



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

FORMAS DE RETENCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE
RECURSOS HUMANOS HACIA EMPLEADOS JÓVENES DEL
ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Realizado por:

- ✓ Jaspe F, Argelia del Valle
- ✓ Santana P, Alhena del Valle

Profesor guía:

- ✓ Turola, Giovanni

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

FORMAS DE RETENCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS
HUMANOS HACIA EMPLEADOS JÓVENES DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Tesista: Argelia Jaspe

Tesista: Alhena Santana

Tutor: Giovanni Turola

Caracas, 08 de octubre de 2.007

DEDICATORIA

A mi madre Luz Nelly Fernández, quien me apoya y ayuda constantemente en mis logros personales, Mi Padre que desde el cielo me ilumina y guía.

Mi hermana Lorena quien me ha brindado su apoyo y colaboración incondicional, y a todos aquellos amigos y familiares que con su aporte lograron la realización de este sueño.

Argelia Jaspe.

A mis padres y mi hermano porque siempre han estado conmigo a lo largo de mi carrera apoyándome en todas mis decisiones.

A nuestro tutor Prof. Giovanni Turola por haber aceptado este reto

A Dios por recordarme siempre que debo continuar con mi proyecto de vida.

Alhena Santana

RECONOCIMIENTOS

Damos las gracias a nuestros padres ya que sin ellos simplemente no existiríamos, a nuestros familiares, al Tutor quien con paciencia y esmero estuvo ahí para ayudarnos, y a todos aquellos profesores que con sus conocimientos hicieron de nosotras unas mejores personas.

INDICE GENERAL

RESUMEN	viii
CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1.- Planteamiento del Problema	9
1.2.- Formulación del problema	17
1.3.- Delimitación del problema	19
1.4.- Justificación	19
1.4.1.- Justificación del tipo de investigación	19
1.4.2.- Justificación del problema	20
CAPÍTULO II. OBJETIVOS	23
2.1.- Objetivo general	23
2.2.- Objetivos específicos	23
2.3.- Ética y moral	25
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	26
3.1.- Estrategias competitivas	26
3.2.- Retención de personal	28
a.- Teorías para el estudio	28
a.1.- Teoría de los factores por Frederick Herzberg	28
a.2.- Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.	30
a.3.- Estudios de Mc Carter & Schreyer	31
a.4.- La retención según Paul & Thomas Ahr.	34
a.4.1.- Modelo Morale	35
a.4.2.- Modelo SOS	36
a.5.- Estudio de Don Grimme	36
b.- Importancia de la Retención de Personal	37
c.- Factores que inciden en la Retención del Personal	39
c.1.- Estrategias de los directivos	39
c.2.- Costos de rotación del personal	42
c.3.- Oportunidad de ascenso personal	44
c.4.- Reconocimiento	45
c.5.- Desarrollo de personas	46
c.6.- Remuneraciones	47
c.7.- La Percepción	48
c.7.1.- Importancia de la Percepción en las organizaciones	49
3.3.- Las unidades de Atención al Cliente	49
a.- Atención del cliente como estrategia competitiva	50
b.- El empleado talentoso	51
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	53
4.1.- Tipo de investigación	53
4.2.- Tipo de diseño metodológico	54
4.3.- Metodología de la investigación	54
4.4.- Universo muestral	55
a.- Población:	55

b.- Características principales de las Empresas encuestadas	57
4.5.- Unidad de análisis	57
4.6.- Definición de variables	58
4.7.- Recolección de datos	60
CAPÍTULO V. FACTIBILIDAD	61
CAPÍTULO VI. RESULTADOS	61
6.1.- Presentación de resultados	62
6.1.1.-Índice de rotación	62
6.1.2.- Factores de retención utilizados regularmente por el departamento de RRHH	62
6.1.3.- Variable I. Condiciones del Ambiente Laboral	65
6.1.4.- Variable II. Relación con el Supervisor	66
6.1.5.- Variable III. Admiración al Supervisor	67
6.1.6.- Variable IV. Remuneración y beneficios.	68
6.1.7.- Variable V. Recompensas	69
6.1.8.- Variable VI. Trabajo en equipo	70
6.1.9.- Variable VII. Desempeño	71
6.1.10.- Variable VIII. Políticas Administrativas	72
6.1.11.- Variable IX. Desarrollo profesional.	73
6.1.12.- Variable X. Flexibilidad	74
6.1.13.- Variable XI. Compromiso organizacional.	75
6.2.- Análisis de resultados	76
6.2.1.- Objetivo n° 1	76
6.2.2.- Objetivo n° 2	78
6.2.3.- Objetivo n° 3	79
6.2.4.- Objetivo n° 4	80
6.2.5.- Objetivo n° 5	80
6.2.6.- Objetivo n° 6	81
6.2.7.- Objetivo n° 7	82
6.2.8.- Objetivo n° 8	83
6.2.9.- Objetivo n° 9.	83
6.2.10.- Objetivo n° 10	84
6.2.11.- Objetivo n° 11	85
6.2.12.- Objetivo n° 12	86
6.2.13.- Objetivo n° 13	87
6.2.14.- Objetivo n° 14	88
CAPITULO VII. RECOMENDACIONES	91
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES	92
CAPITULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	93
CAPITULO X. ANEXO	96

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla n° 1. Hogares por condición de pobreza según método de líneas de pobreza (LP)	12
Tabla n° 2. Población de 15 años o más por nivel educativo	12
Tabla n° 3. Situación en la fuerza de trabajo (1er Semestre 2007)	13
Grafico n° 1. Desarrollo de formulación y aplicación de una estrategia	28
Gráfico n° 2. Metodología de investigación para el trabajo de grado	54
Tabla n° 4. Operacionalización de variables	58
Tabla n° 5. Opciones y puntaje de respuesta en el cuestionario.	60
Tabla n° 6. Nivel de rotación	62
Tabla n° 7. Factores de retención utilizados regularmente por el Dpto de RRHH	62
Tabla n° 8 y 9. Factores de retención considerados como los más importantes por los empleados para ser retenido y por el empleador para retener a su personal	64
Grafico n° 3 y 4. Condiciones del Ambiente Laboral (empleado y empleador)	65
Grafico n° 5 y 6. Relación con el supervisor (empleado y empleador)	66
Grafico n° 7 y 8 Admiración al supervisor (empleado y empleador)	67
Grafico n° 9 y 10. Remuneración y beneficios (empleado y empleador)	68
Grafico n° 11 y 12. Reconocimientos (empleado y empleador)	69
Grafico n° 13 y 14. Trabajo en equipo (empleado y empleador)	70
Grafico n° 15 y 16. Desempeño (empleado y empleador)	71
Grafico n° 17 y 18. Políticas Administrativas (empleado y empleador)	72
Grafico n° 19 y 20 Desarrollo profesional (empleado y empleador)	73
Grafico n° 21 y 22. Flexibilidad (empleado y empleador)	74
Grafico n° 23 y 24 Compromiso Organizacional (empleado y empleador)	75
Tabla anexo n° 10 Condiciones de trabajo. Empleador	97
Tabla anexo n° 11 Condiciones de trabajo. Empleados	98
Tabla anexo n° 12 Relación con el supervisor. Empleador	99
Tabla anexo n° 13 Relación con el supervisor. Empleado	100
Tabla anexo n° 14 Percepción de desempeño del supervisor. Empleador	101
Tabla anexo n° 15 Desempeño del supervisor. Empleados	102
Tabla anexo n° 16 Remuneración y recompensa. Empleador	103
Tabla anexo n° 17 Remuneración y recompensa. Empleados	104
Tabla anexo n° 18 Nivel de reconocimiento y recompensa. Empleador	105
Tabla anexo n° 19 Nivel de reconocimiento y recompensa. Empleados	106
Tabla anexo n° 20 Relación con compañeros. Empleador	107
Tabla anexo n° 21 Relación con compañeros. Empleados	108
Tabla anexo n° 22 Rendimiento y resultado. Empleador	109
Tabla anexo n° 23 Rendimiento y resultado. Empleado	110

RESUMEN

El proyecto que se presenta a continuación tuvo la finalidad de determinar a través de un cuestionario, cuáles de las estrategias de retención de personal generalmente utilizadas por los departamentos de Recursos Humanos, son aplicadas y percibidas como efectivas por los empleados de Atención al Cliente de las empresas encuestadas debido a que la percepción es un excelente feedback para aplicar los correctivos que se consideren necesarios a las estrategias y acciones implementadas en pro de la retención del empleado. La investigación se llevo a cabo en el departamento de Recursos Humanos y Atención al Cliente, ambos comprometidos con el accionar exitoso de las formas de retención de personal; Recursos Humanos porque es responsable del diseño de la estrategia de retención, utilizando políticas de personal que a su juicio, consideran son las más adecuadas para el objetivo perseguido; y Atención al Cliente, porque es quien acciona el cumplimiento de dichas políticas, ateniéndose al marco de referencia establecido por el ya mencionado departamento de Recursos Humanos.

Por otra parte nos basamos en un tipo de estudio descriptivo que nos permitió investigar, describir y comparar las variables del tema a través de la muestra en estudio. Abordamos, además, la problemática de la situación de empleo en el país, debido a la inestabilidad política, social y económica que se esta viviendo, lo cual afecta de manera directa el mercado laboral, es decir, la retención de personal calificado y los índices de rotación de la empresa.

Como resultado de esta investigación, pudimos observar que en las empresas encuestadas las necesidades primarias han sido cubiertas de manera aceptable para empleados y supervisores, lo cual generó nuevas y avanzadas necesidades como las de desarrollo para poseer cargos mas productivos o mejores relaciones con sus compañeros de trabajo. No se pueden definir un numero tope de políticas de retención debido a que el ser humano por naturaleza cuando cubre una necesidad busca o genera otra.

CAPITULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1) Planteamiento del problema:

La retención de personal se ve influenciada básicamente por las estrategias de Recursos Humanos de las empresas y la percepción de los empleados al respecto, con una consecuencia directa que es la permanencia del empleado medido en términos de antigüedad o el egreso de personal, voluntario o involuntario, a través del Índice de Rotación de Personal.

El empleado es el sujeto de la acción mancomunada y quien en definitiva determina con su permanencia si las estrategias, desarrolladas por el departamento de Recursos Humanos y accionadas por el departamento de Atención a Clientes, son exitosas; es importante, por ende, conocer la percepción que tienen los empleados de dichas empresas acerca de la estrategias y acciones de retención implementadas, esto debido a que dicha percepción materializa un paso importante en el proceso de concientización acerca de que existe una preocupación real por el recurso humano los cuales apuestan a su permanencia dentro de la organización.

Para hablar de **retención de personal**, es necesario plantear en primer lugar cómo se llega a la necesidad de retenerlo. El departamento de Recursos Humanos es el encargado, junto con los demás departamentos, de realizar las políticas y estrategias orientadas a la satisfacción del empleado. Entre las teorías más utilizadas por las empresas esta la que relaciona la retención de personal a través de beneficios socioeconómicos, donde se plantea que no necesariamente es cierto que los empleados perciben el pertenecer a una empresa únicamente por el sueldo o salario, dicho motivo puede ser la insatisfacción del empleado ante las políticas organizacionales o los diferentes factores que pueden estar afectando su persona.

Una muestra de esto podría ser el artículo sobre “Retención del talento” redactado por la Lic. Paula Flottes Rauld, publicado en Mercurio on Line, donde comenta que los aspectos

claves para lograr retener talentos podrían ser: el apoyar las metas personales de cada trabajador, ofrecer diversos programas de formación profesional, entregar herramientas para cada trabajo en particular y recibir la colaboración de sus superiores, de modo de sentirse útiles dentro del sistema y generar políticas de recursos humanos eficientes que permitan un clima laboral óptimo.

Según el libro “Contratar y retener a los mejores empleados”, la importancia de retener al personal y no de una rotación de personal se da por las siguientes razones:

“1) Por la importancia cada vez mayor del capital intelectual, 2) por el vínculo que hay entre la permanencia de los empleados y la satisfacción del cliente; y 3) por el alto coste que supone el movimiento del personal” (Harvard Business Essentials, 2003, p. 63).

Por ser este un tema estudiado a nivel mundial posee distintos enfoques que se han transformado en distintas teorías para la retención de personal. Dentro de estos enfoques se encuentran los de Frederick Herzberg o Mc Carter & Schreyer, los cuales sirvieron como punto de referencia para esta investigación.

Hablemos ahora sobre la **rotación de personal y la percepción** como otra causa de egreso, en tal sentido es necesario identificar porqué los empleados de la organización no están satisfechos, encontrándonos con la posibilidad de que el personal se retiré de la organización buscando aquello que esa empresa no le pudo ofrecer, y cuando cada empleado posee una interpretación y análisis distinto ante un estímulo dado por la organización, podríamos decir que estamos en presencia de diferentes percepciones.

Los índices de rotación elevados que se obtienen como consecuencia de no poder retener al personal (siempre y cuando no sean producto de una estrategia deliberada por ambas partes empleador y empleado), resultan para las empresas un costo elevado que se reflejan en pérdida de tiempo y dinero debido a los conocimientos adquiridos por el empleado desde su ingreso a la organización; la rotación resulta ser aun más costosa cuando los empleados que se retiran son aquellos poseedores del capital intelectual.

Si el índice de rotación resulta un costo para la empresa, y es uno de los temas concernientes al equipo de Recursos Humanos, podríamos decir entonces que el encontrar o no, la manera de retener el personal en las organizaciones resulta un reto para el profesional que labora en ese equipo.

Otro enfoque, es la teoría de Herzberg, la cual explica que existen factores (higiénicos y motivacionales) que orientan el comportamiento del personal en la organización. Cuando nos referimos al caso venezolano, estos factores resultan más desafiantes debido a la inestabilidad laboral que existe en el país, la extrema dificultad de cubrir puestos de trabajos vacantes con personal calificado, la baja remuneración, así como también empresas que proyectan una mala imagen o simplemente no son reconocidas dentro del ámbito laboral.

La causa de este fenómeno en Venezuela se podría deber a elementos como: las condiciones demográficas, las expectativas culturales y los cambios bruscos en el mercado laboral.

- Las condiciones demográficas nos plantean la situación socioeconómica de un país; en el caso venezolano encontramos que entre el años 2005 – 2006 las cifras de empleo según estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas en una encuesta de hogares por muestreo data de 11.144.207(90,58%), personas ocupadas en alguna actividad económica. La población desempleada esta alrededor de 1.175.308(9.5%), y los desempleados jóvenes (15- 24 años) para el II semestre del 2005 es de 276.523 para los hombres y 215.882 para las mujeres, es decir, el 41.9% de la población desempleada esta constituida por jóvenes en edades comprendidas 15 – 24 años.

El grupo de jóvenes es el que resulta más afectado por este factor, ya que se encuentran en su mayoría en una situación de desempleo o subempleo debido a razones económicas y sociales.

La inserción del trabajo débil, temprana o algo tardía, esta relacionada con los altos niveles de deserción escolar, siendo los más afectados aquellos jóvenes procedentes de

familias pobres o de escasos recursos, quienes se ven condenados de este modo a la pobreza, siendo esta la mayoría de la población venezolana como se demuestra en las tablas N° 1 y 2.

Tabla N° 1. Hogares por condición de pobreza según método de líneas de pobreza (LP)

Unidad: Hogares y porcentajes

Período: 2005

Fuente: INE. Encuesta de Hogares por Muestreo. Unidad de Medición de Condiciones de Vida.

Situación de pobreza	I Semestre	II Semestre
Total Hogares Declarados 1/	5.544.651	5.684.578
Hogares No Pobres	3.134.620	3.583.092
Hogares No Pobres (%)	56.5	63.0
Hogares Pobres	2.410.031	2.101.486
Hogares Pobres (%)	43.5	37.0
Hogares Pobres No Extremos	1.432.894	1.346.849
Hogares Pobres No Extremos (%)	25.8	23.7
Hogares Pobres Extremos	977.137	754.636

Tabla N° 2. Población de 15 años o más por nivel educativo

Unidades: personas

Período: 2005/2006.

Fuente: INE. Indicadores de la Fuerza de Trabajo. Encuesta de Hogares por Muestreo.

Años	Total	Analfabeta	Sin nivel	Básica	Media. Div. y Prof.	Superior	No declarado
2do S 2005	12.108.279	471.312	86.667	6.173.124	2.920.871	2.400.072	56.233 a/
1er S 2006	12.030.193	458.409	87.172	6.077.174	2.909.065	2.458.195	40.178 a/

a/ Esta cifra presenta un coeficiente de variación mayor a 5% y menor o igual a 10%

Tabla N° 3. Situación en la fuerza de trabajo (1er Semestre 2007)**Unidades:** personas**Período:** 2007.**Fuente:** INE. Encuesta de Hogares por Muestreo

SITUACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO (1er Semestre 2007)	
TOTAL	27.167.889
De 15 años o más	18.894.401
Activa	12.211.757
Tasa de Actividad (%)	64,6%
Ocupada	11.079.716
Tasa de Ocupación (%)	90,7%
Desocupada	1.132.041
Tasa de Desocupación (%)	9,3%
Cesante	1.037.476
Tasa de Cesantía (%)	8,5%
B.T.P.P.V	94.565
Tasa de B.T.P.P.V (%)	0,8%
Inactiva	6.682.644
Tasa de Inactividad (%)	35,4%
Estudiante	2.331.283
Que hacer del hogar	2.965.888
Incapacidad para trabajar	293.323
Otra Situación	1.092.150

a/ : Esta cifra presenta un coeficiente de variación mayor a 5% y menor o igual a 10%

b/: Esta cifra presenta un coeficiente de variación mayor a 10% y menor o igual a 20%

c/: Esta cifra presenta un coeficiente de variación mayor a 20%

1/: Cifras preliminares

El resto de las cifras del año 2001 presentan coeficientes de variación menores a 5%

Continuación Tabla N° 3.

SITUACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO (1er Semestre 2007)	
HOMBRES	13.630.852
De 15 años o más	9.405.375
Activa	7.475.702
Tasa de Actividad (%)	79,5%
Ocupada	6.827.510
Tasa de Ocupación (%)	91,3%
Desocupada	648.192
Tasa de Desocupación (%)	8,7%
Cesante	609.713
Tasa de Cesantía (%)	8,2%
B.T.P.P.V	38.479
Tasa de B.T.P.P.V (%)	0,5%
Inactiva	1.929.673
Tasa de Inactividad (%)	20,5%
Estudiante	1.030.202
Que haceres del hogar	55.131
Incapacidad para trabajar	163.17
Otra Situación	681.17

Continuación Tabla N° 3.

SITUACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO (1er Semestre 2007)	
MUJERES	13.537.037
De 15 años o más	9.489.026
Activa	4.736.055
Tasa de Actividad (%)	49,9%
Ocupada	4.252.206
Tasa de Ocupación (%)	89,8%
Desocupada	483.849
Tasa de Desocupación (%)	10,2%
Cesante	427.763
Tasa de Cesantía (%)	9,0%
B.T.P.P.V	56.086
Tasa de B.T.P.P.V (%)	1,2%
Inactiva	4.752.971
Tasa de Inactividad (%)	50,1%
Estudiante	1.301.081
Que haceres del hogar	2.910.757
Incapacidad para trabajar	130.153
Otra Situación	410.98

Si bien es cierto que en los últimos años se ha acelerado el proceso de masificación de la educación, también es cierto que la misma se ve afectada por problemas graves en cuanto a la calidad. La crisis económica que enfrenta el país afecta de manera directa a los jóvenes empleados, ya que son o resultan ser los primeros despedidos y la última opción para ser contratados.

- Las expectativas culturales determinan que en Venezuela existía una fuerte creencia acerca de la permanencia en el trabajo, la mayoría de las personas creían que lo ideal era permanecer en una organización por mucho tiempo; transcurrido algunos años esa visión cambia de forma muy ligera, porque aun cuando los empleados creen importante una estabilidad, también es cierto que existen grupos que por el contrario piensan que el cambio frecuente de empleo puede resultar beneficioso para su plan de carrera. Por otra parte las leyes laborales generan más trabas para el empleador, lo que reduce aun más la posibilidad de empleo, así mismo el clima inseguro que tiene el país hace que los grandes inversionistas trasladen sus empresas a otras localidades.
- Los cambios bruscos en el mercado laboral se ven afectados a causa de la inflación, y el desempleo, favoreciendo al hecho de que en Venezuela existen ciertas tendencias a ocupar puestos en el área informal, es decir, la mayoría de la población se encuentra empleada en el sector informal. Así mismo contamos con la fuga de talentos que hace aun más difícil o desafiante la retención del personal.

Resulta entonces un problema para el profesional de Relaciones Industriales diseñar estrategias o políticas de retención de personal, y más cuando trabajamos en un contexto tan problemático como lo es Venezuela. Si tomamos en cuenta lo antes mencionado vemos que resultaría interesante investigar entonces cómo y cuáles son los factores de retención de personal, utilizados por los departamentos de Recursos Humanos, para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas venezolanas e identificar cuáles son las razones que alegan los empleados jóvenes para permanecer en ese departamento.

Para este estudio escogimos un grupo de empleados jóvenes ya que, como se mencionó antes, es en este estrato de la población donde repuntan las cifras de fugas de talento a nivel nacional.

Según estudios recientes de opinión pública, más del 43% de la población general venezolana se marcharía si se le presentara la oportunidad de hacerlo, indicador que aumenta de manera importante cuando se interroga a jóvenes menores de 24 años (53%), pero que es consistente en las argumentaciones para la acción:

- No visualización de un futuro promisorio y seguro. "No hay oportunidades".
- Inseguridad personal.
- Mejor oportunidad en el exterior.
- No hay desarrollo profesional.
- Incertidumbre política. (Consultado en la www.mequieroir.com el día 01/10/2007)

Esta población, vista desde el enfoque organizacional, resulta de suma importancia para la empresa ya que ellos logran aportar a los demás trabajadores la energía, frescura y conocimientos técnicos avanzados, adquiridos durante su desarrollo académico. Otra razón por la cual este grupo es difícil de retener es porque el mismo está interesado en aceptar trabajos que le sirvan de puente para ingresar en otro trabajo que le de mayor beneficio y aprendizaje personal, por otra parte estos se encuentran más a gusto con los cambios rápidos y deseo de desarrollar su carrera profesional dentro de estructuras planas de gestión, entre otros aspectos.

Por este motivo la retención no solo es tarea del empleador, resultaría interesante entonces preguntarnos, ¿Qué hace que los empleados permanezcan o no en una organización?

En conclusión podríamos decir que retener empleados en un país como el nuestro resulta más desafiante por la falta de personal calificado, ya que la mayoría de la población ha alcanzado solo el nivel básico de educación y se encuentra en estado de pobreza crítica lo cual limita aun más su nivel educativo.

Con respecto al departamento escogido, tomamos el de Atención al Cliente por su carácter dispositivo de control, recopilación y transmisor de información. A través de este departamento la empresa puede conocer su posible viabilidad o proyección en el mercado.

Los integrantes de dicho departamento deben poseer una actitud positiva con un gran sentido de responsabilidad y con el conocimiento y la formación suficiente para así poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto, por otra parte debe poseer flexibilidad y adaptación al cambio para que este pueda evolucionar de la misma manera que lo hace un cliente.

Recordemos que en esta época la finalidad de las empresas, que se encuentran en el sector de bienes y servicios, no es solo cubrir necesidades a sus clientes sino satisfacerlos, retenerlos y buscar un valor añadido, entonces podemos decir que el departamento de Atención al Cliente resulta un imperativo para este siglo. Si estas condiciones no se llegaran a cumplir podríamos encontrarnos con una gran pérdida de clientes, lo cual es un costo que resulta mucho más elevado que el de mantener al cliente o conseguir uno nuevo. Gracias a la dinámica actual entre empresas a nivel nacional e internacional, la competencia se ha hecho más fuerte y los clientes más exigentes, y es por esto que las empresas ya no ven como fin último el fabricar productos sino también abarcar la mayor cantidad de clientes dentro del mercado, concluyendo entonces que el departamento de Atención al Cliente logra, con un buen funcionamiento, la diferencia competitiva.

1.2) Formulación del problema:

La retención de personal, descrita en el planteamiento del problema, esta siendo considerada como un indicador que la empresa debe tomar en cuenta como estrategia organizacional, y aunque pueden ser innumerables los motivos por los cuales el trabajador egresa o permanece, cuando nos referimos al caso venezolano, las empresas deben enfrentarse además a situaciones de inestabilidad en todos los ámbitos de acción donde se desarrollan.

En cuanto a los trabajadores estos pueden aludir su permanencia debido a un buen ambiente de trabajo ó una buena remuneración, así como también pueden alegar que egresan

debido a problemas con su supervisor, insatisfacción con las actividades realizadas o acumulación excesiva de actividades, pero debemos recordar que los índices de rotación de personal no son una causa sino la consecuencia, ya sea de las malas políticas de retención en la organización o de recursos humanos, de las capacidades de los miembros de la organización o de la organización vista como un todo, entre otras.

La retención de personal comienza a ser un tema de interés en la empresa, cuando es vista como una estrategia corporativa que le permite sacar provecho de sus empleados potenciales, así como los mismos permitirse adquirir nuevos conocimientos en el área. La empresa entonces aplicará mecanismos de retención formal e informal, ya sea a través de estructuras u objetivos de desempeño, relaciones informales o influencia de la cultura organizacional. Cuando nos centramos en el área de Atención al Cliente, la empresa tiene el conocimiento que sus políticas deben enfocarse en dar un buen servicio al cliente para retenerlos y posicionarse entre las mejores empresas del ramo en el que se desempeñen; es por esto que una buena política de retención en empleados claves del área traerá como consecuencia mayor rentabilidad en el largo plazo para la empresa, sin importar la actividad económica que desarrollen.

Nuestra meta en esta investigación fue identificar y contrastar las percepciones de los empleados y supervisores en cuanto a las políticas utilizadas por recursos humanos para retener al personal. Es por esto que formulamos como pregunta de investigación: **¿Cuáles son los factores de retención de personal, utilizados por los departamentos de Recursos Humanos para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas e identificar cuáles son las razones que alegan los empleados jóvenes para permanecer en ese departamento?**

1.3) Delimitación del problema:

Empleado: jóvenes de veinte años o más, actualmente laborando en el departamento de Atención al Cliente, que hayan culminado el periodo de prueba establecido por ley. Se encuestó a un total de 28.

Empleador: Empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, pertenecientes al sector de bienes y servicios. Se encuestó a un total de 6 empleadores.

1.4) Justificación:

1.4.1 Justificación del tipo de investigación:

El diseño de la investigación se basó en un estudio exploratorio descriptivo. La fase exploratoria comprendió el estudio general del caso a través de información recopilada por medio de textos, material bibliográfico, páginas Web, entre otros, para así obtener la clarificación conceptual del tema a investigar, así como las definiciones del objetivo.

Este tipo de investigación fue imprescindible, ya que no se pudo ubicar estudios en la actualidad que traten sobre los factores de retención de talento y las razones por las cuáles los empleados del área de Atención al Cliente permanecen en empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas. En esta fase tratamos de recabar información y material disponible sobre estudios relacionados en el área, para diseñar la metodología a seguir y los instrumentos idóneos para la recolección de datos.

La fase descriptiva nos permitió indagar, medir y analizar a través de teorías y la aplicación de encuestas, el comportamiento de una población; en este caso, investigar los factores de retención de personal utilizados por los departamentos de Recursos Humanos para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas e identificar cuáles son las razones que alegan los empleados jóvenes para permanecer en ese departamento.

En esta fase nos encargamos de observar e interpretar una situación dada, sin manipular en ningún momento las variables, sino con el fin de describirlas y asociar cuáles son los mecanismos usados por el departamento para retener a su personal joven, y qué es lo que hace que los empleados permanezcan en la organización.

Así como lo define Mario Tamayo y Tamayo en su libro “El Proceso de la Investigación Científica” (1997 s.p), la investigación descriptiva “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”

1.4.2 Justificación del problema:

Las principales decisiones que toman los directivos de una empresa influyen de manera directa en el mercado laboral y en la plantilla de una organización; porque a través de las estrategias, donde la empresa se fija una cantidad de objetivos a largo plazo (como el desarrollo de nuevos productos o incursionar en nuevos mercados), le es necesario determinar el número de empleados que se requerirán en el futuro así como sus características

El personal, es un recurso que adquiere la empresa, el cual la hace diferenciarse de otras, haciéndolas competitivas en mayor o menor grado, y es por esto que se debe saber como potenciar a los empleados y como quedarse con ellos, lo cual implica desde un desarrollo del talento hasta conseguir motivación y satisfacción por parte del empleado. Las empresas hoy en día deben satisfacer las necesidades del talento si quieren un buen desempeño de los mismos. En Venezuela esta retención se esta convirtiendo en una traba debido al clima de inestabilidad política, económica y social en el cual se desarrolla el país y aunque exista un aumento de profesionales preparados, con conocimientos y las habilidades necesarias, el mercado laboral no se da a basto para todos estos talentos, lo cual puede luego visualizarse en una fuga de ellos

hacia el exterior; lo que buscan las empresas es gerenciar con personas preparadas y no con personas con conocimientos mediocres.

En las organizaciones surgen diferentes formas de pensar ya que podemos encontrar diferentes opiniones acerca de la mejor manera de retener el talento, entre las que encontramos, el factor monetario, el factor psicológico, y el de capacitación entre otros. Si para lograr retener el talento poseemos diferentes vías, es de suponer entonces que puedan existir diferentes formas de pensar por parte de los empleados acerca de la mejor manera de ser retenidos, es esta una de las razones por las cuales decidimos utilizar a empleados jóvenes con estudios superiores culminados o no, porque son una población que apenas esta entrando al mundo laboral, y aunque tiene poca experiencia posee gran cantidad de conocimientos que puede aportar.

Es por esto que se desea investigar cómo las empresas están o no dispuestas a ajustar sus estrategias y políticas de beneficios y compensaciones según cada empleado, o cuan dispuestos están, este tipo de empleados, en aceptar ciertos beneficios en sus trabajos, ya que las personas no solo valen por su nivel académico sino que valen por como logran poner en práctica esos conocimientos y agregar valor a la organización donde se desenvuelvan; estos beneficios o motivos pueden entenderse como una influencia directa sobre el comportamiento de los empleados.

Las empresas siempre se mueven en dirección a abaratar costos, logrando el máximo beneficio al menor precio y es por esto que tienden a estudiar las estrategias que le permitan no tener que incurrir en costos de rotación, esto debido a que este efecto trae como consecuencia diversos tipos de costos, entre los que podemos encontrar costos directos e indirectos.

Los costos directos los clasificaremos en tres categorías a saber:

- a. *Costos de contratación*: incluyen todos los costos en los que la empresa debe incurrir para reclutar al posible talento. (métodos de ubicación de candidatos, aplicación de pruebas psicotécnicas, exámenes médicos etc.).

- b. *Costos de inducción*: las empresas cuando pierden sus talentos y se procede al ingreso de un nuevo trabajador, deben estar concientes que la productividad de esta persona no será igual que la de aquel que se fue y que tomará un tiempo considerable el que esta persona se torne productiva.
- c. *Costos de entrenamiento*: la pérdida de un empleado en el cual la empresa ha invertido una cantidad de recursos que se traducen en más conocimientos para el empleado; pasan a ser conocimientos que no pueden almacenarse en una base de datos y experiencias que tampoco pueden ser guardadas para luego ser utilizadas, porque van con cada empleado; la situación empeora si la ida del trabajador es hacia la competencia, porque pierde los conocimientos y las habilidades del talento y crea una ventaja competitiva para quien obtiene ahora esos conocimientos.

Los costos indirectos podríamos decir que son todas las pérdidas en la que incurre una empresa con el egreso de un trabajador, porque ocasiona una perturbación en la producción, en la prestación de un servicio a un cliente, así como también puede perturbar las relaciones del equipo de trabajo. Uno de los costos indirectos más importantes es el costo de productividad, en el cual se da una pérdida por el lapso de tiempo que se genera desde el momento que se abre una vacante hasta cuando es cubierta la misma, ya que otro empleado tiene que cumplir esas funciones descuidando sus funciones principales o parándose la actividad por la espera de un nuevo reemplazo.

Por último escogimos el área de Atención al Cliente porque las bases de cualquier organización siempre van dirigidas a un cliente, con el fin de cubrir sus necesidades a medida que se presenta, (quejas, sugerencias, reclamos, etc.) y es esta área la encargada de hacer esa conexión entre ambos actores para saber en que aspectos la empresa puede estar fallando o beneficiando, haciendo de ella una diferencia en la ventaja competitiva.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1) **Objetivo general:**

Investigar, describir y comparar cuáles son los factores de retención de personal, utilizados generalmente por los departamentos de Recursos Humanos para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas e identificar cuáles son las razones que alegan los empleados jóvenes para permanecer en ese departamento.

2.2) **Objetivos específicos:**

1. Investigar cuáles son los factores de retención de personal, utilizados generalmente por los departamentos de Recursos Humanos, para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.
2. Identificar el nivel de rotación de los empleados jóvenes en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.
3. Investigar la percepción de empleados y empleadores sobre las condiciones del área de trabajo presentadas en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.
4. Establecer cómo es el nivel de relación de trabajo con el supervisor inmediato, que refleje la posible decisión de los empleados jóvenes de permanecer en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como la percepción que posee el empleador sobre esta relación de trabajo.
5. Establecer el grado de admiración que los empleados jóvenes poseen hacia su supervisor inmediato, que refleje la posible decisión de permanecer en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona

metropolitana de Caracas, así como la percepción que posee el supervisor sobre su propio conocimiento.

6. Indicar el nivel de satisfacción en cuanto a la remuneración y recompensas, percibido por los empleados jóvenes, para permanecer en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de satisfacción que poseen los empleados desde la óptica del supervisor.
7. Indicar la percepción de empleados y supervisores en cuanto a los reconocimientos y recompensas obtenidos por su desempeño en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.
8. Indicar la percepción de empleados y supervisores en cuanto a las relaciones con sus compañeros del equipo de trabajo en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.
9. Establecer el nivel de resultados laborales que los empleados jóvenes perciben como efectivos en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de resultados laborales que el supervisor percibe como efectivos por su equipo de trabajo.
10. Establecer el nivel de satisfacción del empleado joven con respecto a las políticas administrativas aplicadas por el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de satisfacción que percibe el supervisor sobre la aplicación de esta en el equipo de trabajo.
11. Establecer el nivel de percepción en cuanto al desarrollo profesional alcanzado por los empleados jóvenes del departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, y la percepción del supervisor en cuanto al desarrollo profesional de sus empleados.
12. Indicar el nivel de flexibilidad del ritmo de trabajo en cuanto a actividades extra laborales percibido por los empleados jóvenes del departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de flexibilidad, que considera el supervisor, tienen sus supervisados.

13. Indicar el nivel de identificación con la cultura organizacional que poseen los empleados jóvenes del departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de identificación que tienen los empleados sobre la cultura organizacional bajo la óptica del supervisor.
14. Comparar los factores de retención de personal, generalmente utilizados por los departamentos de Recursos Humanos, bajo la percepción que poseen tanto empleados jóvenes como supervisores del área de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas en relación a las razones que alegan para permanecer en ese departamento.

2.3) Ética y Moral.

Por la presente declaro que la propuesta aquí plasmada es mi propio trabajo y hasta donde yo sé y creo, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, ni material que de manera sustancial haya sido aceptado para el otorgamiento de premios de cualquier otro grado o diploma de la universidad u otro instituto de enseñanza superior, excepto donde se ha hecho reconocimiento debido en el texto.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

Se ha venido desarrollando una nueva época que se le conoce como la Era del Talento, una época que se distingue del uso de la tecnología y el capital y que se enfoca en la capacidad de innovación y talento de las personas, la cual llega a influir en el desempeño de las empresas, debido a que se tiene la fuerte convicción de que las personas talentosas son determinantes para el éxito y desempeño de las mismas.

Lo que distingue a las mejores empresas de las comunes, no es el hecho de tener los mejores procesos de recursos humanos, sino la creencia primordial en la importancia del talento, así como en las medidas que toman para fortalecer a sus empleados; las empresas ven los beneficios económicos como su primera estrategia para mantener la plantilla de empleados, pero es el rol de estos dentro de las redes interpersonales, lo que fortalece su compromiso dentro de la organización. Por su parte, el empleado puede que desee permanecer en su puesto de trabajo pero no está exento de sentirse tentado a irse de la empresa cuando aparezca una mejor oferta laboral, y quizás esto se deba a estrategias erradas que se centran solo en el ámbito monetario y no en el personal y profesional del trabajador; lo ideal sería fomentar un balance entre la compensación tangible y la intangible que generen el compromiso organizacional del individuo.

3.1) Estrategias Competitivas

Los directores de una empresa, no importa el ramo en el cual se identifiquen, se enfrentan siempre a direcciones cambiantes, lo cual les genera obligaciones que varían por periodos de tiempos; no obstante, existen algunos parámetros que los directores cumplen de una manera estándar para asegurar la uniformidad de sus acciones.

Son obligaciones de los directivos: planear, organizar y supervisar las estructuras pre establecidas con el objetivo de cumplir funciones que le brinden a la empresa más beneficios

con el mejor servicio posible; pero cuando las empresas crean y fortalecen sus habilidades es cuando mejoran la capacidad de lograr eficazmente la metas u obligaciones.

Dichas obligaciones se cumplen a través de estrategias competitivas las cuales le permiten a la empresa obtener un posicionamiento sólido en el contexto donde se desarrollan, gracias a ventajas estratégicas que hacen posible la creación de un producto o servicio que den mayor valor al que lo consume y que haga frente a los competidores.

Las principales decisiones que toman los directivos de una empresa influyen de manera directa en el mercado laboral y en la plantilla de una organización; porque a través de las estrategias, donde la empresa se fija una cantidad de objetivos a largo plazo, como el desarrollo de nuevos productos o incursionar en nuevos mercados, le es necesario determinar el número de empleados que se requerirán en el futuro así como sus características

Thomas Davenport en su libro “Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las persona” indica cuatro palancas que deben utilizarse para obtener dicha capacidad y es decisión de la empresa saber cual usar y en que momento debe hacerlo:

1. Capital humano. Los recursos intangibles de capacidades, esfuerzo y tiempo que los empleados invierten en su trabajo.
2. Estructura de la organización. El modelo de las relaciones entre unidades e individuos en el seno de la empresa
3. Procesos laborales. Son toda serie de acciones y operaciones que proporcionan productos y servicios
4. Tecnología. El empleo de medios mecánicos, especialmente científicos relacionados con la informática, para realizar tareas y gestionar la información.

El objetivo de uso de estas cuatro palancas es poder explotar otras formas de capital no solo humanas, sino materiales, económicas etc.

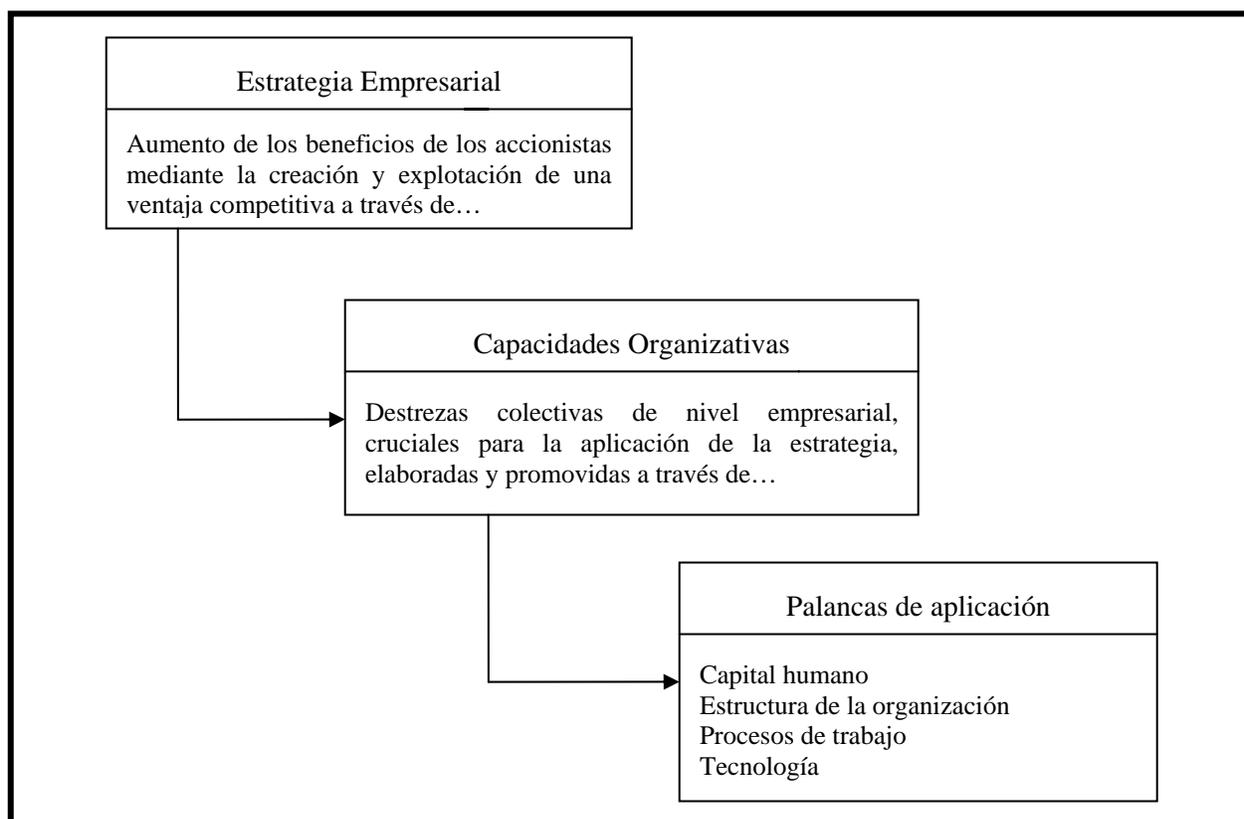


Grafico N° 1 Desarrollo de formulación y aplicación de una estrategia. Tomado del libro “Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas”

3.2) Retención de personal

a) Teorías para el estudio

a.1) Teoría de los factores por Frederick Herzberg

Frederick Herzberg; psicólogo y consultor norteamericano, profesor de la Universidad de UTAH, se ha dedicado muchos años al estudio de la motivación en Estados Unidos y el extranjero; su teoría es considerada de gran utilidad cuando las empresas tienen como objetivo el aumento de productividad, y la necesidad de valorar la situación global, es por esto que

refiere su investigación al entorno externo y al trabajo del individuo, ya que para él, la motivación depende de dos factores, llamados "factores higiénicos" y "factores motivacionales".

Los factores higiénicos están ligados a las condiciones o contexto donde se desenvuelve el individuo cuando trabaja, entre ellas las condiciones ambientales, el salario, las políticas de la empresa, las relaciones entre los empleados y directivos, las reglas, normas o relaciones con colegas. Según Herzberg, estos factores poseen una capacidad limitada a la hora de influir en el comportamiento de los trabajadores, estos se destinan a evitar fuentes de insatisfacción, sin lograr elevar la satisfacción.

Estos factores son externos al control de la persona. Cuando hay ausencia de estos factores se produce la insatisfacción del personal, porque aunque su presencia no signifique felicidad para los empleados estos lo perciben como necesarios para no verse afectados por la falta de los mismos, es decir, cuando se intentan mejorarlos no logran la satisfacción por si solos.

Entre los factores higiénicos que denomina esta teoría están: las condiciones de trabajo, la comodidad o ergonomía en los puestos de trabajo, las prácticas de la empresa y administración, las relaciones con el supervisor inmediato, las competencias técnicas del supervisor inmediato, los salarios o la remuneración, la estabilidad en el cargo, el estatus y la relación con los colegas.

Los factores motivacionales, por otra parte, sí pueden elevar la satisfacción de modo sustancial ó al contrario, cuando son precarios, pueden provocar la pérdida de satisfacción. Están relacionados con la estima y la autorrealización de la persona, y se encuentran bajo el control del individuo, ya que se relacionan con lo que hace y su desempeño.

Entre los factores motivacionales están: la delegación y responsabilidad del empleado,

la libertad de decidir cómo realizar su trabajo, la utilización plena de sus habilidades personales, la formulación de objetivos y su evaluación, y la simplificación y enriquecimiento del cargo.

Herzberg plantea que lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es más bien la ausencia de factores de satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el *enriquecimiento de tareas*, también llamado *enriquecimiento del cargo*, el cual consiste en la transformación de las tareas más simples y elementales a las más complejas que representen un desafío y satisfacción personal, para ver estimulado el crecimiento personal.

Algunos posibles efectos del enriquecimiento del cargo son: *deseables* como el aumento de motivación, productividad, reducción de ausentismo y de rotación de personal; e *indeseables* como el aumento de la ansiedad, del conflicto y la reducción de las relaciones personales.

a.2) Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow

Los estudios de Abraham Maslow le permiten afirmar que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Estas necesidades son representadas en una pirámide jerárquica ó escalera, donde cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

Esta pirámide puede desglosarse de la siguiente manera:

a.2.1) En el nivel inferior de la pirámide están las *Necesidades Fisiológicas*: en este grupo se encuentran las necesidades más elementales que todas las personas tienen por ejemplo: la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

a.2.2) A un nivel medio bajo se encuentran las *Necesidades de Seguridad* que cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad las cuales la persona tratará de satisfacer ya que en cierta forma se traducen en un efecto motivante para él. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.

a.2.3) A un nivel medio alto están las *Necesidades Sociales* las cuales se presentan una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de la persona están satisfechas, estas necesidades ya no motivan la conducta. Son necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto, y de amistad.

a.2.4) En el nivel alto de la pirámide están las *Necesidades de Estima*, que se relacionan con la autoestima; la auto confianza, la independencia, el logro de confianza, de conocimiento, así como las que se relacionan con la reputación de la persona; las necesidades de status, reconocimiento, etc.

a.2.5) Por último, en el nivel más alto de pirámide están las *Necesidades de Autorrealización*, y se centra en la necesidad que tiene una persona de convertirse en la persona que cree pueda llegar a ser.

a.3) Estudios de Mc Carter & Schreyer.

La investigación de estos dos autores se enfoca en que la labor de las empresas en el mercado laboral para la mitad de la última década se ha venido desarrollando bajo la problemática de la retención del empleado como punto fundamental para las políticas aplicadas por los gerentes.

Estos autores consideran como iniciativa para la retención de los empleados:

- Los costos de reemplazo de un empleado: estos están alrededor del 50 por ciento a más del salario del primer año de trabajo de los candidatos, es decir, que los costos de reemplazo traen consigo un incremento mayor en los gastos de compensación, no reflejándose estos gastos en ganancia o beneficios. Debido a que cuando un empleado egresa es mucho más complicado obtener los niveles normales de excelencia y productividad gracias a tareas incompletas dejadas por el empleado.
- La deficiencia en el talento han complicado mucho más la habilidad de los empleadores para llenar las posiciones vacantes a tiempo. En muchos casos el número total de trabajos vacantes y cubiertos, exceden el número de personas con un mínimo de cualidades para efectuar el trabajo.
- El mantener un buen clima dentro del equipo de trabajo fomenta una retención efectiva. Al egresar un empleado, el grupo de trabajo se ve perturbado perdiendo desarrollo y tiempo crucial para la consecución de tareas porque se ven obligados a asumir responsabilidades que un principio no tenían, adicionalmente deberán interactuar y desarrollarse de manera funcional con el nuevo integrante del equipo.

Según este autor los aspectos que determinan la retención en la organización son:

- *Trabajo desafiante*: los empleados necesitan retos laborales que los motiven, cuando los individuos logran exitosamente los retos laborales, están más satisfechos y felices. Los empleados necesitan trabajos donde se vean obligados a desarrollar sus habilidades y ejercitar sus conocimientos, para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.
- *Trabajo personal interesante*: este aspecto esta relacionado con el nivel de grado que tiene el trabajador hacia una tarea determinada, es por esto que se sentirá más satisfecho si se le es asignado proyectos que ellos encuentren personalmente interesantes.

- *Compensación y paga justa:* el empleado necesita saber como es el crecimiento de la empresa a nivel económico, para poder basar su criterio de compensación justa según las ganancias de la empresa. Así mismo, desea sentirse bien remunerado en relación a sus compañeros de trabajo, empleados de otras empresas y en el sector donde se desarrolla. El pago y la compensación importan, especialmente ahora que los programas de retiro y contrato a largo plazo entre el trabajador y la compañía son menos comunes.
- *Condiciones de trabajo satisfactorio:* para los empleados resulta fundamental trabajar en un ambiente limpio y confortable, donde cuente con buena limpieza, iluminación y acceso a las personas y equipos, así como, calma y privacidad, entre otros.
- *Confiable y respetuosos compañeros de trabajo y gerentes:* el mayor deseo y demanda para trabajar con otros empleados y gerentes es que estos sean confiables y respetuosos, ya que sin esto no puede existir ni construirse relaciones de trabajo a largo plazo.
- *Políticas organizacionales y procedimientos que soportan la adquisición de las recompensas del trabajador:* en la mayoría de las empresas las políticas aplicadas han sido muy restrictivas impidiendo el éxito de los empleados, en algunos casos la elaboración de políticas salariales, han sido creadas para prevenir a los gerentes de recompensar adecuadamente a los empleados por un desempeño alto en servicio. En otros casos, reglas corporativas son creadas para otorgar las necesidades y recursos para que los trabajadores obtengan importancia, títulos, o posiciones en lugar de las actuales necesidades.
- *Problemas de roles organizacionales:* se genera cuando los empleados desconocen sus funciones y responsabilidades, y a la vez no cuentan con los recursos para cumplir con las tareas, produciendo esto estrés en los empleados, así como posibles conflictos que generen niveles de rotación. Esto tendrá como consecuencia negativa el no poder cumplir con los resultados que espera el gerente.

- *Margen de beneficios*: este factor depende netamente de la creatividad que posea el empleador para crear un abanico de beneficios que resulten atractivos para el empleado.
- *Empleo a largo plazo*: para poder lograr estabilidad laboral en los empleados se necesita un disciplinado proceso de reclutamiento, de desempeño, un comprensivo programa de entrenamiento, un grupo gerencial con fuerza y capacidad de captar nuevos mercados, y políticas de recursos humano que conduzcan al crecimiento personal y al logro de los objetivos.

a.4) La retención según Paul & Thomas Ahr

Estos autores plantean dos modelos para lograr la satisfacción de los empleados y para que ejecuten tareas con alta productividad, a través de la unión de los resultados obtenidos con otros logros gerenciales, para así recomendar estrategias para gerenciar al empleado, que esta pensando en la rotación dentro de la organización.

El primer modelo se llama MORALE (Money, oppotunities, relationships, adaptability, leadership, equity) y esta orientado a construir un ambiente dirigido a retener empleados, a través del equilibrio de las variables que integran el modelo como son: dinero, oportunidades, relaciones, adaptabilidad, liderazgo y equidad. El segundo modelo es el SOS (Selection, orientation, supervisión), esta orientado a la incorporación de trabajadores exitosos al trabajo productivo de la empresa, haciendo uso de tres variables como: selección, orientación y supervisión.

Estos autores consideran que el compromiso organizacional es importante para retener a los empleados, ya que se debe alinear las metas personales con las metas organizacionales. En las empresas existen subgrupos que poseen diversas metas, el problema ocurre cuando las

metas y los valores de estos subgrupos no son compatibles con las metas y valores de la organización, viéndose la empresa en la obligación de reforzar.

Existen distintos tipos de compromiso que pueden presentarse en una organización y permiten analizar porque el empleado toma la decisión de egresar o no.

- *El compromiso normativo* no fomenta la lealtad en el individuo.
- *El compromiso continuo* representa la diferencia que los empleados perciben en cuanto al costo que generaría el que ellos dejen la organización en relación a lo que ellos están esperando que les paguen.
- *El compromiso afectivo* se presenta cuando el trabajador se identifica con la empresa tomando hábitos y actitudes para su persona, y a su vez demostrando tendencias gerenciales.

a.4.1) Modelo Morale:

Este modelo tiene como finalidad describir como las organizaciones pueden mejorar la productividad, la satisfacción del trabajo, la retención y el compromiso de sus empleados a través de seis estrategias de MORALE.

- Dinero.
- Desarrollo de oportunidades de mejora del empleado.
- Relaciones y compromiso.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Liderazgo.
- Equidad en el buen trato de líderes y gerentes.

a.4.2) Modelo SOS:

Este modelo provee una retención especial orientada y enfocada en actividades recomendadas durante la selección, orientación, y supervisión a nuevas experiencias de trabajo en la organización.

- *Selección*: el fin de la selección es proveer a la empresa de candidatos calificados o con limitaciones que sean conocidas y tomadas en cuenta por el empleador.
- *Orientación*: enfocada a la transmisión de la información necesaria al momento del ingreso así como la inducción de los nuevos compañeros y la posibilidad de transformar conocimientos y habilidades en trabajo productivo.
- *Supervisión*: encargada de inducir al empleado a cumplir con sus responsabilidades para así contribuir al logro de la misión.

a.5) Estudio de Don Grimme:

Según el autor Don Grimme es importante tomar en cuenta diez tópicos fundamentales para atraer, retener y motivar a los trabajadores:

- Pagar a los empleados bien y justamente.
- Tratar a cada uno de los empleados con respeto.
- Premiar los logros y los intentos.
- Comunicar claramente metas, responsabilidades y expectativas.
- Reconocer el desempeño apropiadamente.

- Involucrar a los empleados en planes y decisiones especialmente en aquellos que los afecta.
- Crear oportunidades a los empleados para crecer y aprender.
- Escuchar atractivamente las metas de los empleados en lo que respecta al trabajo y vida profesional.
- Compartir información inmediata, abierta y claramente.
- Celebrar los éxitos tanto profesionales como personales.

b) Importancia de la Retención de Personal.

Para que las empresas conozcan su posición competitiva deben abordar las brechas que se generan en el día a día, es por esto que si una empresa es capaz de detectar a tiempo cual es el valor o riesgo de perder a un empleado, esta pueda reducir el costo que genera su partida. Los profesionales talentosos suelen abandonar las empresas, bien sea porque no ven clara la relación entre su desempeño y lo que reciben a cambio, porque no tienen la posibilidad de crecimiento, porque su trabajo no es reconocido por sus superiores o porque se dan cuenta que la organización no utiliza de forma correcta su talento natural. Los empleados que poseen un alto compromiso con la empresa, por lo general, valoran las relaciones sociales que construyen en sus puestos de trabajo y tienden a conservar estos vínculos.

Una manera de abordar esta brecha es, a través de la retención de personal, intentando mantener a los empleados de la plantilla que bajo ningún motivo se desea que egresen para laborar en la competencia u otra organización; esto se debe a que las empresas siempre esperan trabajar con la gente adecuada y capacitada según las funciones que deban desempeñar, en el lugar adecuado y en el momento preciso.

¿Por qué es tan importante la retención y por qué se ha hecho tan desafiante para las empresas y el departamento de Recursos Humanos?

La retención implica un desafío para el departamento de Recursos Humanos porque tiene la labor de formular políticas o estrategias a partir del reclutamiento hasta la preparación y desarrollo del empleado; no obstante aun cuando las empresas disponen de buenos empleados pueden formular la cantidad de estrategias que deseen para retener a su personal pero también deben tener la capacidad de reconocer con anticipación condiciones como las alteraciones de los índices de rotación, los tipos de contratos que beneficien a las partes, la capacidad para generar satisfacción y prestar apoyo en la carrera individual de sus empleados, etc., ya que deben entender que la insatisfacción del empleado por si sola no es la única que motiva al egreso de una empresa.

Son muchos los factores que alteran el equilibrio laboral cuando los mercados son altamente activos; las demandas de determinadas competencias hacen que aumente o disminuyan la posibilidad de egreso del personal, la aparición del capital intelectual en la Era del Conocimiento donde las compañías mas exitosas son las que poseen personas capaces de sobresalir por sus ideas innovadoras y que permiten a las empresas catalogarse como creadores de productos o servicios de primera categoría; el costo de oportunidad que conlleva el capacitar a un empleado nuevo por perdida de uno ya previamente capacitado lo cual se traduce en perdida de tiempo y dinero en procesos, o también el contar con una fuerza laboral pobre debido a las condiciones demográficas del país en el que se ubique la empresa.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes y si tomamos en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo

c) Factores que inciden en la Retención del Personal

Las consecuencias de la retención significa ventajas, significa éxito; no es simplemente la tarea de hacer sentir bien al trabajador para que exista un buen clima laboral, , también hay factores como:

c.1) Estrategias de los directivos:

Las empresas y sus empleados deben enfrentarse al cambio de necesidades y demandas, a la competencia internacional, a las nuevas tendencias, a los niveles de ética así como el cumplimiento de los aspectos legales. Cuando las empresas se enfrentan a varios y complejos problemas debido a su expansión, los directivos deciden asignar un supervisor para la coordinación de las áreas afectadas por los cambios, estos deben procurar canalizar las normas dictadas que mas se adecuen para cada momento y para que la labor de los empleados se desarrolle de acuerdo a los objetivos de la empresa; estas normas deben adaptarse en relación con el personal del área. Por este motivo, hoy en día, las empresas deben preocuparse menos por hacer que sus trabajadores se sientan a gusto y más por darles a sus empleados las herramientas para que logren un buen trabajo dentro de los estándares de calidad.

La administración empresarial en general, depende en gran cantidad a la subordinación de los diferentes enfoques con que los directivos desean dirigir el comportamiento de su personal; estos enfoques adaptan no solo la manera de conducir a los empleados sino también la forma como se divide el trabajo y se organizan las actividades, es por esto que, todos lo gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En un artículo publicado en el San Francisco Examiner, ONYX Software Corp. por Brent Frei, Director General de esta compañía, se refirió a una serie de ideas que deben tener los directivos para mantener a sus empleados, entre ellas:

- Otorgue a sus empleados el poder de juzgar lo que se requiere para realizar el trabajo.
- Las empresas deben contratar a personas capaces de regirse por si mismas y confiar en que harán lo mas adecuado.
- Contrate individuos de valores elevados y de capacidades sobresalientes, otórgueles amplia responsabilidad y autoridad, hagan que compartan las recompensas económicas y cerciórese de que el trabajo resulte ameno
- Conceda a los individuos libertad para interactuar entre ellos y florecerán copiosamente las mejores ideas
- Los jefes de equipo y los dirigentes deben asumir la responsabilidad de lograr una comunicación y una circulación sobresaliente de información y de proporcionar oportunidades de respaldo, formación y desarrollo profesional
- Cerciórese de que sus empleados no están agobiados.
- Una empresa debe ofrecer un producto o un servicio a sus clientes que sea de la mejor calidad, algo de que puedan sentirse verdaderamente orgullosos los empleados.

Los directivos saben que el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización, ya que es la gente la que se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos y es por esto que el trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados aun cuando en la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar, algunos desearán tener participación en la toma de decisiones en lo que respecta a las actividades y la dirección que deba llevar su puesto de trabajo así como habrá otro grupo que querrá participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización.

Si la empresa se dirige hacia una cultura que favorezca sanamente la retención de los empleados, deberá contar con supervisores que conozcan y se preocupen por las aspiraciones del equipo fuera del ámbito laboral; no deberá limitarlos a su trabajo, mas bien deberá otorgarles la libertad de desarrollar actividades extra laborales que le permitan conformar una vida privada que les genere satisfacción, porque en la medida que los miembros del equipo prosperen, adquieran nuevos logros y auto-confianza, el desempeño en su puesto de trabajo será capaz de mejorar en un cien por ciento.

c.2) Costos de rotación del personal:

La retención de personal pasa a ser un costo cuando se genera algún tipo de rotación en la empresa; según Idalberto Chiavenato, los costos de rotación del personal pueden clasificarse en:

Costos Primarios de la rotación de persona:. se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección.
- Costo de registro y documentación.
- Costo de ingreso.
- Costo de desvinculación.

Costos Secundarios de la rotación de personal: abarcan los aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación:

- Efectos en la producción.
- Efectos en la actitud del personal.
- Costo extra laboral.
- Costo extra operacional.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo.

Costos Terciarios de la Rotación de Personal: se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables:

- Costo de inversión extra: aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); así como el aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.
- Pérdidas en los negocios: se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos”

Hoy en día ir a la empresa, trabajar un tiempo determinado, ni siquiera utilizando mucho la cabeza, sacar tareas rutinarias y poco más, no es un deseo latente dentro del personal, a cambio de esto las personas estarían satisfechas si podrían tener un horario cómodo y aunque no existan muchas posibilidades de ganar mucho dinero, puedan estar razonablemente confortables como para vivir sin problemas.

Factores como el constante reto intelectual, el poder ser creativo, y contar con los recursos humanos y tecnológicos para poder desarrollar todo lo que han aprendido, es lo que quizás determine la permanencia de los empleados dentro de la empresa, así como también destacan la formación, la posibilidad de acceder a cursos de formación distintos de los

necesarios para su trabajo y que la existencia de la necesidad de capacitarse vaya de la mano con la posibilidad de desarrollo del personal, un ambiente de trabajo estimulante, donde puedan afrontar retos y convertirse en empleables.

Además de la teoría motivacional de Herzberg, que se desarrolló anteriormente, otros autores coinciden con que existen ciertas condiciones que hacen favorable la probabilidad de permanencia o no de un empleado en una empresa, a saber:

- Progreso profesional, aprendizaje y desarrollo.
- Trabajo y desafíos interesantes.
- Trabajo importante que permita incluir y hacer aportaciones.
- Compañeros maravillosos.
- Formar parte de un equipo.
- Tener un buen jefe.
- Reconocimiento del trabajo realizado.
- Diversión en el trabajo.
- Autonomía.
- Flexibilidad.
- Sueldo y prestaciones justas.
- Liderazgo inspirador.
- Orgullo por la empresa.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Seguridad y estabilidad en el empleo.
- Empleo que le permita tener tiempo para compartir con la familia.
- Tecnología de vanguardia.

Sue Browell en su libro “Retenga con éxito a sus empleados”, concentra en una lista las causas por las cuales los empleados suelen egresar, según sus investigaciones:

- Políticas y procedimientos de la empresa.

- Contratación y selección.
- Preparación y desarrollo.
- Satisfacción laboral.
- Valoración, feedback y reconocimiento.
- Desarrollo profesional y promociones.
- Dinero, recompensas y beneficios.
- Estrés.
- Gestión y supervisión.
- Relaciones con los demás.
- Factores personales, de salud y domésticos.
- Factores externos.

c.3) Oportunidad de ascenso personal:

Cuando los trabajadores pasan muchos años desarrollando las mismas tareas o no se presentan tareas con mayor dificultad que ameriten nuevos conocimientos, el trabajo diario se torna rutinario dando origen a hábitos de escaso rendimiento y trabajo rápido, pero cuando se hace un llamado a la creatividad y a la toma de decisiones, el trabajo se torna interesante y muchas veces provechoso, de la misma manera en que los empleados se desempeñan mejor cuando ven recompensados los esfuerzos de sus compañeros, con el conocimiento o la esperanza de que a ellos se les brindan las mismas oportunidades.

El ascenso profesional nos permite acceder a nuevas áreas de conocimiento y de poder, pero a su vez, nos obliga a asumir nuevos derechos y responsabilidades que deben ser gestionados con integridad y con equidad. Los ascensos se producen con mayor rapidez si sus empleados creen en su empresa, en sus productos y en las políticas que llevan en práctica.

Por otra parte las políticas de ascenso usadas en la compañía resultan un factor motivador ya que genera entre los empleados un espíritu de competencia; el empleado que no goza del ascenso se verá tentado a mejorar su comportamiento o desempeño laboral para concursar por una posibilidad.

c.4) Reconocimiento:

El reconocimiento por el trabajo bien hecho, de los esfuerzos realizados por mejorar el trabajo o cualquier otro éxito logrado por sus empleados, es una política que los especialistas del área justifican por entero. Si los empleados saben que la dirección sigue paso a paso sus avances y comparte con ellos la satisfacción del éxito, la moral sube notablemente. Existen dos tipos de reconocimiento, a saber:

- *Reconocimiento informal:* Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados, este tipo de reconocimiento se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo.

Como reconocimiento informal se conocen los elogios o felicitaciones por parte del supervisor, gerente, jefe del área, entre otros.

- *Reconocimiento formal:* es la base de una estrategia de reconocimiento que conduce a la empresa hacia la retención de sus empleados, le permite construir una cultura basada en este aspecto obteniendo como consecuencia un cambio visible en cuanto a resultados y rentabilidad.

Como reconocimiento formal se conoce el felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento esta influido en gran medida por la percepción del supervisor y los supervisados, debido a que puede generarse un antagonismo con respecto al desempeño; el empleado puede percibir de manera distinta lo que el supervisor le fija como tarea, trayendo

como consecuencia el incumplimiento de la misma o un desempeño no esperado por el supervisor, este mismo empleado, además, puede percibir que existe una diferencia entre la función y la actitud que este tenga para conseguir la tarea, lo cual influirá en su percepción acerca del reconocimiento o recompensa que debe obtener.

c.5) Desarrollo de personas:

El desarrollo esta centrado en el crecimiento personal del empleado, así como en su carrera futura, y no como se piensa en el desarrollo del cargo actual, según el autor Idalberto Chiavenato (2005 p.335), el desarrollo del recurso humano es: “conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”.

Dentro del desarrollo del recurso humano existen tres áreas a saber: entrenamiento, educación y desarrollo.

- *Desarrollo*: experiencia que no necesariamente deben estar relacionadas con el cargo actual, pero la misma permiten el crecimiento profesional.
- *Entrenamiento*: experiencias organizadas de aprendizaje relacionadas con el cargo actual que ocupe el empleado.
- *Educación*: preparar al empleado para que cumpla con futuros deberes del cargo.

Si el departamento no provee el desarrollo de personas, los mismo harán lo posible para conseguir las por alguna vía, algunos aprenden imitando de manera inconsciente los meritos de otros empleados con los cuales tienen contacto, a través de conversaciones que se generen fuera del área de trabajo o por autoaprendizaje.

c.6) Remuneraciones:

La remuneración es un factor de mucha importancia en las políticas de retención de una organización, las cuales deben estar dirigidas a un salario justo según la contribución productiva del empleado. Se entiende por remuneración a la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. De dicha definición pueden desglosarse dos tipos de salario: el *salario directo* que es obtenido únicamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado y el *salario indirecto* que es producto de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización, este tipo de salario incluye gratificaciones, premios, comisiones, bonos etc.

El dilema actual de la remuneración y el mercado laboral se centra en el hecho de que, si bien es cierto que muchas personas desempleadas están dispuestas a trabajar a cambio de una compensación por debajo de lo normal, también es cierto que las empresas compiten por conseguir a los mejores, es por esto que la organización se plantea una serie de objetivos generales en cuanto a compensación:

- Conseguir personas calificadas, las compensaciones han de ser lo suficientemente altas como para atraer este tipo de personal, deben estar acordes con la oferta y demanda del mercado laboral.
- Cumplir con la legislación y los convenios vigentes. Una vez que la empresa ha asumido el compromiso no debe cambiar las condiciones porque esto generará malestar y desmotivación por parte del trabajador.
- Dirigir los esfuerzos del empleado hacia actividades provechosas para la empresa.
- Estimular al empleado para que de su mejor esfuerzo en la realización de sus funciones.
- Inducir a los empleados del área a prestar debida atención a los intereses de los clientes.

- Atraer hacia la empresa y conseguir que permanezcan en ella la clase de empleados mas adecuados para el trabajo que deben realizar, debido a que las empresas en las que el nivel de compensación es bajo, poseen empleados con tendencia a rotar hacia otras empresas.
- Las políticas de remuneración deben ser equitativas tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.
- Las políticas de compensación deben motivar a los empleados a ser productivos, leales y dispuestos a asumir nuevas responsabilidades.
- Deben además, controlar los costes porque la idea es retener a los empleados pero con costos razonables para la empresa que no afecten su capital, ni presupuesto destinado para ello.

c.7) La Percepción

Para poder entender las razones por las cuales un empleado se marcha de una empresa, es necesario evaluar primero si las causas son internas o externas a la empresa y tener en cuenta que estas pueden variar entre grupos de empleados e individuos. Los factores externos, incluyen aspectos difíciles de controlar, como la escasez de aptitudes en el mercado laboral y el coste de vida en grandes ciudades; los factores internos, por su parte, son más sencillos de dominar y rectificar porque ocurren dentro de la empresa ya sea de manera individual o en los equipos de trabajo; pero lo que realmente influye, es la manera como los empleados, según su realidad, perciben de forma distinta una situación, y cómo reaccionan ante esas experiencias. La percepción entonces, ayudará a explicar como las personas se comportan de manera distinta y cómo las repuestas de comportamiento dependen del mapa mental de cada empleado.

La percepción podríamos definirla como la elaboración, interpretación, análisis e integración de estímulos y de la información que esta recibiendo el empleado desde lo externo en contraposición a lo personal o interno, el cual puede verse dominado por la cultura, los valores, los principios, la educación, la edad, el sexo, las emociones, o las experiencias del empleado.

c.7.1) Importancia de la Percepción en las organizaciones

Las organizaciones están conformadas por sistemas, unos relativamente mas complejos que otros, pero se sabe que el recurso humano es el propulsor de todas las empresas y que detrás de cada sistema existe una cantidad de empleados que los hacen funcionar. Estos empleados, posean tiempo o no trabajando para la organización, traen consigo una serie de valores y actitudes personales que inciden en el desempeño de su puesto de trabajo y esto se debe a que el colectivo también porta consigo una serie de valores y costumbres influidos por el contexto en el que interactúan.

Es importante manejar la percepción dentro de una organización porque esta tiene un efecto directo en decisiones que abarcan todo el proceso organizacional; afecta desde el momento que se inicia la búsqueda de una vacante en un puesto de trabajo hasta los procesos comunicativos dentro de la empresa, pasando por la contratación, las evaluaciones de desempeño, etc.

Es evidente que el choque de percepciones debe ser manejado desde el momento que un empleado ingresa a su puesto de trabajo, para así evitar los altos índices de rotación; la estrategia deberá enfocarse en manejar en conjunto (supervisor y supervisado) la misión, visión y propósito no solo del puesto de trabajo sino también de la proyección que tenga la organización, y asegurarse que los supervisados compartan los mismos mapas que el supervisor posee. “Una vez que los miembros del personal han captado las opiniones, valores y las preferencias del fundador, su conducta ya no se guía solo por su propio criterio, sino también por lo que se piensa que se espera de ellos”. (Senge, Peter 1992 p. 8)

3.3) Las unidades de Atención al Cliente

Desde cartas exigiendo pedidos hasta reclamos abiertos de los clientes son tareas que deben cumplir los empleados de Atención al Cliente; la prestación de un excelente servicio depende de la buena integración, coherencia y capacidad de respuesta que le puedan brindar los operadores del área, es por esto que el concepto que tiene el cliente acerca de la

organización no es más que el reflejo de la calidad interna de la empresa. Por este motivo, la organización debe crear estrategias o pautas que impulsen la calidad del servicio interno y así obtener no solo una mayor satisfacción de los clientes, sino resultados que contribuyan a potenciar la competitividad del negocio

Las empresas llevan a cabo sus estrategias concentrando las habilidades colectivas en el logro de una posición ventajosa frente a los competidores, porque el servicio al cliente es como una cadena de muchos eslabones, donde todas deben estar en correcto funcionamiento para que el resultado este acorde a los estándares de calidad que la empresa desea. Si la cadena no funciona de manera correcta, la organización incurre en efectos como:

- Afecta todo el servicio.
- Disminuye la satisfacción del cliente tanto interno como externo.
- Se produce la pérdida de clientes por demora en los procesos.
- Se ve afectada la rentabilidad de la empresa.
- Puede peligrar el puesto de trabajo de los empleados.

En la actualidad, uno de los mayores errores que cometen las empresas, es no considerar a sus empleados como el eje del desarrollo y expansión, y en el cual deben trabajar por reforzar los valores de servicio y calidad.

a) Atención del cliente como estrategia competitiva:

Lo que los clientes esperan como servicio, es que el área de Atención al Cliente pueda satisfacer sus necesidades, ser asertivos y fundamentados en las respuestas a sus demandas, eficientes y que den un trato amable y respetuoso; es por esto que la Unidad se define como “el proceso global de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción” (Kotler, 2004, p 16).

Es considerada una ventaja competitiva porque permite atraer a clientes nuevos generando más valor y a su vez permite mantener y satisfacer las necesidades de los que ya

tiene, ya que a futuro estos clientes satisfechos serán, clientes fieles que conformarán un segmento de la empresa más grande que la de otros competidores durante periodos mas largos, así como clientes que hablen positivamente de la empresa y sus productos.

La unidad de Atención al Cliente es usada como ventaja competitiva porque el servicio de calidad es uno de los pocos medios que una empresa tiene para diferenciarse suficientemente en el mercado, para conseguir crecimiento extraordinario y expansión de resultados. Cada empresa debe asegurar que su calidad responda constantemente a las exigencias de su red operativa y hacia aquellos segmentos que la corporación desea incursionar.

b) El empleado talentoso

Para que las empresas puedan innovar es necesario que se enfoquen en el desarrollo de lo inmaterial; hoy por hoy, la diferenciación proviene de las cosas inmateriales, que son desarrolladas y puestas en práctica por el talento de los profesionales de la empresa, ofreciendo un servicio distinto ya que cada producto que compramos contiene una mayor proporción de activos inmateriales; lo diferencial y lo que se valora cada vez más, es lo intangible y esto lo produce únicamente el talento de sus profesionales a través de su creatividad, la relación con los clientes, las técnicas de ventas entre otros.

Aunque existen tipos de talento como el talento directivo, el comercial, el técnico, el operativo, etc.; cada uno requiere de unas capacidades diferentes, y logra maximizar su aportación de valor desde un rol determinado; un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no puede hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto, es por esto, que el empleado talentoso será aquél empleado que alcanza resultados superiores dentro de una organización pero que necesita que la misma lo motive y le permita el logro de objetivos.

La manera de reconocer un empleado talentoso es a través de tres aspectos básicos a saber:

Las Capacidades: cuando el empleado presenta conocimientos, habilidades y competencias, aptos para los distintos roles que deba asumir.

El Compromiso: es el propulsor para que el empleado aporte lo máximo posible de su esfuerzo y no se vea tentado a marcharse a otra compañía.

La Acción: cuando el empleado demuestra la capacidad de posicionarse entre los primeros lugares y que esta en la búsqueda siempre de estar un paso mas adelante que otras personas.

Pero, ¿Como debe gestionar la empresa estos empleados?

Un talento diferente, es el innovador y el emprendedor, debido a que no importa el rol que cumpla el profesional porque desde cualquier contexto es capaz de innovar; este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan a una empresa, pero tiene dos inconvenientes: por una parte, son los más escasos en el mercado laboral y por otro lado, no sobreviven en todas las organizaciones, sólo en aquellas que generen talento organizativo. Para gestionar de manera correcta a estos empleados se debe tener presente que una de las leyes naturales del talento, es que obtiene los mejores resultados a través de la interacción; si la empresa facilita la interacción, esta actuará con un efecto multiplicador, pero si por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren atractivo su trabajo, disminuyan su nivel de compromiso y terminen egresando de la empresa.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

A través de este capítulo, queremos presentar la metodología que será empleada para la recolección y procesamiento de datos, que permitan dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, desarrollándose el tipo de investigación, la variable y el muestreo.

4.1) Tipo de investigación: descriptivo, comparativo.

Con esta investigación se pretende investigar, describir y comparar cuáles son los factores de retención de personal, utilizados por el departamento de Recursos Humanos para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas e identificar cuáles son las razones que alegan los empleados jóvenes para permanecer en ese departamento.

Esta investigación puede clasificarse en:

- *Según la fuente de investigación:* investigación de campo.
- *Según el nivel de medición y análisis de la información recogida:* investigación cuantitativa compleja e investigación descriptiva, ya que los datos que se recojan y se analicen pueden contarse sobre las variables. El instrumento de medición fue la encuesta para recolectar la data.

Se eligió la investigación descriptiva porque según como lo define Carlos Sabino en su libro “Guía para elaborar y redactar trabajos científicos. Cómo hacer una tesis”, este tipo de investigaciones “se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan, pues, de la verificación de hipótesis sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente”.

4.2) Tipo de Diseño metodológico: No experimental correlacional. Trabajamos bajo una situación dada, sin la manipulación de variables, intentado predecir el valor aproximado de percepción que posee la muestra en cuanto a las variables estudiadas a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas, con el fin de determinar y comparar los factores de retención de personal utilizados por el departamento de Recursos Humanos, para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas con relación a las razones que alegan los empleados jóvenes para permanecer en el mismo.

4.3) Metodología de la investigación:

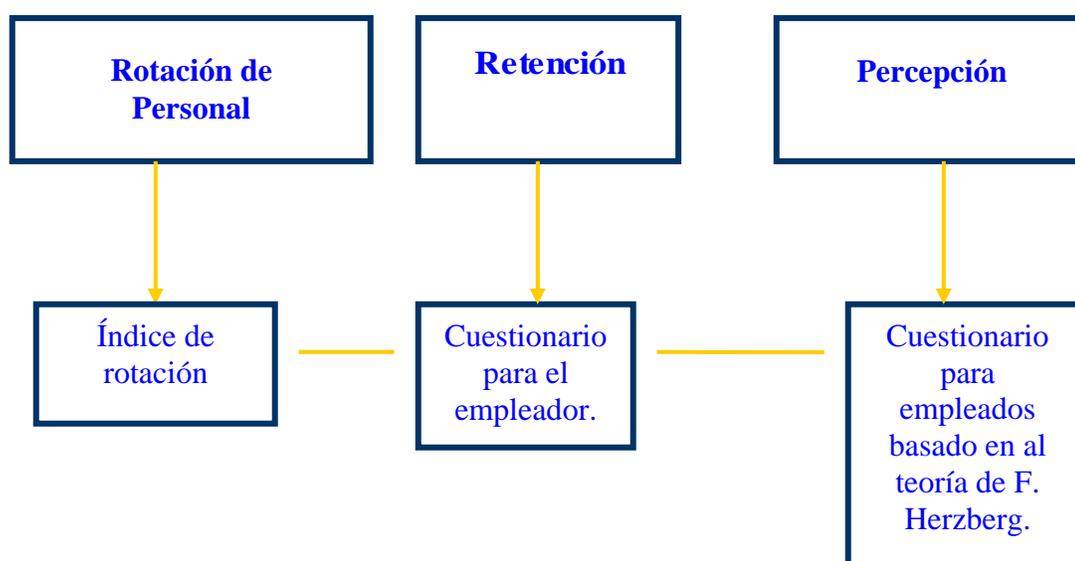


Grafico N° 2. Metodología de investigación para el trabajo de grado “Factores de retención de personal utilizados por el departamento de Recursos Humanos, para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas con relación a las razones que alegan los empleados jóvenes para permanecer en el mismo”

Para realizar esta investigación es necesaria la utilización de tres variables fundamentales como lo son:

1. *La Rotación de Personal* será medida a través del Índice de Rotación de Personal del área de Atención al Cliente para determinar en que porcentaje se ubica el nivel de desvinculación de personal en dicho departamento.

2 y 3. Una vez hallado el índice, evaluaremos la segunda y tercera variable que es la *retención y la percepción* a través de cuestionarios dirigidos tanto a empleados como empleadores. La variable retención estará enfocada a identificar las políticas aplicadas al departamento de Atención al Cliente por parte de la empresa para manejar y controlar el índice de rotación.

Una vez investigadas esas tres variables con sus respectivas subvariables se procederá a realizar un resumen general donde se verificará la relación existente entre la retención y la percepción por parte de empleados y empleadores.

4.4) Universo muestral:

Puestos que realizan tareas estandarizadas de carácter operativo que requieren el conocimiento del proceso de trabajo y manejo de equipos sencillos.

4.4.1) Población:

Empleado: Jóvenes de veinte años o más, actualmente laborando en el departamento de Atención al Cliente, que hayan culminado el periodo de prueba establecido por ley. Se investigará en un máximo de 5 empleados por empresa visitada, para un total de 28 empleados.

Empleador: Empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, pertenecientes al sector de bienes y servicios.

El proyecto de investigación realizado es un estudio no probabilístico porque “la elección de los elementos no dependió de la probabilidad sino de causas relacionadas con la característica del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a formulas o grupos de personas, y desde luego, las muestras seleccionadas por decisión subjetiva tienden a estar sesgadas. El elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación, y de la contribución que se piensa para hacer dicho estudio” (Hernández y otros. 1997: p213).

La muestra de las empresas elegidas como ya se menciono anteriormente fue de tipo no probabilístico y correspondió a empresas del sector servicios. Para dicha selección se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Ubicación: área metropolitana de Caracas, por facilidad de acceso a los investigadores de las empresas pertenecientes a la muestra.
- Posibilidad de acceso a la información: Se espera que sean empresas acostumbradas y dispuestas a compartir la información para cumplir con los fines académicos de los investigadores.
- Plantilla de trabajadores: Cada empresa debía poseer más de cien trabajadores en su plantilla donde se apliquen diferentes políticas de retenciones estables y desarrolladas.
- Antigüedad: Empresas con más de 3 años funcionando en el país ya que estas empresas por antigüedad en el mercado pueden presentar condiciones aptas al momento de implantación de estrategias de retención que se adecuen al entorno.

Tomando en cuenta los criterios antes definidos nuestra muestra estuvo compuesta por 6 empresas. De esta manera presentamos las empresas seleccionadas para nuestro estudio:

- Domesa C.A.
- Proseguro C.A.
- Banco Mercantil.

- Seguros Panamericanos.
- Infocent.
- Emerson:

4.4.2) Características principales de las Empresas encuestadas.

Domesa: Proveer servicios integrales y especializados de transporte y distribución de documentos y bienes con eficiencia, puntualidad y seguridad a personas naturales y jurídicas en el ámbito nacional y con alcance internacional.

Proseguros: Aseguradora automotriz a nivel nacional que ofrece alternativas validas, para enfrentar cualquier tipo de riesgo a sus clientes.

Banco Mercantil: Instituto financiero comprometido con el bienestar y desarrollo del País.

Seguros Panamericanos: Organización especializada en desarrollar, manufacturar y suministrar soluciones y servicios integrados para el manejo y custodia de valores.

Emerson: es una compañía que une la tecnología y la ingeniería para proveer soluciones innovadoras a sus clientes en una amplia gama de mercados industriales, comerciales y de consumidores. Su prioridad es diseñar, producir y entregar productos, sistemas y soluciones que mejoran la vida de la gente

4.5) Unidad de análisis

La unidad de análisis escogida fue: supervisores inmediatos en el área de atención al cliente así como los empleados que laboran en dicha área.

4.6) Definición de Variables.

Tabla N° 3 - Operacionalización de variables

Variable	Def. Operacional (*)	Indicadores	Definición Nominal de la Variable	Definición Real de la Variable
Condiciones área de trabajo	Ventilación	Calidad de ventilación	Condicion: Naturaleza o propiedad de las cosas. Área: zona destinada para algo, Trabajo: acción producida por un agente debido al entendimiento o a la operación de máquinas, piezas, herramientas o utensilios.	Aquellas características observables que debe poseer el área de trabajo las cuales permiten un buen desempeño de las actividades, como lo son: luz, ventilación, ruido, distribución del espacio y equipos de trabajo
	Luz	Calidad de luz		
	Ruido	Cantidad de ruido		
	Espacio	Distribución del espacio		
	Disponibilidad de equipos	Calidad y cantidad de equipos		
Relación con los supervisores inmediatos	Amabilidad	Nivel de amabilidad	Relacion: Referencia que se hace de un hecho. Supervisor: persona que ejerce inspeccion superior en determinados casos.	Capacidad de trato que tiene un supervisor hacia sus empleados, que permite el buen desempeño de tareas; amabilidad comunicación y atención a las necesidades.
	Comunicación	Capacidad comunicativa		
	Atención a necesidades	Capacidad de respuesta		
Admiración al supervisor	Conocimientos técnicos	Grado de conocimientos	Contemplar o considerar con sorpresa o con placer alguna cosa admirable. Supervisor: persona que ejerce inspeccion superior en determinados casos.	Tipo de consideración que se tiene frente a un supervisor cuando se reconocen características o cualidades positivas.
	Esmero en actividades laborales	Nivel de dedicación y eficiencia		
	Experiencia en el área	Años de experiencia en funciones similares		
	Desempeño	Efectividad en realización de tareas.		
Remuneración	Sueldo	Nivel de sueldo o salario. (cantidad)	Percepción de un trabajador o retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada.	Recompensas de tipo monetario y beneficios sociales, percibidos por el empleado a causa de existencia de una relación de trabajo.
	Beneficios sociales	Calidad de beneficios		
Recompensa	Reconocimiento moral	Nivel de reconocimiento	Compensar el daño hecho. Retribuir o remunerar un servicio. Premiar un beneficio, o favor, virtud o merito	Recompensas de tipo moral percibidas por el empleado a causa del contrato psicológico generado en una relación de trabajo.
		Frecuencia de reconocimiento		
Eficiencia en el área laboral	Importancia del cargo	Relación jerárquica	Utilización racional de los recursos productivos, adecuandolos con la tecnología existente.	Capacidad de cumplimiento de actividades laborales con el mínimo uso de recursos disponibles.
	Cumplimiento de indicadores	Eficiencia		
	Satisfacción de funciones	Nivel de satisfacción		
	Habilidades y conocimientos	Nivel de conocimiento		

Cont. Tabla N° 3 - Operacionalización de variables

Variable	Def. Operacional (*)	Indicadores	Definición Nominal de la Variable	Definición Real de la Variable
Políticas administrativas	Control administrativo	Niveles de control administrativo.	Políticas: es un conjunto de principios o reglas de acción que sigue una empresa para poder lograr sus objetivos. Las políticas son la actitud de la administración, establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección.	Métodos de control y conducción de las relaciones laborales para el cumplimiento de objetivos pre establecidos
	Criterios de despido	Calidad de criterios de despido.		
	Criterios de contratación	Calidad de criterios de contratación.		
	Evaluación de desempeño	Efectividad de aplicación y medición del desempeño.		
	Entrenamiento y desarrollo	Cantidad y calidad de entrenamiento y desarrollo.		
Desarrollo profesional	Ascensos	Cantidad de avance profesional	Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.	Capacidad de mejora que le permite al empleado crecer profesionalmente con el uso de los recursos empresariales.
	Planes de carrera	Capacidad de desarrollo continuo		
	Libertad de acción	Frecuencia para la toma de decisiones		
Flexibilidad para actividades extra laborales	Horario de trabajo	Tiempo productivo	Disposición del ánimo a ceder y acomodarse fácilmente a un dictamen. Es una reacción con respecto a alguna institución, alguna práctica del mercado de trabajo que se supone rígida"	Capacidad de aceptación de los supervisores ante propuestas o necesidades del empleado.
		Cantidad de permisos		
	Ritmo de trabajo	Volumen de trabajo		
Compromiso organizacional	Confianza hacia directivos	Nivel de confianza	Grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.	Nivel de identificación que siente los empleados con respecto a la cultura
	Sentimiento de pertenencia	Nivel de identificación		
	Ventajas competitivas	Capacidad de crecimiento		
	Responsabilidad social	Nivel de impacto social		
Trabajo en equipo	Relación con compañeros	Tipo de relación con Compañeros	Disposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los empleados del área en la consecución de actividades y objetivos	Cumplimiento de tareas por un grupo de empleados que laboran en la misma área haciendo uso de la sinergia
	Capacidad Comunicativa	Influencia de opiniones		
	Consecución de objetivos	Contribución del equipo		
	Manejo de relaciones con el equipo	Capacidad de solucionar problemas		
	Calidad de servicio	Orientación al servicio		

4.7) Recolección de datos:

Debido a que el diseño de la investigación fue de campo se decidió utilizar la técnica de encuesta escrita haciendo uso de dos cuestionarios (Dirigido a empleados y empleadores) como instrumento de recolección de datos cuya estructura se formó con preguntas abiertas y cerradas, de tal manera que el encuestado fuese capaz de responder sin la intervención del encuestador o sin necesidad de entrevistarlo.

Los cuestionarios estaban conformados por once (11) variables, que contaban con cinco (5) indicadores por variables.

Las repuestas a cada pregunta se puntuaron de la siguiente forma:

Tabla n° 5. Opciones y puntaje de respuesta en el cuestionario

OPCIONES DE RESPUESTA	PUNTAJE
A	1
B	2
C	3
D	4

Cantidad de ítems por variable: 5.

Puntaje máximo por variable: 20.

Puntaje mínimo por variable: 5.

CAPÍTULO V

FACTIBILIDAD

Debido a que estamos en una época donde el conocimiento es la clave para el logro de los objetivos, reconocemos que es de gran importancia investigar sobre la retención del talento en los empleados jóvenes del país, ya que son ellos quienes aportan nuevos conocimientos a las empresas y hacen de esto una ventaja competitiva no solo en el mundo empresarial sino también en el mercado laboral pero estas personas deben desarrollarse dentro de un contexto donde impera la inestabilidad en todos los aspectos, entiéndase, económico, político, social etc.; y además enfrentarse a factores motivacionales personales que los hagan permanecer o no por poco o mucho tiempo dentro de una organización

Por estas razones se considera esta investigación factible ya que:

1. Las empresas que se van a utilizar para obtener la información son empresas que se encuentran ubicadas en la zona metropolitana del país, lo cual facilita nuestra movilización.
2. Contamos con el apoyo de profesores y de la biblioteca para que nos faciliten información sobre este tema
3. El cuestionario que se elaboró fue de preguntas sencillas para no causar rechazo por el encuestado.

CAPITULO VI

RESULTADOS

6.1) Presentación de resultados

6.1.1) Índice de rotación: Al preguntar a los empleadores por el nivel de rotación existente en la organización estos contestaron:

Tabla N° 6. Nivel de rotación

Nivel	Numero de empleadores.
Alto	1
Medio	3
Bajo	1

6.1.2) Factores de retención utilizados regularmente por el departamento de Recursos Humanos.

Tabla N° 7. Factores de Retención utilizados regularmente por el departamento de RRHH

FACTORES	EMPELADORES		EMPLEADOS	
	%	N°	%	N°
Sueldo o salario	16,67%	1	11,11%	3
Jornada laboral	33,33%	2	14,81%	4
Flexibilidad en los horarios	50,00%	3	44,44%	12
Estabilidad	83,33%	5	55,56%	15
Ambiente de trabajo	66,67%	4	70,37%	19
Desarrollo de actividades de su interés	33,33%	2	29,63%	8
Condiciones del área	33,33%	2	33,33%	9
Formación dada por la empresa	16,67%	1	37,04%	10
Recompensas o reconocimientos	33,33%	2	3,70%	1
Autonomía e independencia	50,00%	3	18,52%	5
Nivel de participación	33,33%	2	40,74%	11
Ascenso	33,33%	2	25,93%	7
Desarrollo	33,33%	2	40,74%	11
Otro	0%	0	0%	0

En la presente tabla encontramos las respuestas de los empleados y empleadores sobre los factores de retención utilizados generalmente por el Departamento de Recursos Humanos de cada una de las empresas.

.- Por parte de los empleadores, encontramos que los factores que ellos consideran son aplicados por el departamento de Recursos Humanos como Políticas de Retención son:

- Estabilidad.
- Ambiente de trabajo.
- Flexibilidad.
- Autonomía e independencia.

.- Por parte de los empleados los factores que ellos perciben como estrategia o política de retención aplicados por el departamento de Recursos Humanos esta:

- Ambiente de trabajo.
- Estabilidad.
- Desarrollo.
- Nivel de participación.

.- Al preguntar a los empleados y empleadores cuáles eran los factores de retención que consideran más efectivos para evitar su egreso, 24 de 28 empleados encuestados coincidieron en que existen 3 factores de retención considerados por ellos como los más importantes (ver Tabla N° 8):

- Ambiente de Trabajo
- Desarrollo Personal
- Flexibilidad en el Horario

Como segunda opción obtuvimos:

- Estabilidad
- Nivel de participación
- Flexibilidad en el horario.

Tabla N° 8. Factores de retención considerados como los más importantes por los empleados para ser retenidos

FACTORES DE RETENCIÓN	EMPLEADOS
Ambiente de Trabajo	5
Estabilidad	3
Desarrollo Personal	5
Nivel de Participación en Toma de Decisiones	3
Flexibilidad en el Horario	5
Autonomía e Independencia	3
Total encuestadas	24

En cuanto a los factores de retención que consideran más importantes lo empleadores tenemos (Ver tabla N° 9):

- Formación dada por la empresa.
- Ambiente de trabajo.

Tabla N° 9. Factores de retención considerados como los más importantes por los empleadores para retener al personal.

FACTORES DE RETENCIÓN	EMPLEADOR
Estabilidad	1
Nivel de Participación en Toma de Decisiones	1
Formación dada por la Empresa	2
Ambiente de Trabajo	2
Total encuestas	6

6.1.3) Variable I. Condiciones del Ambiente Laboral

Luz / ventilación / ruido / espacio / disponibilidad de equipos.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “*Condiciones del Ambiente Laboral*”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que el 44% de ellos consideran que las condiciones son buenas, el 33% regulares, el 13% excelentes y por último el 10 % considera que son malas.

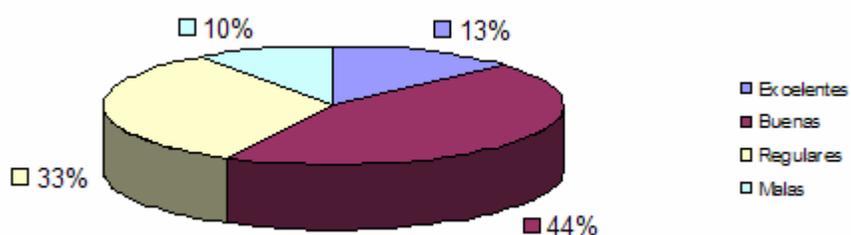


Gráfico N° 3. Condiciones del Ambiente Laboral (Empleado).

Cuando preguntamos a los empleadores acerca de esta misma variable, estos contestaron: 42% que las condiciones del ambiente laboral son buenas, 38% regulares, 10% excelentes y 10% malas, para un total de 6 empleadores encuestados.

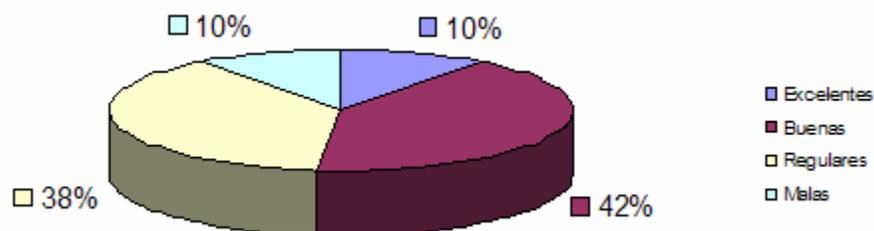


Gráfico N° 4. Condiciones del Ambiente Laboral (Empleador)

6.1.4) Variable II. Relación con el Supervisor.

Amabilidad/ comunicación/ atención a necesidades.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “*Relación con el Supervisor*”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 40% de ellos consideran que la relación con su supervisor es excelente, el 33% buenas, 21% regulares y por ultimo el 6 % malas.

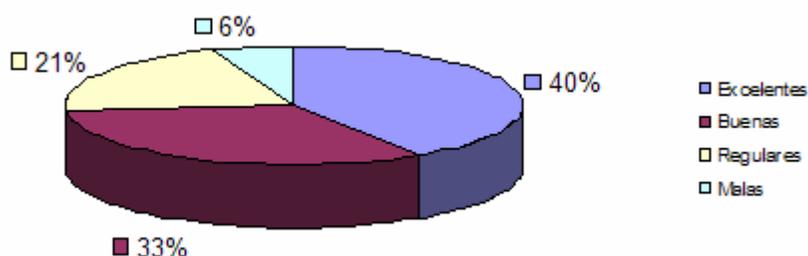


Gráfico N° 5. Relación con el Supervisor (Empleado).

Cuando preguntamos a los empleadores acerca de esta misma variable estos contestaron: 43% consideran que las relación con sus supervisados es buenas, 40% regulares, 17% excelentes y 0% malas, para un total de 6 empleadores encuestados.

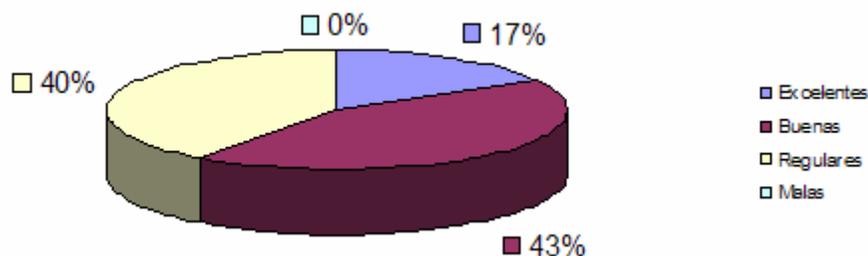


Gráfico N° 6. Relación con el Supervisor (Empleador).

6.1.5) Variable III. Admiración al Supervisor.

Conocimientos técnicos/ esmero en actividades laborales / experiencia en el área / desempeño.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “*Admiración al Supervisor*”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 43% de ellos consideran que el supervisor cuenta con muy altos conocimientos, esmero, experiencia y desempeño para ocupar el cargo, el 25 % considera que el supervisor se encuentra en un nivel bajo para ocupar el cargo, el 24 % considera que el supervisor posee altos niveles para ocupar el cargo y por último el 8% considera que el supervisor no posee ningún nivel para ocupar el cargo.

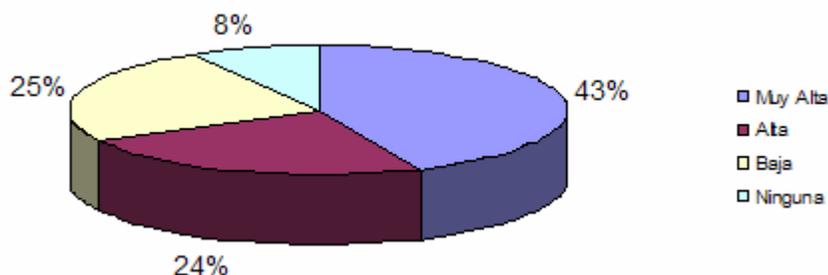


Gráfico N° 7. Admiración al Supervisor (Empleado)

Cuando preguntamos a los empleadores acerca de los conocimientos, esmero, experiencia y desempeño que ellos poseen para ocupar el cargo estos contestaron: 48% consideran que tienen un nivel alto, 28% considera que tienen un nivel bajo, 17% consideran que tienen un nivel muy alto y por último el 7% consideran que no posee ningún nivel conocimientos, esmero, experiencia y desempeño, para un total de 6 empleadores encuestados.

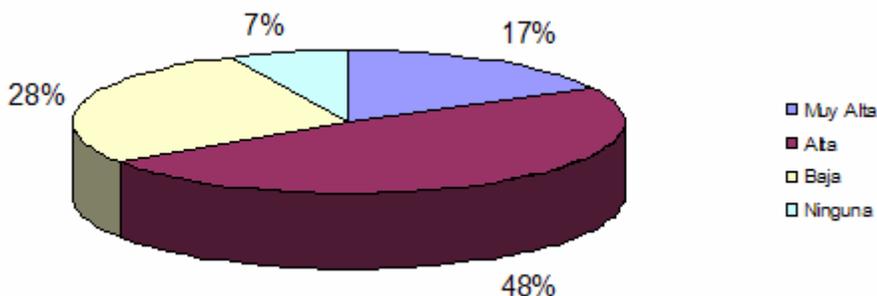


Gráfico N° 8. Admiración al Supervisor (Empleador)

6.1.6) Variable IV. Remuneración y Beneficios.

Sueldo / beneficios sociales.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “*Remuneración y Beneficios*”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 46% de ellos consideran que la remuneración y beneficios sociales son buenos, 37% considera que son regulares, 10% considera que son excelentes y el 7 % consideran que los que los beneficios y remuneraciones percibidos por ellos son malos.

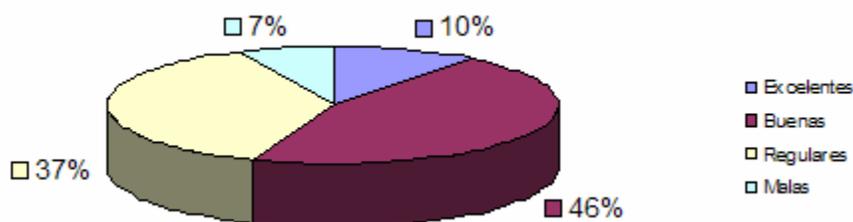


Gráfico N° 9. Remuneración y Beneficios (Empleado)

Cuando preguntamos a los empleadores acerca de la remuneración y beneficios que percibían sus empleados estos contestaron: 49% consideran que sus empleados cuentan con buena remuneración y beneficios, 34 % considera que cuentan con remuneraciones y beneficios regulares, un 10% considera que sus empleados cuentan con un excelente paquete de remuneración y beneficios, y por último un 7% considera que sus empleados tienen mala remuneración y beneficio, para un total de 6 empleadores encuestados.

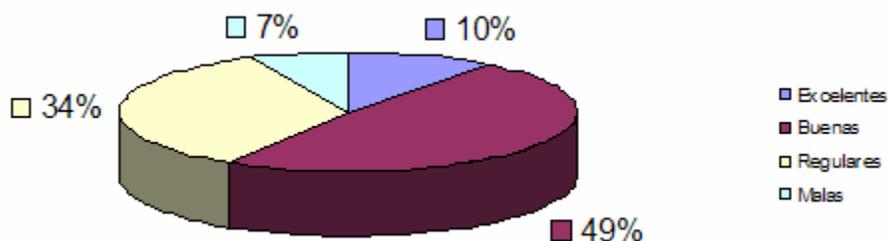


Gráfico N° 10. Remuneración y Beneficios (Empleador)

6.1.7) Variable V. Recompensa.

Reconocimiento Moral.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados sobre la variable “*Recompensa*”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 40% de ellos consideran que las recompensas o reconocimientos son regulares, 29% considera que las recompensas o reconocimientos son buenas, 19% considera que las recompensas o reconocimientos son malas y el 12% consideran que las recompensas o reconocimientos percibidos por ellos son excelentes.

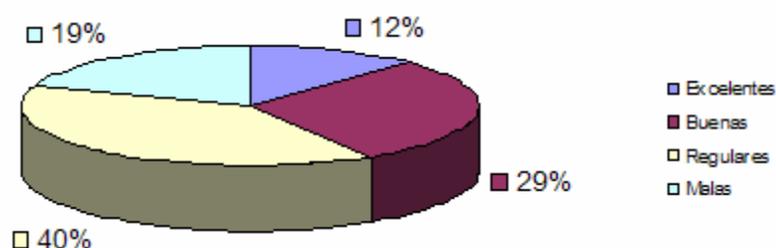


Gráfico ° 11. Reconocimientos (Empleado)

Cuando preguntamos a los empleadores acerca de los reconocimientos que perciben sus empleados estos contestaron: 62% consideran que las recompensas y reconocimientos son regulares, 31% considera que las recompensas y reconocimientos son buenas, un 7% considera que las recompensas y reconocimientos son malos, ninguno de los empleadores contestó que las recompensas o reconocimientos son excelentes, para un total de 6 empleadores encuestados.

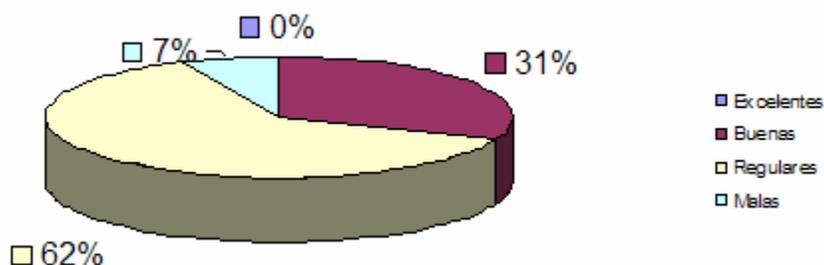


Gráfico ° 12. Reconocimientos (Empleador)

6.1.8) Variable VI. Trabajo en Equipo.

Relación con compañeros/ capacidad comunicativa / consecución de objetivos / calidad de servicio / solución de problemas.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “*Trabajo en Equipo*”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 41% de ellos consideran que el trabajo en equipo es excelente, 24% considera el trabajo en equipo es regular, 22% considera que el trabajo en equipo es bueno y el 13% consideran que el trabajo en equipo es malo.

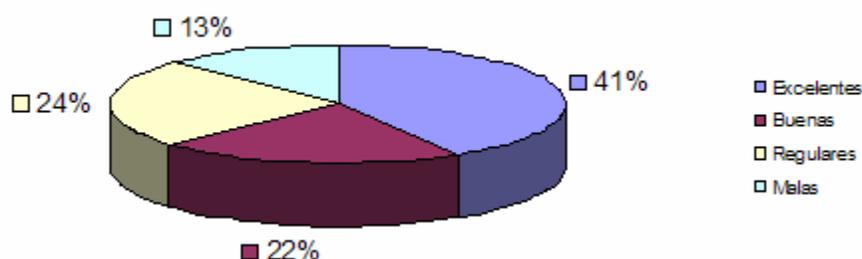


Gráfico N° 13. Trabajo en Equipo (Empleado)

Cuando preguntamos a los empleadores acerca del trabajo en equipo que realizan sus empleados estos contestaron: 34% consideran que el trabajo en equipo es excelente, 24% considera que el trabajo en equipo es regular, un 21 % considera que el trabajo en equipo es bueno y otro 21 % considera que el trabajo en equipo es malo, para un total de 6 empleadores encuestados.

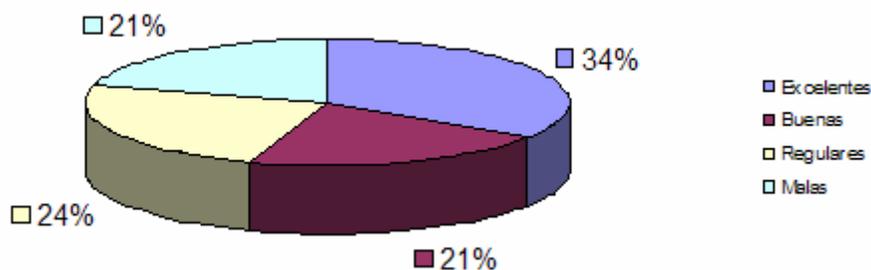


Gráfico N° 14. Trabajo en Equipo (Empleador)

6.1.9) Variable VII. Desempeño.

Importancia del cargo / cumplimiento de indicadores / satisfacción de funciones/ habilidades y conocimientos.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “Desempeño”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 30% de ellos consideran que su desempeño es bueno, 28% considera que su desempeño es excelente, 23% considera que su desempeño es regular, y un 19% considera que su desempeño es malo.

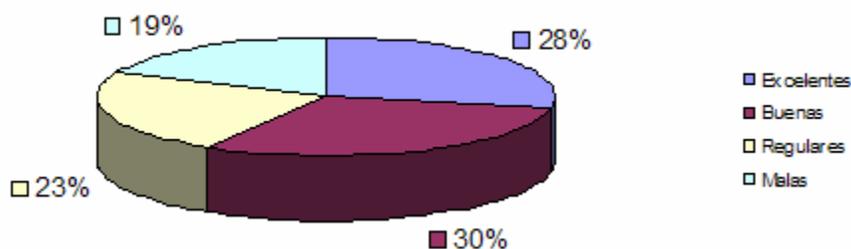


Gráfico N° 15. Desempeño (Empleado)

Cuando preguntamos a los empleadores acerca del desempeño de sus empleados estos contestaron: 40% consideran el desempeño de sus empleados es bueno, 30% considera que el desempeño es regular, un 17 % considera que el desempeño es excelente y un 13% considera que el desempeño es malo.

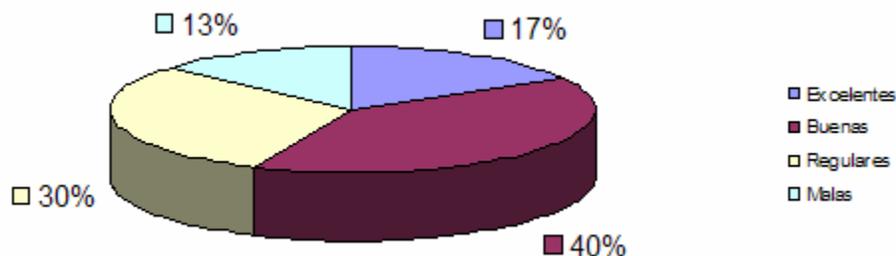


Gráfico N° 16. Desempeño (Empleador)

6.1.10) Variable VIII. Políticas Administrativas.

Control administrativo / contratación / despido/ desempeño/ desarrollo.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “*Políticas Administrativas*”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 43% de ellos consideran que las políticas aplicadas por la empresa son buenas, 32% considera que las políticas administrativas son regulares, 22% considera que las políticas administrativas son excelentes y por último el 3% considera que las políticas administrativas aplicadas por la empresa son malas.

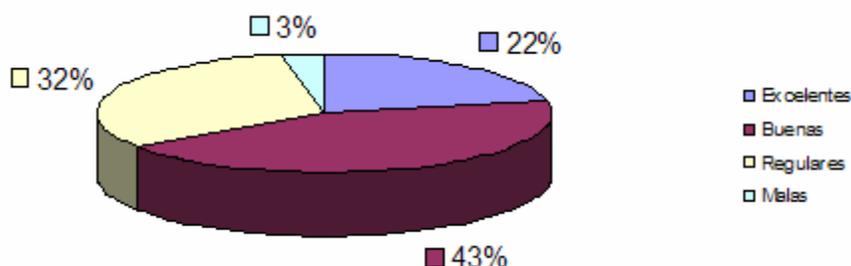


Gráfico N° 17. Políticas Administrativas (Empleado)

Cuando preguntamos a los empleadores acerca de las Políticas Administrativas aplicadas hacia sus empleados estos contestaron: 46% consideran que las políticas administrativas son buenas, 30% considera que las políticas administrativas son regulares, un 17 % considera que las políticas administrativas son excelentes y un 7% considera que las políticas administrativas son malas.

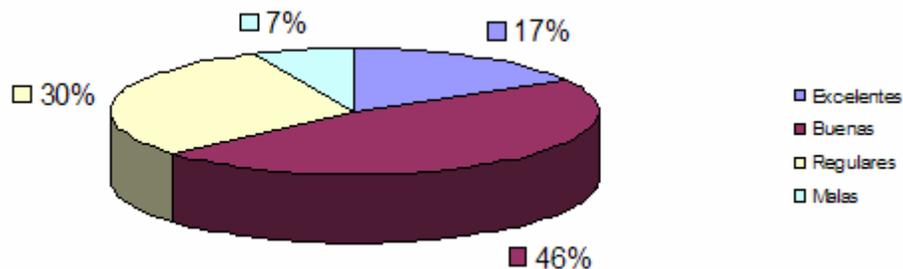


Gráfico N° 18. Políticas Administrativas (Empleado)

6.1.11) Variable IX. Desarrollo Profesional.

Ascenso/ planes de carrera/ libertad de acción.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “*Desarrollo Profesional*”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 42% de ellos consideran que su desarrollo profesional dentro de la empresa es regular, 37% considera que el desarrollo profesional dentro de la empresa es bueno, 13% considera que el desarrollo profesional dentro de la empresa es excelente y por último, un 8% considera que el desarrollo profesional dentro de la empresa es malo.

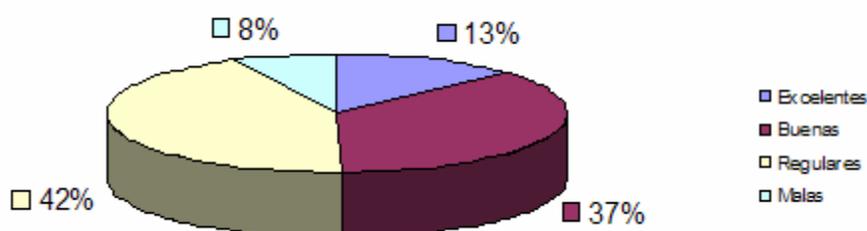


Gráfico N° 19. Desarrollo Profesional (Empleado)

Cuando preguntamos a los empleadores acerca del desarrollo profesional que ofrece la empresa para sus empleados estos contestaron: 60% consideran que el desarrollo profesional que provee la empresa a sus empleados es regular, 33% considera que el desarrollo profesional que ofrece la empresa es bueno, 7% considera que el desarrollo profesional que ofrece la empresa es malo.

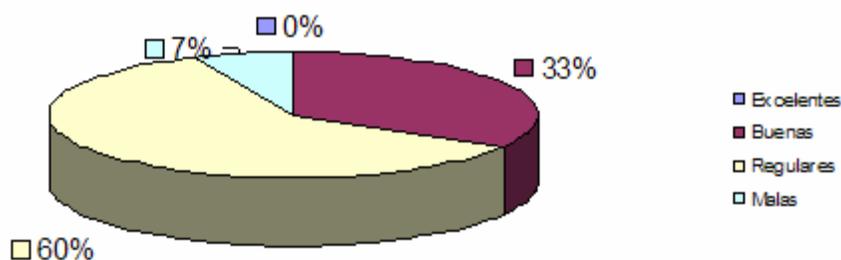


Gráfico N° 20. Desarrollo Profesional (Empleador)

6.1.12) Variable X. Flexibilidad.

Horario de trabajo / ritmo de trabajo.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “Flexibilidad”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 46% de ellos consideran que hay buena flexibilidad en su trabajo, 27% considera que es regular, el 19% considera que es excelente y un 8% considera que la flexibilidad en la empresa es mala.

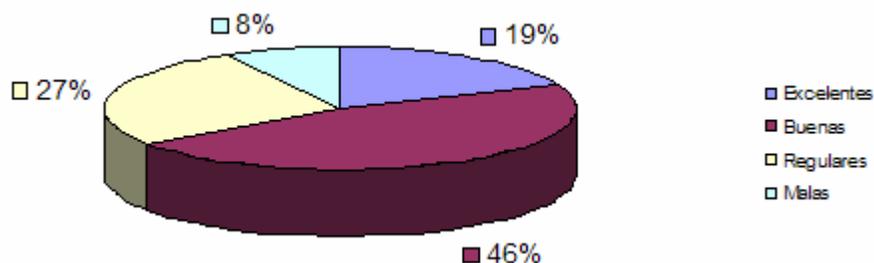


Gráfico N° 21. Flexibilidad (Empleado)

Cuando preguntamos a los empleadores acerca de la flexibilidad que ofrece la empresa a sus empleados estos contestaron: 67% consideran que la flexibilidad es buena, 20% considera que la flexibilidad es regular, y finalmente 13% considera que la flexibilidad dentro de la empresa es excelente.

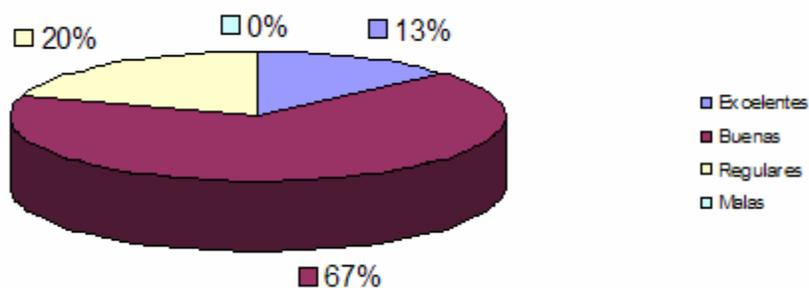


Gráfico N° 22. Flexibilidad (Empleador)

6.1.13) Variable XI. Compromiso Organizacional.

Confianza hacia directivos / sentimiento de pertenencia / ventaja competitivas / responsabilidad social.

En el gráfico que se presenta a continuación encontramos las respuestas dadas por los empleados a la variable “*Comportamiento Organizacional*”, para un total de 28 empleados encuestados tenemos que: el 34% de ellos tienen un buen compromiso organizacional, 29% considera su compromiso con la organización es excelente, 24% considera que es regular y un 13% considera que su compromiso organizacional con la empresa es malo.

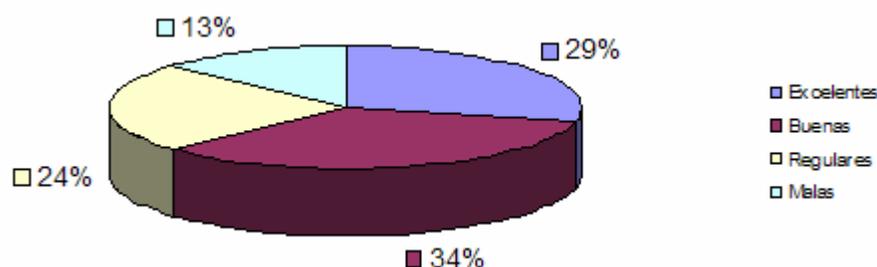


Gráfico N° 23. Compromiso Organizacional (Empleado)

Cuando preguntamos a los empleadores acerca del compromiso organizacional que tienen sus empleados para con la empresa estos contestaron: 49% consideran que el compromiso es bueno, 34% considera que el compromiso es regular, y finalmente 17% considera que el compromiso organizacional de los empleados para con la empresa es excelente.

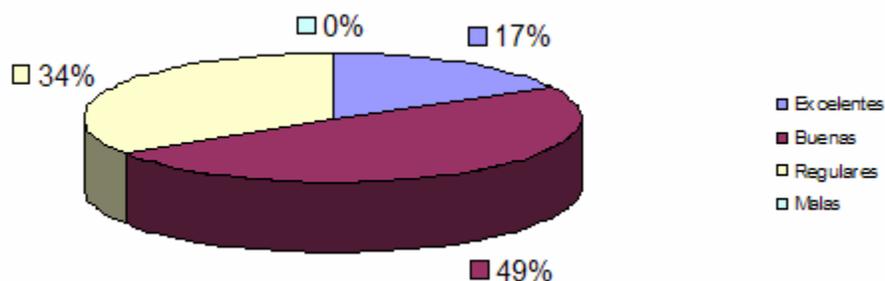


Gráfico N° 24. Compromiso Organizacional (Empleador)

6.2) Análisis de resultados.

6.2.1) Objetivo n° 1. *Investigar cuáles son los factores de retención de personal, utilizados generalmente por los departamentos de Recursos Humanos, para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.*

En la presente investigación pudimos encontrar que los factores de retención de personal generalmente utilizados por los departamentos de Recursos Humanos para garantizar la permanencia de empleados jóvenes pertenecientes al departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, son:

- Ambiente de trabajo.
- Estabilidad.
- Flexibilidad en el Horario.
- Autonomía e independencia.
- Desarrollo.
- Nivel de participación.

Estos resultados fueron obtenidos por ambos participantes (empleados y empleadores) y son tomados en cuenta para definir cuáles son las políticas de retención mas utilizadas en su empresa y en especial en su departamento.

Ambiente de trabajo:

En cuanto al ambiente de trabajo como política de retención de personal en las empresas evaluadas podemos decir, que esta alineada a las teorías explicadas en el marco teórico. Desde la industrialización este ha sido un factor de gran importancia para la retención de los empleados, debido a que se necesita cubrir un mínimo de condiciones donde los trabajadores puedan cumplir con sus faenas diarias de la manera más confortable y agradable posible.

El autor Frederick Herzberg en su teoría de los “Factores Motivacionales”, así como Abraham Maslow en su teoría de la “Jerarquía de necesidades”, plantean este factor desde puntos de vista distintos, pero llegan a la conclusión de que el ambiente laboral es un factor fundamental para mantener al individuo dentro de su puesto de trabajo. Claro esta, que las condiciones del ambiente de trabajo deben ser cubiertas de manera primordial ya que la ausencia de estas podría romper de manera tajante la relación.

En la actualidad los empleados encuestados en área Metropolitana, no cuentan con un ambiente de trabajo amplio y confortable, debido a que cada vez hay más empresas con un espacio físico reducido, sin embargo se ha tratado a través del estudio de la ergonomía, el aprovechamiento del espacio, así mismo se han creado una gran cantidad de Organismos del Estado los cuales supervisan este mínimo de condiciones en el área laboral.

Estabilidad:

Gracias al clima económico, político y social que presenta el país, era de esperar que el departamento de Recursos Humanos pusiera en marcha políticas orientadas a la estabilidad, debido a que este hecho es completamente opuesto al contexto con lo que contamos en el día a día venezolano.

Los empleadores desean proyectar un clima de paz, tranquilidad y confianza. Crear una estabilidad laboral no solo ha sido tema de estudio por el departamento de Recursos Humanos, este también se ha visto influenciado por, laboristas, sindicalistas y políticos, quienes desde que comprendieron la importancia social que posee y otorga el trabajo como fuente de ingresos y garante de la economía familiar e individual, se han inmerso en este aspecto para trabajar en pro de la búsqueda de la estabilidad.

Flexibilidad en el Horario:

En el contexto donde los empleados se desarrollan, llenos de continuos cambios y mil vicisitudes, la flexibilidad ha dejado de ser un permiso forzado; ahora es utilizado como una Política de Recursos Humanos, porque han entendido que el personal que labora en una organización no se puede aislar de su vida privada ya que estos deben cumplir distintos roles fuera del ámbito laboral.

Autonomía e independencia, desarrollo y nivel de participación.

Este punto resulta de gran importancia ya que esta ligado al enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo. El departamento de Recursos Humanos debe dar oportunidad a los empleados de tomar sus propias decisiones y de ser ellos quienes propicien los cambios positivos dentro de la organización, deben estar claros que el trabajador es una persona que posee estima y deseos de autorrealización, que de una u otra manera buscará satisfacerlos con logros alcanzados dentro de la organización, por esta condición las empresas deben generar trabajos desafiantes que estimulen a su personal.

Los resultados obtenidos permitieron constatar que el empleador desea ofrecer a sus trabajadores, en primer lugar, un mínimo de condiciones para su desarrollo personal tanto de ambiente laboral, así como un clima de estabilidad o de tensa calma dentro de este mundo cambiante en el cual esta sumergido el país.

6.2.2) Objetivo n° 2. *Identificar el nivel de rotación de los empleados jóvenes en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.*

Para identificar el índice de rotación de personal de las empresas encuestadas, se pretendía trabajar con la fórmula comúnmente utilizada por las empresas para este cálculo sin embargo, la mayoría de estas no contaba con números precisos acerca del Índice de Rotación,

por esta razón se decidió permitir a cada empresa identificar su nivel de rotación a través de categorías como Alto, Medio y Bajo.

De las seis empresas encuestadas, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Solo una empresa indicó que el nivel de rotación de sus empleados es “Alto”.
- Tres de las empresas encuestadas indicaron que el nivel de rotación de los empleados es “Medio”.
- Solo una empresa indicó que su nivel de rotación es “Bajo”.
- Una de las empresas encuestadas no quiso responder su nivel de rotación

Con base en los datos suministrados podemos concluir que, el mayor nivel de rotación se encuentra ubicado en el nivel medio para el departamento de Atención al Cliente.

6.2.3) Objetivo nº 3. *Investigar la percepción de empleados y empleadores sobre las condiciones del área de trabajo presentadas en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.*

Con respecto a la percepción que tienen los empleados y empleadores encuestados sobre las condiciones del ambiente laboral, pudimos observar que la percepción es muy similar para ambos actores, quienes opinaron que son buenas en un 44% para el empleado y un 42% para el empleador. Cuando se realizó la aplicación de las pruebas pudimos constatar este factor, ya que ciertamente el ambiente de trabajo era propicio para la realización y cumplimiento de las tareas; aunque en algunos casos la falla se encontraba en la disponibilidad de equipos, medios o recursos para cumplir las asignaciones, pero en forma general las condiciones del ambiente de trabajo si resultaron ser buenas, tal y como lo demuestra la encuesta realizada.

Es importante señalar que la opción “excelentes” establecida como parámetro de evaluación dentro del cuestionario para las condiciones del ambiente de trabajo, alcanzó solo un 13% y 10% para empleados y empleadores, lo que hace pensar que ciertamente la política

de ambiente de trabajo no se encuentra totalmente desarrollada o no es percibida de la mejor manera por los participantes del estudio.

6.2.4) Objetivo n° 4. *Establecer cómo es el nivel de relación de trabajo con el supervisor inmediato, que refleje la posible decisión de los empleados jóvenes de permanecer en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como la percepción que posee el empleador sobre esta relación de trabajo.*

Relación con el supervisor

En esta variable encontramos opiniones muy similares entre ambos actores. El 44% de los empleados encuestados consideraron que las relaciones de trabajo con su supervisor son excelentes, mientras que el 43% de los supervisores encuestados percibe que la relación con sus supervisados es buena. Esto nos sirvió como un indicador que refleja que el supervisor es más exigente y que tiene en mente un ideal que aun no ha sido alcanzado, bien sea por sus capacidades o por las políticas y medios existentes en la empresa. La segunda opción mas escogida por el empleado, corresponde a una relación con el supervisor calificada buena, mientras que para el empleador es regular, observando nuevamente la tendencia del empleado en percibir que son positivas las relaciones con su supervisor, mientras que el empleador mantiene la idea de mejora continua.

Esto nos hace pensar que el actor más exigente en esta relación es el supervisor quien podría tener una percepción un tanto más objetiva que el empleado. Evidentemente estamos en presencia de un problema de percepción e ideales, ya que para los actores no esta claro o no esta compartido el ideal de lo que es una “Buena o Excelente” relación de trabajo, aunque ellos aleguen que la comunicación es efectiva entre ambos, así como el buen trato y apoyo en un área de naturaleza tan conflictiva como lo es Atención al Cliente debido a que están sujetos a la predisposición o reacción de los distintos usuarios que a ella acuden.

6.2.5) Objetivo n° 5. *Establecer el grado de admiración que los empleados jóvenes poseen hacia su supervisor inmediato, que refleje la posible decisión de permanecer en el*

departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como la percepción que posee el supervisor sobre su propio conocimiento.

En esta variable nuevamente percibimos el ideal de mejora continua por parte del supervisor, quien considera que aun cuando posee conocimiento para el cargo que desarrolla, debe mejorar en aspectos como esmero, experiencia y desempeño. En cuanto a la opinión del empleado, podemos observar que este califica a su supervisor como alguien que esta capacitado contando con los conocimientos, experiencias, esmero y desempeño necesarios para el cargo.

Así mismo los empleados encuestados consideran que su supervisor se encuentra en un nivel igual o superior comparado con el resto de los supervisores de la empresa; esta respuesta por parte del empleado es de suma importancia para la investigación ya que el poseer gran admiración hacia el supervisor ratifica el fin de esta estrategia, la cual se centra en la retención del talento, y hace aun más sólida la relación entre ellos, así como contribuye a un nivel de confianza y de respeto alto entre ambos. Si el supervisor es visto de manera positiva por sus empleados se consolidará la confianza del empleado hacia el estatus de la organización, ya que es la figura que esta directamente ligada a la alta gerencia sin importar el rango de acción que tenga el supervisor.

6.2.6) Objetivo nº 6. *Indicar el nivel de satisfacción en cuanto a la remuneración y recompensas percibido por los empleados jóvenes, para permanecer en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de satisfacción que poseen los empleados desde la óptica del supervisor.*

La remuneración vista desde la óptica del empleado es siempre merecida y debe ser creciente, ya que este la relaciona con su visión personal porque le permite cubrir sus necesidades de subsistencia, pero por parte del empleador la remuneración debería atenerse a la efectividad del trabajador en cuanto al retorno de la inversión que este apuesta sobre el empleado. Lo justo en una remuneración seria, una relación equitativa entre la responsabilidad del cargo, el nivel de salario en el mercado laboral, el logro de objetivos por parte del

empleado y la consecución de las estrategias organizacionales, materializándose en retorno con beneficios de la inversión para el empleador.

Los empleados al igual que los supervisores consultados en esta investigación percibieron que la remuneración o recompensa obtenida por el desarrollo de sus funciones es buena en un 46% y 49% respectivamente. Las políticas aplicadas por el empleador entonces, se perciben como buenas y equitativas tanto a nivel interno como externo, cumpliéndose la relación ideal de remuneración entre empleado y empleador descrita anteriormente; ya que remuneran al empleado de acuerdo al justo valor del cargo que ocupa en la empresa y en el mercado en general.

Queda demostrado que cuando la remuneración es equitativa, esta resulta una ventaja competitiva que permitirá atraer personal bien calificado, así como retener a los empleados actuales. Para muchos autores la remuneración es considerada un variable principal para el establecimiento de una relación de trabajo, pero cuando es solventada sirve para generar nuevas inquietudes o necesidades que deben ser cubiertas por el empleador, de esto nos podremos dar cuenta al finalizar el estudio.

6.2.7) Objetivo n° 7. *Indicar la percepción de empleados y supervisores en cuanto a los reconocimientos y recompensas obtenidos por su desempeño en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.*
Reconocimiento o recompensa.

En esta variable presenciamos gran falla como política de retención de personal aplicada por parte del empleador, ya que en el instrumento aplicado, ambos actores coinciden en que los reconocimientos por el desempeño generado son regulares en un 40% para el empleado y un 69% para el empleador. Estos resultados evidencian que las políticas aplicadas para el reconocimiento no son muy buenas o no generan el impacto debido en el empleado.

El realizar reconocimientos que sean notados por nuestros empleados se convierte en tangibles y positivos efectos que amplían los niveles de satisfacción y de retención, así como

mejoras en la productividad y en el clima laboral en un área mencionada anteriormente en el apartado 6.2.3 como de naturaleza conflictiva. Debemos entender que los empleados son seres humanos cargados de sentimientos; al reconocer sus meritos se sentirán más apreciados llenándose de una actitud positiva, que les generará mayor confianza en sí mismos y los motivará al desarrollo de nuevas habilidades para contribuir y colaborar con la misión y visión de la empresa. Esto demuestra que se debe crear entonces, una cultura en la organización basada en el continuo reconocimiento a fin de generar o destacar potenciales desconocidos en los empleados.

6.2.8) Objetivo n° 8. *Indicar la percepción de empleados y supervisores en cuanto a las relaciones con sus compañeros del equipo de trabajo en el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas.*

Para el 41% de los empleados, la relación con sus compañeros de trabajo es percibida como excelente, siendo también esta opción la más seleccionada por los supervisores con un 34%. Este factor resulta de gran importancia a la hora de retener al personal, principalmente por el hecho de la convivencia porque nadie podría trabajar en un lugar donde se lleve mal con el resto del equipo o personal. Cuando el equipo de trabajo actúa de buena manera los resultados positivos no se hacen esperar, porque se crean responsabilidades compartidas que proporcionan mejores y más atractivos puestos para los trabajadores, gracias a que se convierten en empleados integrales dentro del departamento.

El trabajo en equipo también está relacionado a la toma de decisiones cuando se diseñan estrategias y se evalúan de manera colectiva; por otra parte, cuando creamos metas y objetivos en común las fuerzas se alinean bajo una misma dirección permitiendo que los empleados se enfoquen en un mismo resultado logrando saber que el éxito o reconocimiento de uno refleja el éxito de todos.

6.2.9) Objetivo n° 9. *Establecer el nivel de resultados laborales que los empleados jóvenes perciben como efectivos en el departamento de Atención al Cliente de empresas*

ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de resultados laborales que el supervisor percibe como efectivos por su equipo de trabajo.

Esta variable fue calificada como buena en un 30% y excelente en un 28% por parte de los empleados, quienes creen que su desempeño cumple con las metas establecidas por el departamento; mientras que para los empleadores el desempeño es calificado como bueno en un 40% y regular en un 30%.

Aunque los porcentajes de respuesta son muy similares, esa pequeña diferencia entre ambos denota que hay problemas de comunicación o retroalimentación entre el supervisor y el empleado al momento de medir el nivel de resultado alcanzado por estos, ya que el empleado percibe su desempeño como bueno pero no tiene conocimiento de cómo lo califica su supervisor.

Al no poseer una buena comunicación el supervisor del área de Atención al Cliente se encuentra en una posición desventajosa porque no logró transmitirle a cabalidad al empleado, cuáles son los objetivos que él desea que este logre así como las actividades que deba llevar a cabo para dicho cumplimiento.

6.2.10) Objetivo n° 10. *Establecer el nivel de satisfacción del empleado joven con respecto a las políticas administrativas aplicadas por el departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de satisfacción que percibe el supervisor sobre la aplicación de esta en el equipo de trabajo.*

Para empleados y empleadores resulta de agrado las políticas administrativas aplicadas por el departamento de Recursos Humanos, es decir, se encuentran satisfechos con las guías de conductas creadas por la organización. Resulta de gran importancia que las políticas aplicadas tengan aceptación, ya que estas nos sirven para el logro y consecución de objetivos y de la estrategia organizativa; las políticas además, ayudan, trazan y guían el camino para las acciones que se van a realizar, ayudándonos ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Los resultados obtenidos sobre el nivel de satisfacción percibido por ambos actores fueron los siguientes: 43% y 32% entre la opción buena y regular por parte de los empleados, y las opciones de buena 46% y 36% regular por parte de los empleadores. Si las políticas están basadas en la filosofía organizacional y en las necesidades de cada empresa, podríamos decir que las empresas que participaron en la muestra cuentan con empleados medianamente alineados al logro de los objetivos corporativo, lo cual aunque pueda generar una discrepancia en las percepciones las consecuencias tenderán más a verse reflejadas en el cumplimiento de la misión de el área de Atención al Cliente.

6.2.11) Objetivo nº 11. *Establecer el nivel de percepción en cuanto al desarrollo profesional alcanzado por los empleados jóvenes del departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, y la percepción del supervisor en cuanto al desarrollo profesional de sus empleados.*

Para crear organizaciones exitosas debemos enfocarnos en el desarrollo continuo de nuestros empleados al nivel más óptimo, las personas quieren trabajar, ya sea por necesidad, porque le gusta trabajar o simplemente porque encuentran en él un medio inequívoco de desarrollo y progreso. Si bien es cierto que no toda persona resulta hábil para cualquier empresa, también es cierto que no necesariamente toda empresa resulta atractiva para las personas, y este hecho incidirá en el desarrollo del trabajador si sus expectativas no son tomadas en cuenta desde que se inicia el proceso de selección.

Los resultados encontrados en la investigación demuestran que el desarrollo de personal aplicado en las organizaciones desde la perspectiva del empleado es de 42% para desarrollo regular y 37% para buen desarrollo, mientras que el empleador considera que el desarrollo dentro de la organización para sus empleados esta en 60% regular y un 33% buena. Los resultados que aquí encontramos nos hacen pensar que ciertamente las políticas de desarrollo no se encuentran bien encaminadas hacia una estrategia de retención de personal y más aún en el área de Atención al Cliente donde los empleados necesitan una serie de adiestramientos como: comunicación efectiva, capacidad de resolver conflictos, manejo del estrés, negociaciones efectivas etc. a fin de lograr que los eslabones de la cadena mencionados

en el marco teórico no se rompan e incurra la empresa en pérdidas de clientes internos y externos. Es importante resaltar que lo ideal es un plan de carrera en las organizaciones escogido por el trabajador y/o guiado por el mismo supervisor, con el fin de desarrollar las competencias claves para lograr el cumplimiento de la estrategia y la ventaja competitiva, pero con los resultados obtenidos es de suponer que la participación del supervisor y del empleado en las empresas encuestadas, no son tomadas en cuenta para las políticas de crecimiento y desarrollo necesarias para que esto ocurra.

En la actualidad el desarrollo no debe ir dirigido únicamente hacia un puesto en específico, por el contrario debería dirigirse hacia la creación de un empleado integral capaz de conocer todas las áreas de su empresa y tener un mínimo de conocimiento sobre la manera como operan dichas áreas. Aun cuando la empresas encuestadas no se enfocaron en políticas de desarrollo si facilitaron al empleado el conocimiento acerca de procesos distintos a su área, lo cual se ve reflejado en los resultado y es un indicador de que la empresa desea garantizar que la contribución de sus empleados este enfocada en una cultura que favorezca al cliente ya que si el empleado entiende su función y a su vez entiende las de otras áreas podrá dar una respuesta de mejor calidad y con mayor rapidez.

6.2.12) Objetivo n° 12. *Indicar el nivel de flexibilidad del ritmo de trabajo en cuanto a actividades extra laborales percibido por los empleados jóvenes del departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de flexibilidad, que considera el supervisor, tienen sus supervisados.*

Esta variable es muy importante para el estudio por las características que presenta la población encuestada, la cual se refiere a un grupo de jóvenes, muchos de ellos sin culminación de estudios. Este grupo generalmente solicita permisos al supervisor para poder cumplir con sus requerimientos académicos y de orden personal; el no otorgamiento de estos permisos es percibido por el empleado como un impedimento para su desarrollo personal, razón por la cual esta estrategia resulta clave para la permanecía del empleado en la organización, dado que el hecho de que la inasistencia de estos empleados en sus puesto de

trabajo en el área de Atención al Cliente disminuye la operatividad de la empresa porque son estos quienes deben dar respuesta a los requerimientos que día a día demandan los clientes, siendo una consecuencia perjudicial para organización.

La flexibilidad no solo enmarca los permisos sino también los horarios y ritmo de trabajo del empleado, no se puede pretender dominar la vida de los trabajadores al punto de generar síntomas de estrés en ellos y que afecte, además, el funcionamiento tanto personal como laboral del trabajador. El poder disponer de flexibilidad en la hora de entrada y salida así como disfrutar de permisos, no solo es percibido como un beneficio por los empleados sino que ha dejado de ser un prejuicio para la empresa, porque esta se esta enfocando en permitirle al empleado el poder fomentar un equilibrio entre la vida personal y la laboral, lo cual repercute tanto en la eficacia como en el bienestar del trabajador.

Los resultados obtenidos por el grupo de encuestados son las siguientes: 46% de los empleados consideran que existe una buena flexibilidad en sus puestos de trabajo, por otra parte encontramos que el 19% considera que es excelente y como minoría un 35% considera que la flexibilidad en la organización es mala o no existe. Los resultados son similares para los empleadores quienes en un 67% opinaron que la flexibilidad en la organización es buena y un 13% que es excelente, solo un 20% considera que hay poca flexibilidad en sus lugares de trabajo.

6.2.13) Objetivo nº 13. *Indicar el nivel de identificación con la cultura organizacional que poseen los empleados jóvenes del departamento de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, así como el nivel de identificación que tienen los empleados sobre la cultura organizacional bajo la óptica del supervisor.*

El compromiso organizacional es el grado o nivel de identificación que posee el empleado con la respecto a la cultura organizacional de la empresa, dicho compromiso genera en el trabajador un deseo de permanencia. Si observamos los índices de rotación obtenido podemos decir que ciertamente es así, dado que el resultado obtenido en las encuestas aplicadas otorgan un valor medio/ bajo a dichos índices.

Los resultados obtenidos en la investigación de este objetivo arrojaron que el 63% de los empleados considera tener un compromiso organizacional bueno o excelente, lo que indica que más de la mitad de la muestra se encuentra alineada a las metas de la organización, integrándose en los proyectos de la empresa para obtener ventajas competitivas a largo plazo, lo que nos haría pensar que ciertamente esta política ha sido bien aplicada por parte de los empleadores.

Para medir el compromiso organizacional hicimos uso de preguntas enmarcadas en el estatus de la organización, su impacto positivo en la sociedad así como la cultura y los valores, entre otros. Los ítems con mayor ponderación se encontraron en la pregunta relacionada con los valores y la cultura, así como en aquella que reflejaba el agrado que producía en los trabajadores poder pertenecer a una empresa de alta responsabilidad y compromiso social.

6.2.14) Objetivo n° 14. *Comparar los factores de retención de personal, generalmente utilizados por los departamentos de Recursos Humanos, bajo la percepción que poseen tanto empleados jóvenes como supervisores del área de Atención al Cliente de empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas, en relación a las razones que alegan para permanecer en ese departamento.*

Las políticas que el empleado considera más importantes para la retención son:

- *Ambiente de trabajo:* es una política de retención que el personal percibe importante porque considera que no puede desarrollarse si no se siente a gusto con el espacio físico donde trabaja (iluminación, ruido, equipos y ventilación). Un ambiente de trabajo en condiciones favorables le permite al empleado cumplir sin interferencia sus funciones.
En el estudio pudimos observar que aun cuando existían pequeñas fallas en las condiciones de los equipos, el ambiente de trabajo era idóneo y cumplía con todos requisitos mínimos exigidos para un desarrollo ideal de sus

actividades, lo cual demuestra un interés por parte del empleador en satisfacer esta política de retención.

Actualmente, en el contexto venezolano, se crearon una serie de mecanismos para garantizar la protección de ese ambiente laboral. Estos mecanismos están regidos por la LOPCYMAT (Ley orgánica de prevención de condiciones y medio ambiente en el trabajo).

Además de lo antes expuesto, el mantener instalaciones adecuadas ayuda también a mejorar el clima organizacional; y hacer uso de esta política resulta de gran impacto para los empleados porque les garantiza las condiciones mínimas para desempeñar su trabajo y cumplir con las expectativas de la organización.

- *Flexibilidad en el horario:* esta es otra de las políticas consideradas por los empleados como efectiva para ser retenido, ya que el hecho de poseer flexibilidad en el trabajo le ofrece al empleado cierto nivel de tranquilidad y comprensión por parte de la empresa. Cuando existe un ritmo de trabajo razonable en los empleados se minimiza el nivel de estrés posible, dando la oportunidad de que cumpla con sus obligaciones personales, y logrando que este pueda llevar paralelamente los distintos roles.
- *Desarrollo Personal:* después de ser cubierta las necesidades primarias el ser humano se enfoca en una segunda necesidad, de logro y superación, donde se pone en juego la autoestima y ego del trabajador. En el estudio pudimos observar que la política de desarrollo es intermedia, ya que se ve afectada por una subvariable como lo son las promociones en cuanto al desarrollo, el avance profesional y las oportunidades laborales dentro de la empresa. Los empleados se encuentran relativamente satisfechos con esta política porque aunque el 50% de la población encuestada considera que la empresa no les ha dado cursos de especialización si han sido entrenados en cuanto al conocimiento a nivel general sobre el negocio.

Las políticas de retención más efectivas desde la perspectiva de los empleadores resultaron ser:

Condiciones del Ambiente Laboral y Formación dada por la empresa. En la primera política vemos que existe una coincidencia tanto para el empleado como el empleador donde es fundamental propiciar un clima agradable y con los recursos necesarios para hacer sentir a gusto a los trabajadores, ya que esto le permite a los mismos cumplir sus objetivos sintiéndose más útiles. Así como las condiciones ambientales resultan ser una herramienta para tener buenos resultados con los empleados, también es una herramienta indispensable la formación que ofrezca la empresa, debido a que esta genera resultados positivos para el empleador, por las nuevas capacidades y habilidades generadas después de la formación, y para el empleado porque ayuda a su crecimiento y desarrollo personal.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

- Ampliar la muestra hacia otros sectores de la economía a fin de certificar las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos.
- Incentivar este estudio fuera del área Metropolitana de Caracas a fin de detectar la percepción de ese mundo laboral como un elemento de feedback y corrección de las malas prácticas en cuanto a políticas de retención de personal.
- Realizar este estudio en otras áreas de la empresa que permitan contrastar la efectividad del buen uso de las políticas de retención de personal.
- A las empresas encuestadas, la recomendación se enfocaría en otorgar mayor importancia tanto a los reconocimientos como a las políticas de desarrollo.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación pudimos concluir que las políticas de retención del talento son cambiantes y obedecen al cumplimiento de necesidades; cuando una es alcanzada se genera una próxima con un mayor nivel de dificultad.

Las políticas de retención no obedecen a una moda, es por esto que en la actualidad encontramos políticas muy antiguas que tienen vigencia en el mundo organizacional. Por esta razón, se pudo observar que los supervisores de una u otra manera tienen percepciones similares en cuanto al buen funcionamiento o no de las políticas, más no hay una concordancia en cuanto a las políticas de retención de personal consideradas como efectivas para estos dos actores (empleado y empleador), lo que ocasiona un descontento por parte del trabajador debido a que no se aplican las políticas que realmente resultan importantes para ellos.

Un buen sistema de compensación luego de ser alcanzado por el empleador se traduce a un nivel medio de importancia para el trabajador, ya que siente que esta pagado de una manera equitativa siempre y cuando existan aumentos progresivos de sueldo, mientras que las condiciones del ambiente de trabajo nunca dejan de restar importancia como factor de retención; el trabajador siempre espera mejoras continuas en esta área que faciliten el logro de sus objetivos.

En cuanto al desarrollo, este es un factor imprescindible para ambos actores quienes desean una mejora continua, tanto para el empleado como para el empleador resulta necesario estar en un constante aprendizaje, orientado a la mejora y consecución de objetivos.

Los empleados creen necesaria la flexibilidad en el trabajo en cuanto a horarios y permisos, ya que esto les permite cumplir de manera efectiva tanto en el ámbito laboral como personal sin tener que incurrir en niveles altos de estrés, así mismo buscan en las políticas de retención poder tomar decisiones y una estabilidad laboral en este mundo cambiante.

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros consultados:

- Ahr, P, Ahr T. (2000). Overtun turnover. USA Causeway Publishing Company.
- Arias, F. (2004). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (4ta edición). Editorial Episteme.
- Browell, S. (2000) Retenga con éxito su personal. España: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. (5ta Edición). México: McGraaw Hill.
- Chiavenato, I (2006). Introducción a la Teoría General de La Administración. (7ma edición) México: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, S.A
- Chiavenato, I (2006). Gestión del Talento Humano. (2da edición). México: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Davenport, T O. (2006). Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. España: Ediciones DEUSTO
- Domínguez, J. Introducción a la psicología del trabajo. Pablo del Río Editores.
- Harvard Bussines Essentials. (2003). Contratar y retener a los mejores empleados. España. Editorial Deusto.
- Hernández, R y otros (1991). Metodología d la investigación. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R. Fernández, C & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación. (2da edición). México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2004). Marketing. España: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Mc Carter, J, Shreyer, R (2000). Recruit and retain the best. USA: Impact Publications.
- Mc Clelland, D. (1989). Estudios de la motivación humana. España: Nancea de ediciones.
- Maynard, H. Davis, J. (1980) Técnicas de dirección de ventas. Tomo I. España: Editorial Hispano Europea.

- Maynard, H. Davis, J. (1980). Técnicas de dirección de ventas. Tomo II. España: Editorial Hispano Europea.
- Pérez, E. Rodrigo, B. (1998). Políticas de compensación y protección de los recursos humanos. España: Ediciones Pirámide.
- Schuitz, D P. (1985). Psicología industrial. Editorial Interamérica.
- Senge, P M. (1992) La Quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Argentina: Ediciones Juan Granica.
- Tamayo, M. (1995). El Proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Villegas, J M. (1997) Administración de Personal. (2da edición) Venezuela: Ediciones Los Heraldos Negros.

Consulta al World Wide Web y textos electrónicos:

- Consultores estrategia (Junio de 2006). La guerra por el talento. Consultado el día 12 de febrero de 2005 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/talento.htm>.
- Deloitte S.L (2005). Un nuevo estudio de Deloitte destaca que los departamentos de RR.HH. se profesionalizan para conseguir plantillas competitivas para sus empresas. Consultado el día 15 de febrero de 2005 en la World Wide Web: http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D10527%2526cid%253D100315,00.html.
- Gómez, (2005, 12 de febrero). Gestión por sentido común. Consultado el 12 de febrero de 2005 en la World Wide Web: http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion_y_empleo/opinion/el_ojo_critico/es/desarrollo/500582.html
- Leñero, Paula (2003, 23 de marzo). Talento empresarial: recurso estratégico para innovar. [Homepage]. Consultado el día 18 de diciembre 2006 de la World Wide Web: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Noticia/Talento%20empresarial%20recurso%20estrat%C3%A9gico%20para%20innovar-El%20financiero-17Mar-2003.doc> Muñoz, Rafael. (2001) Marketing en el Siglo XXI. [Libro en línea]. Consultado el día 17 de

Enero de 2007 de la World Wide Web: <http://www.marketing-xxi.com/introduccion-97.htm>.

- Pérez, Andrés. (2006, 10 de diciembre). Gestión del Talento: Mateo 25, 14-30 [Homepage]. Consultado el día 18 de diciembre 1999 de la World Wide Web: http://www.consultoras.org/frontend/plantillaAEC/noticia.php?id_noticia=4045
- Venescopio. (n.d) Venezuela en cifras. Consultado el día 13 de enero 2007 de la World Wide Web: <http://www.venescopio.org.ve/estadisticas.asp>.

Tesis consultadas:

- Hernández Á, Oscar. (1990). La flexibilización del trabajo. Un estudio Internacional. Venezuela: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Instituto de Estudios Jurídicos del Estado Lara, Funda cultura CONAC, Instituto Latinoamericano de derecho del trabajo.
- Iurkovic. D, León. D (2001) Influencia de los componentes de la compensación total sobre la retención de los trabajadores. Caracas: UCAB

CAPÍTULO X

ANEXOS

AMBIENTE LABORAL EMPLEADOR

Tabla N° 10. Condiciones del ambiente de trabajo empleador

		Ambiente de Trabajo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Buenas	3	50,0	50,0	66,7
	Regulares	2	33,3	33,3	100,0
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

		Iluminación			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Buenas	3	50,0	50,0	66,7
	Regulares	2	33,3	33,3	100,0
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

		Nivel de Ruido			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada ruidoso	0	0	0	0
	Poco ruidoso	1	16,7	16,7	16,7
	Ruidoso	3	50,0	50,0	66,7
	Muy ruidoso	1	16,7	16,7	83,3
	No sc	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

		Espacio Disponible			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	0	0	0	0
	Buenas	2	33,3	33,3	33,3
	Regulares	3	50,0	50,0	83,3
	Malas	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

		Condiciones y Disponibilidad de Equipos			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Buenas	3	50,0	50,0	66,7
	Regulares	1	16,7	16,7	83,3
	Malas	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

AMBIENTE LABORAL EMPLEADO**Tabla N° 11. Condiciones del ambiente de trabajo empleado****Ambiente de trabajo.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	4	14,8	14,8	14,8
	Buenas	14	51,9	51,9	66,7
	Regulares	6	22,2	22,2	88,9
	Malas	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Iluminación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	4	14,8	14,8	14,8
	Buenas	13	48,1	48,1	63,0
	Regulares	7	25,9	25,9	88,9
	Malas	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Nivel de ruido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada ruidoso	2	7,4	7,4	7,4
	Poco ruidoso	12	44,4	44,4	51,9
	Ruidoso	11	40,7	40,7	92,6
	Muy ruidoso	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Espacio disponible

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	5	18,5	18,5	18,5
	Buenas	11	40,7	40,7	59,3
	Regulares	9	33,3	33,3	92,6
	Malas	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Condiciones y Disponibilidad de Equipos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	3	11,1	11,1	11,1
	Buenas	10	37,0	37,0	48,1
	Regulares	11	40,7	40,7	88,9
	Malas	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

RELACIÓN CON EL SUPERVISOR EMPLEADOR

Tabla N° 12. Relación con el supervisor. Empleador

Relación con el Supervisor					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Buenas	3	50,0	50,0	66,7
	Regulares	2	33,3	33,3	100,0
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Respuestas Oportunas antes Situaciones Inesperadas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	0	0	0	0
	Buenas	3	50,0	50,0	50,0
	Regulares	3	50,0	50,0	100,0
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Amabilidad					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy amable	1	16,7	16,7	16,7
	Amable	3	50,0	50,0	66,7
	Poco amable	2	33,3	33,3	100,0
	Nada amable	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Comunicación					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	2	33,3	33,3	33,3
	Buenas	2	33,3	33,3	66,7
	Regulares	2	33,3	33,3	100,0
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Atención y Respuesta					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Buenas	2	33,3	33,3	50,0
	Regulares	3	50,0	50,0	100,0
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

RELACIÓN SUPERVISOR / EMPLEADOS

Tabla N° 13. Relación con el supervisor. Empleados

Relación con el Supervisor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	11	40,7	40,7	40,7
	Buenas	8	29,6	29,6	70,4
	Regulares	7	25,9	25,9	96,3
	Malas	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Respuestas Oportunas antes Situaciones Inesperadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	9	33,3	33,3	33,3
	Buenas	10	37,0	37,0	70,4
	Regulares	6	22,2	22,2	92,6
	Malas	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Amabilidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy amable	12	44,4	44,4	44,4
	Amable	8	29,6	29,6	74,1
	Poco amable	5	18,5	18,5	92,6
	Nada amable	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Comunicación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	11	40,7	40,7	40,7
	Buenas	9	33,3	33,3	74,1
	Regulares	6	22,2	22,2	96,3
	Malas	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Atención y Respuesta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	12	44,4	44,4	44,4
	Buenas	9	33,3	33,3	77,8
	Regulares	4	14,8	14,8	92,6
	Malas	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

DESEMPEÑO DEL SUPERVISOR. EMPLEADOR

Tabla N° 14. Percepción de desempeño del supervisor. Empleador

		Desempeño del supervisor			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Buenas	3	50,0	50,0	66,7
	Regulares	2	33,3	33,3	100,0
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ejemplo de Trabajo Constante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	66,7
	Nada de acuerdo	1	16,7	16,7	83,3
	No sc	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Nivel de Experiencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	4	66,7	66,7	66,7
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Nivel de Conocimiento Respecto a otros Supervisores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	4	66,7	66,7	66,7
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	83,3
	Nada de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Conocimiento y Dominios de Aspectos Técnicos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alto conocimiento	4	66,7	66,7	66,7
	Algún conocimiento	0	0,0	0,0	0,0
	Poco conocimiento	2	33,3	33,3	100,0
	Ningún conocimiento	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

DESEMPEÑO DEL SUPERVISOR. EMPLEADOS

Tabla N° 15. Desempeño del supervisor. Empleados

Desempeño del Supervisor.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Excelente	11	40,7	40,7	40,7
Buenas	8	29,6	29,6	70,4
Regulares	8	29,6	29,6	100,0
Malas	0	0,0	0,0	0,0
Total	27	100,0	100,0	

Ejemplo de trabajo Constante.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	10	37,0	37,0	37,0
De acuerdo	9	33,3	33,3	70,4
Poco de acuerdo	6	22,2	22,2	92,6
Nada de acuerdo	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Niveles de Experiencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	14	51,9	51,9	51,9
De acuerdo	5	18,5	18,5	70,4
Poco de acuerdo	6	22,2	22,2	92,6
Nada de acuerdo	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Nivel de Conocimiento Respecto a otros Supervisores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	11	40,7	51,9	40,7
De acuerdo	7	25,9	18,5	66,7
Poco de acuerdo	9	33,3	33,3	100,0
Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
Total	27	100,0	100,0	

Conocimiento y Dominios de Aspectos Técnicos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alto conocimiento	12	44,4	44,4	44,4
Algún conocimiento	3	11,1	11,1	55,6
Poco conocimiento	4	14,8	14,8	70,4
Ningún conocimiento	7	25,9	25,9	96,3
No sc	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

REMUNERACION Y RECOMPENSA. EMPLEADOR

Tabla N° 16. Remuneración y recompensa. Empleador.

		Remuneración Anual			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy bien	0	0	0	0
	Bien	4	66,7	66,7	66,7
	Mal	2	33,3	33,3	100,0
	Muy Mal	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

		Beneficios Sociales Comparados con otras Empresas			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Buenas	2	33,3	33,3	50,0
	Regulares	2	33,3	33,3	83,3
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	No sc	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

		beneficios sociales de la Empresa			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Buenas	2	33,3	33,3	50,0
	Regulares	3	50,0	50,0	100,0
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

		Remuneración comparada con Pares			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
	Poco de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

		Remuneración relacionada con Compañeros del mismo Departamento			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	83,3
	Nada de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

REMUNERACION Y RECOMPENSA. EMPLEADO**Tabla N° 17.** Remuneración y recompensa. Empleado

		Remuneración Anual			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy bien	3	11,1	11,1	11,1
	Bien	8	29,6	29,6	40,7
	Mal	14	51,9	51,9	92,6
	Muy mal	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

		Beneficios Sociales Comparados con otras Empresas			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	4	14,8	14,8	14,8
	Buenas	13	48,1	48,1	63,0
	Regulares	9	33,3	33,3	96,3
	Malas	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

		beneficios sociales de la Empresa			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	3	11,1	11,1	11,1
	Buenas	14	51,9	51,9	63,0
	Regulares	9	33,3	33,3	96,3
	Malas	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

		Remuneración comparada con Pares			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	7,4	7,4	7,4
	De acuerdo	10	37,0	37,0	44,4
	Poco de acuerdo	11	40,7	40,7	85,2
	Nada de acuerdo	3	11,1	11,1	96,3
	No sc	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

		Remuneración relacionada con Compañeros del mismo Departamento			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	7,4	7,4	7,4
	De acuerdo	16	59,3	59,3	66,7
	Poco de acuerdo	7	25,9	25,9	92,6
	Nada de acuerdo	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

NIVEL DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA. EMPLEADOR.**Tabla N° 18.** Nivel de reconocimiento y recompensa. Empleador

		Reconocimientos o Recompensas			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	1	16,7	20,0	20,0
	Poco de acuerdo	3	50,0	60,0	80,0
	Nada de acuerdo	1	16,7	20,0	100,0
	Total	5	83,3	100,0	
Missing	System	1	16,7		
Total		6	100,0		

		Reconocimientos o Recompensas por Contribuciones Grupales			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
	Poco de acuerdo	3	50,0	50,0	83,3
	Nada de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

		¿Con frecuencia se le felicita por su trabajo?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy frecuentemente	0	0	0	0
	Frecuentemente	2	33,3	33,3	33,3
	Con poca frecuencia	4	66,7	66,7	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

		Felicitaciones Grupalmente por el Trabajo Realizado			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy frecuentemente	0	0	0	0
	Frecuentemente	2	33,3	33,3	33,3
	Con poca frecuencia	4	66,7	66,7	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

		Recompensas recibidas Anualmente			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
	Poco de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

NIVEL DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA. EMPLEADO

Tabla N° 19. Nivel de reconocimiento y recompensa. Empleado

		Reconocimientos o Recompensas			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	5	18,5	18,5	18,5
	De acuerdo	8	29,6	29,6	48,1
	Poco de acuerdo	6	22,2	22,2	70,4
	Nada de acuerdo	6	22,2	22,2	92,6
	No sc	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

		Reconocimientos o Recompensas por Contribuciones Grupales			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	3,7	3,7	3,7
	De acuerdo	12	44,4	44,4	48,1
	Poco de acuerdo	9	33,3	33,3	81,5
	Nada de acuerdo	4	14,8	14,8	96,3
	No sc	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

		¿Con frecuencia se le felicita por su trabajo?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Con mucha frecuencia	3	11,1	11,1	11,1
	Frecuentemente	8	29,6	29,6	40,7
	Con poca frecuencia	10	37,0	37,0	77,8
	Nunca	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

		Felicitaciones Grupalmente por el Trabajo Realizado			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Con mucha frecuencia	4	14,8	14,8	14,8
	Frecuentemente	5	18,5	18,5	33,3
	Con poca frecuencia	12	44,4	44,4	77,8
	Nunca	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

		Recompensas recibidas Anualmente			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	3	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	5	18,5	18,5	29,6
	Poco de acuerdo	15	55,6	55,6	85,2
	Nada de acuerdo	3	11,1	11,1	96,3
	No sc	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

RELACION CON COMPAÑEROS. EMPLEADOR

Tabla N° 20. Relación con compañeros. Empleador

Relación con Compañeros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	16,7	16,7	16,7
	Buenas	3	50,0	50,0	66,7
	Regulares	2	33,3	33,3	100,0
	Malas				
	Total	6	100,0	100,0	

Comunicación Continua

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	3	50,0	50,0	50,0
	A veces	1	16,7	16,7	66,7
	Poco	0	0,0	0,0	0,0
	Nunca	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Contribuciones para Logro del Objetivo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	33,3	33,3	33,3
	A veces	0	0,0	0,0	0,0
	Poco	2	33,3	33,3	66,7
	Nunca	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Solución de Diferencias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	33,3	33,3	33,3
	A veces	1	16,7	16,7	50,0
	Poco	2	33,3	33,3	83,3
	Nunca	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Interés por Satisfacer Requerimientos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	2	33,3	33,3	33,3
	A veces	1	16,7	16,7	50,0
	Poco	1	16,7	16,7	66,7
	Nunca	1	16,7	16,7	83,3
	No sc	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

RELACION CON COMPAÑEROS. EMPLEADO

Tabla N° 21. Relación con compañeros. Empleado

Relación con Compañeros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	12	44,4	44,4	44,4
	Buenas	6	22,2	22,2	66,7
	Regulares	5	18,5	18,5	85,2
	Malas	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Comunicación Continua

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	11	40,7	40,7	40,7
	A veces	3	11,1	11,1	51,9
	Poco	9	33,3	33,3	85,2
	Nunca	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Contribuciones para Logro del Objetivo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	12	44,4	44,4	44,4
	A veces	7	25,9	25,9	70,4
	Poco	5	18,5	18,5	88,9
	Nunca	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Solución de Diferencias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	9	33,3	33,3	33,3
	A veces	7	25,9	25,9	59,3
	Poco	8	29,6	29,6	88,9
	Nunca	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Interés por Satisfacer Requerimientos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	11	40,7	42,3	42,3
	A veces	7	25,9	26,9	69,2
	Poco	5	18,5	19,2	88,5
	Nunca	3	11,1	11,5	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

RENDIMIENTO Y RESULTADOS. EMPLEADOR**Tabla N° 22. Rendimiento y resultado. Empleador****Importancia del Cargo para La Empresa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy importante	2	33,3	33,3	33,3
	Importante	2	33,3	33,3	66,7
	Poco importante	2	33,3	33,3	100,0
	Nada importante				
	Total	6	100,0	100,0	

Cumplimiento de Indicadores Asignados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	83,3
	Nada de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Monotonía del Puesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	2	33,3	33,3	50,0
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	83,3
	Nada de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Nivel de Satisfacción

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy a gusto	1	16,7	16,7	16,7
	A gusto	2	33,3	33,3	50,0
	Poco a gusto	2	33,3	33,3	83,3
	Nada a gusto	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Conocimiento en otras Áreas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	83,3
	Nada de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

RENDIMIENTO Y RESULTADOS. EMPLEADO**Tabla N° 23. Rendimiento y resultado. Empleado****Importancia del Cargo para La Empresa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy importante	10	37,0	37,0	37,0
	Importante	6	22,2	22,2	59,3
	Poco importante	6	22,2	22,2	81,5
	Importante	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Cumplimiento de Indicadores Asignados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	13	48,1	48,1	48,1
	De acuerdo	4	14,8	14,8	63,0
	Poco de acuerdo	6	22,2	22,2	85,2
	Nada de acuerdo	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Monotonía del Puesto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	4	14,8	14,8	14,8
	De acuerdo	5	18,5	18,5	33,3
	Poco de acuerdo	9	33,3	33,3	66,7
	Nada de acuerdo	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Nivel de Satisfacción

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy a gusto	9	33,3	33,3	33,3
	A gusto	10	37,0	37,0	70,4
	Poco a gusto	3	11,1	11,1	81,5
	Nada a gusto	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Conocimiento en otras Áreas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	7,4	7,4	7,4
	De acuerdo	16	59,3	59,3	66,7
	Poco de acuerdo	7	25,9	25,9	92,6
	Nada de acuerdo	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

CONTROLES ADMINISTRATIVOS. EMPLEADOR**Tabla N° 24. Controles administrativos. Empleador****Controles Administrativos de la Empresa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	2	33,3	33,3	50,0
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	83,3
	Nada de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Criterios de Despido de Personal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	83,3
	Nada de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Políticas de Contratación de la Empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	3	50,0	50,0	83,3
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Políticas de Evaluación de Desempeño

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
	Poco de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Políticas de Entrenamiento y Desarrollo de Personal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	4	66,7	66,7	83,3
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

CONTROLES ADMINISTRATIVOS. EMPLEADO**Tabla N° 25. Controles administrativos. Empleado****Controles Administrativos de la Empresa**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	6	22,2	22,2	22,2
De acuerdo	8	29,6	29,6	51,9
Poco de acuerdo	11	40,7	40,7	92,6
Nada de acuerdo	1	3,7	3,7	96,3
No sc	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Criterios de Despido de Personal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	6	22,2	22,2	22,2
De acuerdo	12	44,4	44,4	66,7
Poco de acuerdo	8	29,6	29,6	96,3
Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
No sc	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Políticas de Contratación de la Empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	5	18,5	18,5	18,5
De acuerdo	14	51,9	51,9	70,4
Poco de acuerdo	8	29,6	29,6	100,0
Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
Total	27	100,0	100,0	

Políticas de Evaluación de Desempeño

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	4	14,8	14,8	14,8
De acuerdo	13	48,1	48,1	63,0
Poco de acuerdo	9	33,3	33,3	96,3
Nada de acuerdo	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Políticas de Entrenamiento y Desarrollo de Personal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	8	29,6	29,6	29,6
De acuerdo	11	40,7	40,7	70,4
Poco de acuerdo	6	22,2	22,2	92,6
Nada de acuerdo	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

DESARROLLO PROFESIONAL. EMPLEADOR

Tabla N° 26. Desarrollo profesional. Empleador

Oportunidad de Avance Profesional y Oportunidades Laborales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelentes	0	0	0	0
	Buenas	3	50,0	50,0	50,0
	Regulares	3	50,0	50,0	100,0
	Malas	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Desarrollo habilidades para Mejoramiento Profesional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	4	66,7	66,7	66,7
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Promociones dentro de la Empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy frecuentemente	0	0	0	0
	Frecuentemente	1	16,7	16,7	16,7
	Con poca frecuencia	5	83,3	83,3	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Libertad de Acción en su Tareas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Frecuentemente	0	0	0	0
	Frecuentemente	0	0	0	0
	Con poca frecuencia	4	66,7	66,7	66,7
	Nunca	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Valor de Conocimientos Teóricos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
	Poco de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

DESARROLLO PROFESIONAL. EMPLEADO

Tabla N° 27. Desarrollo profesional. Empleado

Oportunidad de Avance Profesional y Oportunidades Laborales

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Excelente	4	14,8	14,8	14,8
Buenas	10	37,0	37,0	51,9
Regulares	9	33,3	33,3	85,2
Malas	3	11,1	11,1	96,3
No sc	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Desarrollo habilidades para Mejoramiento Profesional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	4	14,8	14,8	14,8
De acuerdo	11	40,7	40,7	55,6
Poco de acuerdo	9	33,3	33,3	88,9
Nada de acuerdo	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Promociones dentro de la Empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Con mucha frecuencia	3	11,1	11,1	11,1
Frecuentemente	6	22,2	22,2	33,3
Con poca frecuencia	15	55,6	55,6	88,9
Nunca	2	7,4	7,4	96,3
No sc	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Libertad de Acción en su Tareas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Con mucha frecuencia	5	18,5	18,5	18,5
Frecuentemente	11	40,7	40,7	59,3
Con poca frecuencia	7	25,9	25,9	85,2
Nunca	2	7,4	7,4	92,6
5	1	3,7	3,7	96,3
No sc	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Valor de Conocimientos Teóricos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	1	3,7	3,7	3,7
De acuerdo	10	37,0	37,0	40,7
Poco de acuerdo	16	59,3	59,3	100,0
Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
Total	27	100,0	100,0	

FLEXIBILIDAD. EMPLEADOR**Tabla N° 28. Flexibilidad. Empleador****Horario de Trabajo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	3	50,0	50,0	83,3
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Ritmo de Trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	4	66,7	66,7	66,7
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Flexibilidad en el Horario de Trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	4	66,7	66,7	83,3
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Cumplimiento de Obligaciones Personales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	0	0	0	0
	De acuerdo	5	83,3	83,3	83,3
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Horario como Impedimento en el Ritmo de Vida Normal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	De acuerdo	4	66,7	66,7	83,3
	Poco de acuerdo	1	16,7	16,7	83,3
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

FLEXIBILIDAD. EMPLEADOS**Tabla N° 29.** Flexibilidad. Empleados**Horario de Trabajo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	6	22,2	22,2	22,2
	De acuerdo	10	37,0	37,0	59,3
	Poco de acuerdo	8	29,6	29,6	88,9
	Nada de acuerdo	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Ritmo de Trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	3	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	15	55,6	55,6	66,7
	Poco de acuerdo	8	29,6	29,6	96,3
	Nada de acuerdo	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Flexibilidad en el Horario de Trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	9	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	9	33,3	33,3	66,7
	Poco de acuerdo	7	25,9	25,9	92,6
	Nada de acuerdo	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Cumplimiento de Obligaciones Personales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	4	14,8	14,8	14,8
	De acuerdo	12	44,4	44,4	59,3
	Poco de acuerdo	8	29,6	29,6	88,9
	Nada de acuerdo	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Horario como Impedimento en el Ritmo de Vida Normal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	3	11,1	11,1	100,0
	De acuerdo	17	63,0	63,0	88,9
	Poco de acuerdo	5	18,5	18,5	25,9
	Nada de acuerdo	2	7,4	7,4	7,4
	Total	27	100,0	100,0	

COMPROMISO ORGANIZACIONAL. EMPLEADOR

Tabla N° 30. Compromiso organizacional. Empleador

Confianza en Acciones y Direcciones de Altos Directivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Identificación con Cultura y Valores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy identificado	1	16,7	16,7	16,7
	Identificado	3	50,0	50,0	66,7
	Poco identificado	2	33,3	33,3	100,0
	Nada identificado	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Posibilidad de Crecimiento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

¿Considera que los productos ofrecidos por su compañía son innovadores comparándolos con empresas del mismo ramo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
	Poco de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	6	100,0	100,0	

Productos Innovadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	16,7	20,0	20,0
	De acuerdo	2	33,3	40,0	60,0
	Poco de acuerdo	2	33,3	40,0	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	Total	5	83,3	100,0	
Missing	System	1	16,7		
Total		6	100,0		

COMPROMISO ORGANIZACIONAL. EMPLEADOS

Tabla N° 31. Compromiso organizacional. Empleados

Confianza en Acciones y Direcciones de Altos Directivos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	3	11,1	11,1	11,1
De acuerdo	11	40,7	40,7	51,9
Poco de acuerdo	11	40,7	40,7	92,6
Nada de acuerdo	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Identificación con Cultura y Valores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy identificado	5	18,5	18,5	18,5
Identificado	13	48,1	48,1	66,7
Poco identificado	5	18,5	18,5	85,2
Nada identificado	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Posibilidad de Crecimiento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	10	37,0	37,0	37,0
De acuerdo	7	25,9	25,9	63,0
Poco de acuerdo	5	18,5	18,5	81,5
Nada de acuerdo	5	18,5	18,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Productos Innovadores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	8	29,6	29,6	29,6
De acuerdo	10	37,0	37,0	66,7
Poco de acuerdo	5	18,5	18,5	85,2
Nada de acuerdo	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Responsabilidad Social

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	13	48,1	48,1	48,1
De acuerdo	5	18,5	18,5	66,7
Poco de acuerdo	6	22,2	22,2	88,9
Nada de acuerdo	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	