



**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA - IUA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

***“Implementación de un Programa para
disminuir la rotación de personal del Área de
Operaciones”***

**Alumnas: Luisa Andrea del Valle MAIDANA
Betina Eleonora RAMOS**

Docente Tutor: Lic. Julio VERDE FASSA



Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, por ser grandes pilares en este proceso de aprendizaje, por acompañarnos en este camino y muy especialmente a nuestros esposos e hijos que fueron el motor para culminar esta etapa de formación académica.



Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Agradecemos a nuestra familia, a la institución, y a la empresa S.O.S Red de Asistencia Mecánica por brindarnos la posibilidad de hacer este trabajo.

A nuestro director de tesis “Licenciado Julio Abel Verde Fassa”, por su predisposición y colaboración, por su compromiso y dedicación en todas las etapas del proceso.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

RESUMEN

En el Trabajo Final de Grado que se detalla a continuación analizamos la problemática sobre la rotación de personal que se presenta en el área de CAT de una empresa dedicada a brindar servicios de asistencia mecánica.

Para conocer la problemática planteada, recurrimos a diferentes herramientas de recolección de datos, las cuales nos permitieron, conocer la realidad de la organización a través del análisis e interpretación de cada una de ellas y luego su posterior confrontación.

Los resultados obtenidos sirven de sustento ante la propuesta que brindamos para disminuir la rotación de personal.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
2. LA ORGANIZACIÓN	9
3. PRE-DIAGNÓSTICO	11
4. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA.....	13
5. JUSTIFICACIÓN	14
6. OBJETIVO GENERAL	15
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
8. MARCO CONCEPTUAL	15
8.1 Motivación	16
8.1.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow	16
8.1.2 La teoría de los dos factores de Herzberg	17
8.2 Contrato Psicológico	18
8.3 Retención de Personal	19
8.4 Rotación	20
<i>Índice de rotación del personal</i>	21
8.5 Rotación de cargos.....	22
8.6 Enriquecimiento de puesto.....	24
8.7 Clima Organizacional	26
8.8 Recompensa.....	27
8.9 Participación de los empleados en la toma de decisiones.....	29
Las ventajas son:.....	31
Las desventajas:.....	31
Puntos a considerar para lograr una toma de decisiones exitosa	32
Estrategias para la toma de decisiones.....	32

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

9. TÉCNICAS PARA ESTIMULAR LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO.....	32
Pasos:.....	34
Método de aplicación.....	44
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA.....	46
10. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	47
10.1 Resultados por Herramienta.....	50
10.1.1 Observación.....	50
10.1.2 Entrevista.....	57
10.1.3 Encuesta.....	68
10.1.4 Análisis documental.....	82
11. SÍNTESIS.....	85
12. CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA.....	90
13. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	91
13.1 Fundamentos.....	91
13.2 Objetivos.....	92
13.3 Actividades.....	92
13.4 Impacto en la empresa de las actividades propuestas.....	93
Convocatoria Abierta.....	111
13.5 Plazos de implementación de la propuesta de intervención.....	113
14. CONCLUSIÓN FINAL.....	114
15. BIBLIOGRAFÍA.....	115
16. ANEXOS.....	117



Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

I. INTRODUCCIÓN

A fin de dar cumplimiento a nuestro Trabajo Final de Grado para formarnos como Licenciadas en Recursos Humanos, hemos tomado como desafío dar respuesta a las dificultades encontradas en S.O.S Red de Asistencia Mecánica, empresa líder a nivel nacional. Decidimos realizarlo en esta compañía debido a que una de nosotras trabaja en la misma y en reiteradas ocasiones fue consultada, debido a su condición de estudiante de la carrera, en las que le solicitaron sugerencias sobre distintos temas referentes a RRHH, interesados y atentos a recibir aportes que pueden brindarse por la formación recibida.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

2. LA ORGANIZACIÓN

Breve Presentación de la empresa

SOS Red de Asistencia Mecánica es una compañía líder de dominio nacional, pionera en el país, que cuenta con más de 30 años en el mercado y brinda servicios a más de cuatro millones de clientes a través de una extensa red de prestadores que abarcan a todas las provincias argentinas. Sus socios, cuatro empresarios cordobeses, conocen de esfuerzos y ambiciones para la generación de proyectos desde el interior del país.

MISIÓN: Estar presentes en los momentos claves, brindando asistencias y soluciones de calidad.

VISION: Consolidar nuestro liderazgo en el mercado argentino con proyección regional, proveyendo asistencia y soluciones innovadoras, responsables y sustentables.

VALORES:

Honradez y Honestidad: Actuar con verdad y justicia.

Responsabilidad: Cumplir nuestros compromisos.

Excelencia: En personas, trabajo y servicios.

Innovación: Alentar a las ideas y la creatividad.

Respeto: A las personas y a su dignidad.

Sustentabilidad: Mejorar la calidad de generaciones actuales y futuras.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Ante esta situación, se dio origen al Centro de Atención Telefónica ubicado en la ciudad de Córdoba y luego la apertura de dos sedes más ubicadas en Rosario y Buenos Aires.

En SOS, se trabaja día y noche para atender al cliente. En el Centro de Atención al Cliente (CAT) se reciben solicitudes de servicios de asegurados de distintas compañías de seguros y otros clientes que han sufrido un inconveniente con su vehículo, ya sea por una avería mecánica o por un accidente de tránsito. Esta cobertura se brinda en toda la Argentina y países limítrofes. También se brindan otros servicios como:

- *Asistencia al Hogar*
- *Asistencia al Viajero*
- *Asistencia Náutica*
- *Asistencia a Motos*
- *Asistencia a Camiones*
- *Asistencia a Vehículos en Garantía*

El CAT funciona las 24hs todos los días del año. Los días de mayor trabajo son generalmente fines de semana largos y vacaciones de invierno y verano.

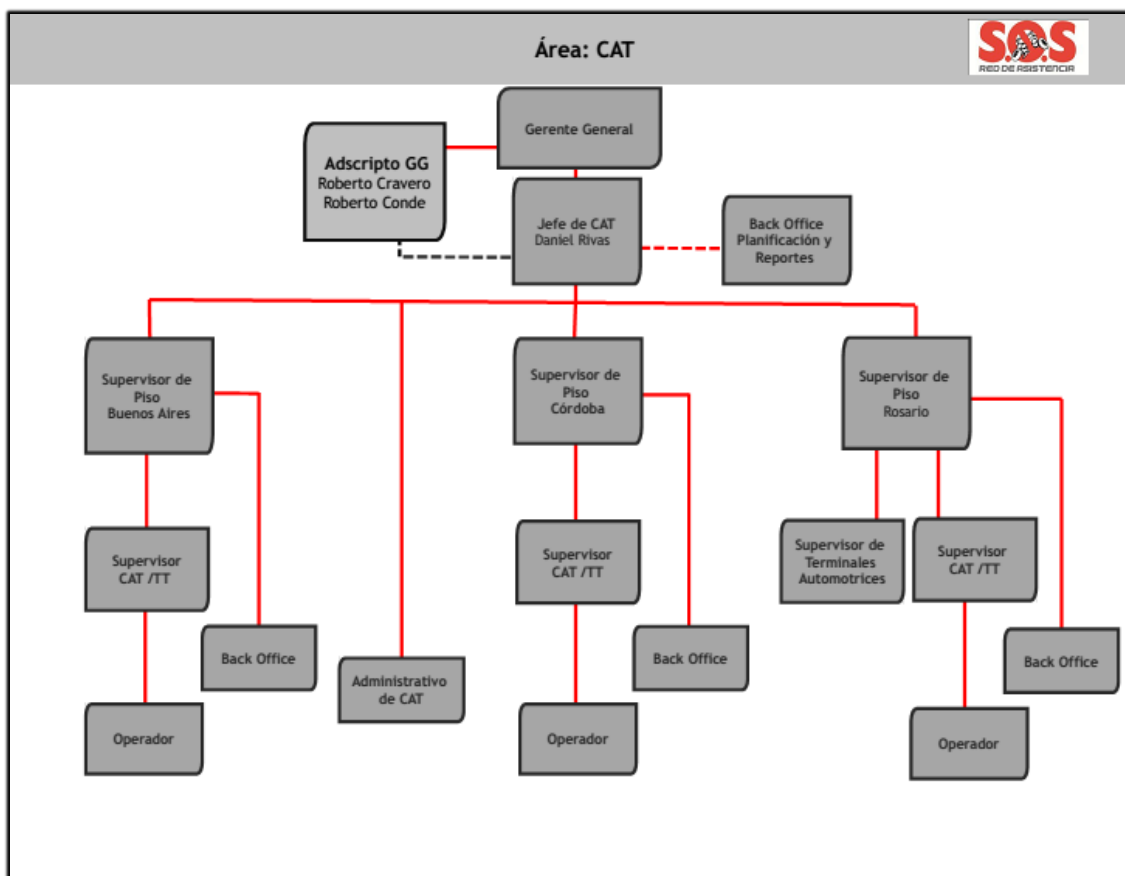
Nuestro proyecto de grado se realizará en el CAT de la Sede Córdoba. Su dotación es de 200 empleados en la operación, que trabajan en distintos horarios y en distintas modalidades de franco, teniendo personal con francos rotativos.

Si bien la empresa tiene 30 años en el mercado, el Dpto. de RRHH es reciente, cuenta con 8 años desde su creación. Con anterioridad, cada Jefe tomaba decisiones sobre su personal a cargo y realizaba la selección de personal cuando se requería y con criterio propio, quedando vacante otras funciones esenciales y propias de recursos humanos.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Actualmente el Departamento de RRHH ha logrado en el transcurso de esos años, mejorar en cuanto a la liquidación de sueldos y administración de personal, estableciendo distintas políticas y procedimientos, debiendo ahora realizar foco y ahondar en los procesos restantes en los cuales tienen injerencia.

Organigrama del sector a trabajar:



3. PRE-DIAGNÓSTICO

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Para realizar el pre diagnóstico recurrimos a las personas claves de la organización, como Jefe de Servicios, Jefe de RRHH y Supervisores Operativos.

Según explica el Jefe de Servicios de la sede Córdoba, SOS cuenta con un crecimiento sostenido y prolongado en los últimos años. A pesar de ser una empresa de urgencia mecánica, la mayor cantidad de su personal está constituida por mujeres, y su mayor preocupación es que los trabajadores renuncian, sobre todo en temporada de verano, precisamente cuando hay más demanda de trabajo.

Menciona también que al ser una tarea de gran complejidad no le sirve tener gente por pocos meses, ya que sólo después de un año comienzan a ser realmente productivos y brindar un servicio con calidad. Y que les resulta difícil identificar el motivo de su renuncia, ya que distintos sectores son los que intervienen en el ingreso de la persona, como RRHH y el sector de capacitación, No sabe si la propuesta económica es poco atractiva, si la capacitación es insuficiente o si los mandos medios no saben retener al personal.

También nos comenta que los empleados, al ser en su mayoría jóvenes, buscan trabajos en ciertos horarios y sin compromisos los fines de semana, es decir, lo toman como un trabajo pasajero y alternativo hasta que le surja una propuesta laboral acorde a sus pretensiones.

Está preocupado, según nos cuenta, el salario y los beneficios que la empresa proporciona no garantiza mucho camino en la empresa.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Por otra parte, el Jefe de RRHH manifiesta que la mayor problemática que ellos tienen es la alta rotación. Entiende que es porque se busca sólo reforzar personal para la temporada alta, es decir, ingresan grupos de 50 personas para que estén trabajando en línea al menos 30 días antes de las vacaciones de verano, que es cuando se empieza a tener un flujo de llamadas relativamente altas.

Al comentar la problemática que tienen, nos proporciona información de los motivos por los cuales el personal decide renunciar, manifestando que según las encuestas de salida, las personas se van por salarios más altos, mayores beneficios, mejores propuestas de horarios y desarrollo de carrera.

Los Supervisores, por su parte, revelan que para ellos la gente que ingresa no se da cuenta de la complejidad del trabajo. Si bien la capacitación dura 3 semanas, esto sólo abarca un conocimiento básico y global que se refuerza y mejora cuando el personal comienza a recibir llamadas y ser realmente operativos. Son tan variados los casos y es tan complejo el sistema, que para tener una buena gestión se necesita tener varios meses en línea.

4. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

En función a lo relevado con los distintos jefes y mandos medios de S.O.S, existiría como problemática un importante aumento de la rotación entre los años 2015 vs. 2016.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Ellos no están ajenos a esta situación, aunque tampoco han avanzado en buscar las causas, más allá de la preocupación por el tema.

No existiría por lo tanto un trabajo sistémico que permita determinar las causas de la problemática en cuestión y orientar acciones concretas para resolverlo.

En función a lo expuesto y debido al alcance de nuestra carrera y las herramientas adquiridas durante la misma, consideramos que podemos aportar en ese sentido.

5. JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual en el que se encuentra la organización y ante las exigencias del mercado, sus clientes y usuarios finales, requiere contar con personal con experiencia y formación para responder a las necesidades de los clientes.

Por tal motivo, es que consideramos que, empleando herramientas de retención de personal es posible reducir considerablemente la rotación de personal en S.O.S, logrando mejoras a nivel organizacional como así también para el personal calificado tan difícil de conseguir y sostener a lo largo de los años. Algunos de los beneficios que se podrían obtener a partir de la implementación de acciones son:

- Disminuir la alta rotación a valores normales
- Empleados comprometidos con la tarea y con la organización.
- Mejorar el clima laboral
- Personas desempeñándose satisfactoriamente y con buen rendimiento en sus puestos de trabajo
- Reducción de costos improductivos en provisión y capacitación

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

En el contexto actual en el que se encuentra la organización, es esencial el aporte y colaboración desde RRHH para poder alcanzar estos beneficios y cumplir con los objetivos de la empresa.

6. OBJETIVO GENERAL

Proveer a S.O.S Red de Asistencia Mecánica, una propuesta para aumentar su capacidad para retener a su personal.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico acerca de la Rotación en la empresa, especificando su impacto y causas.
- Elaborar una propuesta de mejora de la retención del personal para la empresa, de acuerdo con los resultados del diagnóstico.
- Establecer recomendaciones para una adecuada implementación de la propuesta de mejora.
- Proveer parámetros para hacer un seguimiento de avance del proyecto y de evaluación del mismo.

8. MARCO CONCEPTUAL

Con motivo de realizar una introducción a la temática a abordar, exponemos a continuación una síntesis de los sustentos teóricos en la que nos basamos para realizar este trabajo.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

8.1 Motivación

Definimos la motivación como la “voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Gibson; 1996; pag 149)

Entendemos por necesidad un estado interno que nos induce a sentir que ciertos resultados son atractivos. Una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión que estimula impulsos en el individuo, estos impulsos generan un comportamiento dirigido a la satisfacción de las metas, si se logran podrán satisfacer la necesidad y posteriormente se reduce la tensión.

A continuación se presentarán aquellas teorías relacionadas con la motivación que utilizaremos como base para nuestro trabajo, en las que se exponen las necesidades de los individuos en el ambiente laboral y social.

8.1.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow

A partir de las ideas de Abraham Maslow, propone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por lo tanto en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas se encuentran organizadas de acuerdo a una jerarquía.

1. Fisiológicas: la necesidad de alimentos, bebidas, vivienda y alivio al dolor.
2. Seguridad: la necesidad de sentirse liberado de amenazas, es decir la seguridad frente a sucesos o ambientes amenazantes.
3. De pertenencia, de interacción social y de amor: la necesidad de amistad, afiliación.
4. Estima: la necesidad de autoestima y de ser respetado por lo demás.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

5. Autorrealización. La necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

Esta teoría parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de orden superior (autorrealización), mecanismo conocido bajo el nombre de progresión.

8.1.2 La teoría de los dos factores de Herzberg

Por su parte, el psicólogo Frederick Herzberg plantea que la relación entre la insatisfacción y la satisfacción no es unidimensional, como dos extremos de un mismo eje, sino bidimensional. La existencia de una u otra depende de dos factores:

1. Los higiénicos (extrínsecos, asociados con la insatisfacción)
2. Los motivadores (intrínsecos, relacionados con la satisfacción).

Las condiciones extrínsecas, el contexto laboral, incluyen el salario, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el status, los reglamentos empresariales, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los supervisores y con los subordinados.

La presencia de estas condiciones de satisfacción no aseguran la motivación, pero la ausencia de algunas de ellas provoca insatisfacción, dado que son condiciones necesarias para mantener al menos un nivel de ausencia de

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

insatisfacción. Las condiciones externas reciben el nombre de factores insatisfactorios o higiénicos.

También está presente un conjunto de condiciones intrínsecas: el contenido del trabajo, donde se incluyen: sentimiento de logro; aumento de reconocimiento; aumento de responsabilidad.

La ausencia de estas condiciones no resulta necesariamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia promueve elevados índices de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de satisfactorios o motivadores.

8.2 Contrato Psicológico

Edgard Schein, denomina contrato psicológico a la interacción entre las personas y las organizaciones. Según el autor “esta noción implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización” (Schein, E., 2004).

El contrato psicológico implica además, que cada persona desempeña un rol, el empleado por ejemplo, tiene también expectativas sobre cosas como el salario, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo, garantías de que no van a despedirlo inesperadamente, entre otras.

La organización por su parte tiene expectativas más implícitas y sutiles, como por ejemplo que el empleado ha de guardar secretos y contribuirá a la buena imagen de la misma.

Se pueden establecer tres fases de desarrollo básicas de este tipo de relación contractual entre trabajador y empresa: la creación del contrato, el desarrollo o

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

mantenimiento, y la ruptura del contrato psicológico. A continuación, un breve desarrollo de cada una de ellas.

8.3 Retención de Personal

La empresa debe atraer, retener y motivar de manera adecuada a las personas apropiadas. Pero para hacerlo, ¿Cuáles son las principales herramientas de las que puede valerse? Según Bernardo Hidalgo, “el atractivo central de una compañía se resume en su imagen, definida por un conjunto de elementos: el proyecto, las marcas y el paquete de retribución, compuesto por el salario básico (remuneración que percibe el empleado independientemente de la calidad de su desempeño), la compensación efectiva (salario neto, incluido variables y adicionales) y los beneficios” (Hidalgo, B., 2012, p.56).

Sus principales argumentos de retención y motivación deben contemplar como mínimo:

- Un programa de crecimiento
- Una posición apropiada, en cuanto a funciones y prestigio, con las calificaciones de quien la desempeña.
- Responsabilidades suficientemente desafiantes como para llamar la atención del talento.
- Un equipo que despierte deseo de pertenencia y orgullo (no olvidemos que los buenos atraen a los buenos)
- Liderazgo inteligente y comprometido-.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

8.4 Rotación

Según Idalberto Chiavenato, este término se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella.

La rotación del personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Este flujo de entradas y salidas se denomina rotación del personal o turnover, en toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

La rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, reemplazándolo por otros recursos disponibles en el mercado con mayor potencial.

Sin embargo cuando las pérdidas no son provocadas por la organización, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desincorporación de los Recursos Humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos que continúan en la organización y disminuir el volumen de retiros.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Índice de rotación del personal

El cálculo del índice porcentual se basa en la relación porcentual entre volumen de entradas y salidas y los recursos disponibles en la organización en cierto periodo.

Para el cálculo del índice se utiliza la siguiente ecuación:

$$A + D / 2 * 100 / \text{personal actual}$$

A: Admisiones de personal durante un periodo (entrada)

D: Desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión del empleado) durante un periodo considerado (salidas)

PE: Promedio efectivo del periodo considerado, puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período y dividiéndolos entre dos.

Determinación del costo de la rotación del personal

La rotación del personal implica costos primarios, secundarios y terciarios

Costos primarios:

- Costos de reclutamiento y selección
- Costos de registro y documentación
- Costo de integración
- Costo de la desvinculación

Costos secundarios

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud del personal
- Costo extra laboral
- Costo extra operativo

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Costos terciarios

- Costos por inversiones extras
- Perdidas en los negocios

8.5 Rotación de cargos

La rotación de cargos es una técnica de gestión que asigna a los aprendices a varios equipos y departamentos en un cierto periodo o hasta algunos años. Aquellas empresas que suelen usar la rotación de cargos tienden a ser empresas innovadoras y exitosas con una alta tasa de crecimiento y desarrollo.

Esta ayuda a la continuidad del negocio ya que muchas personas luego se encuentran igualmente equipadas para llevar a cabo cualquier cargo. Si un miembro con un cargo vital no está disponible, otro puede estar lo suficientemente preparado para llevar a cabo la función igualmente eficiente., la rotación de puestos es útil para controlar y detectar errores que estén presenciando las áreas y fraudes en algunos casos.

Implementar este programa de rotación de cargos entre los miembros por determinado tiempo tiene sus beneficios. Algunos de estos beneficios son:

1. Ayuda a los gerentes a explorar nuevos talentos:

La rotación de cargos está diseñada para que cada colaborador pueda conocer y entender el funcionamiento de los procesos como así los problemas que surgen en las distintas áreas.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

2. Explorar intereses personales:

Algunas veces los colaboradores no tienen la suficiente claridad en el área a la cual se quieren especializar. Esto no sucede hasta el momento en el que son expuestos a alguna tarea o trabajo específico. Por tanto, si son expuestos a varias opciones de trabajo, tienen la oportunidad de conocer sus habilidades y gustos sobre un área en específico.

3. Se identifican conocimientos, habilidades y aptitudes:

A través de la rotación entre puestos, les permite descubrir las habilidades, conocimientos y aptitudes específicas que son usadas para determinar quién debe mejorar en sus respectivas habilidades para desempeñarse mejor. Esto ayuda a analizar las necesidades de entrenamiento y capacitación para los colaboradores con el propósito de generar más outputs.

4. Motivación y nuevos retos:

La motivación juega un papel muy importante cuando se habla sobre la rotación de cargos. Cuando los colaboradores se ven a sí mismos involucrados en diferentes asignaturas, áreas y procesos, intentan dar su mejor esfuerzo para sobresalir por sobre sus demás compañeros y poder ganarse el cargo que tanto quieren. La rotación de cargos los alienta a tener una competencia saludable entre pares dentro de la organización en donde todos quieren ser los mejores.

5. Disminución de la tasa de deserción:

La constante exposición de los colaboradores ante nuevos retos aumenta los niveles de satisfacción, disminuye la tasa de rotación de personal o deserción e incrementa la productividad. De igual manera, la tasa de deserción decrece

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

debido a que el sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización se fortalecen. Los colaboradores como finalidad deben ver la utilidad de todos los retos y funciones que estén llevando a cabo para que ellos mismos vean que estos se alinean a sus expectativas.

6. Alinea competencias con requerimientos:

La alineación de competencias significa dirigir las habilidades de los colaboradores hacia el lugar en donde sus competencias se utilizan de manera en la mayor medida posible. La rotación por cargos funciona no solo para conocer las habilidades de los colaboradores y motivarlos, sino también para enfocarlos en donde realmente se puedan explotar mejor su talento.

La rotación por puestos es una alternativa que aumenta la productividad y la motivación. Esta rotación de puestos le permite a la organización tener una idea acerca de cómo deben desempeñarse los trabajos en todos los niveles. Una vez los colaboradores han realizado la rotación entre puestos, esto les puede dar un entendimiento y conocimiento más amplio sobre la organización en la que trabajan.

8.6 Enriquecimiento de puesto

El enriquecimiento de puesto brinda la oportunidad de que el empleado crezca psicológicamente a través de la carga de trabajo vertical, que permita al trabajador ser más responsable en todo el ciclo del trabajo, el enriquecimiento implica el incremento de la profundidad (no el número de las tareas) agregando valor a través del control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar el trabajo, asignando tareas que agregue valor a lo que la persona realizaba hasta el momento.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Los beneficios de implementarlo para la empresa son:

1. Empleados realmente motivados
2. Mejor desempeño de los trabajadores
3. Disminución del Ausentismo
4. Disminución de la rotación
5. Menos conflictos laborales

Beneficios para la sociedad:

1. Mejor aprovechamiento de los recursos
2. Organizaciones más eficaces

Algunos operadores pueden oponerse a no estar de acuerdo con el enriquecimiento de tareas, los motivos pueden ser:

- Tolerar mayor responsabilidad
- Sumar tareas complejas
- Si les disgusta el trabajo grupal
- Si prefieren dejar su empleo
- Si no tienen ganas de aprender
- Si sus habilidades no son adaptables

Características del puesto/proceso de trabajo bien diseñado

Característica	Definición
Autonomía	Posibilidad de auto organizarse el proceso de trabajo, las pausas, las habilidades a emplear, etc.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Variedad	Ausencia de monotonía
Identidad	Percepción de propiedad del proceso y su resultado.
Importancia	Estar convencido de que el proceso o su resultado es útil o tiene sentido para la vida de otros.
Equidad	Creencia de adecuación entre lo que se percibe que se da a la empresa y lo que se recibe.
Feed-back	Recepción de información sobre el resultado del esfuerzo.
Apoyo Social	Generar el sentimiento en los empleados, para afrontar situaciones de dificultad en el trabajo.

Fuente: Cler Catalina Macello/Guía de estudio Motivación e Incentivo no remunerativo.

8.7 Clima Organizacional

A partir de las ideas de José Peiró el clima se refiere a percepciones subjetivas de los miembros de la organización, se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional. Pero sin olvidar que es una realidad subjetiva. El clima está basado en atributos del entorno de trabajo.

El concepto motivación (a nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional) los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

La imposibilidad de satisfacer necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, la adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

El clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, pero cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estado de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, huelgas u otros.

8.8 Recompensa

Los principales objetivos de un programa de recompensa son:

- Atraer a gente calificada para que se una a la organización.
- Mantener a los trabajadores en el trabajo
- Motivar a los empleados para lograr altos niveles de rendimiento

El desempeño es el resultado de una combinación para producir un resultado de una combinación del esfuerzo de un individuo, más su habilidad, destreza y experiencia, el gerente evalúa cada rendimiento informal como formal, como consecuencia de esa evaluación distribuye recompensas extrínsecas.

Los individuos también reciben recompensas intrínsecas derivadas del trabajo, en las medidas que las recompensas son adecuadas y equitativas los logros del individuo son satisfactorios.

Se ha resumido 5 conclusiones basadas en la literatura acerca de la investigación en ciencias de la conducta.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- 1- La satisfacción con una recompensa es una función de lo que se recibe y de lo que el individuo cree que debería recibir, esta conclusión se basa en las comparaciones que realizan las personas. Si los individuos reciben menos de lo que creen que deberían recibir se sienten insatisfechos.
- 2- Los sentimientos de satisfacción de un individuo están influenciados por las comparaciones con las demás. Las personas tienden a comparar sus esfuerzos, destrezas, antigüedad y desempeño laboral con los otros, luego comparan las recompensas, para verificar si existió equidad o no.
- 3- La satisfacción está influenciada por el grado de satisfacción de los empleados con las recompensas extrínsecas o intrínsecas.
Las recompensas intrínsecas se valoran en sí mismas y por sí mismas, guardan relación con el desempeño en el trabajo, ej. Sentimiento de cumplimiento y logro. Las recompensas extrínsecas son externas al trabajo mismo, se administran externamente, ej.: salarios, beneficios, ascensos. Ambos sistemas de recompensas son importantes, ya que satisfacen distintas necesidades.
- 4- Las personas difieren en lo que se refiere a las recompensas que desean y en la importancia relativa que estas recompensas tienen para ellos. Estas difieren según los momentos de la carrera profesional de una persona, edades, situaciones, etc.
- 5- Algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque permiten que surjan otras. Ej.: prestigio, autonomía, seguridad.

8.8.1 Recompensas extrínsecas

Son recompensas externas al trabajo, tales como la remuneración, el ascenso o beneficios complementarios.

- Sueldos y salarios
- Beneficios complementarios

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- Recompensas inter- personales: como recibir reconocimiento o ser capaz de interactuar socialmente en el trabajo.
- Reconocimiento: confirmación por el parte del gerente de un trabajo bien hecho.
- Ascensos.

8.8.2 Recompensas intrínsecas

Son parte del trabajo mismo, la responsabilidad y el desafío y las características de retroalimentación del trabajo.

- Conclusión de una tarea
- Logro
- Autonomía
- Desarrollo personal

8.9 Participación de los empleados en la toma de decisiones

Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, etc,) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

Además, cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Hoy en día realizar bien el trabajo no es suficiente para el éxito de los proyectos empresariales por lo que no podemos olvidarnos de la influencia de la “inteligencia emocional”; es decir, de adoptar una actitud abierta y responsable de cooperación y adaptarla a las normas y modos de trabajar de nuestra entidad.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una compañía es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Después es necesario actuar con seguridad y convicción.

Tanto la toma de decisiones como la organización laboral se asientan en la facultad de delegar. No se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos nos centremos en lo que es valioso para la empresa. La delegación evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo.

Es importante que en nuestra organización los objetivos empresariales y departamentales estén bien concretados y definidos, con una doble finalidad:

- Optimizar los recursos disponibles
- Solucionar, de una manera integrada y eficaz, los problemas reales que puedan generarse

La necesidad de la comunicación entre todos los interlocutores para la consecución de los objetivos establecidos, con mayor motivo en empresas del ramo de la transmisión de la información. Todo ello acompañado de una eficaz coordinación y de un riguroso método de procedimiento de trabajo, que refuerzan notablemente la implicación y el compromiso del personal para cumplir con los plazos acordados.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

El número de integrantes en ese proceso de toma de decisión, así como el grado de información que disponemos en cada momento y las posibilidades que proporciona cada elección son elementos muy a tener en cuenta.

El problema de las decisiones individuales reside en que no siempre se dispone de una visión global de la situación, de toda la información necesaria para que la alternativa elegida sea la más beneficiosa y, lo que es más complicado, la responsabilidad de la ejecución recae sobre otras personas por lo que, en caso de producirse un fallo en las previsiones, la responsabilidad del fracaso no recae sobre el responsable de la decisión, sino sobre el empleado que la ha ejecutado.

Las ventajas son:

- Una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información.
- Una mayor variedad de puntos de vista.
- Se facilita la aceptación de la solución final.
- Se reducen los problemas de comunicación.

Las desventajas:

- La presión social que se genera.
- El predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás.
- Los propósitos ocultos, que muchas veces influyen en las opiniones: intereses personales, políticos, etc.
- La manipulación del compromiso, con la finalidad de llegar a una decisión más rápidamente.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Puntos a considerar para lograr una toma de decisiones exitosa

- Realizar reuniones semanales o quincenales para mantenerse informados sobre los avances y problemas que se presenten.
- Durante las reuniones adoptar un enfoque para el diagnóstico de la solución de los problemas.
- Desarrollo de la solución, sin una intervención dominante del líder del grupo que debe adoptar una posición más de apoyo que de intervención activa, dejando que el grupo sugiera y proponga, sin inmiscuirse directamente en los debates.
- Discusión de la solución final.
- Retroalimentación. Después de que se haya escogido e implantado una solución, el líder del grupo debe estar retroalimentando al mismo, sobre los avances, éxitos o fallas que se presenten.

Estrategias para la toma de decisiones

- Métodos cuantitativos y de control
- Factores de mantenimiento en el trabajo
- Técnica para estimular el entusiasmo y desempeño

9. TÉCNICAS PARA ESTIMULAR LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta fue ideada en el año 1919 por Alex Faickney Osborn (fue denominada *brainstorming*), cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de dar sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

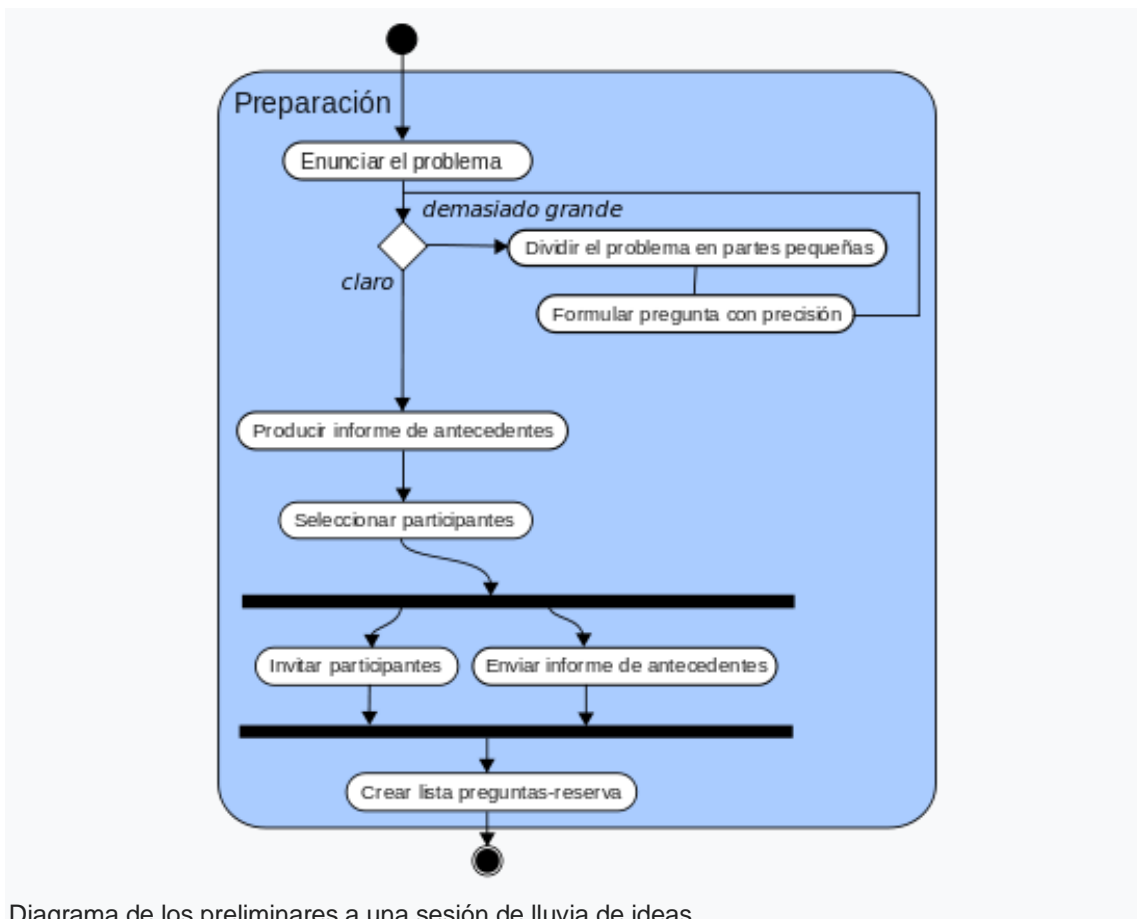


Diagrama de los preliminares a una sesión de lluvia de ideas.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Pasos:

- **"Suspender el juicio.** Eliminar toda crítica. Cuando brotan las ideas no se permite ningún comentario crítico. Se anotan todas las ideas. La evaluación se reserva para después. Se tiene que posponer el juicio adverso de las ideas. Hemos estado tan entrenados a ser instantáneamente analíticos, prácticos y convergentes en nuestro pensamiento que esta regla resulta difícil de seguir, pero es crucial. Crear y juzgar al mismo tiempo es como echar agua caliente y fría en el mismo cubo.
- **"Pensar libremente.** Es muy importante la libertad de emisión. Las ideas locas están bien. Las ideas imposibles o inimaginables están bien. De hecho, en cada sesión tendría que haber alguna idea suficientemente disparatada que provocara risa a todo el grupo. Hace falta recordar que las ideas prácticas a menudo nacen de otras impracticables o imposibles. Permitiéndote pensar fuera de los límites de lo habitual, de lo normal, pueden surgir soluciones nuevas y geniales. Algunas ideas salvajes se transforman en prácticas. Cuanto más enérgica sea la idea, mejores pueden ser los resultados; es más fácil perfeccionar una idea que emitir una nueva.
- **"La cantidad es importante.** Hace falta concentrarse en generar un gran número de ideas que posteriormente se puedan revisar. Cuanto mayor sea el número de ideas, más fácil es escoger entre ellas. Hay dos razones para desear una gran cantidad de ideas. Primero, parece que las ideas obvias, habituales, gastadas, impracticables vienen primero a la mente, de forma que es probable que las primeras 20 o 25 ideas no sean frescas ni creativas. Segundo, cuanto más larga sea la lista, más habrá que escoger, adaptar o combinar. En algunas sesiones, se fija el objetivo de conseguir un número determinado de ideas, del orden de 50 o 100, antes de acabar la reunión.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- **"El efecto multiplicador.** Se busca la combinación de ideas y sus mejoras. Además de contribuir con las propias ideas, los participantes pueden sugerir mejoras de las ideas de los demás o conseguir una idea mejor a partir de otras dos. ¿Qué tiene de bueno la idea que han dicho? ¿Qué se puede hacer para mejorarla o para hacerla menos salvaje? Utiliza las ideas de los demás como estímulo para tu mejora o variación. A veces, cambiar sólo un aspecto de una solución impracticable la puede convertir en una gran solución." ³

Así, la principal regla del método es **suspender o aplazar el juicio**, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para la resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables mueren precozmente ante una observación "juiciosa" sobre su inutilidad o carácter disparatado. De ese modo se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas, y además se inhibe la creatividad de los participantes. En un brainstorming se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole que considere conveniente para el caso tratado. Un análisis ulterior explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica. En la sesión se debe aportar una idea por ronda. Por lo cual se debe ser claro de lo que se expone. Se elige un tema, establece un tiempo y escribe frases o palabras relacionadas con el tema.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Seis sombreros para pensar (en inglés *Six Thinking Hats*) es un libro de Edward De Bono nacido en Malta el 19 de mayo de 1933, en el que se expone una metodología para discusiones y toma de decisiones en grupo, conocida como *método de los seis sombreros para pensar, de los seis sombreros de Bono*, o simplemente *de los seis sombreros*. La herramienta, combinada con el pensamiento lateral al que es asociada, provee de unas materias a los grupos para pensar juntos más efectivamente, y materias para planear procesos de pensamiento de un modo detallado y cohesivo.

El proceso de toma de decisiones es una actividad cerebral muy compleja en la que se mezclan emociones, sentimientos y la ponderación de alternativas, ventajas e inconvenientes. El método de los seis sombreros intenta simular lo que ocurre en la mente humana adoptando el símil de un sombrero, ese objeto que una persona puede ponerse o quitarse a voluntad.

Cada uno de los seis sombreros es de un color diferente, lo que simboliza las diferentes formas en las que se puede observar la realidad. Cuando haya que adoptar una decisión, ya sea de manera individual o como grupo, Edward de Bono propone colocarse de forma secuencial un sombrero de cada color en la cabeza y expresar una opinión sobre el tema tratado. La única restricción que existe es que esa opinión tiene que seguir las reglas que se asocian con cada color. Así por ejemplo, si estamos con el sombrero blanco, nuestro punto de vista tiene que ser lo más neutral posible, analizando las cosas con datos, hechos o cifras. Por el contrario, si utilizamos el sombrero rojo, nuestra visión puede ser más subjetiva y guiarse por las emociones, los sentimientos o las intuiciones.

La meta de este modelo es encontrar una descripción poliédrica de los problemas sin tratar de juzgar a priori lo que está bien o está mal o lo correcto o incorrecto. La idea es descubrir las diferentes facetas de la realidad, hacer

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

visibles los aspectos que puedan permanecer ocultos y facilitar el proceso final de toma de decisiones.

Este método ayuda a poner de acuerdo a personas que puedan mantener puntos de vista aparentemente irreconciliables, utilizando la empatía para evitar las confrontaciones infructuosas.

Abajo se incluye una breve descripción de cada uno de los sombreros y el proceso de pensamiento que representan. Su uso es visto a través del análisis de este tema común en clase: "las estudiantes hablan cuando la profesora habla".

- Sombrero azul: es el que controla al resto de sombreros; controla los tiempos y el orden de los mismos.
- Sombrero blanco: para pensar de manera más objetiva y neutral posible.
- Sombrero rojo: para expresar nuestros sentimientos, sin necesidad de justificación.
- Sombrero negro: para ser críticos de una manera negativa y pensar por qué algo no podría salir bien.
- Sombrero amarillo: al contrario que el sombrero negro, con este se intenta buscar los aspectos positivos sobre un determinado aspecto.
- Sombrero verde: abre las posibilidades creativas y está íntimamente relacionado con su idea de pensamiento lateral o divergente.

Sombrero blanco - hechos

HECHOS, CIFRAS, NEUTRAL Y OBJETIVO.

El sombrero blanco explica los hechos o cifras

Los participantes hacen declaraciones de hecho, incluyendo identificar información que está ausente y presentando los puntos de vista de gente que

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

no está presente de manera factual. En muchas sesiones de pensamiento esto se hace inmediatamente después de un sombrero azul inicial, y es a menudo una acción extendida con los participantes presentando detalles sobre su organización y el trasfondo y los propósitos de la sesión de pensamiento. La información clave que representa los materiales para la sesión es presentada y discutida. Las ausencias clave de información (necesidades de información son también identificadas en este punto.

Ejemplos de declaraciones de sombrero blanco son: Las ventas totales de este producto el año pasado fueron de x€. Nuestros datos de ventas es de hace dos años el número de personas ancianas en Europa está creciendo.

Ejemplos de la referencia anterior son:

- Las estudiantes están hablando cuando la profesora está hablando.
- Hay ruido, luego otros estudiantes están distraídos y no pueden oír a la profesora.
- Las estudiantes no saben qué hay que hacer una vez que se han dado las instrucciones.
- Muchos estudiantes están distraídos y esto puede resultar en fallos al completar el trabajo.
- Las estudiantes no están entendiendo la charla focalizada debido a falta de concentración.

Sombrero rojo - emociones

Los que participan plantean sus emociones eso es, ejercitando sus instintos viscerales. En muchos casos este es un método para recolectar ideas -No es una cuestión de grabar declaraciones, pero preferible a tener a todo el mundo identificando sus dos o tres mejores opciones de una lista de ideas identificadas bajo otro sombrero. Esto se hace para ayudar a reducir listas de

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

muchas opciones en unas pocas para focalizar, dejando a cada participante votar por las que prefiera. Se aplica más rápidamente que los otros sombreros para asegurarse de que es una reacción visceral lo que se recoge. Por ejemplo, imaginemos que un grupo de ustedes está planeando un almuerzo campestre. Bajo un sombrero blanco se han identificado todos los objetos que hay disponibles para llevar. Estos son: Cubertería, platos, bocadillos, zumo, te, café, cerveza, patatas fritas, pepinillos, ensalada, tortilla de patatas estos están escritos en un papel, cada persona por turnos coloca tres votos marcando una X al lado de estos objetos y pueden concentrar o dispersar los votos como deseen. El resultado puede ser: Cubertería, platos X, bocadillos XX, zumo X, te XXX, café, cerveza, patatas fritas XX, pepinillos, ensalada, tortilla de patatas X lo que demostraría un deseo mayoritario de té, bocadillos y patatas fritas como las áreas clave o focos del almuerzo Este método crea un evidente ejemplo visual que genera rápidos aunque incompletos acuerdos acerca de un tema Las notas post-it son una gran alternativa al lápiz cuando grupos muy grandes tienen que votar sobre una materia de este modo. El método alternativo es recoger las reacciones viscerales o sentimientos de uno sobre una materia de discusión. -Eso es más común cuando se trata de usar los sombreros para revisar progresos personales o tratar con materias con un alto contenido emocional relevante en la discusión. Las declaraciones podrían ser: Lo odio, lo amo, estoy curioso, estoy cauteloso, siento que se acaba, me enfada...

Ejemplos de la referencia anterior son:

- La profesora se siente ofendida.
- Los estudiantes se sienten frustrados porque no pueden escuchar directrices.
- Los que hablan disfrutan bromeando y siendo escuchados.
- Esto representa pensamiento emocional de una persona.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Sombrero negro - juicio negativo (constructivo)

Los participantes identifican barreras, peligros, riesgos y otras connotaciones negativas. Esto es el pensamiento crítico, buscar los problemas y desacuerdos. Este sombrero suele usarse de forma muy natural por la gente, la cosa es que se tiende a usar cuando no se ha requerido y cuando no es apropiado, parando esto la fluidez de otros. Prevenir el uso inapropiado del sombrero negro es un obstáculo común y un paso vital para el pensamiento grupal objetivo. La otra dificultad que se encara con este sombrero es que alguna gente comienza por buscar las soluciones a los problemas -comienzan a practicar pensamiento "verde" en "negro" antes de que se requiera.

Es importante tener presente que la intención del sombrero negro es de crítica constructiva. Aquel que te señala por qué algo no funcionará. No persigue el diálogo de enfrentamiento, sino conciliativo. Ejemplos de frases "negras": no seremos capaces de hacerlo con nuestros actuales métodos, será demasiado caro de este modo, hay mucha oposición política a esta vía, el sistema es ineficiente energéticamente.

Frases acerca del ejemplo citado:

- Se malgasta el tiempo.
- El aprendizaje se ve comprometido.
- Los que hablan sienten que los oyentes del sombrero negro no los respetan y no quieren oír lo que están diciendo.
- La fluidez de la discusión es escasa.

Los participantes identifican barreras, peligros, riesgos y otras connotaciones negativas. Esto es el pensamiento crítico, buscar los problemas y desacuerdos. Este sombrero suele usarse de forma muy natural por la gente, la cosa es que se tiende a usar cuando no se ha requerido y cuando no es apropiado, parando esto la fluidez de otros. Prevenir el uso inapropiado del sombrero negro es un obstáculo común y un paso vital para el pensamiento grupal objetivo. La otra

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

dificultad que se encara con este sombrero es que alguna gente comienza por buscar las soluciones a los problemas -comienzan a practicar pensamiento "verde" en "negro" antes de que se requiera.

Es importante tener presente que la intención del sombrero negro es de crítica constructiva. Aquel que te señala por qué algo no funcionará. No persigue el diálogo de enfrentamiento, sino conciliativo. Ejemplos de frases "negras": no seremos capaces de hacerlo con nuestros actuales métodos, será demasiado caro de este modo, hay mucha oposición política a esta vía, el sistema es ineficiente energéticamente.

Frases acerca del ejemplo citado:

Se malgasta el tiempo. El aprendizaje se ve comprometido. Los que hablan sienten que los oyentes del sombrero negro no los respetan y no quieren oír lo que están diciendo. La fluidez de la discusión es escasa.

Sombrero amarillo - juicio positivo

Los participantes identifican beneficios asociados a una idea o materia. Esto es el opuesto al pensamiento de sombrero negro y busca las razones en favor de algo. Esto sigue siendo materia de juicio -es un proceso analítico, no sólo optimismo ciego. Uno está buscando crear argumentos justificados a favor. Se encapsula en la idea de "positivo indeciso" (donde el sombrero negro debería ser escéptico - "negativo indeciso"). Ejemplos de declaraciones de sombrero amarillo: Puede ser útil al mercado, reduciría el impacto medioambiental de nuestras actividades, esta vía haría nuestras operaciones más eficientes, es la opción más fácil de realizar.

Y sobre el ejemplo estudiantil:

- Todo el mundo es capaz de decir lo que hay en su mente.
- Puede ser divertido.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- No sólo los "chicos listos" tienen que hablar.
- Uno no tiene que esperar para compartir sus ideas y así correr el riesgo de olvidar información.

Sombrero verde - alternativas y creatividad

Este es el sombrero de generar nuevos pensamientos. Se basa en la idea de provocación y pensar en beneficio de identificar nuevas posibilidades. Las cosas se dicen sobre la base de ver lo que significan más que para formar un juicio. Esto a menudo se lleva a cabo desde las declaraciones del sombrero negro para identificar cómo pasar las barreras o fallos (pensamiento verde en blanco). Como el pensamiento de sombrero verde cubre el espectro completo de la creatividad, el pensamiento de sombrero verde puede tomar muchas formas

Ejemplos de declaraciones de sombrero verde:

¿Qué hay si lo distribuimos gratuitamente?, ¿podríamos intentarlo usando la tecnología X?, si extendemos el curso medio día podría ayudar a la gente a comprender, ¿Cómo vería alguien de la profesión X esto?, ¡Loro! (el pensamiento de sombrero verde puede incluir estímulos basados en palabras aleatorias)

Declaraciones del ejemplo anterior son:

- La profesora debería prestar más atención al tiempo que gasta hablando.
- La profesora debería incorporar interactividad de más estudiantes aparte de los 'chicos listos'.
- Los estudiantes deberían resistir el impulso de decir lo que sea que esté en sus cabezas. Deberían pensar acerca de la pertinencia de lo que digan con el asunto a tratar.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- Los estudiantes deberían tener en cuenta cuando sus comentarios interfieren con el aprendizaje de otra gente.
- Los estudiantes deberían pensar en otros modos de comunicación aparte de hablar en clase, por ejemplo, hablar por *jabber*.
- Los estudiantes deberían ser capaces de desarrollar ideas como resultado de ser creativos en clase.

Sombrero azul - proceso de control (pensar sobre el pensar)

Este es el sombrero en el cual todos los participantes discuten el proceso de pensamiento. El moderador debería generalmente llevarlo y además cada miembro del grupo usarlo de vez en cuando para pensar acerca del trabajo conjunto. Este sombrero se utiliza al principio y el fin de cada sesión de pensamiento, sitúa objetivos, define la ruta para llevarlos a cabo y evalúa lo que se tiene y hacia dónde se dirige. Tener un moderador manteniendo este rol durante el proceso ayuda a asegurar que el grupo permanezca enfocado a su labor y mejora las oportunidades de alcanzar los objetivos. Ejemplos de sentencias de sombrero azul son: seguiremos este programa de pensamiento al empezar el día; ok, hora de movernos a pensamiento de sombrero amarillo; alto -estamos llevando esto a un debate, hagamos algo de sombrero negro y veamos todas las opciones juntas primero; pienso que tenemos que visitar nuestros objetivos, no estoy seguro que sean correctos a la luz de nuestro trabajo hasta ahora.

Declaraciones del ejemplo citado son:

- La profesora aprende que tiene que monitorizar el tiempo que pasa hablando durante la clase

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- La profesora tiene que reconocer que algunos estudiantes necesitan tiempo antes de responder. Dejando a estos estudiantes tiempo para computar soluciones, promueve una participación más amplia e incremento en el aprendizaje.
- Los estudiantes se dan cuenta que su charla hace a la oradora sentirse no apreciada y faltada al respeto.
- Los estudiantes se dan cuenta que sus comentarios están obstaculizando el aprendizaje de otros individuos.
- Los estudiantes se dan cuenta de que hablando a destiempo demuestran falta de autodisciplina y que no todos los comentarios se deben compartir.

Método de aplicación

Aunque las ideas de los sombreros por sí mismas proporcionan beneficios significativos, hay más en el método de los seis sombreros si se aplican dentro de los sistemas de pensamiento de De Bono y si se entrenan bajo estos postulados extraños. En particular, el intervalo en el cual se usan los sombreros son altamente relevantes.

Esto asegura que los grupos piensan juntos de manera enfocada, permaneciendo en su labor, lo que también asegura que focalizan sus esfuerzos en los elementos más importantes de la materia a tratar. De todos modos, esto también tiene el potencial de crear conflicto si no se modera bien, porque la gente puede sentirse "enrillada". Para evitar esto es importante denotar cuando hay alguna diferencia significativa de opinión en el proceso de pensamiento o respecto al área que se debería enfocar.

De Bono creía que la clave para un uso exitoso de la metodología de los seis sombreros era la focalización deliberada de la discusión en una vía particular si se necesita durante la reunión o la sesión colaborativa. Por ejemplo, una reunión puede ser convocada para revisar un problema particular y para

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

desarrollar una solución para el problema. El método de los seis sombreros puede ser usado en secuencia para, primero de todo, explorar el problema, después desarrollar un cuerpo de soluciones y finalmente seleccionar de este cuerpo una solución a través del análisis crítico del mismo.³

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

10. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

El siguiente Trabajo Final de Grado se basó en un estudio Correlacional Descriptivo Mixto (de contenido Cualitativo como Cuantitativo), de manera que la información que recopilamos fuese más significativa así demostramos de una manera más amplia la situación, objeto de este proyecto de intervención.

Para realizar la recolección de datos se utilizaron diversas técnicas: observación directa, entrevistas, encuestas y análisis documental, donde se adquirió información lo más objetiva posible de la situación de la empresa guiando de forma confiable a las conclusiones diagnósticas.

Observación Directa: esta herramienta es de gran utilidad ya que provee un contacto con la realidad de la organización.

Se llevó a cabo previa autorización de los responsables del sector de la empresa. Dicha herramienta nos permitió ver como se desempeñaron los empleados en su campo de acción. Participamos activamente observando la interacción de los empleados, su expresión corporal, la colaboración entre pares, condiciones de atención a clientes internos, espacio físico, etc.

Con esta herramienta observamos no solo el nivel operativo del área de centro de atención telefónica, si no también mandos medios..

Cabe aclarar que el empleado al saberse observado puede modificar su comportamiento habitual.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Entrevistas: Se utilizaron las entrevistas solo a mandos medios.

Aplicamos *entrevistas semi-estructuradas*, la cual nos permitió obtener datos relevantes, información detallada y ahondar en las respuestas al tener la posibilidad de realizar preguntas adicionales de acuerdo a las contestaciones que surgieron durante el lapso de la entrevista. Principalmente, con el fin de analizar el índice de rotación, la capacidad de retención de personal, actividades específicas, como así también de otras áreas para evaluar el grado de comunicación interdepartamental, dentro de un marco propuesto por nosotras.

La misma se aplicó a 6 supervisores seleccionados al azar y fue realizada en una sala de reuniones, en el edificio donde trabajan.

Encuestas: Su ventaja radica en que generan datos de aplicación masiva, sus resultados pueden ser agrupados y procesados fácilmente, son de aplicación rápida y económica y ayudan a ahondar en las respuestas obtenidas de la entrevista.

Dicha herramienta se suministró a una muestra representativa de la población, que se seleccionó de manera aleatoria entre el personal que se encuentra en el área de CAT de la sede Córdoba para recabar información acerca de sus niveles de motivación, satisfacción, reconocimiento, clima laboral, relación con sus pares y superiores y detectar problemas de manera proactiva antes de que alcancen mayor impacto

Se Administró a 37 operadores, casi el 20 % de los que había en la dotación, tomando personas de distintos turnos.

Las mismas fueron elaboradas con preguntas cerradas (Escala de Likert) sobre el grado en que el destinatario está de acuerdo con cada una de las afirmaciones.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Análisis documental

Revisión de datos estadísticos: Fueron proporcionados por el asistente de recursos humanos de la empresa encargado de aplicar la entrevista de salida.

Obtuvimos planillas de rotación, elementos que nos resultaron de gran utilidad para conocer un poco más sobre la situación actual de la compañía.

Los Sigüientes ejes analizados fueron:

- Relación empresa – empleado.
- Relación puesto – empleado.
- Relación empleado – jefes, pares y subordinados.
- Relación Ausentismo – Rotación

Organizamos el diagnóstico en base a los cuatro temas anteriormente presentados, para determinar si la causa de la rotación de personal tiene relación con el puesto de trabajo, con la organización o con el factor humano y abarca a toda la población del CAT.

A su vez cada uno de estos temas comprende varios subtemas.

I) Relación empresa – empleado:

- Satisfacción con el salario
- Sentido de Pertenencia
- Clima Laboral

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

II) Relación puesto – empleado:

- Satisfacción con el puesto
- Capacitación y desarrollo
- Posibilidad de ser promocionado.

III) Relación empleado – jefes, pares y subordinados:

- Relaciones interpersonales
- Reconocimiento y recompensas
- Autogestión

IV) Relación Ausentismo – Rotación

10.1 Resultados por Herramienta

A continuación presentaremos los datos obtenidos de cada herramienta con su correspondiente análisis e interpretación.

10.1.1 Observación

I) RELACIÓN EMPRESA– EMPLEADO.

- *Satisfacción con el Salario*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- *Sentido de Pertenencia*

Este tema no fue abordado con esta herramienta.

- *Clima Laboral*

Desde el momento en el que ingresamos se observó un clima distendido entre pares, subordinados y empleados de diferentes niveles que se reconocen por una tarjeta identificadora en el que figura su nombre, apellido y posición.

Presenciamos algunos minutos la recepción y notamos que todos ingresaban y marcaban en un teclado digital quedando registro del horario de entrada; algunos con mayor apuro que otros pero siempre con cordialidad, amabilidad y saludando (la mayoría) a la recepcionista del lugar.

En el salón donde se encuentran todos los representantes junto a supervisores, también realizaron un segundo registro, ingresaron un loguin con su n° de legajo en el sistema que utilizan en la pc, quedando registros de las horas reloj del individuo en su puesto de trabajo.

Se pudo observar que las diferentes islas (agrupaciones de representantes junto a su supervisor) presentaban dinámicas diferentes por ejemplo algunos eran más extrovertidos que otros y charlaban entre sí, otros se sentaban directamente en su puesto de trabajo y comenzaban a trabajar, aquellos que llegaban con tiempo al trabajo pasaban a saludar a sus conocidos “dispersos por todo el salón en diferentes islas”, etc. Pero en general se percibió un ambiente ameno y distendido para trabajar.

Interpretación

El clima es una realidad percibida y no observable, no obstante nosotros percibimos un buen ambiente de trabajo que podría hacernos pensar que la

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

organización cuenta con un buen clima laboral y se preocupa por mantenerse actualizada y por mantener una buena imagen y mejorar en este sentido.

Observamos armonía entre los operadores y superior directo y al parecer mantienen buenas relaciones interpersonales.

El hecho que la empresa proporcione tarjetas personales a los empleados, identificándolos como parte de la compañía, podría influir positivamente en la relación entre empleado y empresa.

II) RELACIÓN PUESTO– EMPLEADO.

- *Satisfacción con el Puesto*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.

- *Capacitación y Desarrollo*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.

- *Posibilidad de ser Promocionado*

Este tema no fue abordado con esta herramienta, debido a que no es un aspecto pasible de observar.

III) RELACIÓN EMPLEADO- JEFES, PARES, SUBORDINADOS.

- *Relaciones Interpersonales*

Datos Obtenidos

Al encontrarnos en su lugar de trabajo, pudimos observar la interacción entre dos niveles diferentes (subordinados – jefes) y desde afuera vimos un dialogo fluido y un ida y vuelta amistoso en todo momento. Ocasionalmente presenciamos una charla en la cual uno de los empleados le solicitaba a su jefe un cambio de horario porque tenía turno al médico y no lo podía postergar y frente a este pedido, su jefe se mostró predispuesto y le dijo que se iba a encargar de realizarle el cambio buscando un reemplazo para que no quede su puesto vacío.

En otra oportunidad presenciamos una charla en donde un subordinado le preguntó a su jefe si le podía explicar sobre un servicio que había incorporado la empresa recientemente porque le generaba confusión. La respuesta fue inmediata y le dijo que luego de una reunión que ya tenía pactada lo iba a “sacar de línea” para explicarle sobre el servicio y evacuar dudas.

El trato que tuvieron con los clientes en todas las llamadas fue muy cordial en todo momento, desde el saludo inicial hasta la despedida.

Análisis

La interacción de los empleados se ve favorecida por la distribución física que tienen sus puestos de trabajo, permitiendo de esta manera tener una mirada global de sus compañeros, jefes, favoreciendo la interacción fluida y las relaciones interpersonales frecuentes.

Las relaciones interpersonales se encuentran presente en todos los niveles.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Los representantes lograban ponerse en el lugar del otro resolviendo su problema con agilidad y manteniendo una escucha activa, claridad y cordialidad en todo momento, no debemos olvidar que estas llamadas se generan ante situación de emergencia en donde el cliente necesita una respuesta rápida, contención y una solución.

Interpretación

Según Herzberg las buenas relaciones interpersonales serían un factor que podría evitar la insatisfacción.

Según Alderfer, las necesidades estarían satisfechas ya que se dan de manera fluida y con libertad entre las personas presentes en la organización.

El clima es una realidad percibida y no observable, a pesar de ello nosotras percibimos un ambiente de colaboración que podría presuponer que la organización cuenta con un buen clima laboral.

- *Reconocimiento y Recompensas*

Este tema no fue abordado con esta herramienta.

- *Autogestión*

Datos obtenidos y Análisis

A pesar de demostrar cierto recelo de nuestra presencia, al pasar los minutos y luego de comentarles el motivo de nuestra visita, se notó un ambiente más distendido y abierto al diálogo.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Se observó que el personal del CAT presentaba agilidad y rapidez para ingresar a diferentes pantallas del sistema, conforme el tipo de información que le brindaba al cliente, se advirtió que al menos tenían 5 pantallas que miraban y tildaban en paralelo a una sexta pantalla con la información que le proporcionaba el cliente. Se los observo relajados, cordiales durante la comunicación y sin grandes dificultades para culminar con su gestión.

Interpretación

Percibimos que los empleados se manejan con cierta libertad, lo que podría contribuir al buen clima organizacional.

Desde la mirada de la motivación, el hecho de que la empresa confíe en las decisiones de sus empleados, puede contribuir a la motivación de los mismos, deduciendo que las necesidades en este sentido podrían estar compensadas.

Por su parte, Alderfer nos sugeriría que observemos si dicha responsabilidad se acompaña de oportunidades de crecimiento y nuevos desafíos, ya que de lo contrario según la teoría ERC el empleado se frustraría. Bajo este pensamiento, los empleados no estarían satisfechos ya que las oportunidades de crecimiento son escasas, casi nulas en la empresa.

Bajo la línea de Herzberg la responsabilidad es un factor motivacional, incluido en el contenido del puesto, dándonos la pauta que los empleados estarían satisfechos.

En función al contrato psicológico, el empleado espera recibir autonomía e independencia en su trabajo, por lo tanto consideramos que ésta expectativa está satisfecha en los empleados.

Deducimos que, como los empleados ya saben cómo realizar su trabajo (permitiéndoles cierta independencia y autonomía) también tendrían estas expectativas satisfechas.

IV) RELACION AUSENTISMO - ROTACIÓN

Datos Recogidos y Análisis

Presenciamos dos escenarios diferentes durante la misma jornada:

Por un lado, uno de los supervisores hablaba con un representante acerca de sus faltas y de la pérdida de presentismo que le iba a ocasionar, le advirtió sobre la importancia de cumplir con el horario y su trabajo en tiempo y forma, no solo porque repercute económicamente en su salario mensual sino también a nivel laboral.

Por otro lado, presenciamos una charla entre dos supervisores, donde comentaban que la semana anterior habían renunciado dos personas y se lamentaban porque según su criterio, tenían un alto potencial.

Interpretación

Las ausencias y las renunciadas podrían constituir una falta de compromiso y desinterés del empleado hacia la compañía y su puesto de trabajo, manifestando no estar cómodo en ese lugar.

Se puede deducir que, si los empleados que renunciaron eran altos potenciales, lo hicieron por la falta de crecimiento y desarrollo que ofrece la empresa.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

10.1.2 Entrevista

(Ver modelo entrevista en el Anexo I)

I) RELACIÓN EMPRESA– EMPLEADO.

- *Satisfacción con el Salario*

Entrevistados:

Nro1: *“El sueldo está alineado al mercado, por lo menos, los operadores están conformes”*

Nro2: *“Me han manifestado que es poco para todas las tareas que realizan”*

Nro3: *“Este sistema presenta una remuneración baja siempre me comentan los empleados que no logran llegar a fin de mes”*

Nro4: *“Los sueldos están bajos si los comparamos con el mercado, sería interesante que puedan rever este tema a futuro”*

Nro5: *“Los sueldos están bien”*

Nro6: *“El sueldo de los operadores es bajo”*

Análisis

El 30 % de los entrevistados manifiestan que los empleados se encuentran a gusto con el salario percibido y que el mismo se encuentra enmarcado legalmente según el convenio de trabajo. El 70% restante presenta disconformidad con la remuneración que reciben los empleados, pues consideran que las tareas realizadas exigen un nivel intelectual superior al estipulado para este tipo de tareas.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Interpretación

La disconformidad del salario en los empleados, les podría provocar insatisfacción en su trabajo y podría deberse a varios factores: los empleados podrían considerar que la empresa paga bajos sueldos, o que esperan recibir más de lo que reciben en función de su propia expectativa o podría deberse a que consideran que no hay reciprocidad entre lo que dan a la empresa y lo que reciben como contraprestación.

Los sueldos están directamente relacionados con la productividad total de la organización, por lo tanto una remuneración adecuada y justa es un medio para lograr un clima organizacional adecuado. Es probable que los empleados aumenten su productividad con la expectativa de percibir un estímulo monetario alto, pero si no se cumplen estas expectativas, como sucede en este caso, que consideran que no se les está pagando lo suficiente, pueden responder siendo menos productivos, o bien ir en busca de otros trabajos donde consideren que el sueldo es más equitativo.

- *Sentido de Pertenencia*

Este tema no fue abordado en esta herramienta

- *Clima Laboral*

Nro1: *“Ha mejorado bastante pero a mi criterio, le faltaría pulir algunas cosas más, por ejemplo mejorar la comunicación interna porque no tenemos información sobre cambios que se realizan en la empresa”*

Nro2: *“En líneas generales el clima laboral es bueno, ahora ha mejorado muchísimo ya que desde el área de RR.HH. han mejorado varios aspectos; por ej.: desde cobrar el sueldo en tiempo y forma, han mejorado las relaciones entre las áreas etc.”*

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Nro3: *“El clima es bueno, mejoró cuando nos unificamos todo el personal en un mismo edificio”*

Nro4: *“El clima es muy bueno, no existen competencias en general, hay mucho compañerismo, pero como en todos lados, hay excepciones”*

Nro5: *“Ahora está bien, con muchos cambios en todos los aspectos. Estamos en otro lugar físico, se implementaron varias cosas, por ejemplo locker individuales, cada área está bien definida, la cocina es más espaciosa y así te podría enumerar un par de cosas más que nos han beneficiado y que coopera para que mejore el clima en el trabajo”.*

Nro6: *“El clima no es muy bueno, falta comunicación y producto de ello, se pierden muchas cosas, el principal es el contacto con las demás áreas”*

Análisis

Casi todos los entrevistados coincidieron que existe un buen clima laboral y manifestaron que ha mejorado bastante en todos los aspectos (a nivel edilicio, de cumplimiento de pagos y relación entre compañeros), sin embargo una minoría no está conforme con el clima existente y lo atribuye a las diferencias entre las comunicaciones inter áreas, (no a nivel interpersonal)

Interpretación

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional y racional. Es una adaptación que se manifiesta al estar cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad, además de proteger la necesidad de pertenecer a algún grupo social, de autoestima y autorrealización.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Una buena adaptación parte de una salud mental. Es decir, poder describir a una persona con mente sana. Sus características son:

- ✚ Sentirse bien consigo mismas
- ✚ Sentirse bien con el resto

Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

El clima laboral es el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está muy ligado al grado de motivación de los empleados.

“La conexión entre cultura organizacional y clima laboral se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.”⁴

Clima Organizacional: “Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.”

Conforme las entrevistas realizadas, predomina un buen clima laboral lo que favorecería el cumplimiento de objetivos y el trabajar a gusto en la organización.

II) RELACIÓN PUESTO – EMPLEADO.

- *Satisfacción con el Puesto*

Este tema no fue abordado en esta herramienta

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- *Posibilidad de ser Promocionado*

Nro1: *“Lamentablemente no hay plan de carrera, lo máximo que se puede hacer es postularlos o recomendarlos si surge una búsqueda interna”*

Nro2: *“Particularmente identifico los perfiles potenciales y los presento al área de RRHH con una recomendación, pero no sé si desde allí hacen plan de carrera”.*

Nro3: *“Yo los pruebo para ver cómo se manejan en otras posiciones y tenerlos en cuenta a futuro, pero creo que RRHH no hace nada con esta información”*

Nro4: *“No existen plan de carrera. Utilizo herramientas para hacerlos participar de otras actividades y tenerlos más contentos”*

Nro5: *“No existe plan de carrera”*

Nro6: *“La empresa no tiene plan de carrera pero cuando surge una búsqueda interna, suelo presentar algún perfil a RRHH para que lo tengan en cuenta”*

Datos obtenidos y análisis

Al consultarles sobre las reales posibilidades de progreso y promoción en la empresa, la mayoría coincidió en que existe una mínima posibilidad y la misma no es a corto plazo. Desde el departamento de RRHH no implementan un plan de carrera y esto suele desmotivar al personal, sobre todo a quienes se encuentran estudiando alguna carrera universitaria y piensan que se podrían desempeñar en posiciones acordes a su vocación.

La metodología que utilizan es el permitirle al trabajador operar en posiciones futuras para evaluar su desempeño y en función de ello, incorporarlo dentro de un programa de Promoción.

Interpretación

Vemos que la mayoría de los empleados no sienten que puedan progresar y autorealizarse plenamente en la empresa lo que podría desencadenar

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

sentimientos de frustración, desgaste o aburrimiento minando su motivación y su esfuerzo por superarse ya que consideran que no pueden llegar muy lejos dentro de la empresa.

Los planes de carrera son herramientas cuya raíz está en el desarrollo y crecimiento personal y profesional de la persona en el seno de la organización. Se orientan a dar valor a elementos como lo son el conocimiento y el talento. El desarrollo de Planes de Carrera supone un esfuerzo conjunto de la organización y de cada individuo.

No contar con un plan de carrera, como se presenta en esta empresa provoca una alta rotación, disminución del compromiso y productividad, no brinda una imagen positiva de la organización y pérdidas de talento entre otros.

- *Capacitación y Desarrollo*

Datos obtenidos y análisis

Los entrevistados expresaron que la empresa brinda a todo el personal, capacitación al inicio, sobre todo a quienes están en contacto con el cliente, es decir los representantes, luego refuerzan algunas herramientas pero no está procedimentado. Se realizan esporádicamente y solo a unos cuantos.

Los supervisores, por su parte, si gozan de este beneficio y desde hace un año aproximadamente tienen capacitaciones permanentes. Realizan cursos de coaching, excel, liderazgo y demás herramientas que los ayudan en su gestión diaria.

En cuanto a la posibilidad de progreso y desarrollo, diríamos que casi el 90% de los entrevistados coincidieron que no hay posibilidades de progreso y autorrealización en la empresa.

Interpretación

La capacitación ayuda al empleado a adquirir y mejorar sus habilidades, por lo tanto podría influir en la motivación de los operadores; al sentir que la empresa

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

no tiene en cuenta el desarrollo de sus capacidades, podríamos deducir que el nivel motivacional es bajo.

Herzberg menciona que la capacitación y las posibilidades de desarrollo y de autorrealización son factores motivacionales, por lo que la empresa al no ofrecer dichas posibilidades, no podría estar actuando como factores de satisfacción.

Alderfer, por su parte, denomina necesidades “de crecimiento” al desarrollo, progreso y considera que son las necesidades del último nivel jerárquico. En este caso puntualmente la empresa no estaría satisfaciendo estas necesidades.

III) Relación empleado – jefes, pares y subordinados

- *Relaciones Interpersonales*

Datos Obtenidos

Nro 1: *“Mi equipo piensa que soy mediador y les gustan la forma que tengo de manejar las situaciones” La relación con pares, subordinados y jefes es muy buena*

Nro 2: *“Trabajo muy a gusto con ellos y ellos me manifiestan lo mismo, hay un buen clima de trabajo y el trabajo en equipo es muy bueno y se nota.*

Nro 3: *“Soy muy Flexible y permisivo, a veces pienso que se abusan de mi buena intención”*

Nro 4: *“No sé, no les pregunto”*

Nro 5: *“Las buenas relaciones están en todos los niveles, mi relación con los demás es correcta y soy de escuchar propuestas de cambio si no les gusta algo”*

Análisis

Según los datos obtenidos en las entrevistas realizadas la mayoría de los entrevistados manifiesta tener una buena imagen ante sus subordinados y

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

buena relación con los demás integrantes de los diferentes niveles, sólo 1 de los entrevistados demostró desinterés en conocer si la relación con los empleados era buena.

Se buscaría establecer y mantener un vínculo personal y estar atentos a las necesidades de cada subordinado.

Interpretación

El vínculo con el personal, la escucha activa y la comunicación podría concebir un estilo de liderazgo que orientaría a sus miembros a alcanzar objetivos personales por sobre metas organizacionales.

Es normal que los empleados busquen establecer buenas relaciones interpersonales constituyendo una necesidad presente en todo ser humano, ya que forma parte de la naturaleza social de los hombres, con lo cual, los empleados trataran de guiar su comportamiento y sus esfuerzos a satisfacerla, logrando de esta manera estar completos en este aspecto.

En esta ocasión observamos que las relaciones interpersonales estarían satisfechas siendo esto muy positivo para que los empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo, además forma parte de aquellos aspectos que los motiva, los predispone positivamente y contribuye a lograr un buen clima laboral.

Desde la mirada del contrato psicológico, los empleados podrían haber satisfecho su expectativa correspondiente a las relaciones interpersonales que esperaban establecer con los miembros de la organización, de esta manera no amenazaría la ruptura del contrato psicológico.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- *Reconocimiento y Recompensas*

Datos Obtenidos y análisis

De los 6 entrevistados, la mayoría coincidió que no existe un plan formal de recompensa y de reconocimiento de la tarea de los empleados.

En este sentido, los entrevistados manifestaron que ellos son quienes alientan y reconocen verbalmente a sus empleados cuando hacen bien su trabajo pero no hay nada estipulado, ellos deciden estimularlos por ejemplo “cambiando los días que tienen franco” y lo máximo que hace la empresa en este sentido es “no ir a trabajar el día de su cumpleaños”.

La mayoría manifiesta estar disconformes con el sistema de reconocimiento y recompensa y consideran que necesitan el apoyo de la dirección para que implante una política para tomar decisiones de este tipo.

Interpretación

En función de la motivación, mencionando a Herzberg, uno de los factores intrínsecos relacionados con la satisfacción en el puesto es el reconocimiento, y como podemos observar los empleados, no están conformes con la forma de reconocimiento que plantea actualmente la empresa, este aspecto según el autor, podría constituirse en un factor de insatisfacción. Como el reconocimiento es a criterio de los mandos medios, se generaría el riesgo de una sensación de desigualdad, que podría ser la causa de desmotivación, disminución de esfuerzo y baja productividad por un lado, y por el otro, los empleados que no estén contentos en la organización podrían empezar a comparar los sistemas de recompensas de las otras organizaciones lo que podría provocar la salida.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

La falta de reconocimiento podría ocasionar malestar en los empleados lo que podría disminuir su compromiso y rendimiento organizacional, perjudicando a su vez el clima laboral.

Ser reconocido por el trabajo es algo que todo empleado espera encontrar en la empresa para la cual trabaja. De acuerdo al concepto de contrato psicológico, el reconocimiento es una de las expectativas implícitas que el empleado espera satisfacer. En este caso la falta de reconocimiento podría ser interpretada por el empleado como una violación al mismo, lo que debilitaría la relación y el lazo de confianza ente el empleado y la empresa.

- *Autogestión*

Datos obtenidos y análisis

La mayoría coincidieron en que los representantes tienen autonomía para tomar determinadas decisiones, resolver problemas y son muy expeditivos en su trabajo, siendo autónomos casi en su totalidad. La empresa les brinda la libertad de elegir opciones de respuesta siempre y cuando lo hagan con criterio y dentro de un marco formal establecido. También la mayoría coincidió que la autonomía se brinda en función del desempeño que presentan asociado a su antigüedad la mayoría de las veces, por ejemplo; *“los representantes que hacen mucho tiempo que están en línea cuentan con vasta experiencia en resolución de problemas siendo muy eficientes en su trabajo y no necesitan de nuestro soporte”*

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Interpretación

Podemos deducir que los empleados se sienten muy a gusto con la autonomía que les proporciona la empresa en su trabajo, mostrando que la compañía confía en la gestión de sus empleados y en las decisiones que toman. Si bien hay parámetros establecidos, en algunas situaciones en donde deben brindar respuesta rápida tienen la opción de elegir el camino que consideran más apropiado a cada situación.

IV) Relación Ausentismo Rotación

Datos Recogidos y Análisis

La mayoría de los entrevistados sostuvo que la rotación en el CAT es alta comparada con otras áreas y que es una amenaza para la empresa. Es un factor que fue incrementándose en el último tiempo y atribuye el motivo a la falta de crecimiento profesional y a mejorar sus condiciones económicas.

En cuanto al ausentismo, algunos supervisores manifestaron que suelen ser recurrentes en algunos empleados y que es normal, mientras que el resto afirmó que ha aumentado y que se ha presentado mucha dificultad en la atención que se le brinda a los socios ya que en los días donde hay muchas llamadas, si falta el personal se generan largas esperas en línea y aumentan las quejas por la atención.

Todos coinciden en que el ausentismo ha crecido sin pausa y que han aplicado e iniciado acciones para revertir la situación del ausentismo pero nada ha cambiado.

Interpretación

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Existe unanimidad en relación a la amenaza que representa la rotación de personal en la empresa, y las consecuencias que ésta trae aparejada. La falta de herramientas para contrarrestar esta situación podría provocar la pérdida de personal talentoso y clave en la organización.

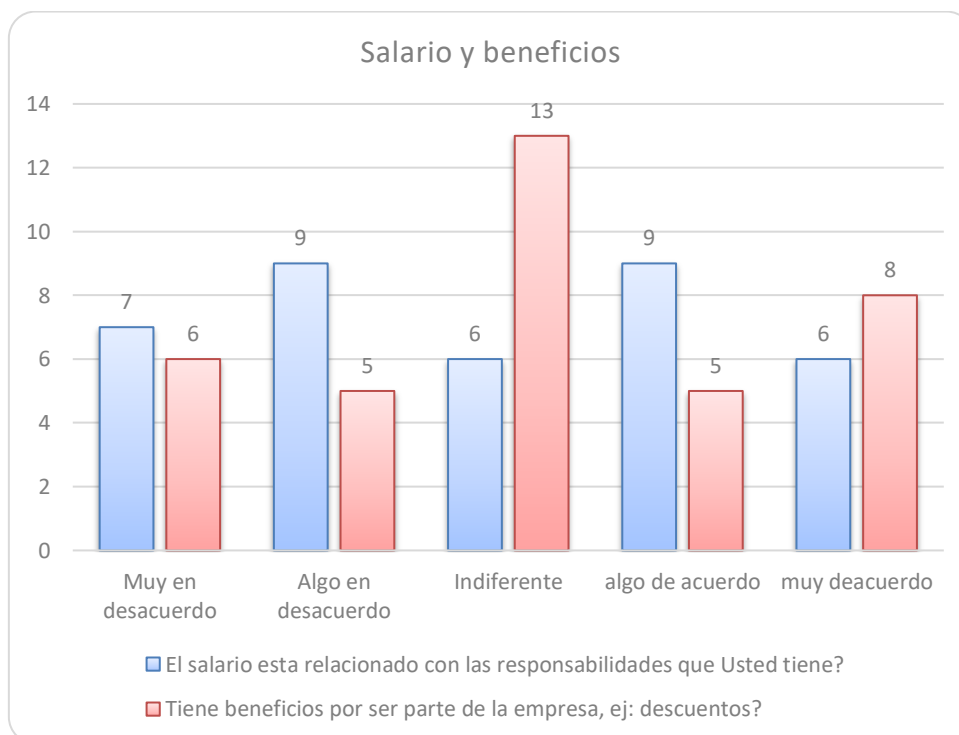
La visión desigual que tienen respecto al ausentismo podría impedir del logro de objetivos operacionales, afectando directamente a las metas estratégicas.

10.1.3 Encuesta

I) RELACIÓN EMPRESA– EMPLEADO.

- *Satisfacción con el Salario*

Gráfico N°1: Salarios y Beneficios



Fuente: *el Elaboración propia*

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Análisis

Según la encuesta realizada, en las preguntas formuladas en relación al salario y algún tipo de beneficios, el 35% los operadores encuestados están de acuerdo con los beneficios que se brindan, mientras que el 35% ven indiferente si la empresa les ofrece algún beneficio o no. El resto está algo en desacuerdo o muy desacuerdo con este punto.

En cuanto al salario si es el correspondiente a su responsabilidad, el 30% está algo de acuerdo o muy de acuerdo. (Muy de acuerdo solo el 16%), el 16% le es indiferente, mientras que el 43% está en desacuerdo.

Interpretación

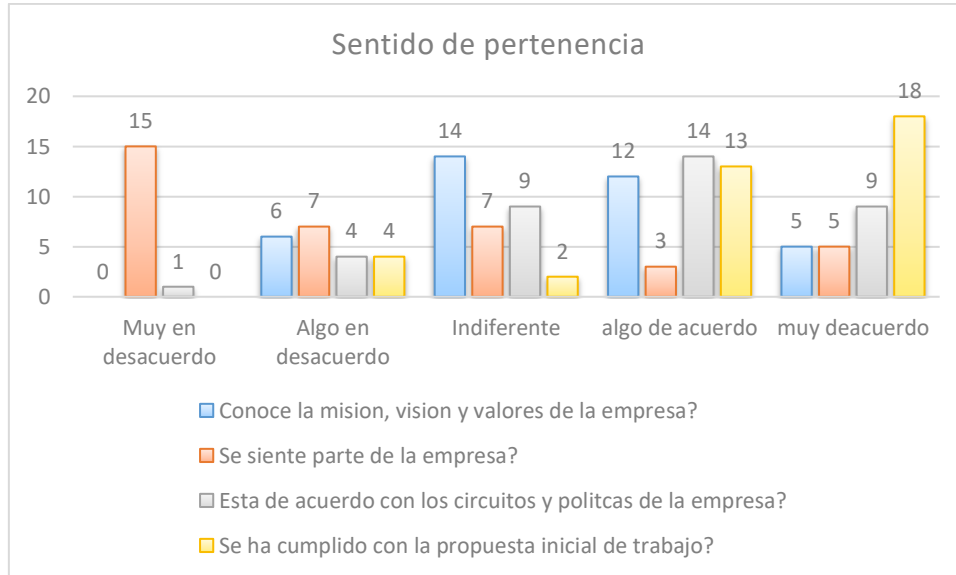
Según los resultados la mayoría de los operadores no están de acuerdo con el salario que le proporciona la empresa, considera que tiene muchas responsabilidades por el sueldo que se les liquida, sumado a ello no les parece atractivo los beneficios que tienen por parte de la empresa, posiblemente porque los mismos no abarcan las necesidades de los mismos o son de poca utilidad.

El salario y los beneficios serían motivos de rotación, por lo cual si los empleados no están de acuerdo con los mismos, serían candidatos para la competencia.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- *Sentido de Pertenencia*

Gráfico N°2:



Fuente: elaboración propia

Análisis

Según los datos obtenidos por la encuesta, en lo que se refiere al contrato psicológico, si se cumplió la propuesta inicial de trabajo el 83% considera que sí, el 62% está de acuerdo con los circuitos y políticas., al 24% le es indiferente, mientras que el resto no está en desacuerdo. Solo el 21% de los encuestados se sienten parte de SOS.

Al preguntarle si conoce la Visión, Misión y Valores casi el 45% respondió que sí, mientras que el 37% le es indiferente y el 16% muy en desacuerdo.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Interpretación

Podemos mencionar que más de la mitad de los encuestados están de acuerdo con su contratación, el reglamento de la empresa, circuitos y políticas, durante el tiempo que permanecen en la empresa se sienten parte de ella y están en conocimiento de la Visión, Misión y Valores, pero eso no quiere decir que la compartan o la sientan.

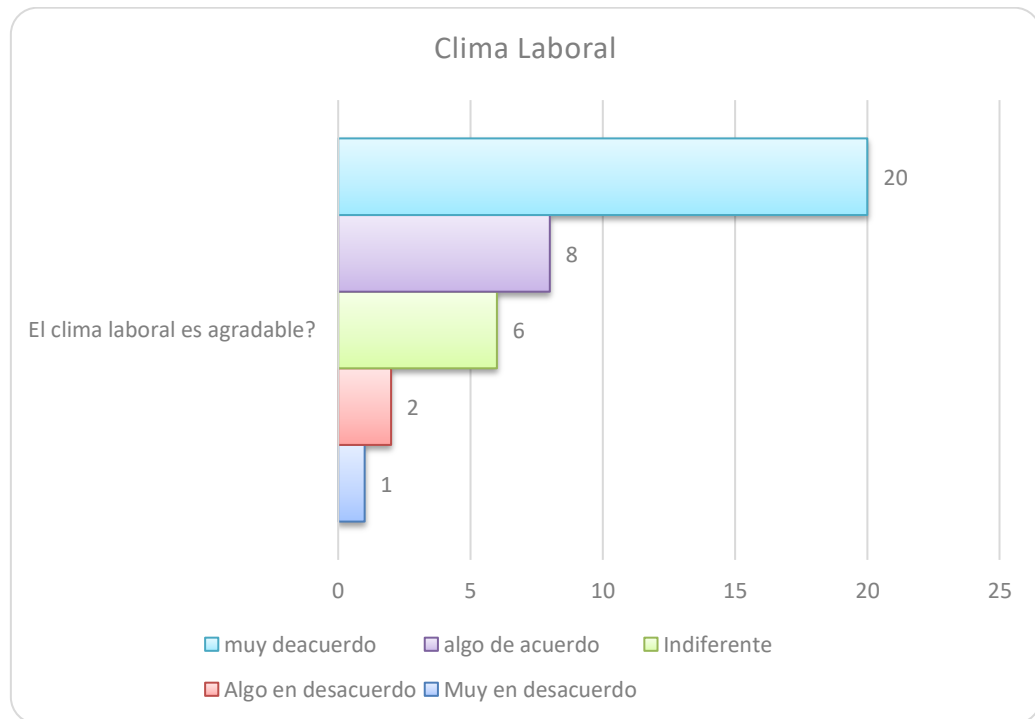
Que los empleados se sientan parte de la empresa y se “pongan la camiseta”, estimularía su esfuerzo para alcanzar los resultados propuestos, aumentaría el compromiso y fomentaría el buen clima laboral. “Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se cambian constantemente y, sin duda, no se limitan solo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores.” (Chiavenato, 1994:80).

Dentro de las relaciones de intercambio se hace necesaria la identificación de los trabajadores con los objetivos y valores corporativos de la organización a la que pertenecen; esto hace que su trabajo se realice con mayor agrado y así mismo se verán los alicientes por parte de la empresa.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- *Clima Laboral*

Gráfico N°3: clima laboral



Fuente: elaboración propia

Análisis

El clima laboral de la organización está evaluada con la pregunta si es agradable o no. En este caso el 75% está de acuerdo con el clima agradable que existe entre ellos, el 16% le es indiferente el ambiente laboral, el resto (8%) considera que no es agradable.

Interpretación

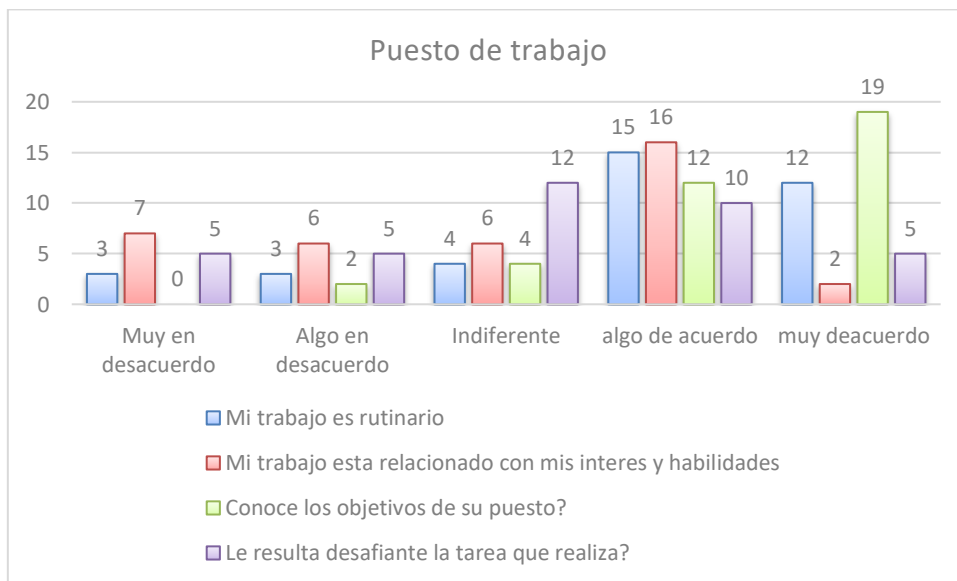
Existe un muy buen clima laboral en la empresa, esto colabora para disminuir la rotación, que exista un buen clima laboral no asegura que las personas no se

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

vayan de la misma, por sí solo no retiene, se deben mantener todos los aspectos que valora el empleado, salario, beneficios, relaciones con los líderes, compañeros, estructura, limpieza, posibilidad de crecimiento, etc.

II) RELACIÓN PUESTO– EMPLEADO

Gráfico N°4: Puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia

Análisis

Casi el 73% está de acuerdo que el trabajo es rutinario, el resto le es indiferente o está en desacuerdo. El 84% afirma que conoce los objetivos de su puesto. El 48% considera que el puesto está relacionado con los intereses y habilidades particulares, el resto considera lo contrario. Solo el 40% piensa que su tarea es desafiante, el 32% le es indiferente, el resto considera que no lo es.

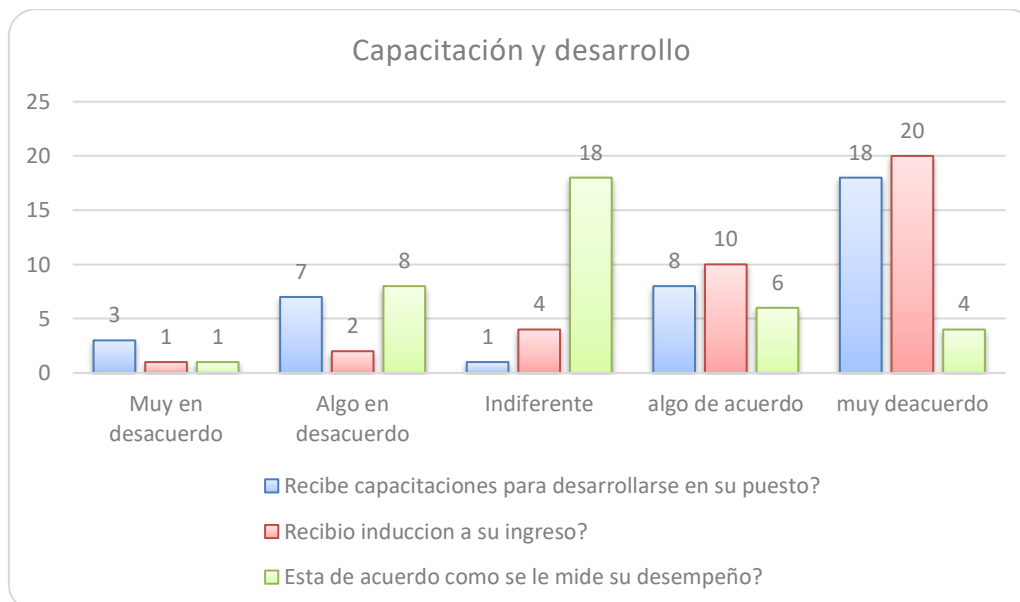
Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Interpretación

Vemos que los empleados conocen los objetivos del puesto, lo que se esperan de ellos, aunque la mayoría no les resulte desafiante lo que realicen, no le encuentran relación con sus intereses y habilidades, este trabajo podría ser de utilidad para ellos porque es de tiempo parcial y les permitiría seguir sus estudios, estar más con su familia, mantener su vida social activa o realizar actividades de recreación. Podemos deducir que este trabajo, no les resulta desafiante, no pueden aplicar conocimientos, ya que la empresa cuenta con procedimientos e instructivos para la tarea, no pudiendo crear ni innovar en su puesto de trabajo, esto se vuelve rutinario y podría ser una causa de rotación.

- *Capacitación y Desarrollo*

Gráfico N°5:



Fuente: elaboración propia

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Análisis

Con respecto a las capacitaciones el 70% está en acuerdo de que reciben capacitaciones para desarrollarse en su puesto, el resto no está de acuerdo que así sea.

El 81% recibió la inducción al ingreso, y con respecto a si están de acuerdo a como se le mide el desempeño es indiferente entre los empleados, solo el 27% está de acuerdo, el resto le es indiferente o en desacuerdo de esta medición.

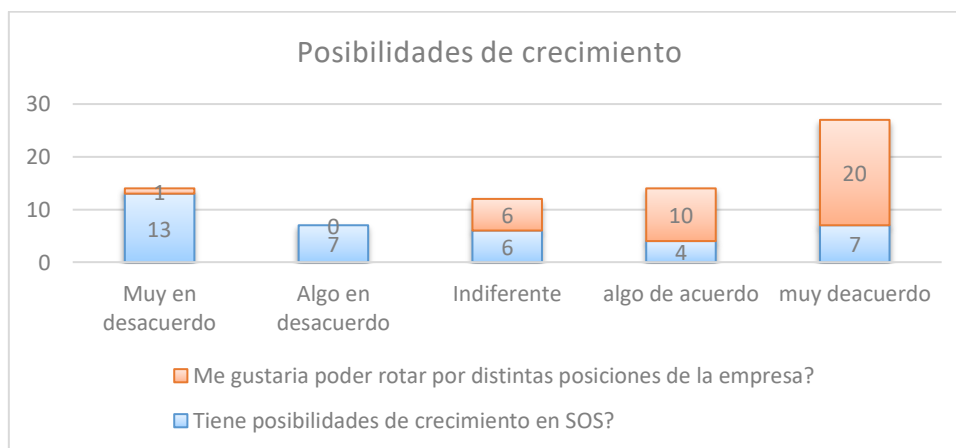
Interpretación

Las capacitaciones son necesarias para que cualquier persona pueda realizar su trabajo en forma correcta, son fundamentales para ampliar conocimientos, mejorar las competencias que se requieren y mejorar el desempeño.

Poder contar con un plan de capacitación, hace que las personas se pueden preparar para futuras vacantes, coberturas, para asumir otros roles que necesite la organización. En la empresa existen capacitaciones para desarrollarse en su puesto, pero en otros, solo están enfocadas a que pueden realizar las tareas para la cual fueron contratados.

- *Posibilidad de ser promocionado*

Grafico N°6:



Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Análisis

El 81%, les gustaría rotar por distintas posiciones de la empresa.

Solo el 30% cree que tiene posibilidades de crecimiento, el 16% le es indiferente en el momento de responder, el resto 54% considera que no hay posibilidades de crecer en esta organización.

Interpretación

Podemos decir que los empleados tienen deseos de poder estar cubriendo otras posiciones dentro de la organización, poder cambiar las funciones, tareas por un periodo de tiempo.

Siguiendo a Herzberg, no solo la capacitación provoca satisfacción al empleado, sino también la autorrealización que brinda la empresa, las posibilidades de crecimiento, de desarrollo.

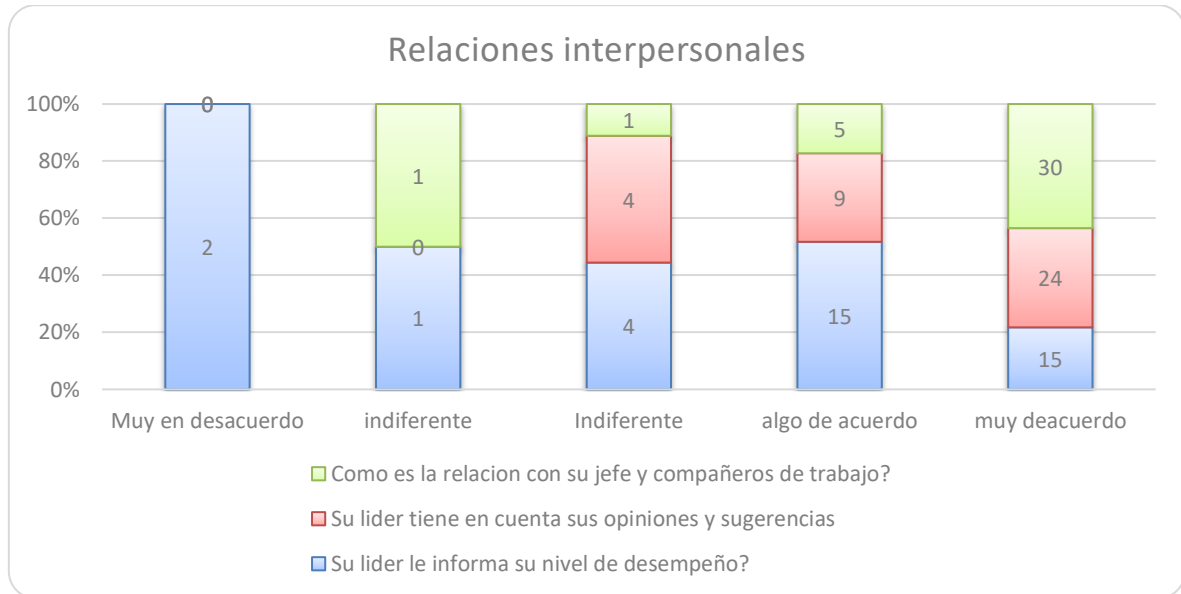
Si bien la empresa brinda capacitaciones, son para realizar bien la tarea a cargo, no así para asumir nuevas posiciones, lo que a lo hora de cubrir algún puesto vacante se puede encontrar sin recursos formados para tal fin.

III) Relación empleado – jefes, pares y subordinados:

- *Relaciones interpersonales*

Gráfico N°7:

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones



Análisis

Los resultados muestran que el 89% está de acuerdo con que los líderes tienen en cuenta las opiniones y sugerencias.

El 81% está de acuerdo o muy de acuerdo de que el líder le informa su buen desempeño.

Casi el 95% está de acuerdo y muy de acuerdo con que la relación con su Jefe y compañeros de trabajo.

Interpretación

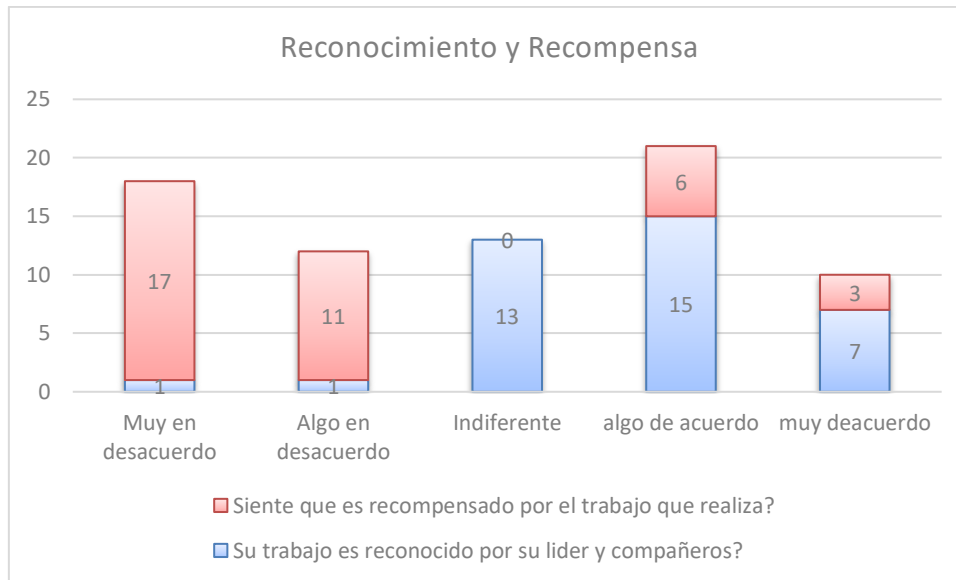
Según los resultados obtenidos, se puede decir que existe muy buena relación entre líderes y compañeros, esto es fundamental para mantener un buen clima laboral, motivando al cumplimiento de los objetivos, sortear dificultades, favoreciendo el aumento de la productividad de la organización.

Aunque la buena relaciones por sí sola no basta para retener un empleado, si es algo fundamental al momento de que una persona tome esa decisión, si existe falencia de este punto, no existiría duda que el empleado tome la decisión de elegir otra empresa para continuar su vida laboral.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- *Reconocimiento y Recompensa*

Grafico N° 8:



Análisis

El 59% está de acuerdo con que el trabajo es reconocido por su líder y compañeros de trabajo, el 35% le es indiferente y el 6% está en desacuerdo.

El 75% de los encuestados sienten que no están recompensados por el trabajo que realiza, el 16% algo de acuerdo, solo 3 personas perciben que son recompensados.

Interpretación

Según Herzberg, está presente un conjunto de condiciones intrínsecas: el contenido del trabajo, donde se incluyen: sentimiento de logro; aumento de reconocimiento; aumento de responsabilidad.

La ausencia de estas condiciones no resulta necesariamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia promueve elevados índices de motivación que dan

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

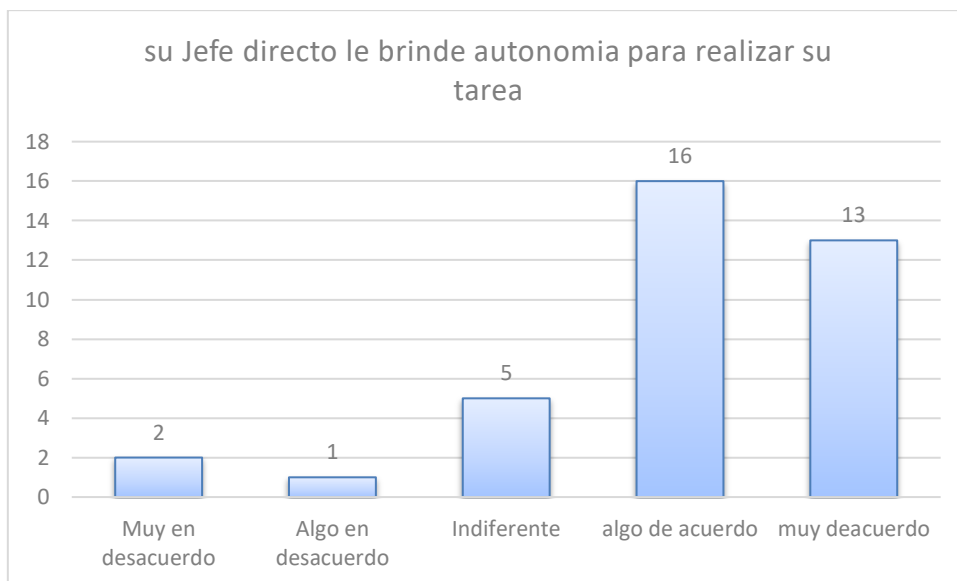
lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de satisfactores o motivadores.

Es imprescindible reconocer el buen trabajo, el esfuerzo, con felicitaciones, reconocimientos en público ya que aumenta la motivación y hace que el empleado cumpla las expectativas de su puesto.

El empleado espera una recompensa por el trabajo bien hecho, en este caso no consideran que así sea, esto puede provocar insatisfacción y un clima laboral inadecuado, los empleados esperan que la empresa devuelva en recompensa lo que ellos aportan al logro del objetivo, premiando el buen desempeño y esfuerzo que ellos brindan.

- *Autogestión*

Grafico N°9:



Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Análisis

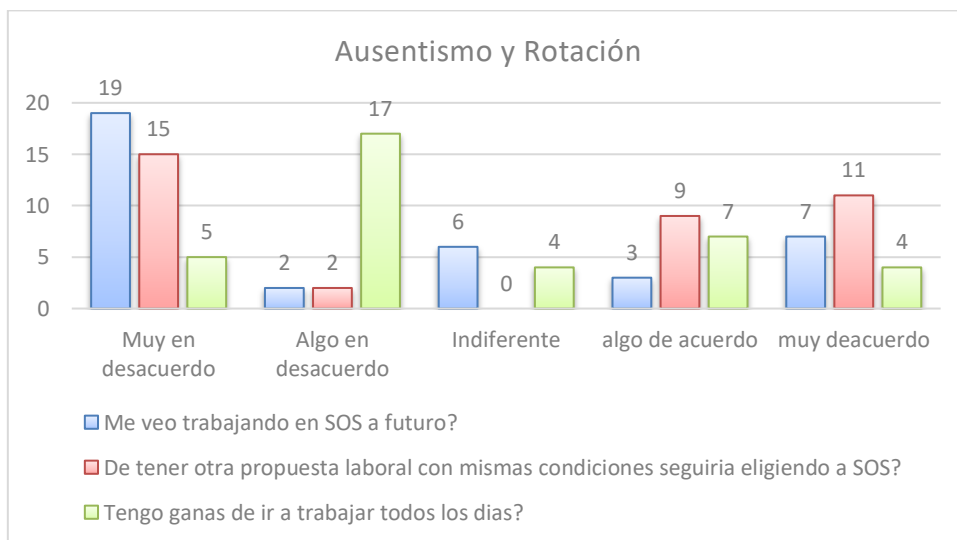
El 78% está algo o muy de acuerdo con que tienen autonomía para realizar la tarea, el resto considera lo contrario o le es indiferente.

Interpretación

Contar con autonomía para poder realizar la labor diaria, contribuye a la confianza que se le brinda al empleado, fomenta el vínculo con el líder, lograr obtener mayor compromiso por la tarea que se le fue solicitada, aumenta la satisfacción y motivación por lo que se realiza.

La autonomía e auto dependencia para gestionarse y tomar decisiones, incluye responsabilidad y confianza, influye positivamente en el clima laboral y relación con el líder.

IV) Relación Ausentismo Rotación



Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Análisis

Solo el 27 de los encuestados, se ven trabajando en SOS en el futuro, casi el 16% le es indiferente, casi el 57 % no proyecta seguir en la empresa.

El 54% está de acuerdo en que de tener otra propuesta laboral con las mismas condiciones, seguirá trabajando en la organización.

Solo el 37% está algo de acuerdo o muy de acuerdo en que tiene ganas de ir a trabajar todos los días.

Interpretación

Como podemos observar, la mayoría de los empleados no proyectan su futuro en la empresa, solo están de paso, las pocas ganas de ir a trabajar es un síntoma del diagnóstico “Ausencias” que puede terminar en la rotación.

Según Chiavenato, la rotación se da como consecuencia de ciertos factores externos e internos en la organización, la misma tiene costos, por lo tanto no debemos generar rotación de personas con buen rendimiento, cuando se aumenta la motivación, aumenta la productividad, por tal motivo es de suma importancia la satisfacción en general de los empleados con respecto a su desarrollo, a su salario, beneficios, recompensas, relación entre líderes y compañeros, todo estos aspectos son analizados por el empleado antes de tomar la decisión de abandonar una empresa.

Al no existir en la empresa posibilidades de sentirse desafiados por la tareas que realizan, el puesto que ocupan, puede llevar a que los empleados se sientan desmotivados que no pueden crecer. No consideran su trabajo desafiante o no reciben recompensas justas y de alguna manera, existe un nivel de incertidumbre respecto a cómo pueden hacer carrera.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

10.1.4 Análisis documental

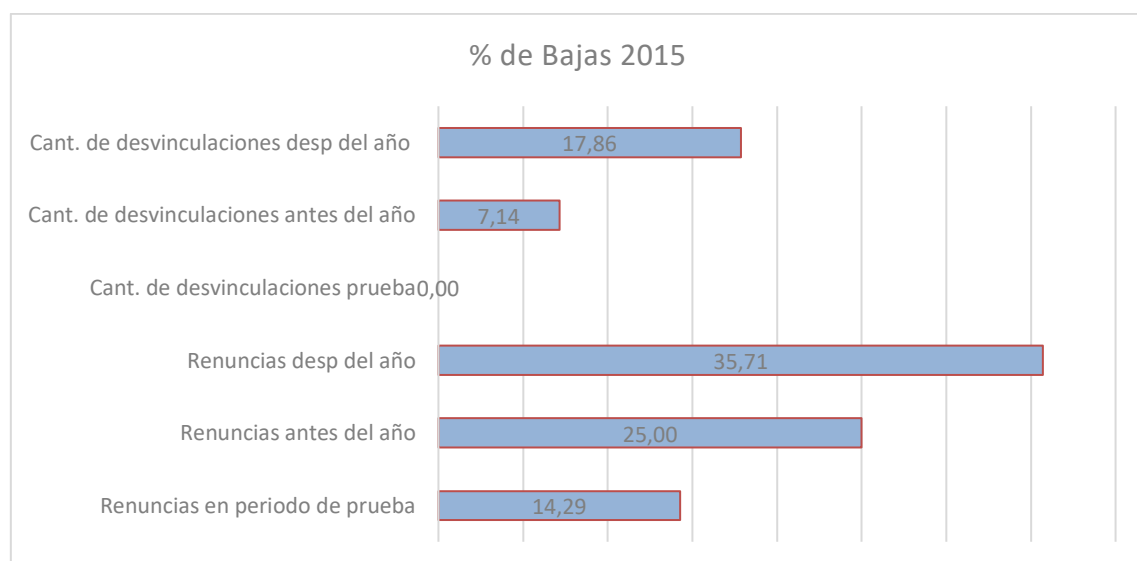
Por último, utilizamos el análisis documental como cuarta herramienta de recolección de datos. Aquí analizamos una tabla sobre el índice de rotación ya que fue el único documento proporcionado por el área de RRHH.

Desde el departamento de personal nos brindaron una tabla con la estadística de rotación anual de los años 2015 y 2016.

Análisis

La rotación que se dio en el año 2015 fue de 28 recursos, es decir el 14% del total de la compañía; de los cuales 7 fueron desvinculados y 21 renunciaron.

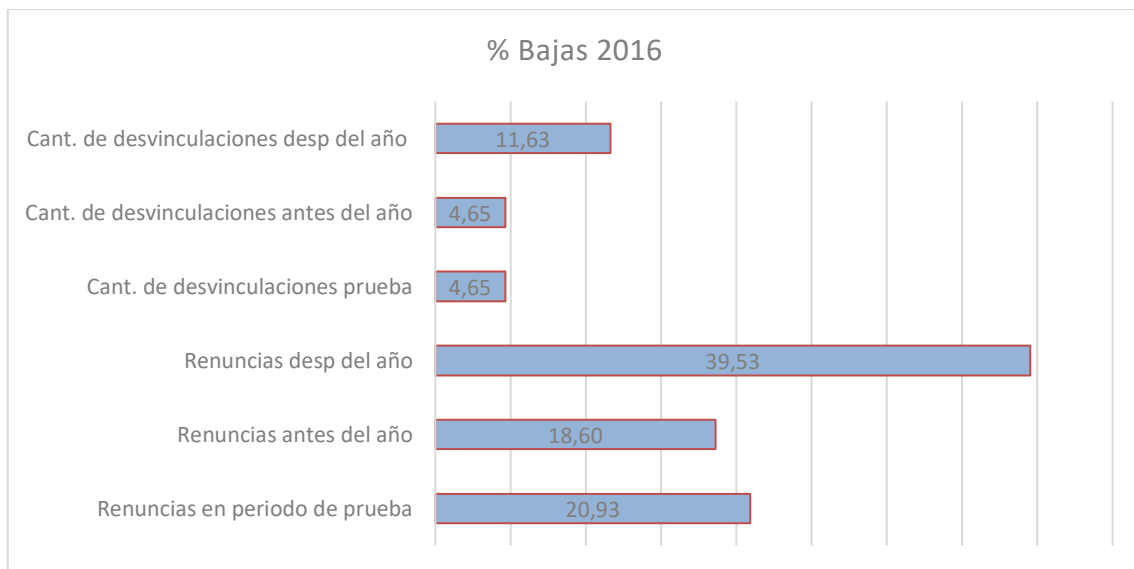
Aquí nos vamos a detener para desglosar el motivo por el cual renuncian y tratar de entender las causas que provocan que el personal decida desvincularse de la empresa.



Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Solo la minoría decide irse en el período de prueba, el 25% antes de finalizar el año y el 36% después del año de trabajo presentando mayor concentración de renuncias en este último estado.

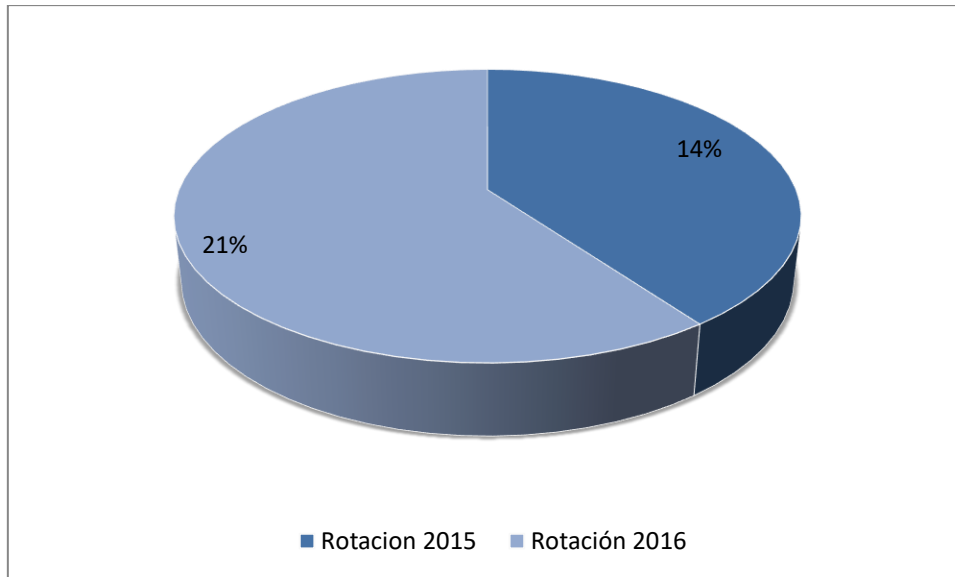
Por su parte, en el año 2016, se presentó una rotación total de 48 recursos de los cuales el 79% renunció mientras que el 21% restante fue desvinculado de la empresa.



Del total de renuncias, el 50% decidió irse después del año posicionándose como la cifra más representativa y el mayor motivo de salida.

De acuerdo a los valores que arroja la tabla podemos decir que la rotación ha aumentado considerablemente entre los años 2015 – 2016 (7%) y que los recursos involucrados son aquellos que llevan más de 1 año en la compañía.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones



Interpretación

En función de la información analizada podemos decir que no habría una política de retención de personal, siendo el aumento de la rotación una consecuencia de la falta de incentivos no acorde a las necesidades de los operadores y se reflejaría la falta de crecimiento, desarrollo de carrera, reconocimiento por su tarea y nuevos desafío, ya que el mayor porcentaje de renuncias está representada por aquellos empleados que hacen más de 1 año forman parte de la empresa.

Claramente las expectativas de los empleados están relacionadas con un crecimiento y desarrollo no solo personal sino también profesional y no se estaría cumpliendo en la organización.

Dado que la mayor parte de las bajas se generan por renuncias voluntarias, podríamos presuponer un descontento e insatisfacción de los empleados para con la empresa por lo que si no encuentran la posibilidad de cubrir dichas expectativas podrían decidir buscarlas en otro lugar a través de una búsqueda laboral.

II. SÍNTESIS

Presentaremos a continuación una síntesis de los resultados de cada uno de los temas que fuimos analizando mediante las diferentes herramientas

Tema 1: Relación empresa – empleado:

- Satisfacción con el salario
- Sentido de Pertenencia
- Clima Laboral

Los resultados derivados de las entrevistas y las encuestas ponen de manifiesto que ambos coinciden respecto a la insatisfacción que tienen los empleados con el sistema remunerativo que presenta la empresa. Los empleados no son ajenos a estos resultados, pues consideran que el *salario* es inferior comparado con las actividades que realizan.

Desde la mirada de Herzberg, podríamos decir que el salario está generando insatisfacción en los empleados; pues es un factor extrínseco poco logrado y precario para los empleados, incrementando la insatisfacción a largo plazo.

Desde el punto de vista del contrato psicológico, claramente vemos un deterioro del contrato ya que de una de las partes percibe que la otra ha fallado y no hace nada para revertirlo.

Frente a este panorama podríamos decir que el salario sería uno de los factores que inciden en la rotación del personal.

Al analizar el *sentido de pertenencia*, podemos decir que los empleados no se sienten parte de la compañía si bien conocen la política, misión, visión, en la mayoría de las ocasiones la identificación con la empresa suele estar deteriorada producto de la falta de actividades de integración, capacitación o

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

mejoramiento personal y profesional, provocando un desequilibrio organizacional.

Por último y en cuanto al clima *laboral*, podemos decir que el mismo es muy bueno dentro de la empresa. Tal como afirma Peiro “El clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración entre pares y con el resto de la empresa” por lo que este factor no influiría en la problemática planteada. Las únicas voces discordantes refieren a que el clima no es tan positivo y consideran que las causas es la comunicación inter áreas, no a las relaciones interpersonales.

De este modo y en la **relación empresa-empleado** advertimos que la satisfacción con el sistema remunerativo y el sentido de pertenencia serían los aspectos con los cuales los empleados no están satisfechos convirtiéndose en posibles causas de rotación.

Tema 2: Relación puesto – empleado:

- Satisfacción con el puesto
- Capacitación y desarrollo
- Posibilidad de ser promocionado

La satisfacción en el puesto es importante para que los empleados sean productivos, eficientes y estén satisfechos con lo que hacen, de esta manera estarán dispuestos a esforzarse para alcanzar los objetivos que tienen. La mayoría consideraron que las tareas que realizan son rutinarias y que no tienen relación con sus intereses y habilidades; esto se debe a que deben cumplir estrictos procedimientos e instructivos, por lo que no pueden modificar la forma de realizar la tarea. Bajo este panorama, su tarea se vuelve poco atractiva, sin desafíos y obliga a los empleados a mirar que sucede en el mercado,

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

considerando aquellas empresas que ofrecen un empleo desafiante e interesante.

Según Herzberg, la satisfacción en el cargo es en función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: llamándose factores motivacionales o de Satisfacción, bajo esta línea de pensamiento podemos decir que los operadores no están satisfechos con este tema.

La realización de un trabajo interesante, el logro, la responsabilidad, el reconocimiento y la promoción, son factores que mueven a los empleados a tener una actitud positiva y a sentir satisfacción.

Respecto a la capacitación y según la información recabada en las herramientas, los supervisores reciben capacitación que les ayuda a mejorar la gestión diaria, pero a los operadores se les brinda capacitación técnica, solo enfocada en la atención telefónica que es la tarea por la cual la empresa los convocó. No reciben otra capacitación para poder desarrollarse dentro de la empresa.

Si bien están conformes con las capacitaciones e inducción que le realizaron en el puesto, no tienen otra formación destinadas a desarrollar competencias y habilidades para posiciones futuras.

En cuanto a la posibilidad de ser promocionado, Maslow utilizó varios términos para definir “Motivación de crecimiento”, “Necesidad de ser” y Auto-realización”. Afirma que son las necesidades más elevadas, y a través de su concreción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, parcialmente.

Se pueden decir que esta necesidad se encuentra insatisfecha, provocando desmotivación y es posible que sea causa de la rotación.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Tema3: Relación empleado – jefes, pares y subordinados

- Relaciones Interpersonales
- Reconocimiento y Recompensa
- Autogestión

En todos los ámbitos en los que se desenvuelva una persona tenemos **relaciones interpersonales** las mismas que deben ser llevadas a niveles específicos de sintonía para que generen un buen **clima laboral** y por ende permitan lograr los objetivos que se plantea la organización. Si los empleados tienen buenas relaciones entre líderes y compañeros, lo tendrán también al atender a los clientes de la Compañía.

Maslow describe la necesidad de afiliación, como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Ejemplos de estas necesidades son: el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria.

Si bien según esta necesidad, estaría satisfecha, al no estar conformes con el salario (necesidad de seguridad), que es contar con ingresos y recursos, este punto no tendría sentido.

En cambio Herzberg por su parte menciona que las buenas relaciones provocan satisfacción.

Los empleados presentan disconformidad con los reconocimientos y las recompensas recibidas por parte de la organización.

Según Herzberg, el reconocimiento es un factor motivacional y si no está presente, provoca insatisfacción.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Tanto los reconocimientos como las recompensas, poseen un valor de utilidad subjetivo, pudiendo fortalecer, orientar y mantener la conducta que se busca; por ejemplo motivar aumentando la productividad y satisfacción de los empleados.

Si los empleados se sienten reconocidos y motivados, aplicarán cada vez más sus conocimientos, esfuerzos y motivación para el trabajo, si es que perciben un vínculo positivo entre sus resultados y los reconocimientos y las recompensas. Claramente y como resultado de las herramientas, podemos decir que dicho aspecto no se ha logrado dentro de la empresa, pues es un punto débil porque los empleados manifiestan descontento por su ausencia.

Por último y no menos importante, los empleados se sienten que pueden trabajar con autonomía ya que el líder les proporciona confianza para que ellos puedan tomar decisiones en las respuestas que les brindan a los clientes. Esto ayuda a mantener los empleados satisfechos y lo señalamos como un punto a favor.

Como conclusión de esta relación podemos decir que la ausencia de reconocimiento formal y recompensa, podría ser un causal de rotación e insatisfacción.

Tema 4: Relación Ausentismo- Rotación

Como lo menciona Gibson, definimos la motivación como la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Cuando uno o más necesidades se encuentran insatisfechas, provoca rotación, que según Chiavenato, es la fluctuación de personal entre una organización y

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella.

Las causas pueden ser, mal clima laboral, salarios bajos, falta de reconocimiento, de recompensa, mala relación con líderes, entre otros.

El ausentismo puede ser causa de la culminación de un contrato del contrato laboral; cuando el empleado no tiene ganas de ir a trabajar, esta desmotivado y pierde el interés por la tarea, es posible que no permanezca en la organización por mucho tiempo.

Tanto las entrevistas como las encuestas arrojaron resultados alarmantes, pues el aumento de la rotación fue evidente entre un año y otro, Esto provoco una mirada más profunda por parte de la empresa para comprender y tratar de encontrar respuestas a lo sucedido.

A lo largo del desarrollo y análisis de cada uno de los subtemas estamos en condiciones de barajar una sería de problemáticas que harían presuponer ser las causantes de la rotación tales como: Los sueldos bajos, La falta de un plan formal de reconocimiento y recompensa, falta de capacitaciones y fundamentalmente la falta de promoción que existe en S.O.S.

12. CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

A continuación expondremos a modo de resumen aquellas temáticas abordadas a lo largo del trabajo y los puntos analizados en las diferentes herramientas con el fin de clarificar los aspectos más y menos logrados que tiene la empresa.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

ACIERTOS	<ul style="list-style-type: none">• Clima Laboral muy bueno• Muy buenas relaciones interpersonales• Buena autogestión y autonomía en el trabajo e Independencia en la toma de decisiones.
DESACIERTOS	<ul style="list-style-type: none">• Falta de oportunidades de progreso y autorrealización.• Sueldos bajos
OMISIONES	<ul style="list-style-type: none">• Falta de reconocimiento por el buen desempeño.• No existe la posibilidad de crecimiento• Programa de recompensa no formalizado.

13. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

“Disminuir la rotación del personal presente en el centro de atención al cliente (CAT)”

13.1 Fundamentos

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Consideramos que si se lleva a cabo las actividades propuestas, no solo disminuiría la rotación, sino que retendría al personal valioso, aumentaría el compromiso y la satisfacción de los empleados.

13.2 Objetivos

Objetivo General:

- Disminuir la rotación de personal.

13.3 Actividades

Objetivo 1: Concientizar a los directivos sobre la necesidad de implementar nuestra propuesta dando a conocer la situación actual de la empresa.

- ✓ Concientizar a los directivos

Objetivo 2: Implementar un Programa de Incentivo no remunerativo

- ✓ Enriquecimiento de puesto.
- ✓ Rotación interna.

Objetivo 3: Implementar un programa de Reconocimiento y Recompensa.

- ✓ Diseñar prácticas para premiar y reconocer el buen desempeño y responsabilidad.

Objetivo 4: Desarrollar un programa de resolución participativa de problemas.

- ✓ Participar en talleres de toma de decisiones.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

13.4 Impacto en la empresa de las actividades propuestas

Objetivo	Actividad	Impacto
Concientizar a los directivos sobre la necesidad de implementar nuestra propuesta dando a conocer la situación actual de la empresa.	Concientizar a los directivos	Que la empresa conozca las causas por las cuáles los operadores del CAT abandonan la compañía, y dar a conocer cómo nuestra propuesta puede contribuir a disminuir la rotación.
Implementar un Programa de Incentivo no remunerativo	Enriquecimiento de puesto	Que los empleados desarrollen y potencien sus capacidades creando ocupaciones productivas y satisfactorias.
	Rotación interna de puestos	Eliminar el efecto rutinario y monótono de la posición con el fin de mantener perfiles competentes en distintas áreas, cooperando en el crecimiento personal, aumentando la satisfacción de los empleados y disminuyendo la rotación. Convirtiéndose en empleados valiosos para la organización.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

<p>Implementar un programa de Reconocimiento y Recompensa.</p>	<p>Diseñar prácticas para reconocer y premiar el buen desempeño</p>	<p>Si permitimos que los trabajadores se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva, aumentará su satisfacción, y aumentará la confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con la empresa, de forma que se favorece el crecimiento personal, la rentabilidad y la productividad del negocio.</p>
<p>Desarrollar un programa de resolución participativa de problemas</p>	<p>Participar talleres de toma de decisiones</p>	<p>Aumentar el compromiso y motivación intrínseca de los empleados a través de su participación, ya sea en la solución de un problema o en la mejora de algún aspecto existente, que aporte valor o mejore proceso.</p>

Actividad 1:

Concientización de los directivos.

Finalidad:

Esta actividad consiste en un encuentro con los directivos de la empresa en la cual les presentaremos los resultados obtenidos, dando a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa en relación a los temas abordados.

Los pondremos al tanto de la mirada que tienen tanto los mandos medios, como los operadores; estos últimos son los que tienen el primer contacto con los clientes de la compañía. Luego de compartirles los resultados se les dará a conocer nuestra propuesta para revertir la situación.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Esta instancia es fundamental, pues lograr interés por parte de la cúpula es de especial importancia para lograr el éxito de nuestro propósito.

Características.

Informar a los directivos de la compañía, mediante una reunión, sobre las causas detectadas acerca de porque los operadores abandonan la empresa y comunicar cómo nuestra propuesta puede ayudar a disminuir la rotación de personal.

También se considerarán los aciertos, desaciertos y omisión afín de implementar planes de mejora.

Sugerencias para su implementación.

- Se programará una reunión formal con la Dirección y quiénes la convoquen. En ésta se coordinará fecha y horario de la reunión, sin que exceda los 90 minutos. Se transmitirán los resultados y las acciones a implementar.
- Se pautará fecha y hora.
- Se entregará una copia de esta propuesta a la Dirección y se realizará una presentación con filminas.
- Se gestionará disponer de los elementos necesarios para la presentación: Proyector/cañón de filminas, material impreso, etc.
- Se deberá contar con un espacio adecuado y ameno para llevar a cabo esta actividad.

Criterios y parámetros para su evaluación.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Se prestará importancia a la reacción de los directivos mientras se expone acerca de la temática y sobre el grado de involucramiento que tengan, como así también en la decisión final de llevar adelante o no la propuesta de intervención.

Se avanzará a la próxima instancia bajo el consentimiento de aprobación por parte de la Dirección.

Actividad 2:

Enriquecimiento de puesto

Finalidad:

Esta actividad pretende brindarle la oportunidad al operador telefónico de crecer a través de la carga de trabajo vertical, incluyendo nuevas actividades y desafíos para obtener mayores responsabilidades en todo el ciclo del trabajo.

Consideramos que si el operador es parte del ciclo del trabajo, obtendrá autonomía, será responsable por su trabajo y logrará asumir potencialidades propias de las cuales antes no había logrado darse cuenta.

Características:

Esta posibilidad se les brindará a todos los operadores que tengan más de 1 año de antigüedad y que hayan cumplido los resultados de calidad de los últimos 6 meses

Para poder participar deberán enviar un mail a su supervisor directo, entre los operadores que se presenten, se seleccionan las 5 personas con mejor desempeño en calidad en los últimos 6 meses, una vez que se determine los operadores, se informará en cartelera: Apellido y Nombre, con sus respectivos resultados en el período medido.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Bajo estos requisitos, se contará con operadores experimentados y resolutivos que puedan cumplir funciones de soporte ante el ingreso de nuevo personal, brindando tips para el buen manejo de llamadas, resolver llamadas complejas.

En esta instancia es fundamental el monitoreo de llamadas por parte de los mandos medios para detectar oportunidades de mejora y seguir formándolos en la atención brindada.

Proceso de trabajo

Característica	Operador Telefónico
Autonomía	Los operadores podrán tomar decisiones, que antes eran consultadas a un superior antes de su ejecución: Por ejemplo: autorizar el no cobro de un servicio, comunicar a los clientes con algún servicio de taxis o familiares cuando el cliente quiera dar un mensaje urgente de lo sucedido, realizar cobros con tarjeta, etc.
Variedad	Rotar las campañas de atención, distintos tipos de asistencia, hogar, náutica, motos, camiones, etc. Fomentando la polivalencia.
Identidad	Colocar en la cartelera, los nombres de las personas seleccionadas.
Importancia	Buscar los registros de las llamadas y resultados de coaching para verificar su gestión y resolución, devolución mensual.
Equidad	Reuniones mensuales, para ver cómo se sienten, aportes, sugerencias, plantear inquietudes.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Feed-back	Comunicación de los resultados de las gestiones realizadas, personalmente y por mail con copia a sus compañeros.
Apoyo Social	Generar necesidad de ayudar al otro, acompañar a los nuevos ingresantes, ser sus tutores, reunirse semanalmente para consultarte dudas operativas, para ser evacuadas por ellos, consulta de circuitos, políticas, etc.

Sugerencias para su implementación:

- Acompañamiento o coaching de seguimiento por parte del responsable del área.
- Asegurar un adecuado seguimiento alineado al propósito establecido.
- Establecer fecha y hora de encuentros con los operadores con su supervisor. EJ: segundo miércoles de cada mes a las 09:00hrs.
- Asegurar el cumplimiento de las fechas. Caso contrario notificar con una antelación de 4 días a todos los participantes.
- Reservar sala de reunión
- Prever coffee break con una duración de 10 min.
- Prever 30 min de debate, exponiendo ideas sobre la resolución de casos.
- Tiempo de duración de reunión 90 minutos.

Criterios y parámetros para su evaluación:

- Asegurar una adecuada concurrencia
- Certificar que se presente un caso con alta complejidad, para que lo resuelvan en los encuentros.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- Verificar si el operador está a la altura de una gestión exitosa o no, detectando oportunidades de mejora y tomar acciones para mejorar los resultados.

Actividad 3:

Rotación interna de puestos

Finalidad:

- Concientizar a los operadores sobre la tarea que realiza y la importancia de que la misma se lleve a cabo en tiempo y forma; para comprender como puede llegar a afectar a las áreas que continúan con el proceso de coordinación y pago del servicio, si la tarea no se realiza correctamente.
- Mejorar el desempeño del operador, ya que tendrá una visión holística sobre el ciclo de vida del servicio.
- Contar con personal para coberturas o dar soporte a distintas áreas cuando sea necesario, (cubrir licencias médicas, por maternidad, vacaciones, etc.)
- Tener personal calificado a disposición, cuando exista cuello de botella.
- Preparar a los operadores, en distintos puestos para que puedan acceder a futuras búsquedas internas.

Características:

Se sugieren 3 escalas cronológicas:

- 1) Operador telefónico
- 2) Operador de logística
- 3) Conciliador de prestadores

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Puesto actual	Objetivo	Funciones principales
Operador Telefónico	Gestionar las solicitudes de los clientes a las distintas prestaciones que brinda la compañía con el objetivo de iniciar el proceso de prestación del servicio	Identificar necesidades del cliente, brindarle condiciones de prestación, asegurar comprensión del cliente, dejar registros correspondientes.
Operador de Logística	Iniciar el proceso de prestación del servicio, localizando el prestador que realiza el servicio, teniendo en cuenta para el mismo el costo de ese prestador, tiempo de demora para gestionar el servicio.	Identificar lugar donde debe realizarse el servicio, análisis de zona y vehículo a trasladar, para evaluar tipo de móvil a enviar, buscar el que tenga menos costo en la zona, sin descuidar la calidad del servicio a realizar.
Conciliador de prestadores	Gestionar el pago de los servicios realizados a los prestadores que realizar el servicio, según el contrato establecido.	Corroborar que lo cargado por el operador de Cat y Logística este correcto, costos adicionales de servicio y kilómetros cargados en sistema estén correctos, cuando hay variaciones realizar contacto con prestador, con el fin de dar la autorización para su pago.

Se planifica la rotación de un área a otra seleccionando periodos de temporada baja, en S.O.S particularmente se presenta de abril a noviembre. Para dicha planificación se deberá tener en cuenta:

- Personal con mayor antigüedad (ya que cuentan con conocimientos operativos sólidos)
- Personal con buen desempeño (ver 6 últimos resultados de coaching)

Se propondrá una rotación trimestral, en grupos de 6 personas, para cumplir con el pase de 24 operadores al final del período anual.

Debe realizarse de manera planificada, coordinada con el sector, designando quienes lo acompañaran y le brindaran las pautas de trabajo, logrando que se

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

sientan cómodos, teniendo personas como referentes para consultar dudas, etc.

Como una de las principales dificultades en el proceso es el temor a fallar y la inseguridad de tener buenos resultados, se requiere el acompañamiento de un mentor, quien será el responsable de recibir, entrenar, evacuar dudas, monitorear y realizar feedback al operador hasta el final del ciclo.

Dicho mentor será designado por el supervisor del área, quien a su vez se encargara de evaluar el desempeño de ambos cuando finalice el proceso.

Sugerencias para la implementación:

- Se sugiere no brindarle más tareas de las que corresponda, pues no queremos que el operador se sienta abrumado.
- Debe existir feed back durante toda la permanencia.
- El supervisor debe habilitar espacios para que el operador le transmita cualquier inquietud en cualquier instancia del proceso.
- Deben respetarse las condiciones, inicio y fin del entrenamiento.
- Asegurar que tengan los accesos y permisos del sistema para realizar la nueva tarea.

Criterios y parámetros de evaluación:

- Es necesario que el supervisor verifique en una breve entrevista:
 1. Como se sintió el operador durante el encuentro.
 2. Si estuvo acompañado por el mentor
 3. Si logro evacuar todas las dudas durante del proceso.

Si el resultado fue satisfactorio, continuará la secuencia de rotación, involucrando el área siguiente, en caso de que no se haya obtenido el resultado

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

deseado, repetirá el encuentro con mayor acompañamiento del supervisor y RRHH, para analizar en qué instancia del proceso se falló.

Dicha rotación se realizará únicamente durante la temporada baja es decir entre Abril a Noviembre.

Actividad 4:

Diseñar prácticas para premiar y reconocer el buen desempeño

Finalidad:

- Darle significado a las tareas que realizan.
- Para que los empleados se involucren y comprometan con S.O.S
- Para que impacte en la satisfacción de los operadores, por ende, en su productividad y rendimiento dentro de la empresa.

Características:

Se propone que los mandos medios tengan a cargo diferentes acciones buscando reconocer los objetivos cumplidos por parte de los operadores. Algunas sugerencias que se pueden implementar son:

- 1) **Ante el manejo exitoso de una llamada compleja** (en este caso, se pone a disposición el audio de la llamada afín de ser valorada por compañeros y/o utilizada como material de capacitación).
- 2) **Frente al agradecimiento o felicitaciones de la atención telefónica recibida** (el supervisor analizará la gestión que tuvo el operador en la llamada, afín de evaluar cuál fue el motivo del agradecimiento (calidez o contención), y demostrar de esta manera la repercusión que puede tener un buen desempeño)

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Este tipo de reconocimiento debe estar a cargo de los superiores inmediatos debido a que es la persona que se encuentra en permanente contacto y trato diario con los operadores

- 3) **Reconocimiento a través de feedback.** Proponemos una reunión mensual, entre el líder y el operador, donde se le realice una devolución de su desempeño, tomando como parámetros los indicadores por los cuales lo evalúan.

También se puede reconocer mediante una reunión con compañeros de trabajo, donde invite a otras personas a realizar las mismas acciones que la organización festeja y que cumplan altos estándares de calidad de atención, demostrando el líder que tan satisfecho y orgulloso se siente de sus actos.

- **Enviarle un mail a la persona reconocida**, con copia a sus compañeros de trabajo, remarcando los aspectos alcanzados satisfactoriamente.
- **Ranking en cartelera del top ten** de los operadores más productivos.

Además de ese reconocimiento, se le habilitara ciertos beneficios que hagan que se diferencien o destaquen del resto.

Programa Flexi días:

- **Acumulación de tiempo libre:** Habilitará al empleado a solicitar días de descanso luego de su licencia vacacional, para anexar días o bien solicitarlos según su necesidad con 72hs de anticipación (para que no afecte la planificación del sector).

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- **Jornadas flexibles:** en los períodos de menor trabajo abril- noviembre, el operador puede elegir su horario de ingreso, una hora antes o después, durante un período de tiempo no mayor a 3 meses. A coordinar con su líder y previa autorización de planificación.
- **Cambios de cronograma:** La persona puede optar por cambiar 2 días de su jornada mensual, por otros días no laborables, este permite al operador asistir a reuniones del colegio, fechas complicadas en su estudio, viaje programado, asistir a un evento o cumpleaños de un familiar.
- **Licencia sin goce de sueldo:** el operador puede solicitar 7 días de licencia sin goce de sueldo.

Sugerencias para la implementación:

- Realizar un taller de 2 horas con todos los mandos medios del sector cat, abordando los temas (motivación, reconocimiento y recompensas).
- Asegurar la sala para el taller, coffee break.
- Cumplir con las fechas y tener continuidad para las reuniones e instancias de devolución.
- Reforzar por mails y carteleras, logros importantes o que se sostengan en el tiempo.

Criterios y parámetros para la evaluación:

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

- Realizar una encuesta a todos los operadores, para conocer el grado de satisfacción y objetividad de los resultados.
- Se verificara mejora con la encuesta de clima laboral.

Responsable de la actividad: Planificación y RRHH

Plazo de implementación: Corto plazo.

Recompensa

Finalidad:

Aplicar la recompensa para motivar a los operadores telefónicos, otorgando distintos premios que abarque a las distintas preferencias de los empleados.

Características:

A los operadores telefónicos se los mide en cuanto a calidad, desvíos de los instructivos, cumplimiento de métricas, ausencias, llegadas tardes y si tiene antecedentes negativos en su legajo.

Los resultados de estos indicadores, se toman como punto de partida para conocer si el empleado gozará de algún beneficio y de cuál sería, dentro del abanico que ofrece la organización.

Dentro de esas posibilidades, podemos mencionar como sistema de premiación:

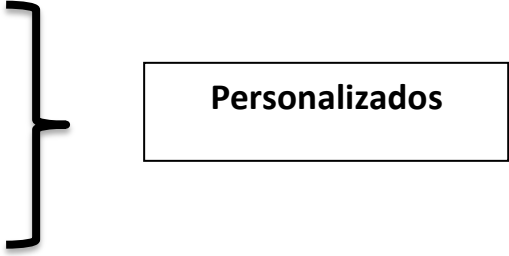
Programa SOS presente:

Estas son algunas de las opciones para premiar los buenos resultados y aquellas personas que se destacan en su trabajo.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Se propone que los premios sean fácil de almacenar, sin vencimiento y que abarquen distintas preferencias de los empleados.

Se estipula un máximo de 5 días hábiles para determinar los ganadores y 5 días más para la entrega de premios.

- **Mochilas deportivas**
 - **Kit de camping**
 - **Tabla de asado**
 - **Set matero**
 - **Auriculares blue too**
 - **Parlantes blue too**
 - ***Voucher de \$600 para utilizar en una librería ej. Ateneo***
 - ***Entradas al cine para 2 personas (con pochoclo y gaseosa)***
 - ***Cena para dos personas en el lugar donde se firme convenio.***
- 
- The diagram shows a list of items on the left, with a large right-facing curly bracket grouping them. To the right of the bracket is a rectangular box containing the word "Personalizados".

Que Recompensar:

Métricas

El objetivo es incentivar a que los operadores atiendan la mayor cantidad de llamadas, sin descuidar la calidad del servicio.

Medición: Trimestral

Responsable: Planificación

Se premiara a los 30 operadores más productivos, promediando el total de llamadas atendidas en el lapso de 3 meses, utilizando un ranking de los 30 mejores, en caso de que no cumplan los requisitos siguientes (calidad y presentismo) sigue el siguiente del ranking.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Como requisito para cumplir el punto anterior, esos operadores deben haber cumplido el objetivo de calidad, el mismo tiempo medido.

De esa manera se asegura que no descuiden la calidad.

Condición para adquirir el premio

Presentismo perfecto (la presencia del agente asegura la satisfacción de los clientes y mantener el nivel de eficiencia)

Costo máximo de los premios: \$18.000 aprox. de forma trimestral (debe ajustarse según inflación), tomando como referencia \$600 por obsequio.

Para llevar a cabo un programa de reconocimiento y recompensa, es necesario que todos los mandos medios, conozcan cómo funciona el programa, como llevarlo a cabo, concientizarlos de la importancia y que conozcan que los motiva más a los integrantes de sus equipos, que participen con propuestas, etc.

Sugerencias para la implementación:

Realizar un taller de 2 horas con todos los mandos medios del sector cat, abordando los temas (motivación, reconocimiento y recompensas).

Asegurar la sala para el taller, coffee break.

Se recomienda rotar los premios todos los trimestres para que intervenga el factor sorpresa y deseo.

Cumplir los plazos establecidos para la entrega de premios.

Comunicarlos mediante cartelera y mails, de los acreedores de los mismos.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Criterios y parámetros para la evaluación:

- Realizar una encuesta a todos los operadores, para conocer el grado de satisfacción y objetividad de los resultados.
- Tener en cuenta sugerencias que puedan realizar en cuanto a la selección de los premios.
- Se verificara mejora con la encuesta de clima laboral.

Responsable de la actividad: Planificación y RRHH

Plazo de implementación: Largo plazo.

Actividad 5:

Participar en talleres de toma de decisiones

Finalidad:

Involucrar a los empleados del Cat, a participar en las decisiones que tienen relación con sus tareas, generando compromiso, cooperación, alto desempeño y sentido de pertenencia.

Crear un espacio en donde los empleados formen equipos para desarrollar actividades diferentes a las que realizan diariamente interactuando en forma conjunta y sinérgica en pos de generar ideas que brinden solución a una problemática existente, mejore algún aspecto que aporte valor o mejore procesos.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Características:

Con la asistencia de dirigentes o algún cargo gerencial en conjunto con personal de Recursos Humanos se creará equipos de diversas y variadas áreas de S.O.S para aumentar el compromiso, participando en la resolución de diferentes problemas que surjan en el sector de trabajo como así también plantear cuestiones de interés general, por ejemplo, ergonomía, calidad en la atención a clientes, relaciones interpersonales, etc.

La designación de los empleados que formaran parte del programa de participación se seleccionará a través de una convocatoria abierta, que explique el motivo, condiciones y lo que se pretende del equipo de participación.

Estas problemáticas se llevaran a cabo mediando dos herramientas: lluvia de ideas y 6 sombreros para pensar.

Sugerencias para la implementación:

1. Localizar un lugar confortable y adecuado para el desarrollo de la actividad.
2. Conformar equipos heterogéneos
3. Contar con personal que esté a la altura de la pauta de los encuentros.
4. Dar a conocer los resultados vía mail y cartelera.
5. Utilizar un formato para el comunicado.
6. En caso que alguna/s personas del comité estuviera ausente, el supervisor enviara un reemplazo para que participe.
7. El equipo no debe superar las 8 personas.
8. Renovar el equipo anualmente, mediante nueva convocatoria.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Criterios y Parámetros para su evaluación

- En función de las actividades que se realicen producto del encuentro.
- Por el grado de participación de los integrantes del equipo.
- Por la grado ejecución de las actividades planteadas.

Responsables de la actividad: Jefe de área/RRHH

Plazo de implementación: Largo Plazo

Convocatoria Abierta

Estimados:

A fin de poder desarrollar acciones que contemplen la realidad operativa del CAT, desde el departamento de Recursos Humanos, queremos invitarlos a participar de la convocatoria abierta, que tiene por finalidad la conformación de un equipo de trabajo, que aporte ideas en la planificación de acciones que luego desde RRHH se implementarán.

La conformación de dicho equipo, se propone como objetivo fomentar la participación colectiva, sumando el trabajo en equipo de todos los colaboradores que hacemos a S.O.S.

La dinámica de trabajo propuesta, incluye una reunión mensual del Equipo donde se delinearán, Problemáticas, Objetivos de trabajo, Plazos, y Planes de acción.

Tienen tiempo de inscribirte hasta al 01/04 de cada año, para lo cual deben envían un mail a su jefe directo dando interese en participar de la convocatoria. La selección para conformar el equipo será según el desempeño, presentismo y deberá contar con una antigüedad superior a 3 meses.

Esperamos, puedas postularte queremos contar con tu percepción, para poder seguir creciendo juntos.

Dpto. de RRHH



Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Minuta de taller de participación

Participantes:

Fecha:

Problema a plantear:

Situación actual:

Situación deseada:

Propuestas

Responsables

Áreas involucradas en la solución

Fecha próxima reunión

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

13.5 Plazos de implementación de la propuesta de intervención

PLAZO	PROPUESTAS
CORTO PLAZO (1 a 3 meses)	<ul style="list-style-type: none">• Concientizar a los Directivos de la Organización• Prácticas para premiar el buen desempeño: Reconocimiento
MEDIANO PLAZO (3 a 6 meses)	<ul style="list-style-type: none">• Enriquecimiento de Puesto• Rotación Interna de Puesto
LARGO PLAZO (más de 6 meses)	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas para premiar el buen desempeño: Reconpensa• Participación en talleres de toma de decisiones

14. CONCLUSIÓN FINAL

Llegando a la recta final de nuestro proyecto de grado, estamos en condiciones de decir que nuestro aporte ayudará a mejorar la problemática trazada, pues se plantearon propuestas objetivas y alcanzables para que S.O.S pueda implementarlas en los plazos estipulados. Consideramos que nuestro aporte contribuirá de manera favorable para revertir la situación actual con el apoyo de la Alta Dirección.

Dicho trabajo nos permitió desarrollar nuevas herramientas y competencias que seguramente serán de utilidad en el futuro, cuando comencemos a transitar nuestra carrera como profesionales.

Consideramos que hemos llegado a nuestra meta de manera satisfactoria ya que cumplimos los objetivos propuestos y volvemos a agradecer el apoyo constante de nuestro tutor y familiares.

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

15. BIBLIOGRAFÍA

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J.. Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos) (10ma ed.). Mc Graw Hill Editores. Santiago de Chile:2001

Robbins Stephen P. y Coulter Mary. Administración. (Sexta Edición). Prentice Hall. México 2005.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- Editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, Colombia, 2000.

Davis Keith, Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001

Cler Catalina Macello- IUA. Peiro Jose, Psicología de la Organización UNED. Edic 3 Madrid 1987. Tomo 2 Tema XXXV.

Sampieri, Collado Lucio. Metodología de Investigación. Editorial Mc Graw Hill, 4ta edición, México, 2006

Aldag, Brief. Diseño de tareas y motivación del personal. Segunda edición. Editorial Trillas. México 2000.

Schein, Organizational Culture and Leadership. Tercera edición. John Wiley & Sons. 2004.

Hidalgo, Bernardo. Remuneraciones Inteligentes. Editorial Granica.2001

Alles, Martha, Comportamiento Organizacional. Editorial Granica. 2017

Verde Fassa, Julio. Motivación e Incentivos No Remunerativos. IUA, 2004.

Planilla índice de Rotación 2015 vs 2016



Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Artículo: Toma de Decisiones y Resolución de problemas.

<http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/.../TOMA-DE-DECISIONES-2014>

<https://blog.acsendo.com/los-6-beneficios-la-rotacion-puestos/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas

https://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

16. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Mandos Medios

1. ¿Hay problemas de rotación, ausentismo y/o llegadas tardes? ¿Alguien lo mide?
2. ¿Cuál cree usted, que es la causa principal de la rotación de personal del CAT?
3. ¿Conoce usted el índice de rotación de la empresa?
4. ¿Cómo afecta la rotación y el ausentismo en la empresa?
5. ¿Cómo se puede disminuir a su criterio la rotación y el ausentismo?
6. ¿Les das autonomía para que realicen sus tareas? En caso afirmativo ¿Qué criterio utilizas para decidirlo?
7. ¿Qué reconocimientos o recompensas le brindas a tus colaboradores? ¿Y la empresa?
8. ¿Que valoran los empleados en este sentido?
9. ¿Suelen hablar cuestiones personales con tus empleados?
10. ¿Se suelen reunir fuera de la compañía?
11. ¿Tus empleados acuden a vos para manifestar inquietudes de índole personal y laboral? (Aumento de sueldo, beneficios momentáneos por problemas personales).
12. ¿Identifican al personal con potencial para considerarlo en otras posiciones más afines a sus intereses y habilidades? Que hacen con dicha información?
13. Existe plan carrera?
14. ¿Recibiste capacitación u otra acción para poder realizar las tareas que tenés a cargo?
15. ¿Cómo es la inducción que se realiza?
16. ¿Cree que los empleados están contentos en el área? ¿y en su puesto de trabajo?
17. ¿Están los empleados contentos en el área? Sabes si les gustaría estar haciendo otro trabajo

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

18. Desde su punto de vista, cómo definiría el clima laboral
19. ¿Considera que el salario de los operadores es acorde a sus tareas?

Anexo 2: Encuesta a operadores telefónicos

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Satisfacción con el salario					
El salario está relacionado con las responsabilidades que Usted tiene?					
Tiene beneficios por ser parte de la empresa, ej.: descuentos?					
Sentido de pertenencia					
Conoce la misión, visión y valores de la empresa?					
Se siente parte de la empresa?					
Está de acuerdo con los circuitos y políticas de la empresa?					
Se ha cumplido con la propuesta inicial de trabajo?					
Clima Laboral					
El clima laboral es agradable?					
Puesto de trabajo					
Mi trabajo es rutinario					
Mi trabajo está relacionado con mis intereses y habilidades					
Conoce los objetivos de su puesto?					
Le resulta desafiante la tarea que realiza?					
Capacitación e inducción					
Recibe capacitaciones para desarrollarse en su puesto?					

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Recibió inducción a su ingreso?					
Está de acuerdo como se le mide su desempeño?					

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Posibilidades de Promoción					
Tiene posibilidades de crecimiento en SOS?					
Me gustaría poder rotar por distintas posiciones de la empresa?					
Relacion Lider y compañeros					
Su líder le informa su nivel de desempeño?					
Su líder tiene en cuenta sus opiniones y sugerencias					
Como es la relación con su jefe y compañeros de trabajo?					
Autonomia					
su Jefe directo le brinde autonomía para realizar su tarea					
Reconocimiento y Recompensa					
Su trabajo es reconocido por su líder y feligreses?					
Siente que es recompensado por el trabajo que realiza					
Ausentismo y Rotación					
Me veo trabajando en SOS a futuro?					
De tener otra propuesta laboral con mismas condiciones seguiría eligiendo a SOS?					
Tengo ganas de ir a trabajar todos los días?					

Implementación de un Programa para disminuir la rotación de personal del Área de Operaciones

Anexo 3: Rotación

ROTACION TOTAL CAT												
ROTACION CAT 2015	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	TOTAL
Cant. de pases de área	0	0	2	0	0	0	2	0	1	1	0	6
Renuncias en periodo de prueba	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	4
Renuncias antes del año	2	1	1	0	1	1	2	1	0	0	0	7
Renuncias desp del año	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	10
Cant. de desvinculaciones prueba	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Cant. de desvinculaciones antes del año	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
Cant. de desvinculaciones desp del año	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	5
Total bajas	3	2	3	1	2	7	6	1	3	4	2	34
Altas	1	0	0	13	21	0	1	1	9	0	0	46
Dotación Inicial	196	194	191	203	222	215	210	210	216	212	210	206
Rotación mensual	1,53	1,03	1,57	0,49	0,90	3,26	2,86	0,48	1,39	1,89	0,95	16,47
ROTACION CAT 2016	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL
Cant. de pases de área	0	0	2	0	0	0	1	0	1	1	0	5
Renuncias en periodo de prueba	0	0	0	1	1	3	1	2	1	0	0	9
Renuncias antes del año	4	2	1	0	0	1	2	0	2	0	3	8
Renuncias desp del año	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	17
Cant. de desvinculaciones prueba	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2
Cant. de desvinculaciones antes del año	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
Cant. de desvinculaciones desp del año	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	5
Total bajas	5	3	4	1	1	10	5	2	5	4	5	48
Altas	0	0	7	11	7	0	0	0	7	0	0	32
Dotación Inicial	202	199	202	212	218	208	203	201	203	199	194	204
Rotación mensual	2,48	1,51	1,98	0,47	0,46	4,81	2,46	1,00	2,46	2,01	2,58	23,53