DATOS OBTENIDOS

Conformidad de salario.

- “Sí, aunque me gustaría ganar más, estoy conforme”. (Secretaria)
- “No”. (Cajera)
- “Como indiqué, pienso que mi salario no es acorde a mi carga de responsabilidad y tampoco ante mi antigüedad”. (Empleado de Mantenimiento)
- “Sí”. (Responsable RRHH)

Percepción de beneficios (Tickets, descuentos, etc.)

- “He tenido bonificaciones extras por compras de mercadería, regalos por antigüedad, premios, etc.”(Secretaria)
- “No hay incentivos, te pagan el sueldo y nada más. No hay beneficios, ni puntos ni premios. Solo a los empleados de menor rango como a los empleados de depósito o a los vendedores de mostrador a fin de año le dan cajas navideñas, al resto de la empresa no. Y a fin de año organizan cenas de la empresa pero suelen ser más lindas las que organizan para los clientes. A algunos empleados se les da un reconocimiento económico pero es por algún caso especial”. (Cajera)



- “No hay beneficios adicionales al salario”. (Empleado de Mantenimiento)
- “No se perciben beneficios extras”. (Responsable RRHH)

ANALISIS

Según la información recabada, la mitad de las personas entrevistadas, consideran que el salario es acorde al trabajo realizado. Los demás indican que no lo están y que de acuerdo a la antigüedad que tienen en la empresa y la carga de responsabilidad en el puesto de trabajo el salario les parece insuficiente.

Sólo uno de ellos indica que en varias oportunidades ha recibido diferentes bonificaciones extras por compras de mercadería, regalos por antigüedad, premios, etc. A diferencia de los otros empleados que comentan, que no reciben ningún tipo de bonificación extra aparte del salario.

Uno de ellos indicó que a los empleados de menor rango como a los empleados de depósito o a los vendedores de mostrador a fin de año les dan cajas navideñas, siendo que el resto de los empleados de la empresa no cuentan con el mismo beneficio. Incluso mencionó que la empresa suele organizar cenas pero estas son más lindas para los clientes y señaló también que existen en algunos casos especiales reconocimientos de tipo económicos.

INTERPRETACIÓN

Según la información brindada los empleados estarían indicando que no reciben recompensas justas y teniendo en cuenta que la teoría de Herzberg apunta a que la motivación se da solo a través de factores motivacionales, aun se puede analizar que los empleados siguen solicitando como motivador, factores de tipo higiénicos como el dinero, esto es por desconocimiento de los factores motivacionales en muchos casos.

Con esto no estamos diciendo que el dinero no sirva como elemento motivador, pero deberá estar acompañado de un factor motivacional, para que pueda perdurar en el tiempo el estado de motivación en el empleado. Si es posible verificar que los factores higiénicos son necesarios pero no suficientes para encontrar la motivación de los



empleados, ya que cuando el mismo alcanza el nivel económico deseado, ese será su punto neutral para exigir algo más a la empresa ya que este ha dejado de motivar.

Sería beneficioso que el trabajo que realicen se convierta en apasionante y creativo, ya que esto logrará motivar mucho y el no tenerlo no impide que el empleado lo ejecute "bien". Incluso si prefirieran tener un sueldo un poco menor a cambio de un trabajo que resulte interesante.

En cuanto a la teoría de Vroom, si bien propone un modelo basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final, la selección de los comportamientos que elija el empleado estará regulada por el nivel de motivación del mismo.

Es por esto que cuando el individuo busca el resultado intermedio siempre estará en procura de los medios para alcanzar los resultados finales. (Dinero, beneficios sociales, entre otros). Lo cual nos lleva a verificar que teniendo en cuenta que los empleados de esta organización consideran tanto las recompensas como los beneficios insuficientes, esto no les permitirá satisfacer las metas personales, logrando en ellos cierta decepción.

En este caso se verifica claramente un inconveniente de instrumentalidad, ya que la estimación que los empleados poseen sobre la obtención de una recompensa no es la adecuada, es decir no consideran que sea equitativa en relación al desempeño.

POSIBILIDAD DE ASCENDER

DATOS OBTENIDOS

Tareas realizadas desde su ingreso a la empresa.

- “No, siempre he realizado las mismas tareas. Ya han pasado 30 años y por supuesto no es el mismo. He pasado por varios puestos y creo que ya llegué al techo en la empresa”. (Secretaria)
- “Empecé en el jardín de la empresa, porque soy maestra jardinera, en esa época la empresa había abierto una guardería para cuidar a los hijos de los clientes mientras ellos realizaban sus compras, luego la guardería cerró y yo seguí trabajando en mi casa cuidando niños, pero después por una situación familiar personal tuve que salir a buscar otro lugar donde trabajar y le presenté mi currículum y me ofrecí



para cubrir algún puesto al fundador de la empresa y él me contrató como cajera”.(Cajera)

- “Los puestos por los que pase en la empresa fueron auxiliar de depósito de loza, de accesorios y de atención al cliente”. (Empleado de Mantenimiento)
- “En mi caso no, se agregan tareas día a día, muchas de ellas nada que ver con el área”. (Responsable de RRHH)

Desarrollo de carrera.

- Solo existe plan de carrera para los puestos de menor rango. Ellos si tiene la posibilidad de ascender y de crecer en un puesto. Los mandos altos no tiene esta posibilidad. (Secretaria)
- “Tengo posibilidades de ascender, depende de mi compromiso y de un puesto vacante”. (Cajera)
- “No tengo posibilidades de ascenso puesto que es un grupo reducido en el sector en donde me desempeño”. (Empleado de Mantenimiento)
- “En un esquema como esta empresa, no hay posibilidad de ascender”. (Responsable de RRHH)

ANÁLISIS

La mitad de los entrevistados han tenido posibilidades de ascender a lo largo de su trayectoria en la empresa. Aunque coinciden en que estas posibilidades son escasas, debido a que el grupo donde se desempeña es reducido o que no contemplan puestos donde se pueda aspirar a ascender, por lo acotado del organigrama.



INTERPRETACIÓN

Tomando como referencia la teoría de Herzberg la ausencia de la posibilidad de desarrollo de carrera no genera compromiso por parte de los empleados hacia la empresa, lo cual este factor si no está presente no logrará aumentar la satisfacción del empleado. El hecho de que se vislumbren poca o ninguna posibilidad de carrera constituye una fuente de insatisfacción de necesidades intrínsecas o motivacionales altos.

Tomando como referencia la teoría de Vroom mientras la empresa no tenga la posibilidad de crecimiento no logrará crear expectativas en los empleados para cubrir dicha vacante y esto llevará a que un trabajador no le dé importancia al ascenso.

Respecto a la diversidad de puestos y a la ausencia de cargos jerárquicos disponibles a los cuales los empleados puedan aspirar, se trata de un problema de valencia ya que siempre existe en los empleados el deseo por las recompensas, como lo es la promoción. Y en este caso no se puede satisfacer dicha necesidad de crecimiento en la organización.



Encuestas

Se hicieron encuestas a empleados de diferentes áreas de trabajo, como empleados de ventas, depósito, administrativos, cajeros, y secretaria.

Las encuestas estuvieron planteadas sobre las temáticas de contrato psicológico, realizando las siguientes preguntas:

- ¿Realizan tareas que no están relacionadas con su puesto?
- ¿Considera que la empresa cumple con sus expectativas?
- ¿Ha recibido los equipos y materiales adecuados para realizar su trabajo de manera efectiva?
- ¿Puede tomar su período de descanso y su tiempo de comida?

Se analizó también la posibilidad de ascender, indagando sobre la posibilidad de ascender.

En cuanto a clima laboral las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

- ¿Existe un buen clima laboral?
- ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?
- ¿Siente que su trabajo es valorado por sus supervisores?
- ¿Se siente presionado en su puesto de trabajo?
- ¿Hay problemas cuando expresa lo que se piensa acerca del trabajo?
- ¿El supervisor le ayuda a resolver problemas de su trabajo?

Respecto a la rotación y las consecuencias de separación de un empleado se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Siente estabilidad en su trabajo?
- ¿Ha pensado en cambiar de trabajo en estos dos últimos meses?
- ¿Ha recibido la orientación necesaria para su trabajo?

Se consultó si ellos consideraban acorde su trabajo con su salario.

Y por último, se elaboraron seis preguntas para analizar la fidelización del empleado hacia la empresa.

- ¿La empresa le brinda beneficios que son considerados como motivadores para usted?
- ¿Le recomendaría la empresa a sus familiares y amigos?

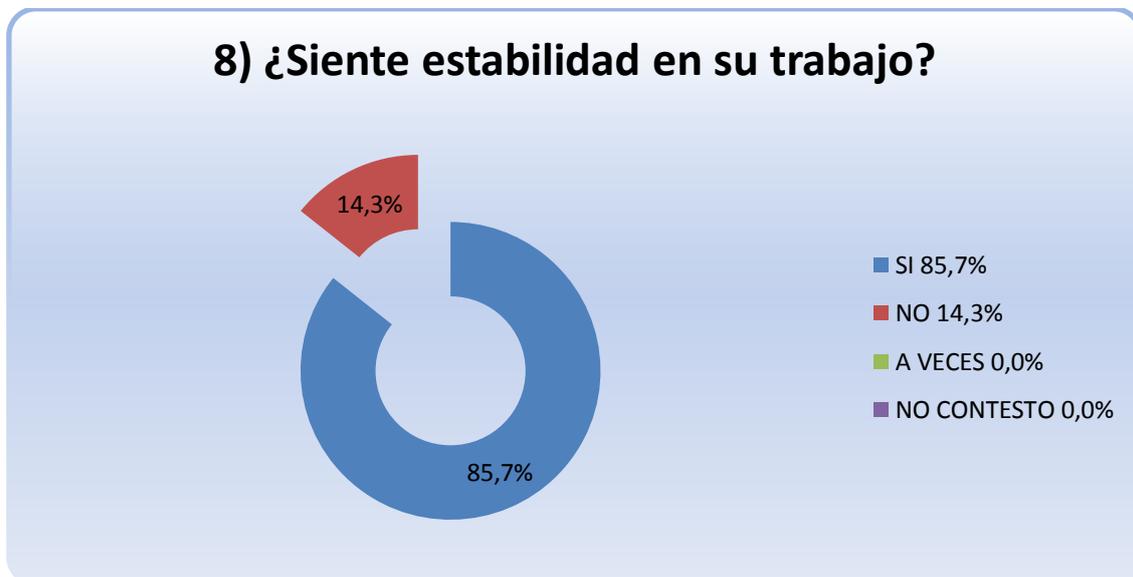


- ¿La empresa le brinda algún beneficio económico aparte del salario por trabajar allí?
- ¿La empresa posee buena reputación en el mercado?
- ¿Se siente orgulloso y satisfecho de pertenecer a esta empresa?
- ¿Dentro de su área de trabajo se hacen reuniones mensuales o semanales donde la empresa le informa cuales son sus objetivos para ese mes o semana y que es lo que esperan de usted?

A continuación se detallan los resultados de las encuestas realizadas.

ROTACION Y CONSECUENCIA DE LA SEPARACIÓN DE UN EMPLEADO

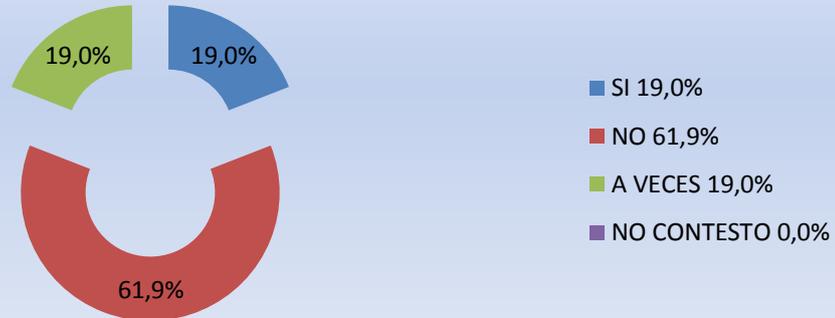
DATOS OBTENIDOS



En el presente grafico la mayoría de los empleados indicó que sienten estabilidad en su trabajo. Solo unos pocos indicaron que no lo sienten.

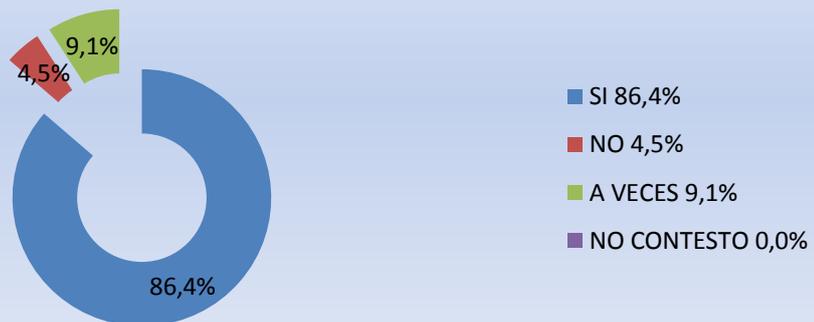


9) ¿Ha pensado en cambiar de trabajo en estos últimos dos meses?



En cuanto a esta pregunta la mayor parte contestó que no ha pensado en cambiar su trabajo en estos dos últimos meses. En menores porcentajes si lo han pensado, al igual que a veces.

14) ¿Ha recibido la preparación y orientación adecuada para su trabajo?



Respecto a los datos arrojados por este grafico la mayor parte ha recibido la preparación y orientación adecuada para realizar su trabajo. Solo un porcentaje menor indicó que solo a veces la recibe. Y pocos fueron los que indicaron que no reciben ningún tipo de preparación y orientación para la realización del trabajo.



ANÁLISIS

Los empleados en su gran mayoría se sienten estables en su trabajo y pocos han pensado en cambiar de trabajo en los últimos meses. Con lo que respecta a la preparación para el puesto la gran mayoría indicó que si se los ha preparado y orientado correctamente.

INTERPRETACIÓN

Con respecto a este punto, pudimos verificar que al tener estabilidad y no pensar en cambiar de trabajo, el empleado se proyecta trabajando en la empresa. Mientras el empleado calificado permanezca en la empresa, se evitara los costos de contratación y de información, el bloqueo de un proyecto o perturbar las relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes.

Evita también una experiencia emocional negativa, con sentimientos concomitantes de traición e injusticia y la respuesta de ira o decepción que el trabajador y sus compañeros experimentan.

Desde la teoría de F. Herzberg de los factores motivacionales, se hace hincapié en el Logro, el reconocimiento y el avance profesional como lo que más nos motiva y probablemente lo que atrae de un puesto de trabajo, por lo tanto, proyectándose en el trabajo, el empleado está más motivado en cumplir las metas organizacionales y crecer dentro de la empresa.

Desde la teoría de Edgar Schein, el empleado, al estar preparado y orientado correctamente, sabe lo que se espera de él, cuales son las expectativas que tiene la empresa, las tareas que debe desarrollar, entre otras cosas. Y a su vez el empleado sabe lo que la empresa está dispuesta a otorgarle en contraprestación. Facilitando que el empleado mantenga el vínculo y se evite posibles quiebres del contrato psicológico por malos entendidos.



FIDELIZACIÓN DEL EMPLEADO

DATOS OBTENIDOS

3) ¿La empresa le brinda beneficios que son considerados como motivadores para usted?



En la siguiente pregunta gran parte de los empleados contestó que la empresa si le brinda beneficios que son considerados motivadores. En menor medida solo a veces. Y una parte menor indicó que la empresa no le brinda los mismos.

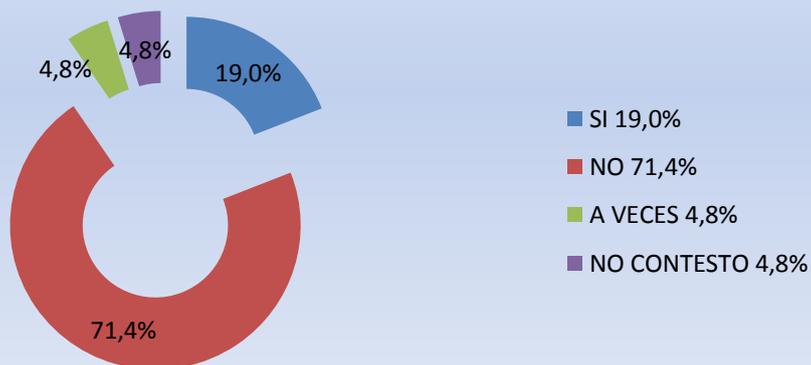


20) ¿Le recomendaría la empresa a sus familiares y amigos?



En cuanto a esta pregunta la mayoría de los empleados si recomendaría la empresa a sus familiares y amigos. Un grupo menor indicó que no lo haría y en menor porcentaje solo a veces la recomendaría.

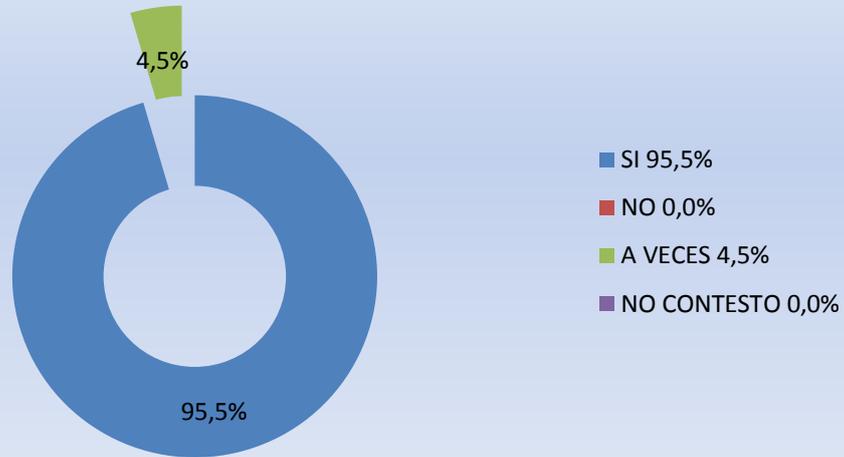
11) ¿La empresa le brinda un beneficio economico aparte del salario por trabajar allí?



El presente gráfico indica que un alto porcentaje de los empleados encuestados contestaron que la empresa no le brinda un beneficio económico aparte del salario que perciben por trabajar allí. En menor parte indicaron que si lo reciben y solo a veces en menor medida.

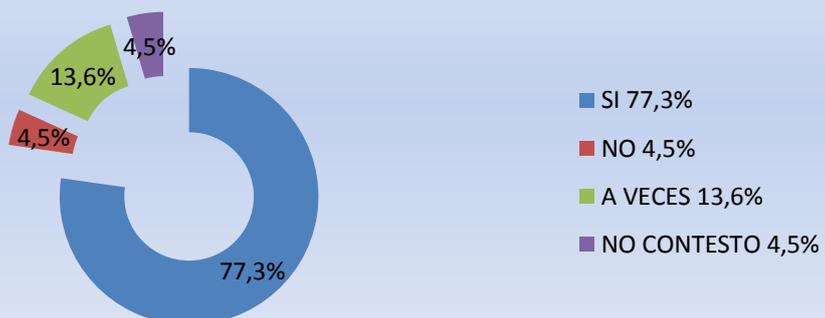


19) ¿La empresa posee una buena reputación en el mercado?



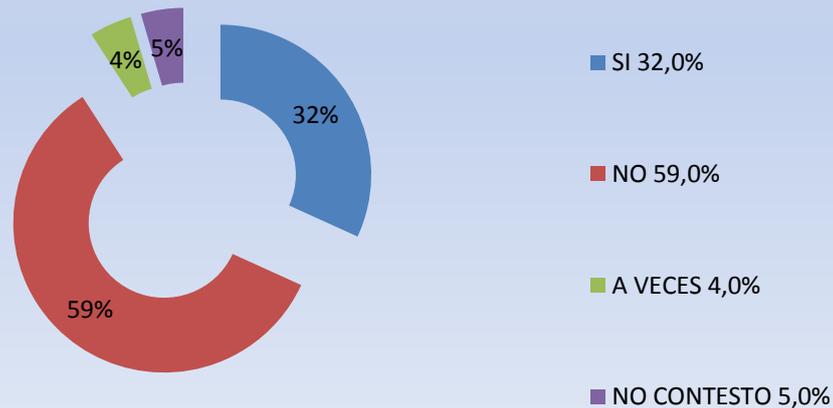
Con respecto a que si la empresa posee una buena reputación en el mercado, la mayor parte contestó si la posee. Solo una mínima cantidad contestó a veces

21) ¿Se siente orgulloso y satisfecho de pertenecer a esta empresa?



Los empleados indicaron en su mayoría que se sienten orgullosos y satisfechos de pertenecer a la empresa. Solo a veces ocupó una parte menor. Y a veces fue indicado por una parte mínima.

22) ¿Dentro de su área de trabajo, se hacen reuniones mensuales o semanales donde la empresa les informa cuáles son sus objetivos para ese mes o semana, y que es lo que esperan de usted?



En esta pregunta la mayor parte de los encuestados coincide en que no se hacen reuniones mensuales o semanales, donde la empresa les pueda informar cuales son los objetivos esperados por ellos. Solo una menor parte si consideran que la tienen y en un grado mínimo que a veces las tienen.

ANÁLISIS

La opinión en lo que respecta a los beneficios que proporciona la empresa está dividida entre los que piensan que sí son motivadores para ellos y los que indican que solo "a veces" lo son. Por lo indicado algunos pocos empleados reciben beneficios económicos aparte de su salario.

Una gran cantidad de empleados indican que la empresa tiene una buena reputación en el mercado, se sienten orgullosos de trabajar allí y han recomendado la empresa a familiares y amigos. Solo un reducido número de empleados indican que se hacen reuniones mensuales o semanales donde la empresa les indica cuáles son los objetivos de la empresa para ese mes.

INTERPRETACIÓN

Identificamos que los incentivos económicos se destinan solo a algunos empleados, a aquellos que se orienta retenerlos por las ganancias. De todos modos las reuniones



con el personal no son generalizadas, sólo se realizan con algunos empleados, lo que dificulta que la organización pueda mantener a todo el personal encaminado y alineado con los objetivos, cultura, estrategias y políticas de la organización. Con respecto a los beneficios económicos, al no ser percibidos como motivadores para la gran mayoría, no logra el efecto deseado por la organización.

Desde el punto de vista de la teoría de Herzberg podríamos decir que la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores ya que estos generan compromiso y la insatisfacción va a depender del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente en general en este caso de los factores higiénicos.

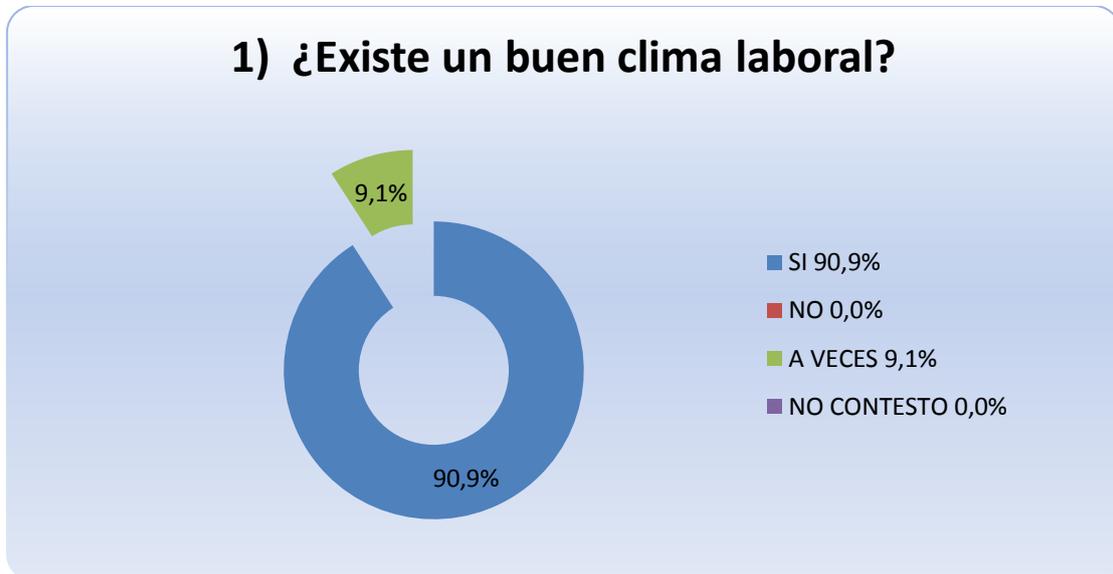
Según lo expuesto por la teoría de Vroom, un empleado motivado transmitirá confianza y credibilidad en el trabajo que desempeña. Los esfuerzos estarán dirigidos a mover a una persona a realizar determinados esfuerzos para alcanzar ciertos logros, de acción, en incentivación de empleados.

A la hora de incentivar el comportamiento humano, claramente deben comenzar a tomar conciencia de la intensidad con que una persona desea una recompensa determinada y como se mencionó anteriormente la empresa no estaría brindando las recompensas acordes al desempeño de los empleados. Es importante decir que las recompensas deben buscar la fidelidad futura, buscando de esta manera compromiso por parte de los empleados.



CLIMA LABORAL

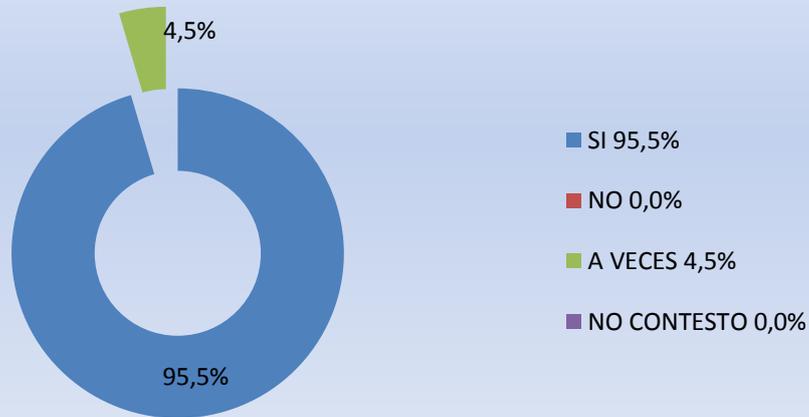
DATOS OBTENIDOS



De acuerdo a las encuestas realizadas y resultado del siguiente grafico la gran mayoría de los empleados considera que hay un buen clima laboral en la empresa. Solo una parte menor contesto que solo a veces.

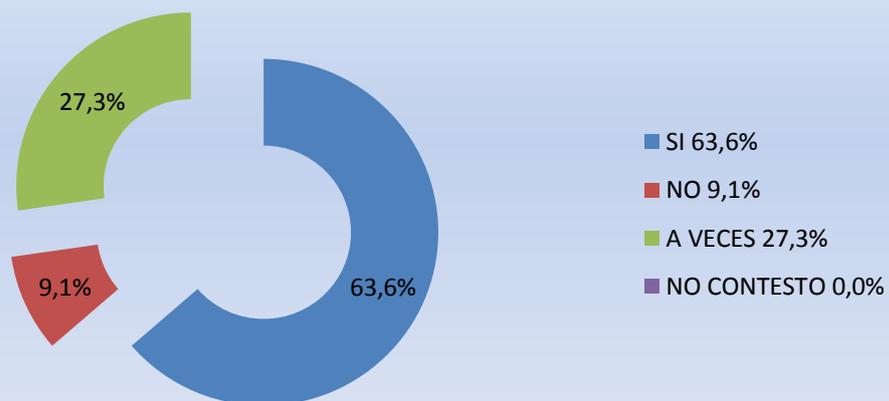


2) ¿Se siente comodo en su puesto de trabajo?



Al igual que en la pregunta anterior un gran porcentaje de los empleados indicó que se siente cómodo en su puesto de trabajo.

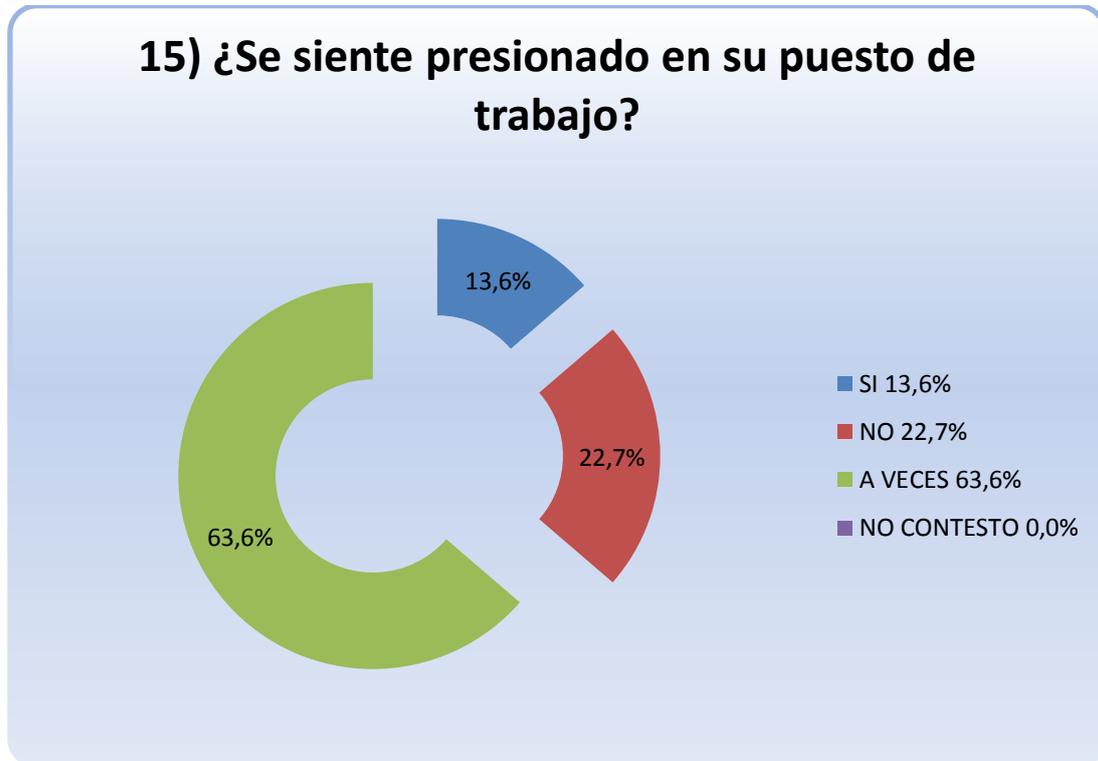
4) ¿Siente que su trabajo es valorado por sus supervisores?



Con respecto a esta pregunta más de la mitad de los empleados indicaron que sienten que su trabajo es valorado por sus supervisores. Una cantidad importante de

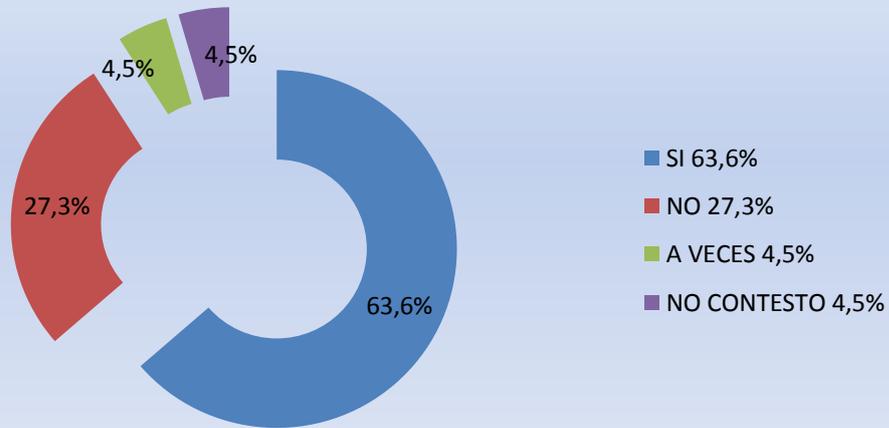


empleados indicó que esto sucede solo a veces. En una cantidad menor indicaron que esto no sucede.



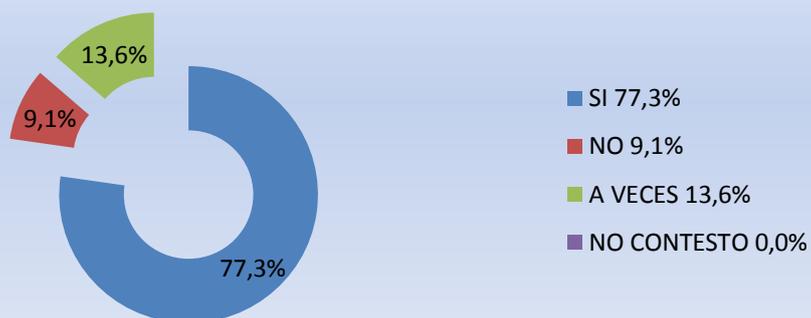
Un porcentaje reducido de empleados indicaron que si se sienten presionados, pero un gran porcentaje, indicaron que a veces se sienten presionados en su puesto de trabajo. Un porcentaje menor indico que no se sienten de esa manera.

16) ¿Hay problemas cuando se expresa lo que se piensa acerca del trabajo?



En el siguiente gráfico, el mayor porcentaje indicó que si existen problemas cuando se expresa lo que se piensa acerca de su trabajo. En menor porcentaje indicaron que no y solo a veces fue indicado en menor medida.

17) ¿El supervisor lo ayuda a resolver problemas de su trabajo?



Los resultados indicaron que los supervisores en su mayoría ayudan a resolver problemas laborales, solo un pequeño porcentaje indicó que esto no sucede. Un pequeño porcentaje indicó que esto sucede a veces.



ANÁLISIS

Los datos obtenidos indican significativamente que la mayoría de los empleados perciben un buen clima laboral y que se sienten cómodos con su puesto de trabajo. El porcentaje va bajando cuando se les consulta si sienten que su trabajo es valorado por sus supervisores pero igualmente la mayoría indicó que sí. Indican que se sienten presionados en sus puestos de trabajo y que surgen problemas cuando se expresa lo que piensan.

Por otro lado perciben que sus supervisores están predispuestos a ayudarlos cuando surge algún problema a resolver.

INTERPRETACIÓN

Estas preguntas se incluyeron para analizar la situación de la empresa en base a la teoría de los factores motivacionales de Herzberg. De esta manera la buena relación laboral entre compañeros y de los empleados con sus supervisores actúa a favor de la retención del personal, desarrollando un vínculo afectivo con su lugar de trabajo y reduciendo las posibilidades que quiera cambiar de trabajo.

Los puntos débiles en el clima laboral sería la imposibilidad de que puedan expresar sus opiniones y que ellos perciban que son bien recibidas por sus supervisores, lo que fomentaría la buena comunicación en la empresa.

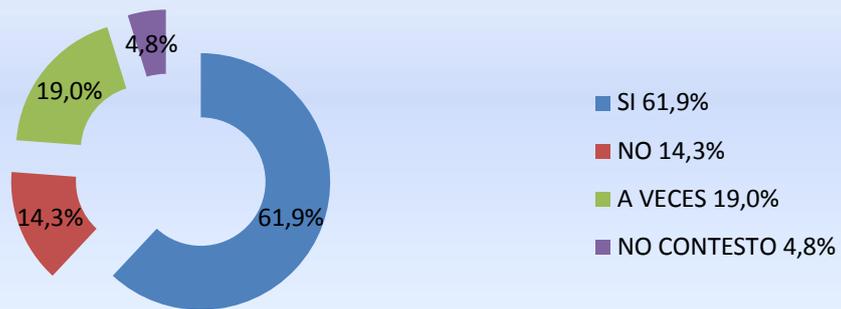
Con respecto a la pregunta donde se consulta, si los empleados, sienten que su trabajo es valorado por su supervisor, se analiza que los empleados al ser reconocidos por su trabajo se sienten más motivados a realizar las tareas de acuerdo a lo requerido.



CONTRATO PSICOLÓGICO

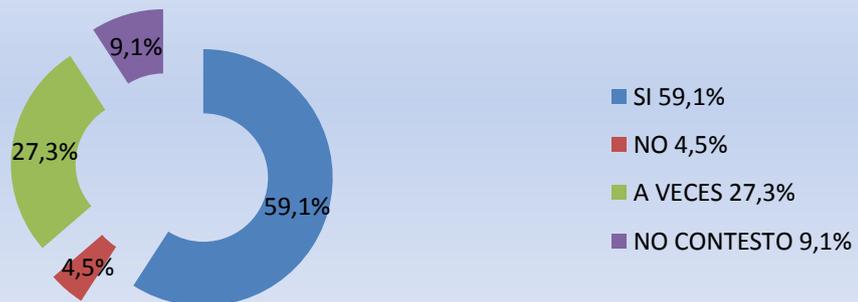
DATOS OBTENIDOS

5) ¿Realiza tareas que no están relacionadas con su puesto?



Según el resultado del siguiente grafico los empleados en su mayoría, indican que realizan tareas que no están relacionadas con sus puestos y un grupo menor indica que solo a veces lo hace, pero solo un pequeño porcentaje indica que esto no sucede.

6) ¿Considera que la empresa cumple con sus expectativas?



La mayoría de los empleados contesto que la empresa cumple con sus expectativas, en menor medida indicaron que solo a veces se cumple y un porcentaje reducido contesto que no cumple con las mismas.

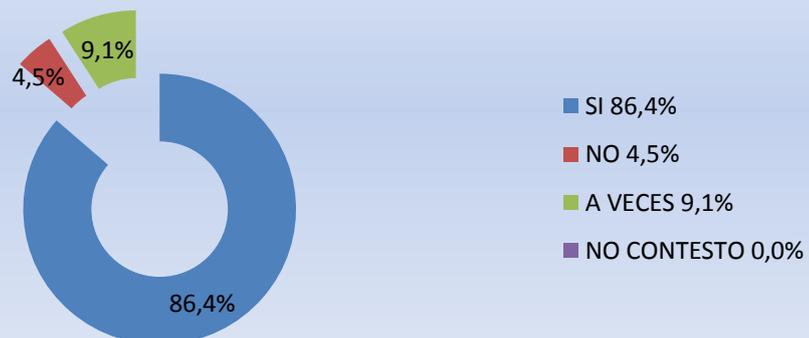


13) ¿Ha recibido los equipos y materiales adecuados para realizar su trabajo de manera efectiva?



En esta pregunta solo unos pocos empleados indicaron que no o que solo a veces se reciben los materiales y equipos adecuados para trabajar, pero una gran cantidad indica que esto si sucede.

18) ¿Casi siempre puede tomar su periodo de descanso y su tiempo de comida?



Los empleados indicaron en su gran mayoría que casi siempre pueden tomar su descanso y su tiempo de comida. En menor medida contestaron que no y que solo a veces pueden hacerlo.



ANÁLISIS

La mayoría de los empleados realizan tareas que no están relacionadas con sus puestos. Un porcentaje significativo indicó que "sí" y que "a veces" la empresa cumple con sus expectativas. La empresa proporciona los materiales necesarios para ejecutar las tareas asignadas y respeta el horario de descanso y almuerzo de los empleados.

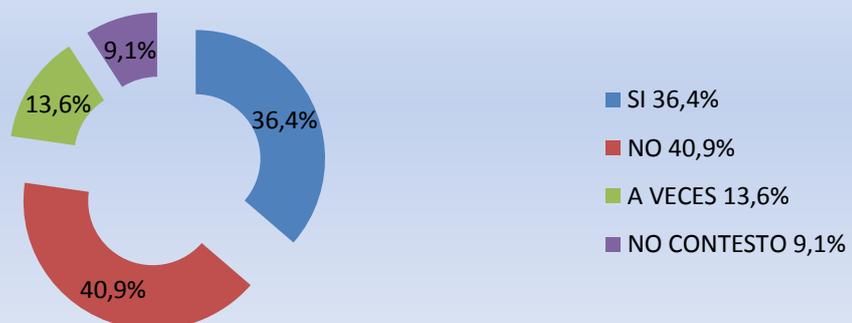
INTERPRETACIÓN

Con respecto a la teoría de Edgar Schein sobre Contrato Psicológico, el cumplimiento del mismo hace que los empleados sean más fieles a la empresa y se sientan motivados para realizar su trabajo, aquí podemos ver que los empleados realizan tareas que no corresponden a su puesto, pudiendo provocar un quiebre en el contrato psicológico, al no cumplir con el rol que tienen que tener. Sin embargo, otros factores, como el considerar que la empresa cumple con sus expectativas, el recibir los equipos necesarios para realizar sus tareas y el poder tomarse los descansos como se han establecido fortalecen y refuerzan el contrato psicológico entre los empleados y la empresa.

SALARIO

DATOS OBTENIDOS

10) ¿Considera que su salario es acorde a su trabajo?





En cuanto al salario, la mayoría de los empleados no está de acuerdo en que el salario percibido es acorde a su trabajo, un grupo menor contestó que sí lo está. Y en menor medida solo a veces.

ANÁLISIS

Gran parte de las personas encuestadas, respondieron que consideran acorde el salario en relación al trabajo que realizan. El resto indica que no es acorde al trabajo desempeñado. Y la menor parte encuestada respondió que en algunas ocasiones es acorde y en otras no.

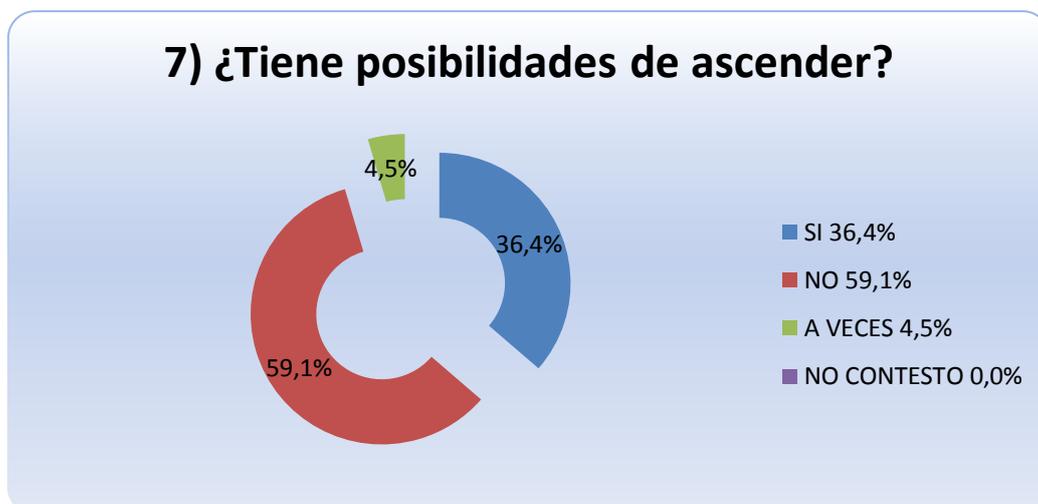
INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se verifica que a pesar de que la mayoría de los empleados indicaron que su sueldo no es acorde al trabajo que realizan, aun así siguen trabajando en la empresa. Esto estaría indicando que según la teoría de Herzberg es posible verificar que los factores higiénicos son necesarios pero no suficientes para encontrar la motivación de los empleados, y que en este caso deben existir otros motivos por los cuales los empleados siguen eligiendo la empresa para trabajar.

En cuanto a la teoría de Vroom, verificamos que esto no les permitirá satisfacer las metas personales, logrando en ellos cierta decepción. Siendo claramente un inconveniente de instrumentalidad, ya que la estimación que los empleados poseen sobre la obtención de una recompensa no es la adecuada, es decir no consideran que sea equitativa en relación al desempeño.

POSIBILIDAD DE ASCENDER

DATOS OBTENIDOS





ANÁLISIS

Según la información brindada por la mayoría de los empleados, consideran que no hay posibilidades de ascender. Solo una parte considera que tiene posibilidades de acceder a un ascenso y la menor parte comentó que a veces hay posibilidades de ascender.

INTERPRETACIÓN

Tomando como referencia la teoría de Herzberg la ausencia de la posibilidad de desarrollo de carrera no genera compromiso por parte de los empleados hacia la empresa, lo cual este factor si no está presente no logrará aumentar la satisfacción de los empleados. El hecho de que se vislumbren poca o ninguna posibilidad de carrera constituye una fuente de insatisfacción de necesidades intrínsecas o motivacionales altas. Cuando se suprimen en el puesto de trabajo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual, se pierde el significado psicológico para el individuo que ejecuta el cargo y esto tiene un efecto de desmotivación que provoca apatía y cierto desinterés.

Tomando como referencia la teoría de Vroom mientras la empresa no brinde a sus empleados la posibilidad de crecimiento no logrará crear expectativas en los empleados para cubrir dicha vacante y esto llevará a que un trabajador no le dé importancia al ascenso.

Respecto a la diversidad de puestos y a la ausencia de cargos jerárquicos disponibles a los cuales los empleados puedan aspirar, esto se trata de un problema de valencia ya que siempre existe en los empleados el deseo por las recompensas, como lo es la promoción. Y en este caso no se puede satisfacer dicha necesidad de crecimiento en la organización.



Observación

A lo largo del proceso en reiteradas oportunidades fue posible utilizar esta herramienta de la cual se pudieron realizar diversos análisis. Para ello tuvimos en cuenta los aspectos que eran posible de observar, relacionados con la temática de posibilidad de ascender, clima laboral, rotación y consecuencias de la separación de un empleado.

Las siguientes temáticas como el contrato psicológico, salario y fidelización del empleado, no pudieron aportar ningún tipo de información por no encontrarse aspectos posibles de ser observados.

Resultados de la observación directa analizado de acuerdo a cada tema:

ROTACIÓN Y CONSECUENCIA DE LA SEPARACIÓN DE UN EMPLEADO

DATOS OBTENIDOS

Observamos que la cajera hacia un comentario sobre una compañera indicando que la misma se iba a poner un negocio de salones infantiles y por lo tanto iba a dejar la empresa. Por otro lado nos enteramos que un empleado de depósito tiene proyectado un viaje a fin de año para vivir en Alemania.

Cuando comenzamos el proyecto, nos indicaron que podíamos contactarnos con una asesora de Recursos Humanos que habían contratado hace pocos meses, le escribimos para planificar una reunión y por motivos de tiempo y proyectos de ella no nos pudimos reunir, a los meses nos indicaron que había renunciado.

También observamos que cuando íbamos a la empresa había vendedores de salón nuevos en sus puestos. En una oportunidad realizamos una simulación de compra y el vendedor no tenia completo conocimiento de los productos, en otras dos oportunidades realizamos una compra importante de materiales y los productos fueron vendidos sin tener correlación con el stock y a la hora de la entrega hubo confusiones.



ANÁLISIS

Según lo observado se puede verificar que en puestos como ventas, depósitos, es mayor la rotación, que en otras áreas de la empresa. Es notable el comportamiento de algunos vendedores, por la falta de conocimiento acerca de determinados productos o precios de los mismos, se los puede ver consultando con sus compañeros y de esta forma se observa como el empleado que parece tener mayor conocimiento colaborando respuesta y solución a dicha consulta.

INTERPRETACIÓN

Según la teoría de Vroom la rotación existiría debido a que en la empresa algunos empleados no tienen la posibilidad de sentirse desafiados por las tareas que realizan en un determinado puesto (ventas) o bien están desconociendo que se espera de ellos, y por esto considera que provocaría desmotivación y pérdida de compromiso por parte de los empleados.

Desde los dos estados de motivación extrínseca e intrínseca, podemos indicar que las fuentes de la motivación extrínseca que aparecen son el compañerismo entre los vendedores que se ayudan a encontrar soluciones y brindar respuestas. Como fuente de motivación extrínseca, observamos que no están presentes en el caso de algunos empleados que están proyectando un viaje o desean dedicarse a otro rubro.

Según la teoría de Hirschfeld falta fidelizar al empleado para evitar la rotación, debido a que con la partida de trabajadores claves se deteriora la propia eficacia del sistema de gestión. La causa por la cual no los podemos considerar claves, podría ser por no conocer el producto que se está vendiendo, esto provoca desconcierto tanto desde el punto de vista del vendedor como del cliente, bajas ventas y desmotivación al logro de objetivos.

La decisión de cambio de empleo según esta teoría puede darse por el deseo de poner término a una relación de empleo insatisfactoria, ya sea por un viaje o por cambiar de rubro.

FIDELIZACIÓN DEL EMPLEADO

No hay datos provistos por esta herramienta



CLIMA LABORAL

DATOS OBTENIDOS

Ambiente ameno, relajado, poco ruido ambiental, música de fondo, salón limpio y organizado, puestos de gerencia apartados del área ventas, diálogo fluido entre vendedores y colaboración. Una sala de break abierta (es decir, que al estar al lado de las cajas de pago, cualquier persona que está haciendo la fila para pagar puede ver lo que sucede allí adentro), máquinas de café exprés y local de ventas dividido por áreas.

ANÁLISIS

Los colores cálidos nada estridentes, la iluminación adecuada, la música de fondo contribuyen a que el empleado trabaje de manera relajada. La sala de break y las máquinas expendedoras de café dan un lugar del empleado dentro del trabajo sin que tengan que salir a almorzar afuera de la empresa. La buena comunicación y el buen trato entre los empleados y hacia los clientes se observa a simple vista.

INTERPRETACIÓN

Desde la teoría de Herzberg, se podría decir que, si bien los empleados están conformes con el ambiente en el cual trabajan y las relaciones en general son adecuadas, esto no los induce a querer trabajar más y mejor. El que exista un buen clima laboral logra satisfacerlos pero no motivarlos permanentemente.

Es una gran responsabilidad que los administradores de esta empresa deben crear un clima motivador, con el fin de enriquecer el puesto. Desde la teoría de Edgar Schein, si bien se observa buen clima a nivel general en la empresa, origina una motivación sostenida hacia las metas de la organización y esto es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades de los empleados, la obtención de las metas y objetivos. Incentivos que en esta organización no se desarrollan para todas las áreas, y que quizás deban ser desarrollados.

CONTRATO PSICOLÓGICO

No hay datos provistos por esta herramienta.



SALARIO

No hay datos provistos por esta herramienta.

POSIBILIDAD DE ASCENDER

DATOS OBTENIDOS

A simple vista en la organización no existen publicaciones de reclutamiento interno. La empresa no cuenta con transparentes donde puedan colocarse las búsquedas internas, tampoco se observa el organigrama de la empresa.

ANÁLISIS

Debe tenerse en cuenta que el mismo se realiza sobre nuestra percepción del ambiente. No se observa a simple vista, diferentes grados de responsabilidades, o mayor autoridad por parte de una determinada persona del sector de ventas sobre otra, lo que denotaría un cargo más alto por parte del mismo.

INTERPRETACIÓN

Tomando como referencia la teoría de Herzberg la ausencia de la posibilidad de desarrollo de carrera ya que no se visualizan cargos que indiquen puestos con mayor autoridad. Esto puede indicar que el empleado no se sienta satisfecho en el puesto. El hecho de que no se verifiquen posibilidades de carrera constituye una fuente de insatisfacción de necesidades intrínsecas o motivacionales. La ausencia que existe en la empresa de aumentar la responsabilidad en los puestos o cargos, la falta de asignación de tareas especiales, llevan a que los empleados no generen un comportamiento de crecimiento profesional.

En cuanto a la teoría de Vroom estamos frente a un problema de valencia ya que siempre existe en los empleados el deseo por las recompensas como lo es la promoción y en este caso no se observó la posibilidad ya que no hay cargos en donde se verifique diferencia en cuanto a responsabilidades.

El consideraría que solo pondrán mayor empeño en los puestos los empleados, si los mismos conocieran que van a conseguir determinadas recompensas como un aumento o un ascenso.



Síntesis

ROTACIÓN Y CONSECUENCIA DE LA SEPARACIÓN DE UN EMPLEADO

La desvinculación de un empleado de la empresa, afecta a los empleados que permanecen en ella, debido a que el puesto debe ser cubierto por alguien más, que a su vez, tiene otras responsabilidades u obligaciones dentro de la empresa.

Lo que puede provocar desmotivación y bajo rendimiento como así también cambiar el clima laboral de la organización, perturbar proyectos, relaciones establecidas entre los mismos compañeros y los empleados deben hacer más horas para cubrir el o los puestos que quedaron vacantes.

Esto pudiendo provocar un posible quiebre o violación del contrato psicológico entre la empresa y los empleados. Como así también malestar o sentimientos negativos de injusticia y decepción. Trayendo consigo pérdida de confianza en la empresa muy difícil de volver a recuperar, alterando el clima laboral y hasta la productividad.

Al no existir en la empresa posibilidades de sentirse desafiados por la tareas que realizan, el puesto que ocupan, la falta de definición de lo que se espera de ellos en cuanto a su trabajo, entre otras cosas, lleva a que los empleados se sientan desmotivados y no puedan sentirse auto-realizados. No consideran su trabajo desafiante, con posibilidades de éxito y logro, o no reciben recompensas justas y de alguna manera, existe un nivel de incertidumbre respecto a cómo pueden hacer carrera.

Según lo indicado por los empleados, sienten que están capacitados y orientados en su puesto correctamente. Al estar preparado y orientado correctamente, sabe lo que se espera de él, cuales son las expectativas que tiene la empresa, las tareas que debe desarrollar, entre otras cosas.

Las áreas donde se verifica mayor rotación, son las áreas de ventas y depósito.

FIDELIZACIÓN DEL EMPLEADO

Las pocas reuniones de personal, la escasa comunicación entre los empleados y la gerencia, la falta de determinación de las expectativas que se tienen de ellos llevan a que el empleado no entienda cuales son los objetivos y directivas organizacionales, por lo tanto, no actúa eficientemente.

Al no haber beneficios económicos para lograr la motivación y tampoco una estructura organizacional, que le permita al empleado ascender dentro de la organización en base



al compromiso y desempeño, es más difícil hacer que el empleado se mantenga fiel a la empresa a largo plazo. Además el que no pueda satisfacer en el trabajo en función del contenido o de las actividades que estimulan ósea los factores motivacionales en el cargo no generan compromiso, logrando una gran insatisfacción.

Los empleados siguen eligiendo la empresa para trabajar, esto se debe a que se han notado ciertas mejoras en diversos aspectos tales como la cobertura de diferentes necesidades, suministro, relaciones internas, etc.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que es una empresa en la cual, los empleados la siguen eligiendo pero esto no significa que deseen recomendarla como un lugar para trabajar a sus amigos y familiares.

La empresa debe buscar recompensas que busquen la fidelidad futura por parte de los empleados buscando de esta manera compromiso por parte de los mismos.

CLIMA LABORAL

Dentro de la empresa es importante destacar que existe una buena relación laboral entre los empleados, están conformes con el ambiente en el cual trabajan, pero de todas maneras sería importante corregir la comunicación entre los empleados y la gerencia, para que sea más eficiente transmitir la información entre todas las áreas.

De esta manera la buena relación laboral entre compañeros y de los empleados con sus supervisores actúa a favor de la retención del personal, desarrollando un vínculo afectivo con su lugar de trabajo y reduciendo las posibilidades que quieran cambiar de trabajo. Algunos de los puntos débiles en el clima laboral es que en algunas oportunidades los empleados no pueden expresar sus opiniones.

También se verifica que si bien el trabajo es valorado por el supervisor inmediato, cuando la empresa realiza un reconocimiento es bien recibido por los empleados ya que estos los hace sentir más motivados, realizando de esta manera las tareas acorde a lo requerido.

El que exista buen clima laboral, logra satisfacer a la mayoría de los empleados pero no logra motivarlos permanentemente.

Mientras estos factores se articulen correctamente, se logrará alcanzar las metas dentro de la empresa, la fidelización de los empleados con el fin de enriquecer el puesto.



CONTRATO PSICOLOGICO

El contrato psicológico dentro de la empresa tiene sus puntos fuertes y positivos así también como sus posibles puntos de quiebre.

Puntos fuertes:

- brindarle al empleado los elementos necesarios para trabajar.
- cumplir sus expectativas.
- respeta los descansos de acuerdo a lo establecido.

Todos estos elementos ayudan a mantener estable el contrato psicológico favoreciendo la retención.

Sin embargo, la empresa tiene sus posibles puntos de quiebre: al no respetar el rol de cada empleado y las tareas que tienen asignadas, ya sea para cubrir un puesto vacante momentáneamente o para solucionar problemas que no son de su área, podría estar causando un posible quiebre en este contrato psicológico.

SALARIO

En la empresa, los empleados consideran que no reciben las recompensas justas, el salario no suele ser acorde al trabajo que realizan, pero de todas formas siguen trabajando en la empresa, el mismo no es determinante a la hora de motivarlos, ya que existen otros factores que influyen más y son considerados de mayor importancia.

Se verifica que el dinero por sí solo no sirve como elemento motivador, ya que debe estar acompañado de un factor motivacional, para que pueda perdurar en el tiempo extendiendo el estado de motivación logrado en el empleado.

Siempre el individuo buscará el resultado intermedio en procura de los medios para alcanzar los resultados finales. No solo se verifica que el salario no es acorde sino que también los beneficios son insuficientes, impidiendo que los empleados puedan satisfacer sus metas personales. Por esto no consideran a la recompensa como equitativa en relación al desempeño en el puesto de trabajo.

POSIBILIDAD DE ASCENDER

Se analiza que dentro de la empresa no existe la posibilidad de un plan de carrera, provocando que los empleados no se sientan comprometidos con las tareas que



desarrollan, constituyendo esto, una fuente de insatisfacción intrínseca o motivacional en los empleados.

La ausencia de un plan de carrera lleva a la falta de expectativas por partes de los empleados. Esto lleva a que el mismo en el puesto de trabajo suprime aspecto de reto y oportunidad para la creatividad individual, perdiendo el significado psicológico y provocando un efecto de desmotivación, apatía y cierto desinterés en el puesto.

La falta de eficiencia y compromiso hacia la empresa por la ausencia de un plan de carrera puede provocar, una debilidad a la organización en cuanto al alcance de los objetivos organizacionales, competitividad en el mercado y optimización de los recursos.



Conclusión final del diagnóstico

A continuación se mencionan los aciertos, desaciertos y omisiones que se detectaron en la empresa.

Aciertos detectados:

- ❖ Proveer materiales adecuados para la realización de las tareas: Por lo comentado por los empleados, la empresa, les brinda los recursos y materiales necesarios. Lo que ayuda a prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, como así también, ayuda a realizar las tareas más eficientemente.
- ❖ El cumplimiento de los horarios de descansos: Esto no solo le permite a los empleados interactuar entre los descansos, generando vínculos, sino también les permite descansar, alimentarse y despejarse, permitiéndoles retomar sus actividades con mejor predisposición y energía.
- ❖ Reconocimiento de las tareas realizadas: Los supervisores al reconocer las actividades y el esfuerzo del personal, estimulan al empleado a auto exigirse y mejorar en su puesto. El empleado se siente reconocido en su medio de trabajo favoreciendo la fidelización hacia la empresa.
- ❖ Buen clima laboral: las buenas condiciones de trabajo llevan a aumentar la productividad de la empresa y a mejorar el desarrollo profesional de los empleados. Fidelizar al empleado y crea buenas condiciones para la socialización entre los compañeros y jefes, creando vínculos entre ellos.
- ❖ Buena orientación y capacitación del empleado en su puesto: esto genera una buena preparación del empleado en el cargo en el que va a trabajar y lo prepara para el ambiente de trabajo adaptándolo a las necesidades particulares de la empresa.
- ❖ Al ser una empresa con muchos años en el mercado y contar con empleados de mucha antigüedad en puestos específicos, le brinda al empleado clave, una estabilidad laboral.
- ❖ Empresa en crecimiento y en planes de expansión de negocios. Esto le permite no solo mejorar sus ganancias y hacer crecer su empresa, como así también, atraer a personal más calificado.



Desaciertos detectados:

- ❖ Falta de revisión de los salarios en comparación con otras empresas del mismo rubro: esto provoca que el empleado compare su sueldo con el sueldo de empleados de otras empresas, del mismo rubro o de diferentes rubros, pero con características similares y no esté satisfecho al comprobar que su sueldo no ha tenido los ajustes necesarios para igualarse a las ofertas del mercado.
- ❖ Falta de un correcto uso de las herramientas de comunicación: las herramientas de comunicación de una empresa son útiles si son usadas adecuadamente. Los beneficios de contar con estas herramientas, deben permitirle a la empresa, poder hacerles llegar a los empleados toda la información que crea relevante comunicar y poder obtener una devolución de los empleados.

La devolución o feedback de esta información le permite a la empresa conocer las expectativas de los empleados, su compromiso con la empresa, el nivel de satisfacción de los mismos, así como el desempeño en su trabajo.

- ❖ Falta de posibilidades de ascender: Las empresas que no brindan posibilidades de ascender, corren con el riesgo de que sus empleados, permanezcan poco tiempo en la empresa prefiriendo salir al mercado a buscar nuevas posibilidades laborales. El brindarle un desarrollo de carrera, entre otras cosas, se logra motivar al personal a esforzarse por alcanzar las metas organizacionales.
- ❖ Los empleados perciben que su sueldo no es acorde al trabajo que realizan: Si el empleado considera que su sueldo no es acorde, se corre el riesgo, de que busque mejores oportunidades laborales que iguales el sueldo que él cree que debería tener por el trabajo que realiza.
- ❖ Escasas reuniones con el personal: las reuniones son importantes a la hora de comunicarse con el personal porque permiten el feedback de la información que se emite. Así como también permite interactuar no solo al supervisor con sus empleados sino también entre los empleados entre sí. Por otro lado esta modalidad de la comunicación empresarial permite asegurarse, por parte de la empresa y del supervisor, de que la información fue entendida por el personal, y no dejarla a la libre interpretación.



Omissiones detectadas:

- ❖ No hay una descripción de puestos elaborada por el área de Recursos Humanos: al no estar los puestos bien descritos se comete el error de no realizar las tareas que se deben realizar o que el empleado sienta que está realizando tareas que no le corresponden. Cualquiera de estas dos opciones provocan desconciertos y malestar ya sea porque la empresa ve que el empleado no cumple con sus expectativas o que el empleado crea que está realizando tareas para las cuales no fue contratado.
- ❖ Falta de determinación de las expectativas que se tienen de los empleados: lo que trae como consecuencia que los empleados no estén al tanto de lo que se espera de ellos, lo que seguramente provocara, que no cumplan con las expectativas de la empresa. A su vez la empresa no podrá definir políticas claras con respecto a sus empleados y no podrá orientar a los mismos hacia el logro de los resultados para que la empresa funcione eficientemente.
- ❖ Un plan de incentivos que motive a aumentar las ventas: el área de ventas es un área de la empresa donde hay una elevada rotación de empleados, ya sea por renuncias o por despidos. Un plan de incentivos que logre motivar al personal de ventas a aumentar las ganancias de la empresa podrá motivarlos a permanecer dentro de la organización porque sentirán que sus esfuerzos son valorados y recompensados.

El trabajador se motiva con la buena dirección por objetivos, por lo que estos deben responder a estimaciones reales, a exigencias difíciles pero alcanzables, ya que todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito o recompensa.

- ❖ Falta un reconocimiento por los logros realizados: Para motivar mediante la satisfacción que un empleado experimenta después de lograr un particular resultado del trabajo, mediante el juicio que realiza la organización de él. Las personas se sienten orientadas hacia el éxito, para esto, es importante que un supervisor y/o un jefe refuercen las actitudes positivas de los empleados, para que estas actitudes, se repitan y se contagien a los otros trabajadores.

En cuanto a la organización a nivel general es factible verificar que los empleados perciben un buen clima de trabajo en el ámbito cotidiano, la empresa da cumplimiento a los requerimientos legales y de origen contractual. Es posible verificar que el malestar que sienten algunas empleados en determinadas ocasiones es producto de que las expectativas de los empleados hacia la empresa y viceversa no están



explícitamente definidas y comunicadas, provocando de esta manera un quiebre del contrato psicológico.

La falta de diversidad de puestos limita la posibilidad de elaborar un plan de carrera dentro de la empresa, llevando a que los empleados desarrollen su trabajo con menos eficiencia y falta de compromiso, sintiendo de esta manera una gran insatisfacción en el mismo. Es necesario que la empresa tome conciencia sobre como retener a los que realmente merecen la pena, porque de otro modo, la competencia lo hará.

La empresa no puede permitirse tener personas insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados redundará directamente en la cuenta de resultados.

Aunque el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos hacen la vida del empleado mejor y más cómoda y la empresa debe ser creativa en la forma de encontrar soluciones de este tipo, cuyo objetivo sea su retención y fidelización.

El sueldo está comprobado que no es lo más importante, a diferencia de los factores motivacionales que sí lo son, ya que son factores clave para la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de la empresa será despertar el compromiso de sus empleados y descubrir que es lo que los motiva realmente a cada uno.

Es necesario que la empresa fomente una relación fluida y especial entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente sopesará la permanencia futura del empleado en su lugar de trabajo. Un directivo o superior debe identificar esas áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos y donde se sienten más satisfechos; para luego buscar la forma de darles autonomía y hacer que puedan concretar sus ideas en esas áreas.

Esto se podrá realizar a través de reuniones, dialogando, comunicando sin prejuicios y estableciendo claramente qué se pretende conseguir de cada una de ellas a nivel individual, y si las metas u objetivos se pueden sincronizar a nivel grupal. Es muy importante potenciar la participación de todos los componentes a fin de fomentar una dinámica más favorecedora en la comunicación interna, movilizar la creatividad y el esfuerzo mental para, con ello, conseguir la solución de problemas y a su vez, hacerles sentir a los empleados que son parte importante de la empresa.

Una empresa competitiva en el mercado, es aquella que optimiza sus recursos tanto materiales como humanos, por lo tanto, el poder tener empleados eficientes y comprometidos con la organización colocaría a la empresa en una posición estratégica frente a sus competidores. A su vez, los resultados arrojados por las encuestas y las



entrevistas indican cómo afecta la desvinculación de un empleado, disminuyendo la eficacia en las tareas por no contar con la cantidad de personal planificado para realizarlas.

La imposibilidad de rotar dentro de la empresa lleva a que el empleado se estanque y se aburra de las actividades que realiza, impidiendo que el empleado se sienta auto-realizado y satisfecho con la tarea que realiza. Por otro lado, en el área de ventas y depósito, es donde hay mayores despidos y renunciaciones dentro de la empresa, según lo comentado por varios entrevistados.



PROPUESTA DE INTERVENCIÓN



Como primer paso, se realiza una reunión con los directivos de la empresa para darles una devolución de los resultados del diagnóstico. Donde se exponen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, detectadas en el. Se les informa la problemática, sobre la cual, propondremos un plan de acción.

Justificación en base al diagnóstico.

El presente trabajo en cuestión tiene como objetivo facilitar algunas soluciones para disminuir la rotación en el área de ventas y por lo tanto retener y fidelizar realmente a las personas de gran valor para la empresa.

Consideramos que la empresa debe cuidar un aspecto de suma importancia como la motivación a sus empleados ya que debe darle garantías para que en el puesto de ventas exista un desarrollo que derive en beneficios significativos para los vendedores mismos y para la empresa.

Desde nuestro punto de vista fidelizar y retener a los empleados del área de ventas es el principal objetivo de esta empresa y esto será posible mediante el enriquecimiento de puesto, el reconocimiento a los empleados y también a través de la implementación de un plan de incentivos como un programa de puntos, el cual llevará a que el vendedor se sienta motivado logrando así dar cumplimiento al objetivo.

Objetivos de la intervención de tipo general y específicos:

Objetivo general de la propuesta: Proveer un plan de acción para optimizar la capacidad de la empresa en retener al personal de ventas.

Objetivos específicos de la propuesta:

- Proponer la implementación del enriquecimiento de puestos.
- Proponer un plan de motivación en base al reconocimiento de los empleados de venta.
- Proponer un programa de incentivos para los empleados de venta.
- Brindar sugerencias para una correcta implementación del plan de acción.
- Establecer parámetros para la evaluación del plan de acción, durante su implementación y al finalizar la misma.



Área de intervención:

- Área de los vendedores de salón, empleados y jefes de venta.
- Gerencia de esta sucursal.

Recursos humanos y materiales necesarios:

- Recursos materiales: computadoras, espacios físicos para las reuniones, manuales.
- Recursos Humanos: Jefe de personal, predisposición de los directivos de la empresa para participar en este proceso.

Acciones propuestas de corto, largo y mediano plazo:

Acciones propuestas de corto plazo: la implementación del programa de puntos y de reconocimiento, con el objetivo de lograr mayor fidelidad a la empresa y permanencia de los vendedores en la empresa. Es a corto plazo porque se aplican de manera mensual.

Acciones propuestas a mediano plazo: Un plan de enriquecimiento de puesto, que su efectividad será medida en el lapso de un año. En ese plazo se harán reajustes evaluando si tanto el sistema de puntos como el enriquecimiento del puesto se aplicaron correctamente y fueron motivantes para los vendedores.

Acciones propuestas a largo plazo: la retroalimentación de los vendedores y los gerentes tanto de ventas como de la empresa, para revisar el plan e incorporar los elementos que sean más significativos para el empleado según las necesidades del momento, realizando los ajustes que sean necesarios.



Plan de acción:

El plan que presentaremos a continuación se basa en un plan de incentivos, a través del reconocimiento y la recompensa, se logrará motivar a los empleados de ventas. Estos incentivos permitirán reforzar la posibilidad de retener a los vendedores, consideramos que son fáciles de implementar ya que no requieren de un gran presupuesto para su puesta en marcha, simplemente una buena planificación y disposición por parte de la gerencia para realizar las tareas que den cumplimiento al mismo.

También proponemos el enriquecimiento de puestos, esta herramienta está planteada desde el punto de vista que permitirá a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, permitiendo así incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción de los empleados. Consideramos que de esta manera se logrará disminuir el grado de rotación de los empleados de ventas.

Ambos planes serán ampliados a continuación.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Elaborar un plan de enriquecimiento de puesto2. Implementar un plan basado en incentivos. |
|---|



Elaborar un plan de enriquecimiento de puesto.

El enriquecimiento del puesto de trabajo es un enfoque que busca rediseñar los puestos de trabajo para incrementar la motivación y la satisfacción en el empleo. Para enriquecer el puesto se deberá implementar los siguientes aspectos:

- **Innovación y mayor participación:** Se deberá estimular la exploración de nuevas proyecciones de ventas, asumiendo riesgos razonables.

Es decir que se deberá llevar a cabo una proyección de ventas en un periodo determinado, asumiendo la responsabilidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados. Deberá tener en cuenta los riesgos, es decir, entender que de no cumplirlos no cobrará las comisiones correspondientes y no podrá acceder a los beneficios otorgados por la empresa.

A su vez, el vendedor, tendrá más libertad para escoger estrategias de venta nuevas, que luego serán compartidas en una reunión grupal para evaluar resultados. Se aprovecharán estas reuniones para felicitar las mejores ventas del mes, compartir nuevas estrategias, incentivar a los empleados, etc.

- **Vincularse más con los clientes:** El vendedor tendrá a su cargo el seguimiento de aquellos clientes a los que les hizo un presupuesto, deberá llamarlos para consultarles si van a concretar la compra e incentivarlos a volver al local a cerrar la venta.

En el trato directo con el cliente deberá indagar el motivo de la compra para ofrécele otros productos con los que él no está directamente vinculado, como es el caso de las aberturas, muebles de cocina, placares, etc., que en el caso de concretarse la venta le sumará puntos para fin de mes.

Es importante que de esta manera el empleado no caiga en la rutina para mantenerse activo e involucrarse en todo el proceso de venta.

- **Retroalimentación:** El vendedor deberá llenar planillas una vez al mes informando a la gerencia de cuáles son los productos que más se están vendiendo, cuáles son las marcas que los clientes piden, tendrán q sacar un porcentaje de las ventas en comparación a las ventas del mes pasado y lo que la gerencia necesite para planificar las compras.



Esto le permitirá al empleado evaluar las ventas y hacerse responsable de los resultados, además de involucrarse con los productos y sentirse un miembro activo de la empresa.

Recomendaciones para implementar un plan de enriquecimiento de puesto

El enriquecimiento del puesto de trabajo es un enfoque que busca rediseñar los puestos de trabajo para incrementar la motivación y la satisfacción en el empleo, así como la reducción del ausentismo y la rotación de personal.

Es importante que desde la gerencia se estimule y apoye estas características, para que el grupo tenga mejores rendimientos:

- Tiene que haber compromiso con las metas y objetivos compartidos para lograr un cambio en el tiempo.
- La toma de decisiones debe ser por consenso de la gerencia y los vendedores.
- Debe haber una comunicación abierta y honesta de ambas partes.
- El liderazgo debe ser compartido.
- Debe haber un clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo.
- Valorara las personas por su diversidad, buscando aprovechar al máximo las capacidades de los diferentes vendedores.
- Reconocer los problemas y enfocarse en su resolución positiva.

Junto con el gerente de ventas lo primero que será necesario establecer es el enriquecimiento del puesto y plasmarlo en la descripción del puesto para que el empleado pueda revisar las tareas que debe realizar y así evitar errores.

El gerente de ventas mediante una primera reunión les informará a los vendedores el nuevo procedimiento:

- 1) En cuanto a la innovación y mayor participación, se lo estimulará a buscar mejores alternativas de venta y una vez al mes, compartirlas con sus compañeros para enriquecer la experiencia de los vendedores menos



especializados. Se evaluarán las estrategias utilizadas por los mismos y si con ellas se obtuvieron los resultados esperados.

2) En cuanto a vincularse más con los clientes:

El vendedor se involucrará en este proceso en dos puntos diferentes:

- El primero es en ofrecer productos que no están en sus áreas de venta, para enriquecer la experiencia del cliente y a su vez para mejorar el sueldo del vendedor.
- El segundo con el seguimiento de los presupuestos se recomienda instalar en el programa donde se realizan los presupuestos y se consultan los precios, una agenda que tenga notificaciones programables para que los vendedores marquen la fecha en la que tendría que haber sido concretada esa venta.

Así, si el cliente pide presupuesto y no vuelve al local, el sistema le envía una notificación al correo del vendedor, de que tiene una venta pendiente de concretar. Por el momento, mientras se encarga la modificación del sistema. Cada vendedor llevará una agenda, que será supervisada por su superior. Donde se agendará el teléfono, dirección de mail, presupuesto y fecha en la que tiene que estar cerrada la venta (entre los 2 y 5 días como máximo).

Hay agendas informáticas que se pueden instalar y en el último de los casos y menos recomendado por el tiempo que lleva y la inseguridad de resguardo de los datos, se implementarán agendas tradicionales. No hay que pasar por alto que al cliente se le deberá informar que el vendedor seguramente se comunicará con él en algún momento, para evitar disconformidades y respuestas negativas por parte del mismo.

Lo importante es que la experiencia del cliente que va a pedir presupuesto no termine al retirarse del salón de ventas, sino que los vendedores puedan interactuar y crear lazos (profesionales) con los clientes, para concretar la venta.

3) En cuanto a la retroalimentación el gerente de ventas deberá revisar una vez al mes estas planillas que le brindarán información de las ventas, de los productos, etc. Y hacer una devolución general enviándoselas por correo a los vendedores, tocando todos los puntos planteados.

Es importante que la gerencia se involucre con estas devoluciones, para que el empleado se sienta motivado a comprometerse con esta tarea y con la empresa.



Parámetros

Implementación del plan de enriquecimiento de puesto	si	no	observaciones
Desde la gerencia, ¿Se dio libertad al vendedor para explorar diferentes estrategias de venta?			
¿Se realizaron reuniones mensuales para compartir estas estrategias?			
¿Los empleados cumplieron con la retroalimentación de las ventas y los productos en stock?			
Desde la gerencia ¿Se tomaron decisiones con respecto a esta información?			
¿Se verificó que las nuevas actividades de los vendedores se llevaran a cabo?			
¿Se consideró importante desde la gerencia de que estas actividades se realicen?			



Implementar un plan de incentivos.

Reconocimiento.

Consideramos que forma parte de una herramienta de gestión importante ya que permite reforzar la relación de la empresa con los trabajadores.

Esto es importante desde el punto de vista que si la organización reconoce a una persona eficiente y eficaz, estará reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Si esto se implementa la gente se sentirá apreciada por otros, obteniendo de esta manera una actitud positiva, con mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas organizacionales.

El reconocimiento que planteamos es el de tipo informal, orientado a destacar día a día la labor de los empleados, implicando para la empresa un bajo costo en su implementación y siendo posible de ponerlo en práctica con un mínimo de planificación.

Si la empresa premia a los trabajadores, estará ampliando, mejorando la satisfacción y retención del talento humano, incrementando de esta forma la productividad de la empresa.

En la actualidad el dar las gracias, premiando las ideas, esfuerzos y resultados de los empleados es valorado por los mismos, incluso en algunas ocasiones más que el propio sueldo.

Valores y actitudes a reforzar:

- Se elogiará resultados, es decir, el volumen vendido, la cantidad de nuevos clientes captados y la originalidad, novedad, dificultad o importancia de una venta realizada.
- Así como también esfuerzos de venta, es decir, la cantidad de gestiones de venta que realizó en un período (como número de visitas, horas de trabajo y número de llamadas para realizar seguimiento de presupuestos).



Este reconocimiento se hará mediante:

- Nombramiento al mejor vendedor del mes por medio de un reconocimiento a nivel organizacional a través de los medios de comunicación de la empresa, ya sea vía mail, intranet y/o en las carteleras ubicadas en el área de almuerzo. Así también a fin de año reconocer públicamente al mejor vendedor del año y colocarlo en una placa en algún lugar significativo de la empresa.
- Publicación en cartelera: Colocando su imagen y la leyenda “mejor vendedor del mes” y podrá estar acompañado de una frase motivante como por ejemplo “Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad” de Albert Einstein.
- Vía mail: se pueden usar uno de estos dos modelos adaptándolo a cada empleado o situación o elaborar carta de felicitaciones para cada momento en particular.

A continuación exponemos dos modelos que podrían ser utilizados para realizar el reconocimiento a los empleados:

Modelo 1: La presente comunicación es para felicitarlo sinceramente por la excelente labor realizada en nuestra empresa. Su eficiencia y habilidad han sido demostradas en los resultados de las ventas de este mes.

Sus ventas han alcanzado (colocar el valor económico de la venta) por lo que estamos muy orgullosos de su esfuerzo y dedicación hacia la empresa.

Esperamos permanezca con nosotros por mucho tiempo, usted tiene en nuestra empresa una línea de carrera muy clara, la cual valoramos y agradecemos, felicitaciones y éxitos.

Firma del Remitente.



Modelo 2: Le escribimos la siguiente carta para expresarle nuestro más grande reconocimiento por la labor en este mes. Nuestras estadísticas demuestran que usted fue el vendedor que obtuvo el mayor número de ventas. Destacándose por su eficiencia, dedicación y profesionalismo en su trabajo. Por estas cualidades nos hace muy felices de tenerlo en nuestra empresa.

Esperamos que su trabajo impecable continúe en el futuro y sea motivo de ejemplo para el resto de nuestros colaboradores.

Felicidades y éxitos.

Firma del Remitente.

- Palabras de agradecimiento y reconocimiento por parte del jefe inmediato, en donde se le notifique al empleado, cuan satisfecho se está de su desempeño y los resultados logrados:
 - ✓ Ser específico: Reforzar las actitudes y aptitudes específicas de cada vendedor, como la rapidez en las ventas, el buen trato con el cliente, el conocimiento del producto entre otras cosas.
 - ✓ Estar enfocado: No se deberá usar esta situación para hablar de otros aspectos de su trabajo, para que no se desvíe la atención del objetivo de este acercamiento.
 - ✓ Tomarse el tiempo necesario: Citarlo en la oficina o ir personalmente hasta el puesto del vendedor.
- Reconocer al vendedor que hizo seguimiento de la mayor cantidad de presupuestos y luego concreto esas ventas. Este reconocimiento será vía mail, intranet y/o en las carteleras ubicadas en el área de almuerzo. Por ejemplo, recuperar clientes que hicieron hace 2 o más semanas un pedido de presupuesto y nunca más volvieron al local.



- Se le dará al encargado de ventas la posibilidad de establecer metas personales con los vendedores, es decir, cuando se acerque una fecha de cumpleaños del vendedor, se establecerá una meta de ventas y a cambio de cumplirla se le permitirá ingresar o retirarse 2 horas antes del trabajo. Logrando de esta manera subir el nivel de ventas pero también brindarle un beneficio al empleado el día de su cumpleaños.

Recomendaciones para implementar un plan de reconocimiento

Para desarrollar e implementar un plan de reconocimiento se mencionan algunas de las sugerencias de actividades que deberían ser desarrolladas por la empresa para la implementación efectiva de este plan y así obtener los resultados esperados.

- Se debe diseñar un plan interesante. Se debe otorgar una premiación al mejor vendedor del mes. Este premio consiste en un reconocimiento a nivel organizacional a través de los medios de comunicación de la empresa, ya sea vía mail, intranet y/o en las esteras ubicadas en el área de almuerzo.
- La empresa debe tomar conciencia de que manteniendo la moral alta y las ganas de trabajar de los vendedores es vital para el buen desempeño de las labores.
- El plan debe tener coherencia, se debe recompensar a todos los vendedores de la misma manera por la misma causa. El programa claramente debe definir qué ocurrirá y en qué circunstancias, esto reduce la posibilidad de favoritismo y asegura que todos los empleados sean reconocidos por sus aportes y objetivos alcanzados.
- El plan de reconocimiento debe tener continuidad y debe realizarse lo más antes posible para que de esta manera el reconocimiento refuerce la conducta del vendedor que la empresa quiere fomentar.
- Debe permitir la participación de los empleados en la forma en que desean que se realice el reconocimiento en la organización.
- Y por último es necesario que se lleve a cabo una revisión periódica, de esta manera el programa de reconocimiento se mantendrá relevante y efectivo.



Parámetros

Implementación del plan de Reconocimiento	Si	No	Observaciones
¿Se estuvo al tanto del progreso de los vendedores?			
¿Se les reconoció públicamente sus logros o ventas?			
¿Todos los meses se eligió al vendedor del mes de acuerdo al nivel de ventas?			
¿Se publicó en tiempo y en forma el reconocimiento al mejor vendedor de ese mes?			
¿Se realizó el reconocimiento de manera personal y publica?			
¿Se utilizaron las herramientas adecuadas? (como mail generales, mail personal de cada empleado, carteleras, reuniones, etc.)			
¿Fue evaluado y cuidado el discurso del gerente para que sea motivador y enorgullecedor para el vendedor?			
¿Se da participación a los vendedores en la elección de como desean que se realice el reconocimiento?			



Recompensa

El plan de recompensa se realizará a través de la implementación de un sistema de puntos mensuales que tendrá por objetivo mantener motivado al personal, premiando su desempeño laboral.

Este programa les permitirá ir acumulando puntos por las ventas realizadas, puntos que podrán ser canjeables por premios beneficiosos para el empleado y su familia.

Bases y condiciones del programa

- 1) Es un programa de reconocimiento para el personal de la empresa, en base al mérito, orientado a premiar a los empleados que logren cumplir y/o exceder los objetivos pactados. Dichos logros son reconocidos mediante la acreditación de puntos, publicados en los mails y en la cartelera institucional.
- 2) Participantes: Empleados de venta de salón de la empresa. Es condición del empleado participar del programa desde el momento en el cual ingresan a la empresa.
- 3) Vigencia: Es un programa mensual que comienza el primer día de cada mes y finaliza el último día laboral del mes.
- 4) Indicadores a medir
 - ✓ Presentismo: se premiará con puntos a los empleados que no hayan faltado en ese mes.
 - ✓ Cantidad de ventas: los puntos se sumarán de acuerdo al monto de las ventas realizadas.
 - ✓ Porcentaje de presupuestos recuperados: será responsabilidad del empleado volverse a contactar con los clientes a los cuales les emitió un presupuesto para lograr concretar la venta. En el caso de lograrlo se le sumará puntos.
 - ✓ Ventas indirectas: al vendedor que actúe de manera conjunta con sus compañeros, promoviendo las ventas de las demás áreas y de esta manera favoreciendo al crecimiento conjunto de la empresa, suma



puntos. Los vendedores deberán ofrecer productos de otras áreas de acuerdo a lo que el cliente pueda llegar a necesitar, promoviendo los productos de la empresa. Si estas ventas se concretan con el vendedor correspondiente, se le sumará puntos al primer vendedor y al vendedor al que se le derivó la compra se le sumará los puntos correspondientes a la venta.

- 5) Competencia entre sucursales.
- 6) Puntos espontáneos: Responden a reconocimientos espontáneos. Por ejemplo, vendedor que superó el nivel de ventas por día.
- 7) Comunicación de los objetivos por mes y/o por día de acuerdo a las necesidades empresariales. Por medio del supervisor y/o gerente.
- 8) Beneficios por los Puntos Obtenidos: Los premios obtenidos serán entregados en un plazo de 10 días luego de cerrado el mes.
- 9) Vigencia de los puntos: Desde el primer día hasta el último día laboral de cada mes.
- 10) En el caso de baja del empleado, no se acreditan los puntos de ese mes, debido a que es un programa de incentivo mensual.
- 11) El empleado deberá avisar cuando será la fecha y la hora que usará el beneficio para que la empresa deje el servicio pagado. En caso de no usarlo el empleado perderá el beneficio. En caso de repetirse dos veces esta situación, el empleado será multado descontándole 100 puntos el siguiente mes.



Cuadro de los puntos que tienen que sumar los empleados para alcanzar los premios planteados

Empresa							
Parametros	Puntos	vendedores					
		Vendedor 1	vendedor 2	vendedor 3	vendedor 4	vendedor 5	vededor 6
Presentismo	100						
Ventas del mes							
entre \$30.000 y \$40.000	100						
entre \$40.000 y \$50.000	200						
entre \$50.000 y \$60.000	300						
por mas de \$60.000	400						
Cuentas recuperadas							
mas del 30%	100						
mas del 50%	200						
mas del 70%	300						
recuperacion del 100%	400						
ventas indirectas							
cada 5 ventas indirectas	50						
Puntos espontaneos							
Gran cantidad de ventas en un dia	100						
TOTAL PUNTOS							

Los puntos les brindarán los siguientes beneficios.

Los premios están orientados a brindarles a los empleados actividades de recreación en pareja o con su familia involucrándolos, como agentes de motivación.

- ✓ Invitación al Zoo: valor \$200 (4 entradas)
- ✓ Invitación al cine para dos: valor \$200 (entradas al cine más combo de gaseosa y nachos o gaseosa y pururú)
- ✓ Cena para dos personas: valor \$300



- ✓ Electrodomésticos: valor \$500

- ✓ Cena para toda la familia: valor \$700

Los restaurantes serán elegidos de acuerdo a los beneficios que ofrezcan a nivel empresa y se detallaran cuáles son las opciones a elegir al igual que los cines. El empleado deberá avisar cuando será la fecha y la hora que usara el beneficio para que la empresa deje el servicio pagado, la empresa prestadora del servicio deberá entregar el Boucher firmado por el empleado, para cerciorar de que el mismo ha sido usado por quien correspondía.

Canje de los puntos

400 puntos se podrán elegir una de estas 3 opciones:

- ✓ Invitación al Zoo: valor \$200 (4 entradas).

- ✓ Invitación al cine para dos: valor \$200 (entradas al cine más combo de gaseosa y nachos).

- ✓ Desayuno o merienda en lugar a convenir: valor \$200.

500 puntos: Cena para dos personas: valor \$300

650 puntos: Electrodomésticos: valor \$500

700 puntos: Cena para toda la familia: valor \$700

800 puntos o más: Fin de semana en cabañas a convenir para 4 personas: valor \$850.



Recomendaciones para implementar un plan de recompensa

A continuación se mencionan las sugerencias de actividades a ser desarrolladas por la empresa en la ejecución del plan de recompensa, este plan debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones.

- El plan debe incluir siempre objetivos claros para los vendedores.
- Debe tener en cuenta que los incentivos deben transmitir un mensaje claro al vendedor, deben ser alcanzables, justos y fáciles de seguir.
- Consultar con los vendedores beneficiarios, sobre el plan a implementar.
- Revisar el plan cuantas veces sea necesario, incorporando las retroalimentaciones tanto como sea posible.
- Implementarlo.
- Revisar el programa luego de un período de tiempo predeterminado. Debe prestar especial atención a los efectos que provoca en los objetivos propuestos en su plan por si existiera algún desvío.
- Desarrollar un beneficio que el vendedor realmente valore. Los beneficios serán más atractivos cuando los vendedores participen en el proceso de su creación y elaboración.
- Reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los vendedores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.



Parámetros

Implementación del plan de recompensa	Si	No	Observaciones
¿La empresa se comprometió en tener disponible los premios para el sistema de puntos?			
¿Se realizó un seguimiento para evaluar si se cumplió con las normas del sistema de puntos?			
¿Se les informa a los vendedores nuevos y se les recuerda periódicamente a los de planta permanente los objetivos y pautas de dicho programa?			
¿Se pudo adaptar el programa a las nuevas y cambiantes necesidades de los empleados?			
¿Los premios fueron canjeados por los empleados?			
¿En el plazo evaluado los vendedores llegaron a todos los puntajes?			
¿Se implementó un manual de procedimientos y un manual formativo?			



CRONOGRAMA GENERAL

PLAN DE ACCION	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none">* Reuniones grupales para evaluar resultados.* Trato directo con el cliente.* Llenado de planillas informando a gerencia sobre productos más vendidos.	<ul style="list-style-type: none">* Formularios.* Sala para reuniones.* Programa informáticos.	Tres meses	Supervisor directo.	Aumenta la motivación, satisfacción y la productividad
RECONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">* Premiar al mejor vendedor del mes a través de reconocimiento a nivel organizacional.* Palabras de agradecimiento y reconocimiento por parte del jefe inmediato.* Reconocer al empleado que realizó seguimiento a la mayor cantidad de presupuestos.	<ul style="list-style-type: none">* Por mail.* Vía intranet.* Carteleras.	Un mes	Encargado de Recursos Humanos y supervisor directo.	Empleados con actitud positiva, mayor confianza en sí mismos, habilidad para contribuir y colaborar.
PROGRAMA DE RECOMPENSA	<ul style="list-style-type: none">* Preparar el terreno.* Implementación y evaluación.* Medir los resultados.	<ul style="list-style-type: none">* Premios.	Tres meses	Encargado de Recursos Humanos y supervisor directo.	Mejorar los indicadores financieros. Mejorar el ambiente laboral y estado de ánimo de los trabajadores.



Como tarea fundamental de la organización consideramos que es importante que en primer lugar la organización implemente el plan de acción basado en el enriquecimiento de puesto, esto debe aplicarlo en el mediano plazo después de establecido y definido de manera correcta el mismo.

También será necesario implementar, en un corto plazo, el plan de incentivos como el reconocimiento y recompensa que serán enunciados a continuación, donde expondremos cuales serían las razones de importancia para que la organización las implemente.

Enriquecimiento del puesto

Consideramos que es importante para la empresa ya que permite incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción de los empleados.

Esto es necesario también porque los empleados tendrán una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante.

Se plantea este plan de acción en el sentido de permitir a los empleados un control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitiéndoles el trato directo con los clientes de una manera más empática atendiendo a la necesidad del mismo, además de proporcionar canales de retroalimentación para que el empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo y de esta forma realizar alguna sugerencia por los productos, reclamos, entre otros.

Con la implementación de este plan de acción debería reducirse el grado de rotación de los empleados en el área de ventas.

Es sustancial para la empresa que el empleado se identifique con la tarea, el significado que tiene la misma, la autonomía y la retroalimentación. La principal responsabilidad por parte de los directivos de la organización es mantener la motivación de cada empleado en los más altos niveles.

El desafío que tendrá la dirección será de tratar de entender cómo la empresa, negocio o grupo de trabajo funciona como una gran comunidad de valoración inteligente o campo colectivo de conocimiento, donde todos los aportes que realicen los trabajadores serán capitalizados para mejorar los procesos de prestación de servicios, logrando crear una poderosa red de identificación de necesidades de los clientes, que hasta ahora la empresa no había podido descubrir mediante los procedimientos habituales utilizados.



Este flujo de conocimiento deberá servirle para crear conocimiento emergente, el talento y las capacidades necesarias para competir en el futuro y seguir permaneciendo en el mercado.

El reto consistirá en la forma en que estimule a cada personal para que vea la importancia de contribuir con su experiencia y creatividad a la mejora de las operaciones actuales y a la creación de nuevas que se requieren para transformar continuamente la organización.

Reconocimiento

Consideramos que forma parte de una herramienta de gestión importante ya que permite reforzar la relación de la empresa con los trabajadores.

Esto es importante desde el punto de vista que si la organización reconoce a una persona eficiente y eficaz, estará reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Si esto se implementa la gente se sentirá apreciada por otros, obteniendo de esta manera una actitud positiva, con mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas organizacionales.

El reconocimiento que planteamos es el de tipo informal, orientado a destacar día a día la labor de los empleados, implicando para la empresa un bajo costo en su implementación y siendo posible de ponerlo en práctica con un mínimo de planificación.

Si la empresa premia a los trabajadores, estará ampliando, mejorando la satisfacción y retención del talento humano, incrementando de esta forma la productividad de la empresa.

En la actualidad el dar las gracias, premiando las ideas, esfuerzos y resultados de los empleados es valorado por los mismos, incluso en algunas ocasiones más que el propio sueldo.

Sistema de Recompensa: Programa por puntos

Al elegir la implementación de este plan de acción consideramos que es importante para la organización en el sentido de que el sistema de recompensas basado en puntos aplicados de una manera recreativa permitirá brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.



El mismo es importante porque permitirá satisfacer la necesidad intrínseca de los empleados de recibir una recompensa por su desempeño laboral.

El mismo motiva a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización.

Este sistema de recompensa basado en puntos estimulará la fidelidad por parte de los empleados. Y al estar bien estructurado fomentará su participación.

Además, les permitirá demostrar a los mismos el compromiso que tienen los gerentes y directivos hacia ellos.

Esto formará parte de un desafío personal para los empleados ya que a los mismos les gusta alcanzar objetivos y asocian su buen comportamiento con el logro de metas claras.

La empresa debe asegurar que el programa de puntos este sustancialmente basado en los objetivos generales, conduciendo al logro de las metas corporativas.

El reconocimiento y las recompensas son dos herramientas de motivación de suma importancia en el lugar de trabajo.



CONCLUSIÓN

Al comenzar nuestro diagnóstico en la empresa llamó nuestra atención que en una organización donde los empleados tienen una antigüedad de varios años, existan dos sectores en particular con un número elevado de despidos y/o renuncias en relación a las otras áreas de la empresa. Mediante nuestra observación y a través de las entrevistas y de los resultados de las encuestas realizadas, fue notable la cantidad de empleados con muchos años de antigüedad que se sentían cómodos y estables en su puesto de trabajo.

Estos empleados, que en general supieron adaptarse a los cambios que ha atravesado esta empresa a lo largo de los años, se han mantenidos fieles a la misma. A diferencia del sector de ventas y depósito, que tienen un alto índice de despidos y renuncias. Estos sectores tienen una particularidad que no tiene el resto de la empresa y se basa en la rotación continua de los empleados.

Algunas organizaciones no se percatan de la pérdida que implica la continua rotación de los empleados, en tanto a pérdidas económicas con respecto al reclutamiento, contratación, capacitación e indemnización. Es importante para una organización atraer, mantener y motivar al empleado constantemente para que se esfuerce dando lo mejor de sí en beneficio propio y de la organización.

A medida que íbamos elaborando el proceso de diagnóstico y elaboración de propuestas se nos fueron presentando diferentes situaciones donde hubo, en algunos casos, rotación de puesto y en otros casos renuncias de empleados con los que manteníamos contacto para obtener información relevante sobre la organización y su estilo de dirección. Esto nos llevó a tener que generar nuevos vínculos y actuar sobre la marcha, dando respuesta a esas complicaciones que se iban suscitando. Pero por otro lado esta situación nos permitió reafirmar que realmente esta problemática está latente en la organización y nos animó a profundizar y a querer colaborar con la solución de la misma.

Se analizaron los aciertos, desaciertos y omisiones de la empresa con el fin de detectar que acciones deberían ser corregidas y cuáles deberían ser implementadas. Consideramos aciertos de la empresa el cumplir con el horario de descanso de los empleados, proveer materiales adecuados para la realización de las tareas, reconocimiento de las tareas realizadas, el buen clima laboral, la buena orientación y



capacitación del empleado en su puesto y la estabilidad laboral a empleados con más antigüedad.

Pero por otro lado detectamos los siguientes desajustes una falta de revisión de los salarios en comparación con otras empresas del mismo rubro, la falta de un correcto uso de las herramientas de comunicación, la falta de posibilidades de ascender, la percepción de los empleados de que su sueldo no es acorde al trabajo que realizan y las escasas reuniones con el personal.

En cuanto a las omisiones de la empresa, mencionamos, que no hay una descripción de puestos elaborada por el área de Recursos Humanos y tampoco hay una determinación de las expectativas que se tienen de los empleados. No hay un plan de incentivos que motive a aumentar las ventas y tampoco un reconocimiento por los logros realizados que este institucionalizado.

En base a lo analizado, nuestra propuesta de intervención fue pensada para lograr retener al personal valioso dentro de la organización con el fin de que la empresa, mediante esta medida, se vea beneficiada aprovechando al máximo sus recursos.

Tomando el área de ventas como un sector primordial para la empresa y el crecimiento organizacional. En esta área en particular, mientras los empleados se sienten motivados conformes con la organización, logran aumentar la productividad de su trabajo en beneficio propio y de la empresa.

Para ello elaboramos un plan de acción, donde la empresa deba realizar una reestructuración en cuanto al puesto, mediante el enriquecimiento del puesto de trabajo a través de la innovación y mayor participación, a través de la retroalimentación y mediante la creación de un vínculo con los clientes para conocer sus necesidades y expectativas.

Otro aspecto del plan de acción fue buscar la forma de mantener constantemente motivado a los empleados mediante un plan de recompensa por puntos y reconocimientos por parte de los directivos hacia los vendedores sobresalientes.

Este plan de recompensa por puntos busca motivar al personal mediante beneficios económicos que no le brindan la posibilidad de tener "plata en mano". Creemos que si al empleado le damos beneficios que le otorguen efectivo en vez de una actividad recreativa gratificante, se confundirá con el salario o el porcentaje percibido por las ventas realizadas; Se perderá el objetivo de ver esta propuesta como un incentivo, dándole la posibilidad de disfrutarlos con sus amigos, pareja o familia a cambio de su esfuerzo mensual.

El plan de reconocimiento se enfoca en alentar a los empleados que sobresalen en la empresa, mediante un reconocimiento público y privado por parte de sus



supervisores, mediante diferentes medios (intranet, vía mail, en carteleras, mediante felicitaciones personales o reuniones con los empleados, entre otras cosas) para reforzar esas actitudes positivas que incrementan las ventas, así como también, acompañan los valores de la empresa.

Creemos de esta manera que aplicando este plan de acción, se va a producir el cambio, logrando que los empleados se sientan motivados por medios económicos y motivacionales, esforzándose para permanecer en la empresa, a cambio de los beneficios que puedan obtener y la satisfacción que les de trabajar aquí. Logrando de esta manera fidelizar al empleado de ventas de la misma manera que el resto de los empleados de esta empresa.

Este proyecto nos dio la posibilidad de articular los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera y poder aplicarlos a una situación real y concreta, no solo brindando una posible solución sino además, mediante un diagnóstico, analizar esta empresa e identificar sus puntos débiles así como sus fortalezas. También nos permitió brindar argumentos del beneficio que le otorga a la empresa encargarse de esta situación y fundamentar el porqué de nuestra propuesta de cambio.

Llegando al final de nuestro proyecto de grado queremos usar una frase que leímos al comienzo de nuestra investigación cuando indagábamos sobre los mejores métodos de motivación y desarrollo del personal de las empresas. Frase que aplicada en la práctica, se traduce a actuar, desde cada persona y puesto de la empresa, hacia un fin en común y beneficioso para todos. Esta frase proviene de Camilo Cruz, conferencista reconocido a nivel mundial sobre desarrollo personal, excelencia empresarial y liderazgo.

“El éxito de una empresa es el reflejo de la actitud, grado de motivación y compromiso de las personas que la forman”



BIBLIOGRAFÍA

Aldag Ramón J. y Brief Arthur: *Diseño de tareas y motivación del personal*. México 2000
Capitulo 1, paginas 28, 29, 30 y 31. Capitulo 1, página 31, 32 y 33.

Castellanos Cruz, R.: *Formación Total, Capacitación y Competitividad Empresarial hoy*
Hirschfeld K.: *Retención y Fluctuación: Retener empleados – perder empleados*. Berlín,
2006

James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly JR: *Las Organizaciones*. Octava
Edición

Los contratos psicológicos, sus efectos en los resultados de las organizaciones.

Fuente: <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/897/1/cpe.pdf>

Artículo: Irving Frederick Herzberg y sus teorías de motivación en el trabajo.

Fuente: <http://www.emprendices.co/irving-frederick-herzberg-y-sus-teorias-de-motivacion-en-el-trabajo/>

Artículo: BBVA Laboral: Estrategias para Retener el Capital Humano. Publicación
especial de Recursos Humanos Edición n.7 Enero 2006.

Fuente: <https://www.scotiacrecer.com.do/pdf/boletines/laboral/ENE%2006.pdf>

Artículo: Ponemos el foco en generar un lugar de trabajo flexible. Autor: Verónica
Rodríguez Bargiela. 16-01-20011.

Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1341868-ponemos-el-foco-en-generar-un-lugar-de-trabajo-flexible>



Artículo: Retener al personal es más beneficioso para la organización. Autor Gabriela López Galelo.

Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/717876-retener-al-personal-es-mas-beneficioso-para-la-organizacion>

Artículo: Cómo identificar, retener y motivar al personal clave. Autor: Mariana Pernas Edición 08-08-2004 Clarin.com

Fuente: <http://old.clarin.com/suplementos/economico/2004/08/08/n-01475.htm>

Artículo: Retener el capital humano. Gestión esencial en la empresa del siglo XXI.

Autor: Lic. Rodeloy Castellanos Cruz. Gestión del talento .11-2006.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capital-humano-gestion-del-siglo-xxi.htm>

Artículo: Lo que los empleados quieren (más allá del salario). Autor: María del Pilar Assefh EDICION IMPRESA MANAGEMENT 24-09-2014.

Fuente: <http://www.cronista.com/management/Lo-que-los-empleados-quieren-mas-alla-del-salario-20140924-0006.html>

Artículo: Cómo crear un sistema de recompensa por acumulación de puntos para los empleados. Autor: Ruth Mayhew.

Fuente: <http://www.ehowenespanol.com/crear-sistema-recompensa-acumulacion-puntos-empleados-como-46174/>

Artículo: Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas. Autor: María Magdalena Canul Moje, Brayan Eduardo Fernández Bonilla y Mariana González Coria Clima laboral 12-07-2013.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas.htm>



Katz y Kahn, 1995; Davini, Gellon de Salluzzi, Rossi. Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1978.

Schein Psicología de la organización. México: Prentice-Hall, 1982; p. 230.

Loli, A. y López, E., 1998; p. 104. Autoestima y valores en la calidad y la excelencia.

Revista de Investigación en Psicología. 1(1), 89-117.

Thais, C. (1999, octubre). Taller: Creatividad. Material escrito presentado en el Encuentro de Jóvenes de la Semana de la Calidad 99. Centro Cultural Peruano – Japonés. Lima, Perú.