FORMATO C
CARÁTULA OFICIAL DEL TRABAJO DE GRADO
RELACIONES INDUSTRIALES

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)

(Máximo 120 caracteres, incluyendo espacios y signos)
Título:

Realizado por:

Profesor guía:

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : Diecisiete puntos (17) puntos.

Nombre: Aracelis Tortolor Firma:

Nombre: CARMEN MOSQUERA Firma:

Nombre: Victor Maldonado Firma:

Caracas 25 de octubre de 2010

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONÓMICAS y SOCIALES CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

Opción: Recursos Humanos

TRABAJO DE GRADO

PERCEPCIÓN SOBRE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA RETENER AL PERSONAL EN LAS EMPRESAS

Tesista: Franzese, Laura

Tutor: Maldonado, Víctor

Caracas, octubre del 2010

DEDICATORIA

A mi Dios y a mi ángel de la guarda, gracias por siempre estar a mi lado tanto en las buenas como en las no tan buenas, acompañándome en mi crecimiento profesional como espiritual, enseñándome que la vida es maravillosa siempre y cuando uno decida verla así.

A mi mama, que con mucho esfuerzo ha logrado darme la vida que tengo, y guiarme por el camino del agradecimiento, de los valores y que con el esfuerzo se pueden derrotar todos los obstáculos para alcanzar nuestras propias metas. A mi abuelo por ser la mano derecha de mi mama y cuidar mucho de mi. A mi tía por vivir con alegría cada día, y a mi inteligente prima por toda su ayuda a través de la carrera y siempre estar dispuesta a ayudarme a mejorar y a exigirme más de mi misma, para la realización de mis trabajos.

A todos mis profesores que hicieron que cada día me enamorara mas y mas de mi carrera, al saber el enorme papel y responsabilidad que tenemos por desempeñar en el mundo laboral.

A mi tutor por ser mi guía, por su acompañamiento a lo largo de toda la tesis, y por ayudarme a alcanzar este sueño.

¡Nosotros decidimos de que tamaño es nuestro mundo;

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pagina

Dedicatoria

Índice de contenido.....I

Índice de cuadros IV

Índice de figura VI

Resumen.....VII

Introducción.....7

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema 10

1.2. Objetivos de investigación.....16

1.3 Justificación de la investigación.....17

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de la investigación.....18

2.2. Retención de personal 22

2.2.1 Definición de retención.....22

2.2.2 Estrategias de retención.....23

2.2.2.1Compensaciones.....23

2.2.2.2 Comunicaciones.....25

2.2.2.3 Retroalimentación.....26

2.2.2.4 Estilo de supervisión.....28

2.2.2.5 Desarrollo de carrera y la capacitación.....29

2.3 Importancia de las estrategias de retención 31

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.

3.1 Makro Comercializadora S.A 32

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo Y Diseño De Investigación 36

4.2 Definición De Variables.....37

4.3 Operacionalizacion De Variables.....38

4.4 Unidad De Análisis.....38

4.5 Población y muestra.....39

4.7 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....40

4.7 Diseño De Instrumento.....41

4.8 Validez Del Instrumento.....42

4.9 Procedimientos De Recolección De Datos.....43

4.10 Codificación Y Tabulación.....44

CAPÍTULO V. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Característica De La Muestra.....45

5.2 Estadísticos Descriptivos Y Análisis.....46

5.2.1 Indicadores de la dimensión Compensación.....46

5.2.1.1Cantidad de remuneración.....46

5.2.1.2 Equidad retributiva, dentro y fuera de la organización.....47

5.2.1.3 Competitividad de los salarios.....50

5.2.1.4 Resultados del indicador Compensación.....51

5.2.2 Indicadores de la dimensión Comunicación.....52

5.2.2.1 Presencias de canales de comunicación.....52

5.2.2.2 Encuentros periódicos y sistemáticos con gerentes y/o supervisores directos 54

5.2.2.3 Realización de actividades sociales con pares.....55

5.2.2.4 Existencia de un ambiente flexible y abierto.....57

5.2.2.5 Resultados del indicador Comunicación.....58

5.2.3 Indicadores de la dimensión Retroalimentación.....59

5.2.3.1 Auto-evaluación y evaluaciones de desempeño.....59

5.2.3.2 Sistemas de reconocimientos.....61

5.2.3.3 Periodicidad de reconocimiento.....62

5.2.3.4 Resultados del indicador Retroalimentación.....63

5.2.4 Indicadores de la dimensión Estilo de liderazgo.....64

5.2.4.1 Supervisión y acompañamiento.....64

5.2.4.2 Influencia positiva y motivadora.....65

5.2.4.3 Prioridades correctas.....66

5.2.4.4 Resultados del indicador Estilo de Liderazgo.....67

5.2.5 Indicadores de la dimensión Desarrollo de Carrera.....68

5.2.5.1 Adiestramiento y desarrollo de carrera.....68

5.2.5.2 Sistema de promoción.....69

5.2.5.3 Existencia de mecanismos de *coaching* (entrenamiento).....70

5.2.5.4 Resultados del indicador Desarrollo de Carrera.....71

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....72

6.2 Recomendaciones.....74

Referencias Bibliográficas y electrónicas.....77

Anexos.....82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones e indicadores de Prácticas de Retención.....38

Tabla 2. Relación entre ítem y dimensión 42

Tabla 3. Distribución de participantes por sedes 45

Tabla 4. Escala de medición y equivalencia para la interpretación de los resultados.....45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico1. Cantidad de remuneración 46

Grafico 2. Equidad retributiva, dentro y fuera de la organización 47

Grafico 3. Análisis del Ítem nº 5.....48

Grafico 4. Análisis del Ítem nº 9 48

Grafico 5. Análisis del Ítem nº 20 49

Grafico 6 Competitividad de los salarios 50

Grafico 7 Resultados del indicador Compensación 51

Grafico 8. Presencias de canales de comunicación 52

Grafico 9. Análisis del Ítem nº 2 53

Grafico 10. Análisis del Ítem nº 27.....53

Grafico 11. Encuentros periódicos y sistemáticos con gerentes y/o supervisores directos.....54

Grafico 12. Realización de actividades sociales con pares 55

Grafico 13. Análisis del Ítem nº 6 56

Grafico 14. Análisis del Ítem nº 10.....56

Grafico 15. Existencia de un ambiente flexible y abierto 57

Grafico 16. Resultados del indicador comunicación 58

Grafico 17.Auto-evaluación y evaluaciones de desempeño 59

Grafico 18. Análisis del Ítem nº 7.....60

Grafico 19. Análisis del Ítem nº 29.....60

Grafico 20. Sistemas de reconocimientos 61

Grafico 21. Periodicidad de reconocimiento 62

Grafico 22. Resultados del indicador retroalimentación 63

Grafico 23 Supervisión y acompañamiento 64

Grafico 24. Supervisión y acompañamiento.....65

Grafico 25. Prioridades correctas.....66

Grafico 26. Resultados del indicador estilo de liderazgo.....67

Grafico 27. Adiestramiento y desarrollo de carrera.....68

Grafico. 28 Sistema de promoción.....69

Grafico 29. Existencia de mecanismos de coaching/mentorig.....70

Grafico 30. Resultados del indicador Desarrollo de Carrera.....71

RESUMEN

Actualmente sólo el 33% de la Población Económicamente Activa venezolana cuenta con estudios superiores o escolaridad suficiente para ser competitivos. (INE, 2009). Además, la competencia por atraer a aquellos que están más preparados es cada vez más fuerte. Esto nos llevó a reflexionar acerca de la actitud que deben adoptar las empresas hacia sus empleados. Ante la crisis de personal, las organizaciones deben hacer un esfuerzo para persuadir al empleado a que se mantenga en ellas, a través de sus líderes y de sus programas de retención, en las cuales se ofrezca un ambiente laboral saludable donde se fomente el desarrollo y se sienta que se excedan las exigencias. Por esta razón, la presente investigación tuvo la intención de identificar la percepción que tienen los gerentes y sus colaboradores directos sobre las prácticas para retener al personal, teniendo presente que ya se ha determinado que la mera remuneración no tiene tanta incidencia en la decisión de mantenerse dentro de la empresa, en oposición a lo que hasta hace muy poco se creía.

Se realizó un estudio de campo, mediante un diseño transversal descriptivo, en el cual se recolectó la información en un momento único, obteniendo los datos directamente de la realidad y midiéndolos con una sola variable: prácticas de retención.

Los resultados fueron analizados utilizando estadística descriptiva. La población estuvo representada por un número significativo de gerentes y sus colaboradores directos de la empresa Comercializadora Makro S.A., en las sedes ubicadas en el área metropolitana de Caracas. A estos perfiles se les aplicó un cuestionario, como instrumento de recolección de datos, arrojando un conjunto interesante de informaciones acerca de las percepciones que se tienen sobre las prácticas de retención utilizadas en dicha empresa, las cuales evidenciaron mayores discrepancias en las dimensiones *Remuneración y Desarrollo de carreras*, y menores discrepancias en las dimensiones *Retroalimentación y Comunicación*.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, el recurso humano es uno de los aspectos más importantes dentro de la estrategia de negocio. De hecho, factores como la productividad de las empresas y la competitividad de los paises han obligado a una especialización creciente del capital humano. Se exige que el perfil de los empleados sea cada vez más completo. Por eso, aquellas personas que demuestran tener las competencias, inteligencia emocional y potencial exigido por las empresas para seguirse desarrollando profesionalmente, son ampliamente demandadas y celosamente defendidas por sus empleadores. Sin embargo, la competencia por captar el mejor talento disponible muchas veces hace difícil el intento de retener al talento, porque alrededor de estos recursos escasos y valiosos ocurre una lucha encarnizada para su captación. Por esto, uno de los aspectos que más preocupa a las empresas es tener la estrategia más adecuada para lograr la retención de dichos profesionales, cuando la competencia no hace posible el sosiego organizacional, porque hay unidades especializadas en robar talento.

El tipo de competencia que acabamos de describir tiene otra consecuencia en el acortamiento radical de la vigencia del talento competitivo. Por eso los profesionales asumen como crucial el costo de oportunidad de generar el máximo de ingresos posibles en el menor tiempo, antes de que otros más recientemente formados procedan a desplazarlos.

Uno de los retos asumidos desde la empresa es mantener la fuerza de gravedad suficiente para que sus profesionales más talentosos no piensen en abandonar su trabajo.

Para Martínez y otros (2009), tener una atractividad suficiente "es importante para una compañía crear una base laboral económica, sostenible, atractiva y estable para ese personal calificado. Disponer de personal motivado, fiable, responsable y alineado con sus intereses individuales y organizacionales, es vital para este fin".Por ello, las empresas han decidido adoptar políticas activas mas allá en materia de reclutamiento y selección, para así mitigar un poco los efectos de causados por esta indetenible movilidad laboral.

Debe quedar claro que esta movilidad laboral constante es asociada a dos fenómenos: por un lado, empleados que empiezan a desplazarse detrás de mejores oportunidades y, por el otro, empresas preocupadas por retener a sus trabajadores y dispuestas a ofrecerles lo que más demandan en este momento, no sólo mejoras salariales

sino, sobre todo, un mejor balance entre trabajo y vida personal. "Muchas empresas están implementando cambios para mejorar la calidad de la vida de sus empleados; la gente prefiere sacrificar ingresos pero vivir mejor. No alcanza con pagar bien", asegura Ernesto Kritz (2007).

De esta manera, se resalta cada vez más, la necesidad de implementar políticas de talento humano que contribuyan con la empresa para cumplir con el objetivo principal de retener a los empleados más valiosos y que hoy en día pasan a formar parte de los factores productivos de la empresa.

Para Alles (2007), las políticas de retención ganan espacio en las agendas de las organizaciones porque "se está viviendo una escasez de talento, en especial de personas formadas en ciertas carreras que las empresas demandan; "Esas estrategias empresariales, comenta, no implican "tratar de entretenerlos ni ofrecerles actividades recreativas: tomarlo en serio supone ofrecerles carreras laborales en sus distintas facetas, considerando sus expectativas personales y profesionales".

La última década trajo significativos cambios para distintos sectores, en especial el sector de alimentos. Comercializadora Makro S.A., que se desenvuelve en dicho sector, ha demostrado, mediante sus empleados, su capacidad de adaptación a contextos socio-económicos cada vez más desafiantes, donde cada día es más difícil subsistir y ser competitivo, enfrentándose a cierres y a control de precios. Lo que llama la atención de este sector es que siendo unos de los más afectados ha logrado mantenerse en pie. Con más de 20 años en el país, más de 32 sedes a nivel nacional y 3.000 empleados, parece necesario mantener esa flexibilidad y buena voluntad ante el cambio para continuar adelante en su desarrollo.

Por lo anteriormente expuesto, esta investigación tuvo como objetivo identificar la percepción que tienen los gerentes y sus colaboradores directos, respecto a las prácticas utilizadas por Comercializadora Makro S.A. para retener al personal, analizar la efectividad e impacto de estas prácticas y así entender cómo esta empresa amortiza los efectos de este fenómeno que se vive en la actualidad, tanto en Venezuela como en el resto del mundo.

Con el propósito de cumplir ese objetivo se desarrolló la investigación, la cual se presenta en seis (6) capítulos organizados de la siguiente manera:

Capítulo I El planteamiento del problema: consta de una parte inicial en la cual se formula el problema de la investigación y se indican el objetivo general y los objetivos específicos, además de la justificación en la que se resalta la importancia de la investigación en términos del beneficio que genera la misma.

Capítulo II Marco Teórico: se efectúa el análisis pertinente sobre los antecedentes y el soporte teórico de la investigación, el cual explica la forma en que ha sido estudiada la variable planteada en la presente investigación.

Capítulo III. Marco Contextual: se presenta a la empresa de estudio, su historia, y trayectoria.

Capítulo IV. Marco Metodológico: se especifican el tipo de estudio, diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y el tipo de muestreo, así como también la operacionalizacion de las variables. Asimismo, se describe la elaboración del instrumento, el procesamiento de los datos y el estudio estadístico.

Capítulo V Análisis de los resultados: los resultados fueron obtenidos a través de los instrumentos de recolección, en los que se presentan los distintos cálculos estadísticos (moda, mediana) aplicados a la data obtenida y la representación gráfica de estos resultados para lograr una mejor ilustración y comprensión de los mismos.

Capítulo VI Conclusiones: consideraciones finales sobre toda la información obtenida a partir de los hallazgos de la investigación, razonamiento del análisis de resultados y finalmente unas recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El contexto empresarial de hoy en día ha variado mucho en comparación con décadas anteriores, ya que con el fenómeno de la globalización y el resto de los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, se ha creado un ambiente en el que las organizaciones exitosas deben adoptar nuevas estrategias para hacer el trabajo y poder sobrevivir. Lo cierto es que vivimos un mundo de pocas certezas, una tasa acelerada de cambio y retos empresariales de primer orden.

Según un artículo de la revista *Ser Empresario del siglo XXI* (2009), la lucha por el talento es ahora el factor clave en cualquier economía, ya que este es un recurso escaso y poco controlable. Solamente los mejores tienen los conocimientos suficientes para apalancar a la empresa hacia el éxito, sin olvidar que en las organizaciones más vanguardistas – en las que se requiere un talento más y más sofisticado -, la oferta está cada vez más lejos de satisfacer la demanda. El talento puede entenderse como "personas con capacidad para obtener resultados que den valor para la empresa, personas con competencias que marcan la diferencia", y representa un recurso escaso que hay que buscar, detectar, atraer, retener y fidelizar.

Las organizaciones están muy conscientes del rol que juega el talento competitivo en sus resultados y es por eso que evalúan constantemente cuáles son las mejores formas para retenerlos el mayor tiempo posible y evitar que el aprendizaje acumulado se pierda en cada deserción. Actualmente, se considera que el atraer y retener el mejor recurso humano que exista en el mercado es una de las principales prioridades de cualquier empresa competitiva. No hay empresa que no entienda que sus resultados se deben, en gran parte, al manejo o gerencia de los recursos humanos (GRH). El esfuerzo no radica únicamente en poder disponer de los conocimientos necesarios para alcanzar sus objetivos; hay que ir más allá y encarar el problema de la competencia que dificulta la retención del personal. (Robbins, Coulter, 2005, p.282-285)

Se sabe que el poder lograrlo no es solamente cuestión de remuneración "Lograr compromiso y fidelidad es un desafío que va más allá de una buena inversión en beneficios al personal". Debe retenerlo haciendo que la gente esté contenta, se sienta integrada en la cultura empresarial, y vea reconocidas sus aportaciones. (Pastor, 2009).

Ardouin y otros (2000), las organizaciones modernas han creado instancias especializadas para tratar el problema. Todas ellas cuentan con un área dedicada a prestarle atención al tema, hasta el punto de ser considerada como un socio estratégico de la alta dirección, debido a que no hay tecnología de punta, organización, ni procesos perfectos que puedan llevar a una empresa a cumplir exitosamente las estrategias si la voluntad humana no es parte del esquema. Son las personas las encargadas de hacer realidad una estrategia. Por ende, la verdadera ventaja competitiva radica en el talento humano y en la correcta gestión de los mismos.

Sin embargo la especialización de la atención es solamente el primer paso. Para la mayor parte de las organizaciones las interrogantes que se les presentan a estas instancias son como las siguientes: ¿Qué tipo de competencias, qué tipo de conocimientos se requieren dentro de una empresa en particular? ¿Quiénes los tienen? ¿Cuánto valen esos conocimientos? ¿Cómo se evalúan los conocimientos a lo largo del tiempo y cuándo se van quedando obsoletos? ¿Cómo se actualizan? A la persona que va adquiriendo conocimientos en la organización, ¿cómo se le hace evolucionar? ¿Y cómo y dónde hay que buscar gente diferente para pedirle que haga trabajos diferentes? (Guillent y otros, 2009).

Por supuesto que el problema se enfrenta rápidamente a la dificultad primordial de estar vinculado a las decisiones de hombres y mujeres libres. El "desafío más grande es crear o mantener la capacidad de la empresa de competir por talento, pero no retenemos a nadie, sino generamos condiciones para que la gente se quede". (Aberdeen Group Inc. /Human Capital Institute, 2005).

Dentro de este marco la función principal de RRHH consiste en retener a los empleados, desarrollando un marco de trabajo estratégico o un plan formal de retención de talentos, o mejor dicho, unas políticas de retención – buscando un impacto significativo en el rendimiento organizacional- lo suficientemente flexibles para incluir los diferentes tipos

de incentivos, y motivadoras que hagan que los talentos se queden en las organizaciones, ya que se debe afrontar con una estructura armada, tomando en cuenta que no existe una sola estrategia de retención de talento humano. De ser estas bien aplicadas se podría aumentar el valor de mercado de la organización (Novoa, s/f)

Todo parece indicar que este esfuerzo supone la construcción de rutinas y de funciones que tal y como lo señala Ramírez (2005) deben contribuir a: "desarrollar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad".

Drucker (2007) se muestra de acuerdo con esta primacía, ya que sería una de las principales funciones de recursos humanos la retención del personal adecuado y la búsqueda de los mecanismos más apropiados para atraer y retener a éste, ya que generará valor a la organización y evitará que busque otras oportunidades en el mercado.

Cuando los mercados profesionales locales son relativamente pequeños como es el caso venezolano, el esfuerzo es todavía más crucial, sobre todo si se le añade una situación de marco llena de incertidumbres. En Venezuela podría darse una mezcla maligna de escasez estructural y de fuga de talentos que se convertiría en una amenaza creciente a la competitividad del país y a la productividad de las empresas. De mantenerse ciertas amenazas y ciertas predisposiciones negativas el país podría caer en el circuito maligno de cierres o decisiones de traslados a países con mayores atractivos, por ejemplo, lugares donde el talento esté disponible. Es por eso que en el caso venezolano es esencial que las empresas hagan su mejor esfuerzo para generar condiciones idóneas de retención y no contribuyan a dar nuevas razones para que los jóvenes talentos decidan emigrar. (Barrios, 2007).

Hasta hace muy poco había sido relativamente fácil manejar el problema dentro de clásicos de compensación mecanicista y materialista, es decir, retribución fija, incentivos, beneficios sociales, retribuciones en especie (automóviles, equipos y otros), retribución a largo plazo, participación en el accionariado, opciones sobre acciones, etc. (Guillent y otros, 2009)

En suma, hasta hace poco el balance era casi contable, especialmente enfocado en ofrecer y obtener una retribución material financiera en la que se mezclaba porciones de: fija, variable, en especie y beneficios sociales. Pero ha tomado más importancia dentro del contexto que hemos descrito otro tipo de retribución. Son las conocidas como nuevas formas de retribución no material relacionadas con las prioridades personales. Entre las prioridades detectadas entre jóvenes talentos, a efectos de atracción y retención, está sin duda la formación, la posibilidad de acceder a cursos de formación distintos de los necesarios para su trabajo. (Revista *Ser Empresario del siglo XXI*, 2009)

Dentro de este nuevo balance remunerativo, la retribución pierde importancia en este contexto en la misma medida que los jóvenes con alto potencial quieren que el trabajo suponga un reto profesional que cobre relevancia a medida que adquieren experiencia y porque valoran el soporte que las empresas puedan otorgar para su crecimiento y adopción de nuevas competencias.

Estos cambios de visión han traído como consecuencia, un rompimiento de los esquemas de compensación y de entrenamiento, ya que se requiere una cultura empresarial diferente, que contemple aspectos tales como: el clima organizativo, lo que significa el reto profesional para el directivo, un estilo orientado a personas, un reconocimiento de sus aportaciones, progresión y crecimiento profesional, oportunidades diversas de aprendizaje, fondos para mérito, salarios diferenciales, planes de capacitación y programas de rotación para empleados de alta potencia, para retener talentos.

"Puntos todos estos difíciles de imitar, en cuanto a aquellos que no cambien o no se incorporen a estas nuevas tendencias quedarán obsoletos tecnológica o técnicamente". (Revista *Ser Empresario del siglo XXI*, 2009)

Para Thornton (2008), la distancia entre los que cuentan con nuevas competencias y los que no las tienen se hará cada vez más evidente. En el mercado de recursos humanos esta situación solamente va a significar mayor competencia.

Para Martínez y otros (2009) "Aquellos que estén en las cúpulas empresariales y sus aledaños deberán estar alerta, ya que saben que tienen que estar perfectamente actualizados". Una parte importante, sobre todo la gente con un perfil más técnico, sabe que la tecnología va por oleadas y que ellos tienen que estar en la última de ellas

Estas certezas determinan nuevos espacios de cooperación y nuevas razones para tomar la decisión de permanecer en una empresa o intentar cambiar. Las nuevas promesas o lo que las empresas deberán ofrecer al personal que quieran reclutar o retener son las siguientes:

- Experiencias criticas (carrera internacional, movimientos de áreas, o proyectos)
- Ambiente de trabajo alentador.
- Reto constante.
- Flexibilidad horaria, de vestimenta.
- Posibilidad de desarrollar una carrera profesional interesante, sin sacrificar la vida personal.
- Equilibrio o balance entre trabajo y vida personal

Para las organizaciones, representa un reto casi diario gestionar las mejores prácticas para disminuir los problemas que presentan con su personal. Las empresas comprenden que tienen dificultades para retener a sus mejores talentos debido a los aspectos externos, como la situación económica y política del país, aunque les cuesta más reconocer que dichas dificultades se presentan también por las condiciones laborales internas que las mismas empresas han establecido.

"Los responsables de las áreas de recursos humanos pueden actuar como una fuerza de equilibrio, ayudando a los gerentes de línea a entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus vulnerabilidades". (Manzini, 2008)

Para esta investigación, se encontraron pocos antecedentes sobre las prácticas de retención de personal y la mayoria que se ha encontrado han sido estudios publicados en revistas. Este tema por lo visto suele estar más enfocado hacia la compensación que al estudio de los recursos humanos como tal. Actualmente, las organizaciones venezolanas han caído en cuenta de que a pesar de que existen profesionales y capital

humano preparado para los distintos desempeños laborales, muchos de éstos se encuentran buscando nuevos mercados o empresas en donde se les valore más.

El sector alimenticio en nuestro país ha venido atravesando fuertes restricciones, controles, desabastecimiento, entre otros, lo que ha traído consigo la "reducción masiva de personal o despidos colectivos o negociados, dada la aplicación de nuevas tecnologías, incremento de la rotación de personal, incremento de la movilidad entre puestos y agencias, disminución de la seguridad del empleo, incremento de la calificación y especialización del personal, eliminación de puestos de trabajo, contratación de personal con altos niveles de calificación adaptados al puesto con un perfil determinado del cargo, con líneas de negocios preestablecidas, mensual, trimestral o semestralmente y revisables, incremento de la jornada laboral al llevarse el trabajo a casa, poli funcionalidad de los puestos de trabajo, implementación de la evaluación del desempeño", esto según el Revista Venezolana de Gerencia (2007)

Por tanto la posibilidad de estudiar lo que al respecto pueda estar ocurriendo en este sector, puede resultar de gran interés e importancia a los efectos de comprender mejor aspectos esenciales de la disciplina de Relaciones Industriales. Resulta pertinente entonces formular la siguiente pregunta:

¿Cuál es la percepción que tienen los gerentes de Comercializadora Makro S.A, y sus colaboradores directos, sobre las prácticas que se utilizan para retener al personal?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

- Identificar las percepciones que tienen los gerentes y sus colaboradores directos en Comercializadora Makro S.A sobre las influencias de las prácticas utilizadas por esta empresa para retener al personal, en sus sedes del área Metropolitana de Caracas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer la percepción que tienen los gerentes sobre la influencia de las prácticas utilizadas para retener al personal en la empresa
- Conocer la percepción que los colaboradores directos tienen sobre la influencia de las prácticas utilizadas para retener al personal en la empresa
- Identificar las semejanzas sobre la percepción que tienen los colaboradores y los gerentes sobre la influencia de las prácticas utilizadas para retener al personal en la empresa
- Identificar las diferencias sobre la percepción que tienen los colaboradores y los gerentes sobre la influencia de las prácticas utilizadas para retener al personal en la empresa

1.3 JUSTIFICACIÓN

Con la presente investigación se busca resaltar la importancia y la utilidad que tiene una correcta implementación de prácticas de retención, por medio de Recursos Humanos, cuando se tiene la intención de mantener dentro de la organización al personal más calificado y productivo.

En el marco de esta investigación se pretende encontrar explicaciones que indiquen qué acciones lleva a cabo Comercializadora Makro S.A que hacen posible la retención de los trabajadores y si existe discrepancia entre la percepción de los colaboradores y los gerentes. El diseño de la investigación es un estudio descriptivo, según Danke, citado por Hernández, S y cols. (2003) "busca especificar las propiedades de personas o cualquier otro fenómeno para ser sometidos a análisis", ya que los estudios descriptivos se centran en medir las variables con la mayor precisión posible. La información utilizada se obtuvo en libros, páginas Web en su mayoría, y revistas, entre otros. Para ello se empleó una metodología de investigación que se apoyó, principalmente, en la aplicación de un cuestionario. Este identificó cuáles prácticas de retención, de acuerdo con la percepción de los colaboradores y de los gerentes que trabajan en las sedes de Comercializadora Makro S.A del Área Metropolitana, tienen mayor o menor diferencias.

Desde el punto de vista organizacional se aspira que el producto de la investigación proporcione información esencial al departamento de Recursos Humanos en Comercializadora Makro S.A., para que estos vean el impacto de lo que viene haciendo la empresa y evalúen qué acciones deben continuar, cuáles deben detener o finalizar y qué nuevas estrategias deben plantear para tener una retención más eficiente.

También, este trabajo podrá proporcionar una fuente importante para la realización de nuevas investigaciones con respecto al tema en otros sectores del mercado laboral venezolano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Bumeran[1], es una empresa de soluciones tecnológicas de Recursos Humanos que realizó una investigación sobre las acciones que las organizaciones emplean o deberían emplear para retener talentos y cuáles son las principales causas de la rotación en las empresas, entre otras. La encuesta se llevó acabo en marzo del 2006. En dicha investigación, participaron un total de 1.300 postulantes y 200 empresas. La encuesta estuvo compuesta por trece preguntas cerradas dirigidas al universo de postulantes y catorce preguntas cerradas dirigidas al universo de empresas, durante el mes de marzo.

El sondeo realizado a los 1.300 encuestados produjo los siguientes resultados:

- El 20% de los encuestados pretende quedarse en su empresa actual menos de 6 meses, mientras que el 25% de las empresas consultadas pretende retener a sus empleados entre 5 y hasta 10 años en la empresa.
- Un 31% considera que el primer motivo por el cual dejarían su trabajo sería para emprender un proyecto propio, mientras que las empresas lo consideran como el segundo motivo por el cual los empleados dejarían la empresa. Por otro lado, para las empresas, el primer motivo por el cual tienen un alto índice de rotación es por la falta de posibilidades de crecimiento, mientras que sólo un 10% de los postulantes lo consideran como motivo para dejar su empleo actual.
- Un 20% contestó que cambian de empleo cada dos y tres años y un 19% que nunca cambió de empleo, mientras que el promedio de rotación en las empresas es de más de uno y hasta dos años con un 26% y más de cinco y hasta diez años con un 16%.

---

[1] Bumeran. Argentina (2006) el principal sitio de reclutamiento online de talentos, capacitación y desarrollo de carreras, junto a las unidades de negocio. Consultora integral de recursos humanos y Bumeran Nexa, principal proveedor de soluciones tecnológicas en RRHH de la región, forma parte del GRUPO BUMERAN con más de 70.000 personas que han encontrado empleo a través de sus servicios.

- Los interrogados opinan en un 60% que la empresa NO realiza acciones para retenerlos, mientras que las empresas en un 74% afirma que SI.
- Mientras que un 28% de las empresas dice que ayuda con el avance de la carrera profesional de sus empleados, sólo un 13% de los participantes reconoce esa ayuda. Por otro lado, un 21% de las empresas indican que realizan mejoras de sueldo, mientras que un 9% de los interrogados la menciona como acciones que realiza la empresa por ellos. Por último, uno de los ítems más considerados por los postulantes para con sus empresas es la de mayor flexibilidad horaria con un 22%.
- A un 40% les gustaría que la empresa les mejore el sueldo y a un 27% les gustaria que los ayuden con el avance de su carrera profesional, mientras que la empresa cree que a sus empleados les gustaría una ayuda en su avance profesional en un 25%, seguido por mayor flexibilidad horaria con un 20% mientras que sólo un 11% de las empresas cree que a su personal le gustaría un aumento de sueldo.
- Sólo a las empresas se les preguntó sobre *¿Cuáles son los tipos de puestos más difíciles de retener?* y los resultados fueron: 32% son Jóvenes Profesionales, 27% Analistas Seniors y 16% Analistas.

Tal y como nos lo demuestran los resultados de la encuesta referida, la retención de talentos y el mantener un bajo índice de rotación, sobre todo del personal clave, es una de las principales preocupaciones de los profesionales de Recursos Humanos. Demás estaría decir que sin los recursos necesarios o cuando están insuficientemente formados, el desempeño va a ser deficiente y así será también la respuesta frente al negocio o los clientes. (Sanio Ana, 2010)

Una de las evidencias más relevantes es la dificultad que parece existir para conformar una única versión de la realidad. El problema parece estar en las diferencias que existen entre lo que los empleados claves consideran importante y lo que la gerencia considera importante. Por eso es que buscando razones sobre esta "discrepancia" encontramos que en un análisis realizado por Fernández, (2000) se concluyó que hay un proceso de sobrevaloración de unas variables acompañado de una infravaloración de otras y por eso ocurre la discrepancia.

Recientemente, Company Advisory Board, la entidad norteamericana de mayor prestigio en el ámbito de investigación en recursos humanos, ha realizado un estudio con

19 empresas globales de entre las 2.000 primeras del ranking de Fortune de los sectores de Tecnología, Industria, Financiero y Retail y que a través de encuestar a 3.431 empleados de alto rendimiento, ha identificado 30 variables de retención y las ha jerarquizado de acuerdo con las preferencias de dicho personal y su utilidad como instrumento de retención. De los resultados de dicho estudio se han extraído las siguientes consideraciones y conclusiones:

Al parecer los directores de recursos humanos no valoran suficientemente las siguientes variables:

1. La calidad del Jefe directo, que se coloca en el puesto 14 frente al 1° de los empleados.
2. El salario fijo, que lo ubica en el 10° lugar frente al 2° de los empleados clave.
3. La calidad de los compañeros de trabajo, 21 frente al 7° puesto de los empleados.
4. Viajes de trabajo, situado en el 27 por los directores de recursos humanos y en el 10° por los empleados.
5. Las pensiones, situadas en el lugar 22 por los directivos y en el 12 por los empleados.

En cambio sobrevaloran algunos aspectos tales como:

1. La reputación de la compañía, situada en primer lugar por los directores de recursos humanos y en 6° por los empleados clave.
2. Las posibilidades de desarrollo, que se coloca en 2° lugar como elemento de retención y que para los empleados de alto rendimiento es la 9ª variable.
3. La retribución variable, que se le asigna el puesto 3 y para los empleados de alto potencial es la variable 11ª en sus preferencias.
4. Responsabilidad por un proyecto, que se posiciona en el 5ª lugar y es la 14ª para los empleados.
5. La calidad de la alta dirección, posición 8 frente a 19.
6. Desafío en el trabajo, 9 frente a 13.

Sin embargo hay tres variables en las que hay una razonable coincidencia: equidad externa, reconocimiento y participación.

Estos datos nos proporcionan una de las conclusiones más interesantes del estudio, "las prioridades de los directores de recursos humanos difieren notablemente de las prioridades de los empleados de alto rendimiento, lo que puede diluir el esfuerzo a la hora de diseñar políticas y paquetes de retención" Fernández, (2000)

Nos encontramos con dos conclusiones importantes sobre estos antecedentes, la primera es que tiene que deducirse necesariamente de los estudios presentados y es que los esfuerzos para aumentar la calidad de los jefes directos y su relación con los empleados clave es extremadamente útil para mejorar la atracción y retención de la oferta de la empresa, "La gente ingresa por la empresa y egresa por el jefe", dice Francisco Moreno, (2009) director regional de Korn Ferry y profesor de la escuela de negocios Wharton ya que todo parece indicar entonces que la falta de reconocimiento y la ausencia de suficiente empoderamiento tienen un peso notable en las salidas de empleados de alto potencial y esto luce más obvio que incrementar el desafío en el puesto que al parecer no es un elemento de retención, aunque disminuirlo la afecta de manera muy negativa.

Y como segunda conclusión vemos como la percepción, es un elemento fundamental, ya que como vimos anteriormente lo que perciben unos puede variar notablemente de lo que percibe el otro.

Gibson y colaboradores (1990, Pág. 69) nos proponen que "la percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente." Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su "situación laboral"; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el "clima de la empresa" para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo. (Paz, 2007)

Factores de Influencia:

1. La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
2. La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos
3. Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
4. Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo le conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitud

De aquí la importancia que la empresa desee buscar como sus empleados que laboral en ella, ven a la empresa, dando un mayor indicativo de cómo se percibe el esfuerzo que la empresa hace en materia de compensación, clima laboral, capacitación, entre otros. Y saber así si hay discrepancias o diferencias muy grandes, para poder tomar acciones y minimizar estas, ya que si las diferencias son muy marcadas esto traería consigo perdida de esfuerzo, tiempo y dinero, y pudiese ser que las estrategias aplicadas no den el efecto que se busca, trayendo esto como consecuencia la perdida de personal valioso, por no sentirse alineado a la empresa, ya que unas de las metas de la organización es que todos lo que emplean en ella estén alineados a la misión, visión, objetivo y que el rendimiento y esfuerzo este enfocado en alcanzar estas, sintiéndose a gusta en ella.

2.2. RETENCION DE PERSONAL

2.2.1 Definición de retención

La retención de los recursos humanos se refiere a "la condición que hace a los individuos, que una vez reclutados, seleccionados, socializados y que han comenzado a trabajar en la organización, se mantengan dentro de ella" (Sherman, y Bohlander, 2001, p.698)

Para Dave Ulrich, (1997, p.62-64) la retención del talento es todo un reto, sobre todo en estos momentos de grandes y rápidos cambios. La competitividad que existe entre las organizaciones para luchar por el más talentoso es cada vez más fuerte, así que el llevar acabo esta herramienta de retener, será la única manera de contar con personas que puedan conducir un negocio global, contando estas con capacidad de respuesta, perspectiva y experiencia suficiente

De acuerdo a Chiavenato (1998, p. 131), La retención de personal viene siendo un aspecto importante, ya que este debe de velar por el mantenimiento, planificación, organización, dirección y control del recurso humano dentro de la organización, por medio una compensación directa e indirecta, y tomando en cuenta condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas.

El rol clave de los profesionales de recursos humanos es el de dirigir la guerra del talento en nombré de sus organizaciones, diseñando procesos sistemáticos de retención y soluciones estratégicas.

2.2.2 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Las estrategias de retención son un conjunto de procedimientos y herramientas básicas que son necesarias para hacer que el individuo trabaje en beneficio de la organización y ésta representa el conjunto de decisiones implantadas y adoptadas por una organización, dirigidas a elevar la permanencia o mantenimiento de los trabajadores en ella.

Según el Presidente de World Federation of Personnel Management Associations, para conseguir una visión estratégica, el departamento de Recursos Humanos debe tener en cuenta que existen cuatro niveles de estrategia. Comenzando por el Corporativo, en el cual se deciden las acciones de la compañía a largo plazo, continuando con el nivel de negocios, en donde la estrategia es específica para cada negocio. El tercer nivel está caracterizado por las áreas funcionales de cada empresa (Comercialización, Producción, Recursos Humanos, Finanzas, etc.). Y por último, el cuarto nivel, resulta de las estrategias específicas para cada área. (Pasmanter, 2009)

Alejandra González Jonquera (2008), Socia de Gerente HR Consultores y Asistente Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile indica que para crear un plan estratégico para retener al personal hay que tener en cuenta 5 aspectos, tales como compensaciones, comunicaciones, retroalimentación, estilo de Supervisión, y desarrollo de Carrera.

2.2.2.1 Respecto de las Compensaciones

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa, una parte muy

importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie y la otra parte, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza". (Hernández, 2009)

En Venezuela se entiende por salario según el articulo nº 133 "La remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de calculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda" (*Legislación Laboral Práctica. Ley del Trabajo*, 2006)

La sustentabilidad de la empresa y su plan estratégico de desarrollo van de la mano de la administración de las compensaciones empresariales, ya que esta permite afianzar el sentimiento de identidad, pertenencia y la colaboración de todos los empleados en Pro del éxito tanto del individuo como el de la empresa. Para que las compensaciones dejen de ser un gasto, su diseño debe estar orientado por la cultura, la visión y la misión organizacionales, y articulados con la estrategia empresarial, logrando así de esta una inversión productiva. Sus valores, cultura y metas deben apoyar el cambio; por ello es preciso determinar primero la cultura de la organización y su visión y en esta medida diseñar el sistema de compensación. (Morales y Velandia, 1999, p.223-224)

Objetivos de la administración de la compensación:

1. **Equidad interna:** Es un balance que siente el empleado entre las contribuciones que este presta a la empresa, y lo que este considera es un pago justo por esas contribuciones, en comparación a las contribuciones y retribuciones de las personas que trabajan a su alrededor (Hernández, 2009)

2. **Competitividad externa:** Es la competencia que existe por conseguir en el mercado laboral el talento humano que requiere su estrategia de negocio y para esto la empresa se ve en la necesidad de establecer un nivel de remuneración y recompensa que permita asi atraer, conservar y motivar al personal mas calificado que necesitan para alcanzar los objetivos que se plantean en su estrategia de negocio. (Hernández, 2009)

"Mantener al personal de alto desempeño, personal de alto potencial, son estrategias que se ven fuertemente respaldadas por políticas en el ámbito de las compensaciones" (González, 2008).Un sistema de compensaciones atractivo será fundamental para desarrollar esta estrategia, donde existan esquemas de remuneración diferencial con componente variable, asociado al desempeño de la organización (planes de participación, bonos), creando así salarios competitivos

El dilema actual de la remuneración y el mercado laboral se centra en el hecho de que, es cierto que muchas personas desempleadas están dispuestas a trabajar a cambio de una compensación por debajo de lo normal.

2.2.2.2. Respecto de las Comunicaciones

Toda organización debe crear y mantener canales de comunicación efectivos. Tanto la Gerencia General como cada departamento deben procurar estar en permanente comunicación con sus colaboradores. (González, 2008).

Algunos canales efectivos son:

- Las reuniones anuales con los gerentes y/o supervisores directos
- Los desayunos con el personal
- Las revistas internas
- Los diarios murales
- La Intranet
- Las reuniones individuales
- Las celebraciones internas
- Actividades sociales con pares que faciliten la inclusión en el grupo de trabajo
- Conversaciones estructuradas periódicas con el supervisor directo para tener un mayor conocimiento personal mutuo

Recursos Humanos, además de ser un canalizador de inquietudes también debe usar estos canales para comunicar y ayudar a la Gerencia General a comunicarse con los empleados, creando así un ambiente flexible y abierto a la interacción entre todos los

integrantes de la organización, ayudando a romper con algunas rigideces jerárquicas que atentan contra la integración, ya que éstos son los llamados a mantener activos los canales de comunicación y a darles contenido y forma.

2.2.2.3 Respecto de la Retroalimentación

La retroalimentación es una de las herramientas más importantes en el proceso de establecer actitudes y hábitos, así como en el aprendizaje de destrezas, es decir, al empleado se le ofrece la información acerca de su desempeño con la intención que este se evalúe y busque las herramientas para poder mejorar en el futuro.

La revisión del desempeño, ayuda a direccionar el esfuerzo que los trabajadores hacen, y lo que se espera que estos puedan lograr, ayudando así a que este tenga conocimiento por su trabajo realizado. "La incorporación de un programa de Evaluación del Desempeño, es la base para elaborar los planes de mejora continua y sus resultados dan pie a acciones de tipo salarial, de capacitación, de desarrollo de carrera, premios, etc". (González, 2008).

Evaluación del Desempeño

Según C. Fuchs, "un sistema de evaluación del desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa, facilitando las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro". La retroalimentación sirve para validar criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de rotación, necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, desarrollo de carreras, *coaching* (gerente entrenador), comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones. Un fuerte sistema de evaluación del desempeño debe estar unido a un programa de mejoramiento continuo, para esto la empresa debe definir el lapso de tiempo a llevar a acabo la evaluación, en el que el gerente vea sus resultados y tenga un tiempo para que este se autoanalice y tomando así las acciones en pro de mejorar su desempeño, antes de ser evaluado nuevamente, ya que de esta manera se pueden alcanzar mejoras significativas, para así mejorar la gerencia y de esta manera mantener la competitividad de

la organización en el mercado, objetivo permanente del mundo globalizado. (Manzini, 2008)

Reconocimiento

"Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa". (Abad, 2005) Y es un factor de suma importancia en la retención, debido a que eso refleja que la dirección sigue paso a paso los avances y comparte con ellos la satisfacción del éxito, la moral sube notablemente. Podemos reconocer de forma individual, a un equipo o a nivel organizacional y lo podemos hacer de dos formas, mediante el reconocimiento informal o el formal.

1. **Reconocimiento informal:** se trata de un sistema que - de una forma simple, inmediata y con un bajo coste - refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en un correo electrónico de agradecimiento, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público. (Abad, 2005)
2. **Reconocimiento formal:** es la base de una estrategia que nos conduce hacia la retención de nuestros empleados, y es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. La empresa debe tener un plan o un programa constituido bajo criterios para reconocer. (Abad, 2005)

"Estos procesos constituyen una instancia formal de comunicación entre Trabajador y Supervisor. Es importante considerar que dependiendo del tipo de cargo la forma de evaluar y reconocer podría variar, así, si un ejecutivo comúnmente es evaluado conforme a objetos bien definidos, un cargo más operativo se enfrentará al cumplimiento de obligaciones de otro tipo como Productividad, Conocimiento del Trabajo, Cumplimiento de Normas de Higiene y Seguridad, etc". (González, 2008).

2.2.2.4 Respecto del Estilo de Supervisión

"El liderazgo puede definirse como la capacidad de influir en otras personas para la consecución de algún objetivo o un determinado fin", es decir, el mejor aliado de la organización será aquel líder que en su actuar logre que los empleados hagan las cosas de la mejor forma posible, motivados y comprometidos con la empresa. Los buenos supervisores, aquellos que poseen liderazgo, que logran inspirar y dar críticas constructivas, contribuirán enormemente a lograr los objetivos del negocio. Por esta razón, la evaluación de los supervisores y la búsqueda por otorgarle herramientas de gestión debe ser uno de los objetivos de Recursos Humanos. (González, 2008).

"La principal capacitación ejecutiva se da en las empresas y no en las aulas". (Ballvé, 2009)

"El estilo de liderazgo es el factor clave que explica, tanto la retención como la expulsión del talento en las organizaciones" (Cravino, 2009)

Para lograr sus funciones el supervisor debe enfocarse en motivar y reconocer el desempeño, dar el ejemplo de balance entre vida y trabajo, dar a sus colaboradores responsabilidades que los saquen de sus zonas de conforte y así mantenerlos activos sobre una curva de crecimiento. También deberá llevar a cabo comunicaciones abiertas, contacto directo, personal y periódico con el equipo, escuchar y responder las inquietudes de sus colaboradores sobre el trabajo y sobre sus planes de carrera, manteniendo en todo momento la confidencialidad, para así poder descubrir lo que realmente está pasando y para renovar el entusiasmo del personal . Además, deberá realizar reuniones de alineación de objetivos, estableciendo las prioridades y manteniéndose enfocados en estas, al igual que reuniones grupales e individuales, dando estatus de los proyectos y teniendo un correcto seguimiento de los mismos. De esta manera ayudará al equipo a detectar fallas o áreas de oportunidad y apoyará en la búsqueda de las mejores soluciones para solventar dichas fallas, por medio de un acompañamiento positivo y agradable durante el proceso.

Moreno (2009) señala las tres competencias que aumentan significativamente la efectividad de un líder

- El autoconocimiento,
- La inteligencia emocional (sobre todo la capacidad de escucha)

- La adaptabilidad y agilidad de aprendizaje.

2.2.2.5 Respecto del Desarrollo de Carrera y la Capacitación

La empresa debe demostrarle al trabajador que tiene interés por su carrera y que tiene las estrategias, y los programas para su crecimiento profesional. El saber que la organización tiene un plan de desarrollo para sus mejores talentos le brindara una seguridad al empleado sobre todo este visualiza su crecimiento en esta, asimismo los planes de capacitación asociados a las necesidades de la empresa otorgan información de cómo puede ir enriqueciéndose en su actual puesto de trabajo o en otro futuro. (González, 2008).

Entre algunas estrategias contamos con:

- Programas de entrenamiento y perfeccionamiento: proporcionan los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de las funciones de una determinada ocupación, aparte que prepara a los empleados a los ambientes cambiantes.
- Planes de carrera: un proceso personal de decisiones, compuesto por auto-evaluación, establecimiento de metas y diseño de vías para el logro de esas metas.
- Programas de desarrollo gerencial: atiende las habilidades y requerimientos de orientación que el empleado necesitarás para optar por el cargo aspirado en el futuro.

Un individuo puede desarrollarse profesionalmente en su cargo a través de:

- Adquirir un buen conocimiento de sus funciones
- Asumir nuevas responsabilidades en el cargo
- Obtener movilidad interna a otro cargo
- Obtener un ascenso en la organización

Para desarrollar un plan de carrera, el administrador de Recursos Humanos deberá:

- Definir competencias y capacidades del cargo
- Definir un formato de evaluación del trabajador

- Definir un formato de Desarrollo Individual

"La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad" (Auger, 1995)

La capacitación representa una vía efectiva para asegurar la formación continua de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desarrollar en su puesto de trabajo. Es una herramienta que enseña, desarrolla y coloca circunstancia de competencia a cualquier persona

El desarrollo que los trabajadores buscan a través de su desempeño profesional es alcanzable a través de *coaching* (entrenamiento), promociones, cursos y mentores. Por esto es importante que la compañía le envíe el mensaje al empleado que quiere invertir en su futuro, para que este maximice la satisfacción en el trabajo, teniendo en cuenta que poco desafío conduce al aburrimiento y demasiado desafío conduce a estrés laboral.

"Algunas empresas otorgan la posibilidad de capacitarse a su personal procurando dar respuesta a los intereses individuales del trabajador, sin embargo un buen plan de capacitación debe contemplar los *requerimientos del cargo* y lo que ese trabajador necesita, en ese cargo, para desarrollar mejor sus funciones". (González, 2008).

Cabe destacar, que muy probablemente la efectividad en la aplicación de estos cinco (5) aspectos no sea la misma si se utilizan de manera aislada sino que, más bien, su uso integral debería producir efectos también sistémicos, pues cada uno de estos ataca una necesidad específica de los empleados. Por una lado, un buen líder genera en el empleado confianza, ya que lo hace sentir que el trato entre las partes va a ser justo; el desarrollo de carrera le da a entender que la empresa en verdad cree en él y busca su crecimiento, tanto personal como profesional; la fluidez en la comunicación le permite estar informado, lo que lo hace sentir a uno como parte importante de la empresa; y la buena compensación le da la sensación de que su trabajo es valorado y su esfuerzo es reconocido y respetado por la empresa. Es por todo esto que descuidar uno de estos cinco (5) aspectos significa descuidar una de las necesidades del empleado, lo que al final puede generar un desequilibrio en los esfuerzos de la empresa por retener a su personal, lo que en última instancia se va a traducir en una disminución en el rendimiento de los empleados.

2.3 IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE RETENCION

En materia de retención, las estrategias constituyen en sí los procedimientos básicos para fomentar el desarrollo de talentos dentro de la organización. Dichas estrategias estarán conformadas por el conjunto de políticas que, al implantarse de la manera correcta y adaptándolas a la cultura organizacional, se convertirán en fuentes de motivación para los empleados claves, mejorando la posibilidad de retenerlos. Si esto se logra, los beneficios para la empresa se verán reflejados en el incremento de la productividad y la capacidad competitiva de la empresa.

Un aspecto importante ante la estrategia es tener en cuenta que ésta varía según el modelo de negocio y la cultura de cada organización, no sólo debe concentrarse en seleccionar candidatos con alto potencial, también debe focalizar los esfuerzos en el desarrollo de talentos (Barrios,2007).

La mejor estrategia no es atraer a todo aquel que esté al alcance, por el contrario, se necesita convencer a las personas correctas - aquellas que se sienten intrigadas y entusiasmadas con el ambiente laboral que la empresa puede realistamente ofrecer y que a cambio está dispuesta a premiar la lealtad.

La importancia de tener estrategias explícitas para la retención de recursos humanos es que ella constituye uno de los elementos claves para un correcto y competitivo funcionamiento de la empresa. La preservación de los talentos debe ser un objetivo estratégico de la organización.

Vale la pena recalcar la importancia que tiene para las organizaciones el tener en cuenta aquellos factores que influyen en sus empleado, y con estos el crear una buena estrategia, que se enfoque en tener alineados a su personal, logrando así minimizar las discrepancias que pudiese afectar negativamente en los objetivos planteados, sobre todo entre los distintos puestos jerárquicos.

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

3.1 MAKRO COMERCIALIZADORA S.A

Makro forma parte del grupo Holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging) fundado en 1896 y es un autoservicio de mayoristas que comercializa diferentes productos en las áreas de alimentación y no alimentación. Sus ventas están dirigidas a pequeños y medianos comerciantes: detallistas, hotelería, colegios, abastos, restaurantes, instituciones públicas y privadas en general y a consumidores individuales que compren volumen.

Makro inició sus actividades en Holanda en 1968. En pocos años alcanzó un desarrollo gigantesco por todo el mundo: Europa, Asia, África y Sur América. En el año de 1997 vendieron su participación en Europa a sus socios de Metro. A partir de 1998 se crearon dos compañías: Makro Asia y Makro Sur América, de la cual forma parte Makro Venezuela además de Argentina, Brasil y Colombia y Perú

Makro comercializadora S.A. comenzó sus actividades en Venezuela en el año de 1990 y abrió su primera tienda en noviembre de 1992. Actualmente tienen tiendas en diversas regiones del país: en Caracas (La Urbina y La Yaguara), Guarenas, Aragua, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, Maturín, San Cristóbal y su meta es seguir creciendo. En total existen 32 tiendas en todo el territorio nacional.

Misión: la misión de Makro en Venezuela es la distribución de productos con excelencia en precio, calidad y variedad, para clientes que compran volumen, ofreciéndoles ventajas y oportunidades para crecer.

Esto significa que quieren ser:

- Para sus clientes target, la fuente más segura de productos, dándoles la oportunidad de compartir en sus respectivos mercados.

- Para sus proveedores, los distribuidores de sus productos al más bajo costo posible en el máximo numero de puntos de venta.

Para lograrlo se requiere:

- Alto volumen de ventas.
- El más bajo costo operativo posible.
- Personal leal, productivo y altamente motivado.
- Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores.

Makro Venezuela es la mayor organización mayorista que opera en el mercado, vendiendo grandes volúmenes de productos alimenticios y no alimenticios, a sus clientes profesionales registrados.

Su objetivo es abastecer a las empresas, comercios pequeños y medianos y al mercado profesional sin distinción de ramo.

Makro posee una personalidad muy peculiar que la diferencia notablemente de todas aquellas empresas que, a primera vista, podrían considerarse de la competencia, la captación de clientes la realizan directamente los promotores que los visitan personalmente para ofrecerles sus servicios.

Las acciones tomadas por Makro se extienden a todos los trabajadores sin distinción jerárquica y sigue los principios generales de deberes contenidos en la Ley Orgánica de Trabajo y su reglamento. Las políticas, normas y procedimientos establecidos en los manuales de normas y procedimientos se encuentran en todas las direcciones y gerencias de la empresa. Es responsabilidad de los supervisores, gerentes y directores divulgar y esclarecer sus contenidos a sus subordinados y es responsabilidad de los empleados leer y entender dichos contenidos.

Hablando en términos de retención, Makro ha tenido en cuenta distintas políticas y estrategias para lograr así retener a su personal a través del tiempo, dándoles a estos una sensación de seguridad y estabilidad. En Makro se puede identificar una jerarquía clásica, con directores, gerentes y cadenas de mando, en la cual se fomenta la comunicación con reuniones periódicas para las personas que conforman su área. Sin embargo, no existen muchos canales de comunicación formal pero se fomenta la comunicación informal con

actividades extramuros para las áreas. Cada gerente y director es responsable de dar retroalimentación a las personas que conforman su grupo. Esta cultura se ha intensificado gracias a las evaluaciones periódicas que se les realizan a los gerentes y directores sobre supervisión y liderazgo.

Makro ofrece para una mayor comodidad y conforte, políticas que dan beneficios (directos e indirectos), aparte de los beneficios legales que tiene todo trabajador venezolano por la legislación laboral (como su pago salarial), tratando que estos sean competitivos y se mantengan a la par del mercado externo, por encima de las alteraciones del mismo para lograr así una conformidad material. Entre estos beneficios tenemos: el fondo de ahorro, a los fines de incentivar el ahorro del trabajador y en el que la empresa mantiene un aporte mensual; pago feriados, ya que Makro labora los 365 días del año con excepción del 25 de diciembre, 1° de enero, 1° de mayo, jueves y viernes santo, con el cual se le retribuye al trabajador que realice labores esos días feriados un recargo por encima del estipulado en la Ley de Trabajo, calculado sobre el salario básico correspondiente a la jornada ordinaria diurna y a las horas extraordinarias; 20 días de bono vacacional, 4 meses de utilidades, mas un bono alimentación.

Adicionalmente, la empresa ofrece servicio médico para prestar asistencia a sus trabajadores. Todo trabajador al ingresar a la empresa deberá hacerse un chequeo médico de ingreso, así como al regresar de sus vacaciones anuales. De la misma forma cada vez que el trabajador se enferme deberá ser atendido en el servicio médico que tiene la prerrogativa de otorgar hasta 3 días de reposo, si así lo amerita el caso, o enviar al trabajador al I.V.S.S. (Instituto Venezolano de l os Seguros Sociales) si la enfermedad requiere un período mayor de reposo o si requiere una atención diferente. A través de convenios con entidades particulares, los trabajadores de la empresa tienen asegurada una cobertura en casos de hospitalización, cirugía o maternidad. La empresa pagará el 100% de la prima correspondiente al trabajador y este podrá incluir a sus familiares más cercanos, asumiendo la alícuota respectiva. La compañía proporciona a sus trabajadores una póliza de seguro de vida que les garantiza indemnización en caso de muerte accidental, accidentes personales e invalidez permanente. Esta póliza será totalmente pagada por la empresa.

También, Makro confiere a sus trabajadores un pasaporte que les brinda la posibilidad de adquirir productos de las tiendas como cualquier otro cliente, a precios más asequibles. Y para terminar la empresa distribuye juguetes de buena calidad en el mes de

diciembre a los hijos de los trabajadores, que tengan hasta diez años, así como también les dará a los trabajadores una ayuda anual para la compra de útiles escolares para los hijos de los mismos menores de 18 años.

Estas políticas y estrategias buscan motivar, incentivar y mejorar el sentimiento de pertenencia, etc., con la idea de retener aquellos talentos que logran destacar y liderizar a un grupo. El gran enfoque de Makro es la creación de políticas más fuertes y estrictas en el tema de desarrollar y adiestrar al personal, ya que como tal Makro no cuentan con un programa estructurado enfocado en este tema, si no que al aparecer una necesidad se busca la manera de atacarla, mas no cuentan con un programa de aprendizaje continuo. Se desearía poder destinar un porcentaje alto del presupuesto en capacitar a personas claves que están logrando exceder sus responsabilidades y resultados en el negocio.

Makro tiene en cuenta que su meta es satisfacer al cliente, ser dedicados y eficientes en la ejecución de su trabajo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El propósito de este capítulo consiste en presentar la metodología empleada para la recolección y procesamiento de datos, con el fin de dar respuesta a los objetivos de esta investigación. Dentro de este capítulo se explicará el tipo de investigación a realizar, tipo de diseño metodológico, definición conceptual y operacional de las variables, unidad de análisis, población, muestra, técnicas de recolección y procesamiento de datos, y finalmente el procesamiento estadístico de los datos.

4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según el tipo de conocimiento a obtener, la investigación alcanzó un nivel descriptivo, según Danke, citado por Hernández, S y cols. (2003) "busca especificar las propiedades de personas o cualquier otro fenómeno para ser sometidos a análisis", pues el estudio tuvo como finalidad recoger información en la empresa Comercializadora Makro S.A. , a través de sus gerentes y sus colaboradores directos, para conocer la percepción que estos tienen en referencia a las prácticas que utiliza esta empresa para retener al personal.

El estudio se orienta hacia un diseño de campo, que según Arias (2006, p.31) "es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes", por esta razón el estudio se realizó en las distintas sedes de Comercializadora Makro S.A. ubicadas en el Área Metropolitana, para garantizar la naturalidad y veracidad de las respuestas y una mayor colaboración por parte de los sujetos.

Es por ello que el diseño de la investigación es no experimental, ya que no se realizó ninguna manipulación de las variables, sino la observación, medición y análisis de variables dentro del contexto en el cual se encuentran. (Arias, 2006, p.31)

Según Kerlinger (1979, p. 116), "cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones es definida como no experimental, sobre todo, porque las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, por lo tanto, no se puede ejercer ningún tipo de influencia sobre ellas".

Los diseños no experimentales según Hernández, Fernández y Batista (1998) pueden ser de dos tipos: transeccionales o longitudinales. En los transeccionales se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar la incidencia en un momento dado; mientras que en los diseños longitudinales se recolectan datos a través del tiempo en períodos específicos, para luego realizar inferencias respecto al cambio que se ha producido y sus consecuencias.

Para el caso de esta investigación en particular, se trata de una investigación de tipo transeccional, ya que, dichos datos se recolectarán en un momento específico.

4.2 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Los científicos se ocupan de estudiar fenómenos o cambios que ocurren en la naturaleza, en la sociedad y en el conocimiento. De manera mas especifica, el científico indaga sobre ciertas propiedades que se modifican a las que se les denomina variable que no es mas que "una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puedes sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación" (Arias, 2006,p.57)

Variable: Prácticas de Retención

Definición conceptual: "la condición que hace a los individuos, que una vez reclutados, seleccionados, socializados y que han comenzado a trabajar en la organización, se mantengan dentro de ella" (Sherman, y Bohlander, 2001, p.698)

Definición operacional: Suma de medidas acogidas por la organización, direccionadas a dinamizar y promover la permanencia de los empleados dentro de la misma y así conseguir sus objetivos propuestos

La información para la selección de la unidad de análisis fue suministrada por las personas contacto del departamento de Recursos Humanos, en relación con la estructura de su personal, ya que se trabajó con (dos) 2 niveles diferentes:

- **Nivel gerencial:** porque son los responsables de establecer las estrategias, y administrar las políticas.
- **Nivel de colaboradores:** debido a que analizaremos la percepción de éstos y además son quienes reciben el impacto de las estrategias empleadas por los niveles superiores.

El resto de los niveles quedan excluidos de nuestra investigación

4.5 POBLACIÒN Y MUESTRA

En este paso se busca delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Entendiendo así por población o universo de estudio, de acuerdo con Arias, (2006, p.81), "Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio". Para efectos de esta investigación se tomo como población a los gerentes que tengan como mínimo 5 (cinco) años en la organización, ya que estos deben tener conocimiento del negocio, haber pasado por alguna promoción, recibido aumentos de sueldos, disfrute de beneficios, entre otros, y sus colaboradores directos con 2 (dos) años como mínimo en la empresa, tiempo en el cual han debido tener la oportunidad de ver el negocio y adaptarse a este. Es importante mencionar que el tipo de población que se utilizó en la presente investigación es finita "agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran, ya que existe un registro documental de dichas unidades, y por lo general esta constituida por un numero inferior a cien mil unidades (Sierra Bravo, 1991) Los cuales a su vez han sido escogidos de un modo intencional, es decir, de acuerdo a los objetivos e intereses del investigador y de la investigación, por lo cual no se trabaja con muestra sino con la totalidad definida de análisis.

Por consiguiente, la población o universo de estudio en el presente caso está conformado por 66 gerentes y 81 de sus colaboradores directos, que laboran en Comercializadora Makro S.A., sedes del Área Metropolitana.

En este sentido, se tuvo la oportunidad de medir a la población sin necesidad de seleccionar una muestra que fuera representativa. De acuerdo al tipo de información que se espera obtener y a los objetivos planteados en la investigación, se consideró que la población delimitada conformó considerablemente las personas calificadas para suministrar la información necesaria y segura para el óptimo desarrollo de esta investigación

4.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación y la población con base a los objetivos que se quieren alcanzar, se procede a establecer la técnica de recolección de datos.

"La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación." (Hurtado, 2000:164).

Para este estudio se construyó un cuestionario, que según Hurtado (2000:469) "es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información".

El cuestionario está basado en los objetivos propuestos y el mismo se fundamentó en la operacionalización de las variables en estudio, considerando las dimensiones e indicadores, con el fin de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación. Este nos permitió recopilar datos mediante la formulación escrita de una serie de preguntas, que respondidas por los sujetos, permitieron estudiar los objetivos propuestos en la investigación

Se escogió un cuestionario como técnica de recolección debido a que es un instrumento que puede llegar fácil a las personas. Se elaboró con un lenguaje sencillo, lo cual permitió claridad y sencillez en la interpretación, y se presentó de forma anónima para así permitir más libertad en la capacidad de respuesta de los encuestados, obteniendo quizás mayor sinceridad y calidad en los datos a recolectar. Además, este instrumento es de bajo costo y no requiere entrenamiento alguno para aplicarlo.

El cuestionario se les proporcionó tanto a los gerentes como a sus colaboradores directos pertenecientes a la muestra para que lo contestaran. No hubo intermediarios y las respuestas las marcaron directamente cada uno de ellos.

4.7 DISEÑO DE INSTRUMENTO

El cuestionario se desarrolló siguiendo una escala ordinal, sin el punto intermedio, el cual fue excluido para evitar que las personas encuestadas respondieran de manera ambigua. Estuvo conformado por un conjunto de ítems que consistieron en una serie de afirmaciones, preguntas o juicios antes los cuales se les pidió una respuesta a los sujetos encuestados. Se llevo a cabo un (1) cuestionario estructurado: dirigido tanto a los gerentes como a sus colaboradores directos. El cuestionario consta de treinta y uno (31) formulaciones. Conformado por las 5 dimensiones (compensación, estilos de liderazgo, desarrollo de carrera, retroalimentación y comunicación). Las alternativas de respuesta o puntos de la escala fueron cuatro (4) que van desde Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. Las preguntas se formularon de manera sencilla y detallada. Únicamente la persona debía marcar con una x su respuesta ante las opciones planteadas en cada ítem.

Todas las formulaciones fueron positivas y se les dio los siguientes valores (codificación) de respuesta:

Totalmente en desacuerdo: 1

En desacuerdo: 2

De acuerdo: 3

Totalmente de acuerdo: 4

Tabla 2. Relación entre ítem y dimensión

Dimensiones	N° de Ítems	Ítems
Compensación	5	1, 5, 9, 13, 20
Comunicación	8	2,6, 10, 14, 15, 21, 27, 30
Retroalimentación	6	7, 16, 22, 26, 28,30
Estilo de Liderazgo	6	8, 12, 17, 18, 23, 31
Desarrollo de Carrera	6	3, 4, 11, 19, 24, 25

4.8 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validez se refiere "al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (Vèliz, 2007, p.23). Una vez elaborado el instrumento se validó el mismo a través de la consulta a expertos en la materia. Tres (3) expertos en contenido sobre el tema de investigación y un (1) medotólogo

Con el fin de evaluar el diseño del cuestionario a emplearse en la investigación, determinar si cada pregunta se encontraba estructurada en forma clara y verificar que los objetivos de las preguntas se cumplieran efectivamente y que las variables que se pretendían medir realmente fueran medidas por el instrumento, se aplicó una prueba piloto, es decir, se consideró una sub-muestra constituida por algunos gerentes y sus colaboradores directos, a fin de determinar la confiabilidad y validez del instrumento, lo que permitió modificar y ajustar y, en consecuencia, mejorar el mismo.

La evaluación incluyó un registro de las dudas que presentaban los sujetos con el fin de hacer los cambios pertinentes en la prueba definitiva. Los cuestionarios aplicados indicaron la necesidad de modificar la estructura y redacción de algunas de las preguntas, con el fin de mejorar la calidad de la información obtenida, su fluidez y consistencia. Se contó también con la ayuda del profesor guía para el seguimiento y redacción de las preguntas para los cuestionarios finales

Para determinar si el instrumento que se manejó era el adecuado, se utilizó el coeficiente de Alfa Crombach propuesto por Carmines y Zeller (1979), que nos sirve para establecer la consistencia interna de una escala, es una aproximación a la validación del

constructo y consiste en la cuantificación de la correlación que existe entre los ítems que la componen. Partiendo de que esta es una investigación descriptiva y para manejar toda la información que se obtuvo, se produjo un cálculo estadístico para verificar si existió o no diferencia estadística entre los objetos de estudio, con base a los resultados obtenidos entre las dimensiones.

El criterio considerado para la confiabilidad del Coeficiente de Crombach fue:

-1 a 0.2 Ausencia de Confiabilidad

0.2 a 0.4 Poca Confiabilidad

0.4 a 0.7 Confiabilidad regular

0.7 a 1 Alta Confiabilidad

Los resultados fueron de una confiabilidad alta con un Alfa Cronbach de 0.91

4.9 PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para analizar los resultados se utilizaron las medidas estadísticas que pretenden resumir la información de la muestra para poder tener así un mejor conocimiento de la población. Las medidas de tendencia central corresponden a valores que generalmente se ubican en la parte central de un conjunto de datos (permiten analizar los datos en torno a un valor central). Algunas de éstas son: la moda y la mediana. (p. 79)

La Moda: Se denotara MO, "es el valor de mayor frecuencia en las distribuciones de datos no agrupados en clase" (p. 113)

La Mediana: Se denotara ME y "es un valor tal que después de ordenados los datos, supere, alo sumo, a la mitad de ellos y sea superado, cuando mas, por la mitad de ellos". (p.105)

4.3 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla 1. Dimensiones e indicadores de prácticas de retención

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Percepción sobre las Prácticas de Retención	**Compensación**	□ Cantidad de remuneración	1
		□ Equidad retributiva, dentro y fuera de la organización	5, 9, 20
		□ Competitividad de los salarios	13
	Comunicación	□ Presencias de canales de comunicación	2, 27
		□ Encuentros periódicos y sistemáticos con gerentes y/o supervisores directos.	14, 21
		□ Realización de actividades sociales con pares	6, 10 a
		□ Existencia de un ambiente flexible y abierto	15 , 30
	Retroalimentación	□ Auto-evaluación y evaluaciones de desempeño	7, 29
		□ Sistemas de reconocimientos	26, 28
		□ Periodicidad de reconocimiento	16, 22
	Estilo de Liderazgo	□ Supervisión y acompañamiento	17, 23
		□ Influencia motivadora y positiva	18, 8
		□ Prioridades correctas	12, 31
	Desarrollo de Carrera	□ Adiestramiento y desarrollo de carrera.	3, 4, 24
		□ Sistema de promoción.	25
		□ Existencia de mecanismos de *coaching* (entrenamiento)	11, 19

4.4 UNIDAD DE ANÀLISIS

Para seleccionar una muestra, tal y como señalan Hernández, Fernández y Batista (1998, p.61) lo primero que debe hacerse es definir una unidad de análisis (los sujetos u objetos a ser medidos), con el fin de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de investigación. En nuestra investigación la unidad escogida fueron los gerentes y sus colaboradores directos, que trabajan en las sedes de Comercializadora Makro S.A., ubicadas en el Área Metropolitana.

4.10 CODIFICACIÓN Y TABULACIÒN

Como se mencionó anteriormente, se estableció un valor numérico a cada categoría de respuesta de cada ítem para así poder llevarse a cabo el análisis cuantitativo de los datos de la investigación. El cuestionario, por estar formado por preguntas cerradas ya codificadas, hizo mucho más fácil y directo el proceso de tabulación. Después de codificar, analizar los datos que quedaron agrupados y contabilizarlos, fue necesario contar todas las respuestas y agruparlas por categorías. Para efectos de esta investigación, la tabulación se efectuó de acuerdo a la distribución de frecuencia. La distribución de frecuencia simplemente reporta el número de respuestas que cada pregunta recibió y para representar esta distribución se llevaron a porcentajes los resultados y a una representación visual en forma de gráficos.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 CARACTERÍSTICA DE LA MUESTRA

Tabla 3. Distribución de participantes por sedes

Sedes	Gerentes	Colaboradores
La Urbina	18	10
La Yaguara	22	16
Guarenas	6	11
Charallave	10	15
Los Teques	5	10
Oficina principal (T99)	25	20
Total	**66**	**81**

Para entender mejor la escala de tabulación, se presenta a continuación la interpretación de los resultados obtenidos:

Tabla 4. Escala de medición y equivalencia para la interpretación de los resultados

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

No son aceptadas las prácticas de retención — Son aceptadas las prácticas de retención

5.2 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y ANÁLISIS

Se presenta a continuación el análisis estadístico de cada dimensión, sus indicadores, y sus Ítems acorde al cuadro de operacionalización.

5.2.1Indicadores de la dimensión Compensación

5.2.1.1Cantidad de remuneración

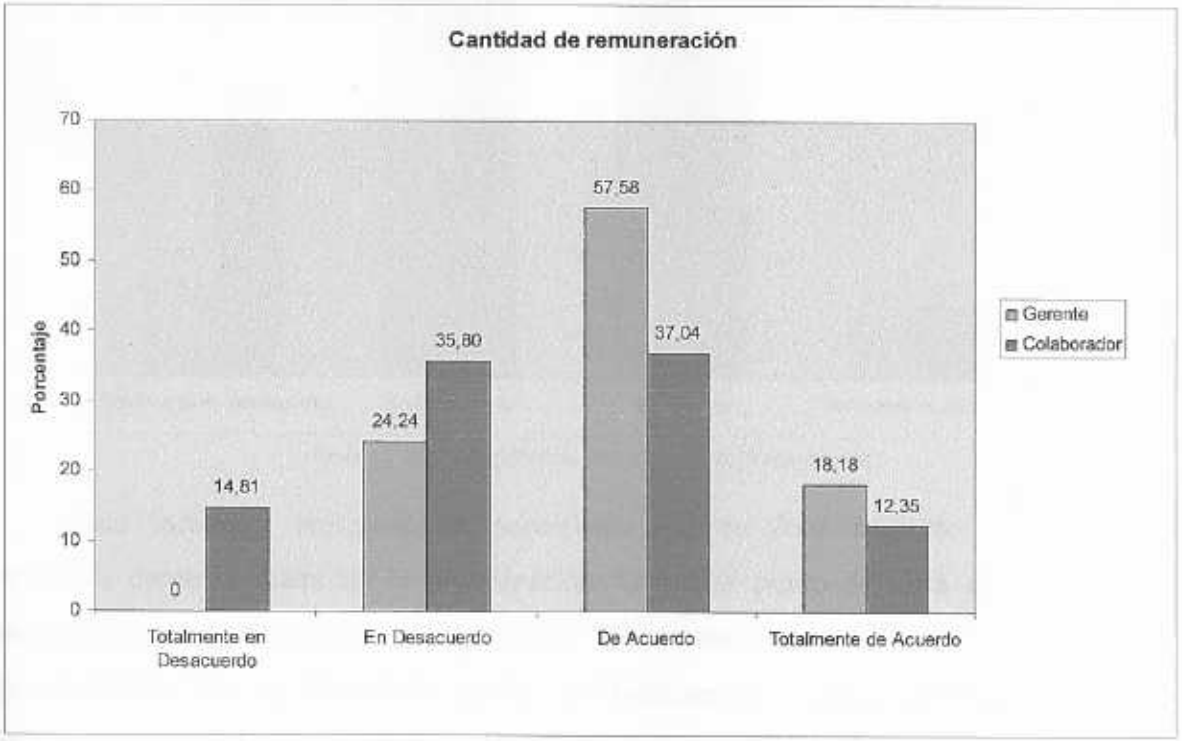


Gráfico1. Cantidad de remuneración

Este indicador representado por el primer Ítem nºS 1, "En esta organización hay suficientes incentivos por hacer un buen trabajo" representa la percepción que se tiene respecto a la cantidad de remuneración. Desde el punto de vista del gerente, se muestra un porcentaje favorable en lo que respecta a la remuneración recibida por hacer un buen trabajo, según las responsabilidades del cargo, siendo la categoría de respuesta que más se repite "De acuerdo" con un 57,58%.

Al contrario de la percepción de sus colaboradores directos reflejando un porcentaje acumulado del 50,06%, "en desacuerdo" con la remuneración e incentivos recibidos por la relación de su trabajo.

5.2.1.2 Equidad retributiva, dentro y fuera de la organización

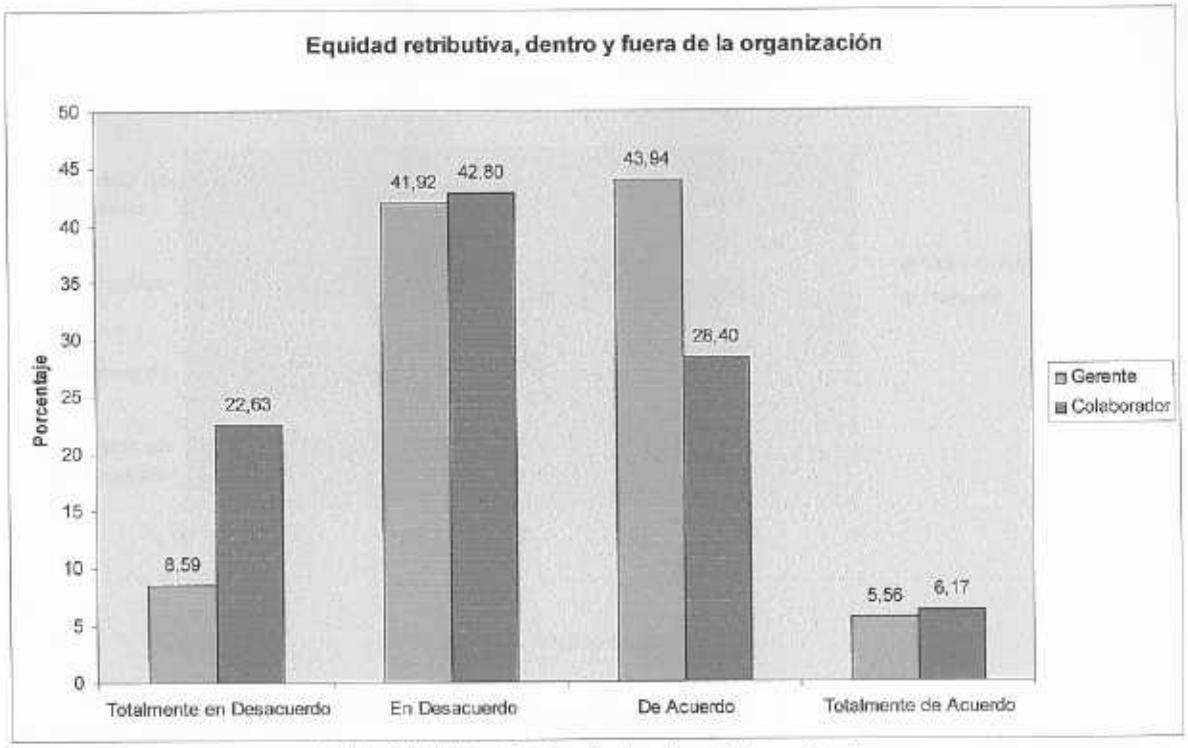


Grafico 2. Equidad retributiva, dentro y fuera de la organización

Este indicador representa la percepción que se tiene respecto a la equidad retributiva dentro y fuera de la organización. Desde el punto de vista del gerente, la categoría de respuesta que más se repitió fue "De acuerdo" con un 43,94%; sin embargo, con un 41,92% "En desacuerdo" y un 8,59% "Totalmente en desacuerdo", da a entender que este es un área de oportunidad grande para enfocarse y alinear.

Desde el punto de vista del colaborador directo, la categoría de respuesta que más se repitió fue "En desacuerdo" con un 42,80%, sumado al 22,63% "Totalmente en desacuerdo", se observa el descontento que existe sobre la manera en que se esta percibiendo la remuneración.

Para realizar el análisis mas profundo analizaremos los ítems que conforman este indicador:

- **Análisis del Ítem nº 5 "Los sueldos son justos en relación con el trabajo y preparación profesional"**

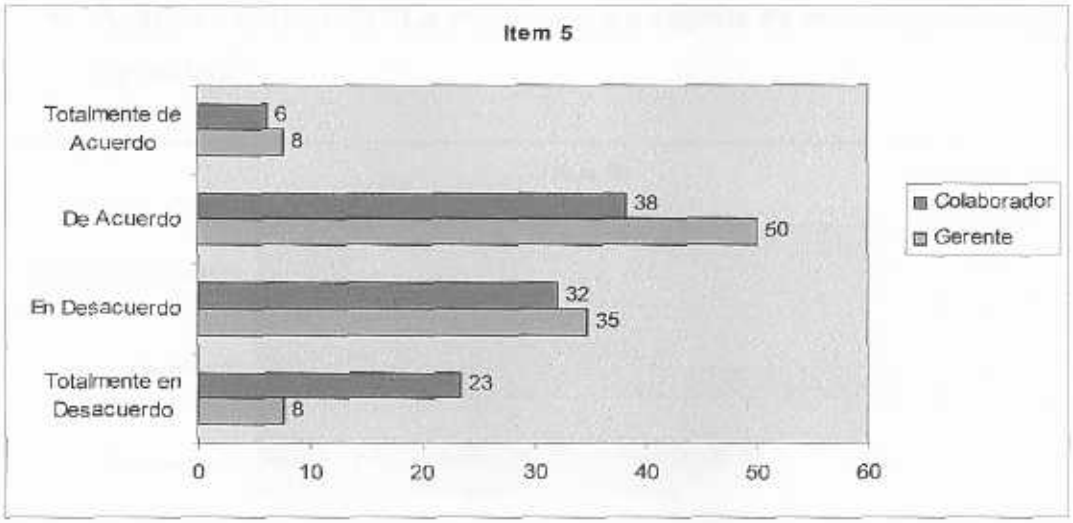


Grafico 3. Análisis del Ítem nº 5

Como se puede identificar la categoría de respuesta que mas se repite para los gerentes es "De acuerdo" con un 50%. Al contrario que sus colaboradores que con un porcentaje acumulado del 56% señalan estar "En desacuerdo", con el sueldo que reciben en relación con su trabajo y preparación profesional.

- **Análisis del Ítem nº 9 "Los sueldos en esta organización son iguales con respecto a empleados de otras empresas que realizan la misma actividad"**

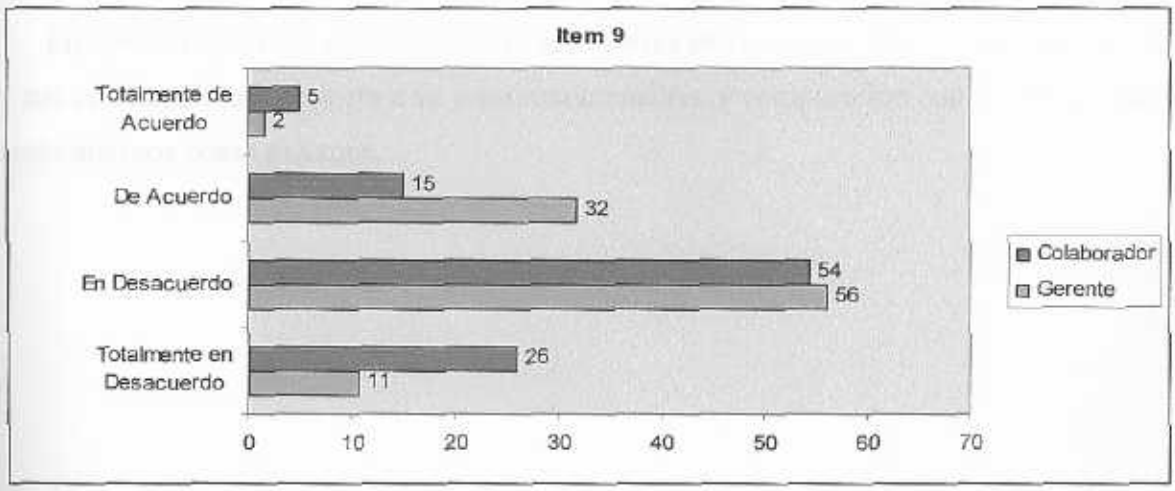


Grafico 4. Análisis del Ítem nº 9

Se observa que tanto para los gerentes como para sus colaboradores la categoría que mas se repite fue "en Desacuerdo", donde la mayoría de los encuestados al compararse con sus

pares de otras empresas sí encuentran diferencias que influyen sobre el sentido de su remuneración.

- **Análisis del Ítem 20 "La remuneración vigente en esta organización es justa y equitativa"**

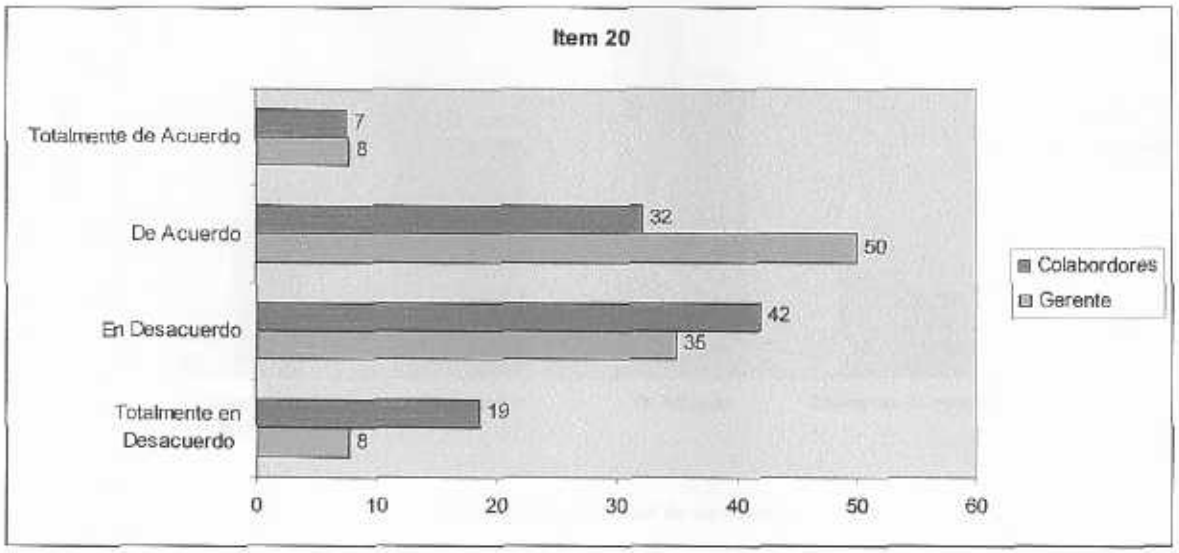


Grafico 5. Análisis del Ítem nº 20

Para los gerentes la categoría de respuesta que mas se repite fue con un 50% "de acuerdo", viendo de manera justa y equitativa la remuneración que reciben al contrario que sus colaboradores directos que con un 60% de porcentaje acumulado, esta en "Desacuerdo" con su remuneración sea justa y equitativa.

En conclusión existe una diferencia significativa entre las percepciones de sus gerentes y sus colaboradores, respecto a su justa remuneración, y comparación con sus demás pares tanto internos como externos.

5.2.1.3 Competitividad de los salarios

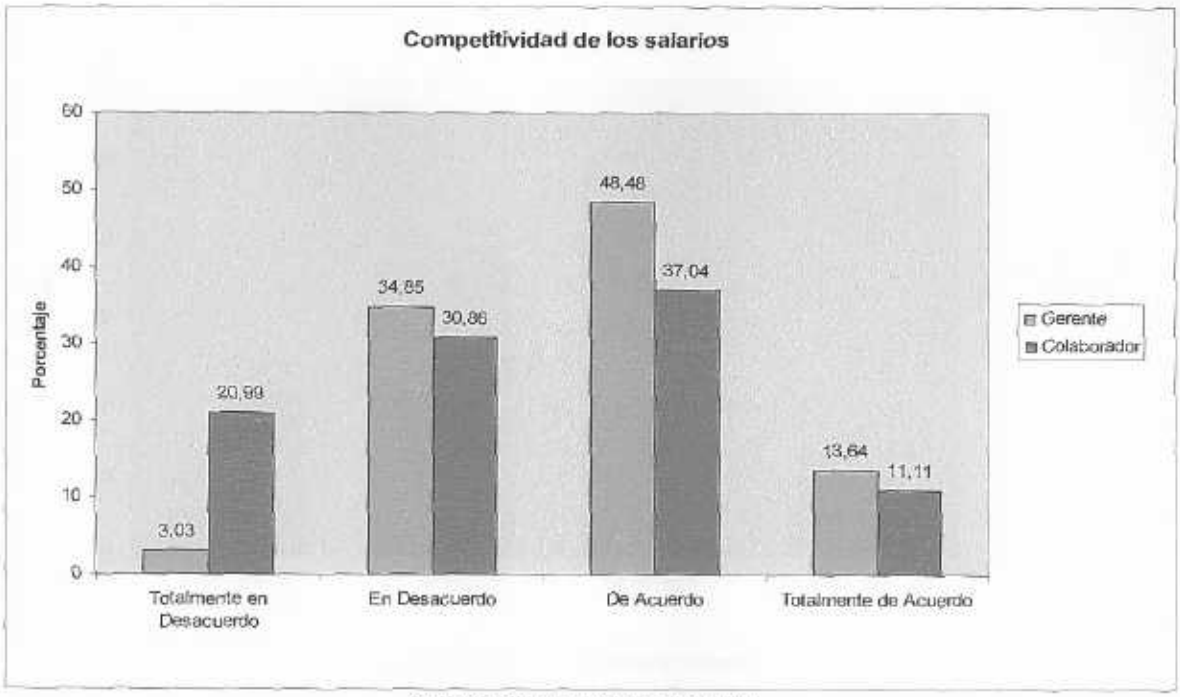


Grafico 6 Competitividad de los salarios

Este indicador representado por el Ítem nº 13, representa percepción que se tiene respecto a la competitividad de los salarios, desde el punto de vista de los gerentes la categoría de respuesta que más se repite es "De acuerdo" con un 48,48%, reflejando que se percibe en cierto grado una competitividad de remuneración otorgado por la organización

Desde el punto de vista de los colaboradores directos, la categoría de respuesta que más se repite es "De acuerdo" con un 37,04%, pero con un 30,86% "En desacuerdo" y un 20,99% "Totalmente en desacuerdo", refleja que la mayoría de los encuestados no está de acuerdo con que la organización tenga o utilice remuneraciones diferenciadas, es decir, salarios competitivos

5.2.1.4 Resultados del indicador Compensación

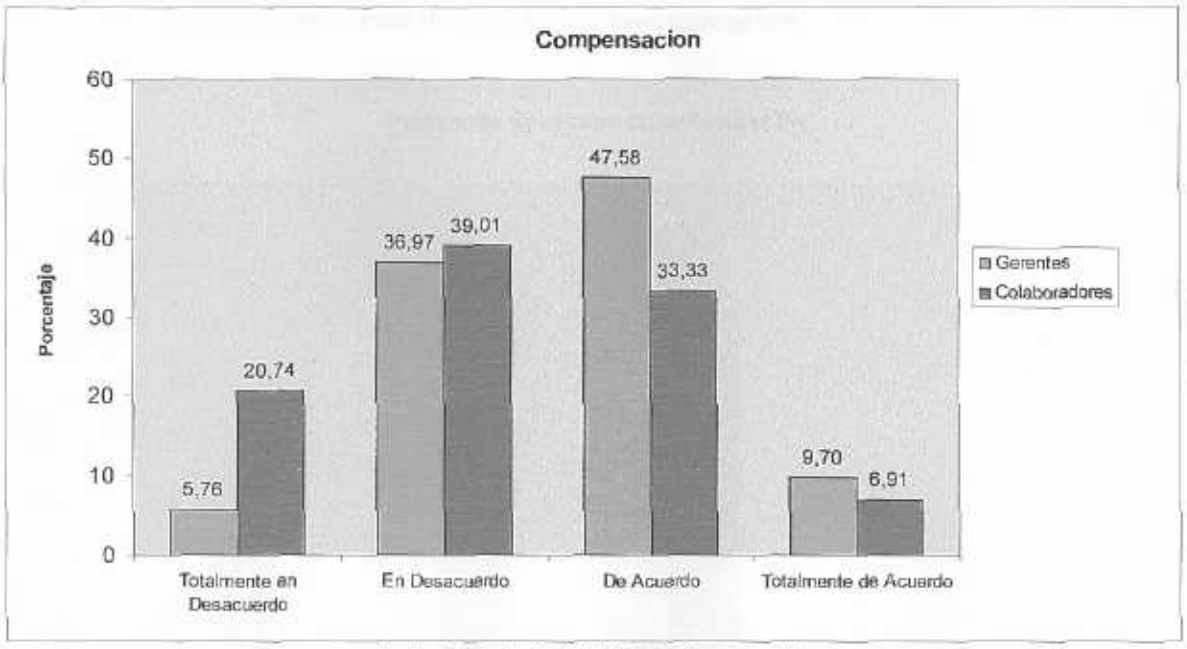


Grafico 7 Resultados del indicador Compensación

Respecto a la dimensión Compensación, se puede notar la diferencia entre la perspectiva de los gerentes y de sus colaboradores, ya que los gerentes con un porcentaje acumulado de 57,27% están a favor de las distintas formas de remuneración que la empresa ofrece, mas no significa que no se sienten del todo alineados a los salarios del mercado. La categoría de respuesta que más se repite es "De acuerdo" (MO) y el valor de la mediana (ME) es 3.

Los colaboradores directos con un porcentaje acumulado de 59,75% no aprueban o no están conformes con las distintas formas en cómo se les remunera por su servicios, es decir, por el buen trabajo bien hecho su sueldo no está acorde con las responsabilidades del puesto. La categoría de respuesta que más se repite es "En desacuerdo" (MO) y el valor de la mediana (ME) es 2

5.2.2 Indicadores de la dimensión Comunicación

5.2.2.1 Presencias de canales de comunicación

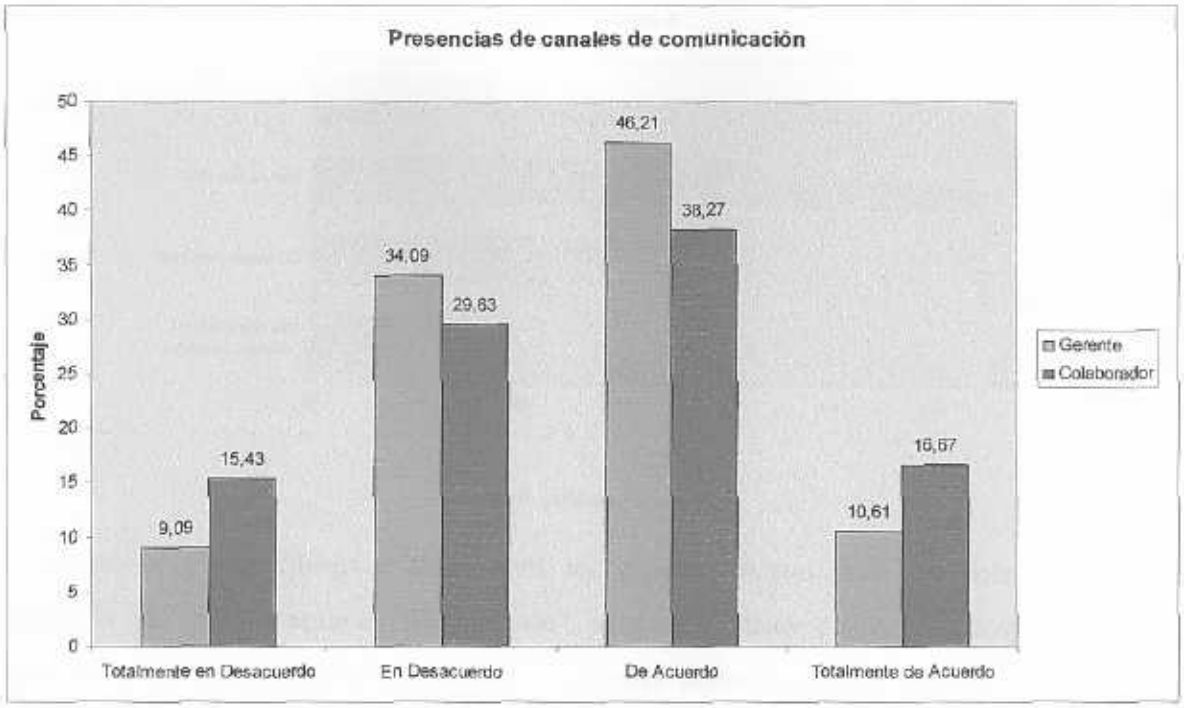


Grafico 8. Presencias de canales de comunicación

Este indicador representado por los Ítems nº 2 y 27, representa la percepción que se tiene respecto a las presencias de canales de comunicación. Según los gerentes, son aceptados los canales de comunicación permitiendo un ambiente más agradable, ya que la categoría de respuesta que más se repite es "De acuerdo" con un 46,21%, y un 10,61% la categoría "Totalmente de acuerdo", sin embargo se observa que en un 34,09% piensan que la empresa puede seguir mejorando y creando más canales para que la comunicación pueda fluir mejor y más rápido.

Los colaboradores sienten que poco a poco la empresa ha venido creando los canales para que la comunicación fluya de una manera más favorable, teniendo un porcentaje acumulado del 55% de favorabilidad, pero un 29,63% "en desacuerdo" piensa que todavía se pueden buscar más canales para comunicar e implementar con más fuerza el proceso de comunicación eficaz.

Para realizar el análisis mas profundo analizaremos los ítems que conforman este indicador:

- **Análisis del Ítem nº 2 "En esta organización la comunicación fluye de manera positiva"**

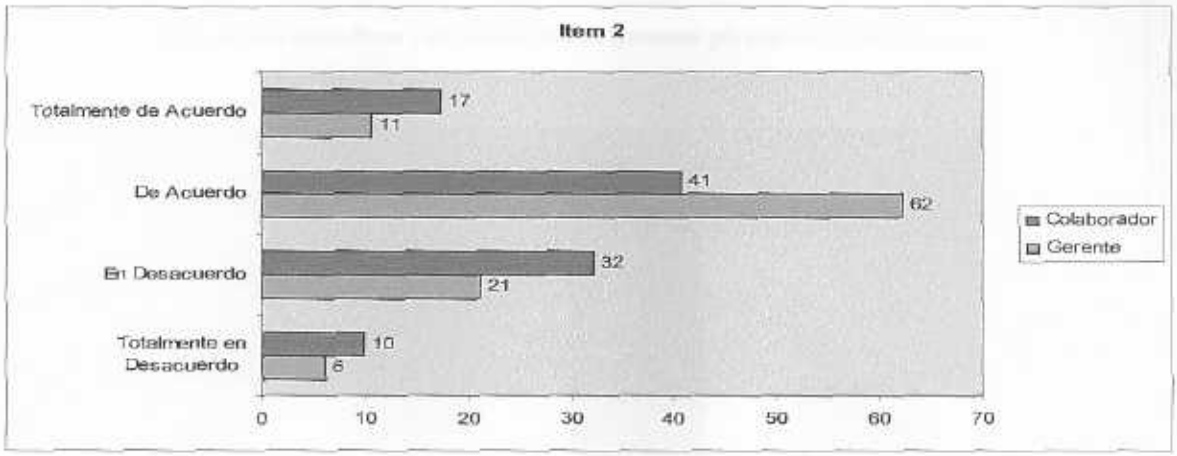


Grafico 9. Análisis del Ítem nº 2

Como se puede observar tanto para los gerentes como para sus colaboradores la categoría que mas se repite es "De acuerdo", pero en diferente proporción, los gerentes con un 62% y sus colaboradores como un porcentaje acumulado del 58%, perciben que la comunicación fluye.

- **Análisis del Ítem nº 27 "Se cuenta con canales de comunicación formal (revistas internas, diarios murales, intranet)"**

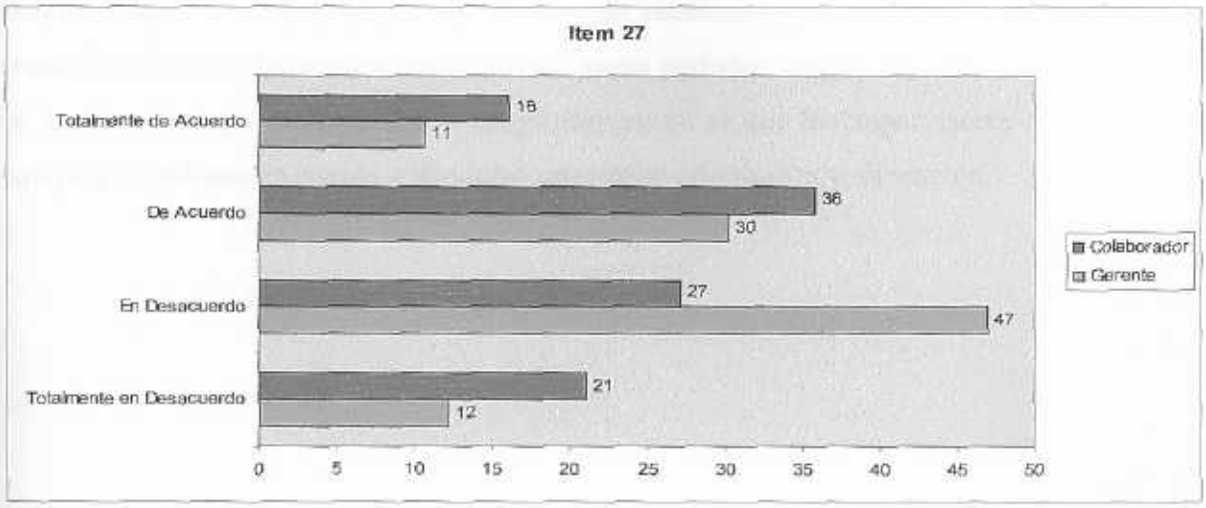


Grafico 10. Análisis del Ítem nº 27

Los gerentes con un 47% esta en "En desacuerdo", con los canales de comunicación con los que trabajan, al contario de sus colaboradores que con un porcentaje acumulado del 52% señalan estar a favor de cómo se mueve la información.

5.2.2.2 Encuentros periódicos y sistemáticos con gerentes y/o supervisores directos

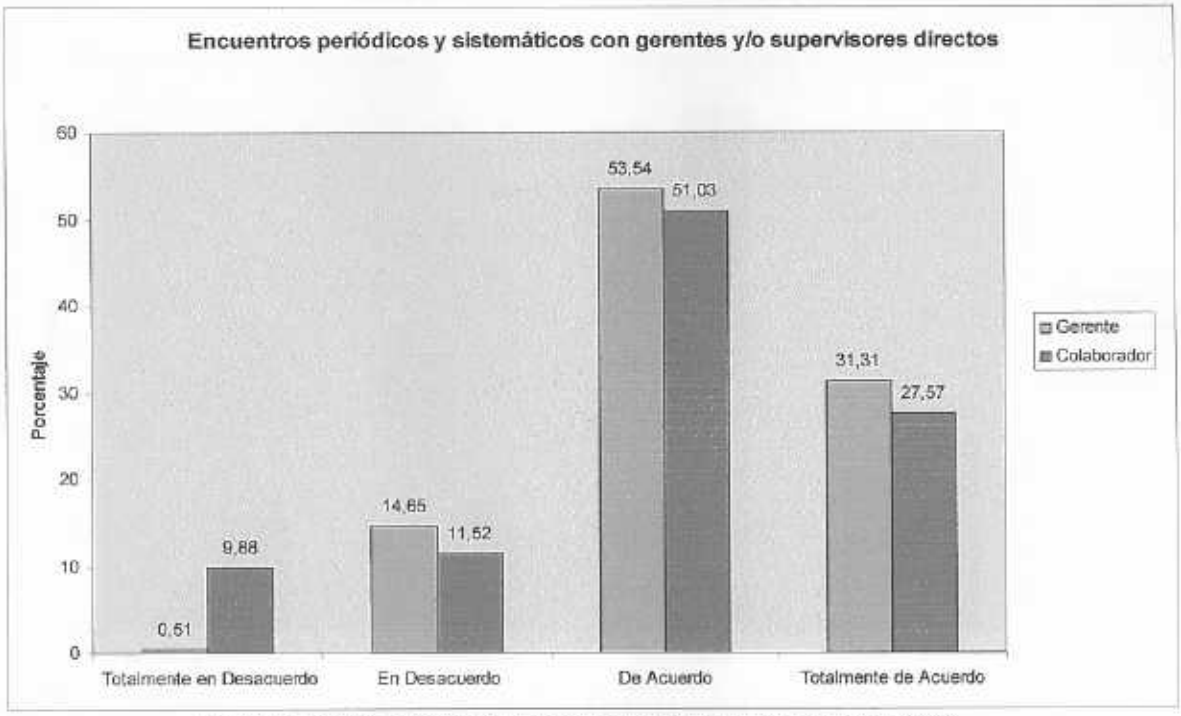


Grafico 11. Encuentros periódicos y sistemáticos con gerentes y/o supervisores directos.

Este indicador representado por los Ítems nº 14 y 21, representan la percepción que se tiene respecto a encuentros periódicos y sistemáticos con gerentes y/o supervisores directos. Tanto los gerentes en un 53,54% como los colaboradores directos en un 51,03% están a favor de la cantidad y la calidad de las reuniones que se llevan a cabo, grupales como individuales, teniéndose éstas sin que pasen períodos largos, creando y manteniendo un mejor clima de colaboración y apoyo mutuo, en el que los supervisores apoyan a su equipo tomándolos en cuenta y dándoles una mejor orientación y alineación.

5.2.2.3 Realización de actividades sociales con pares

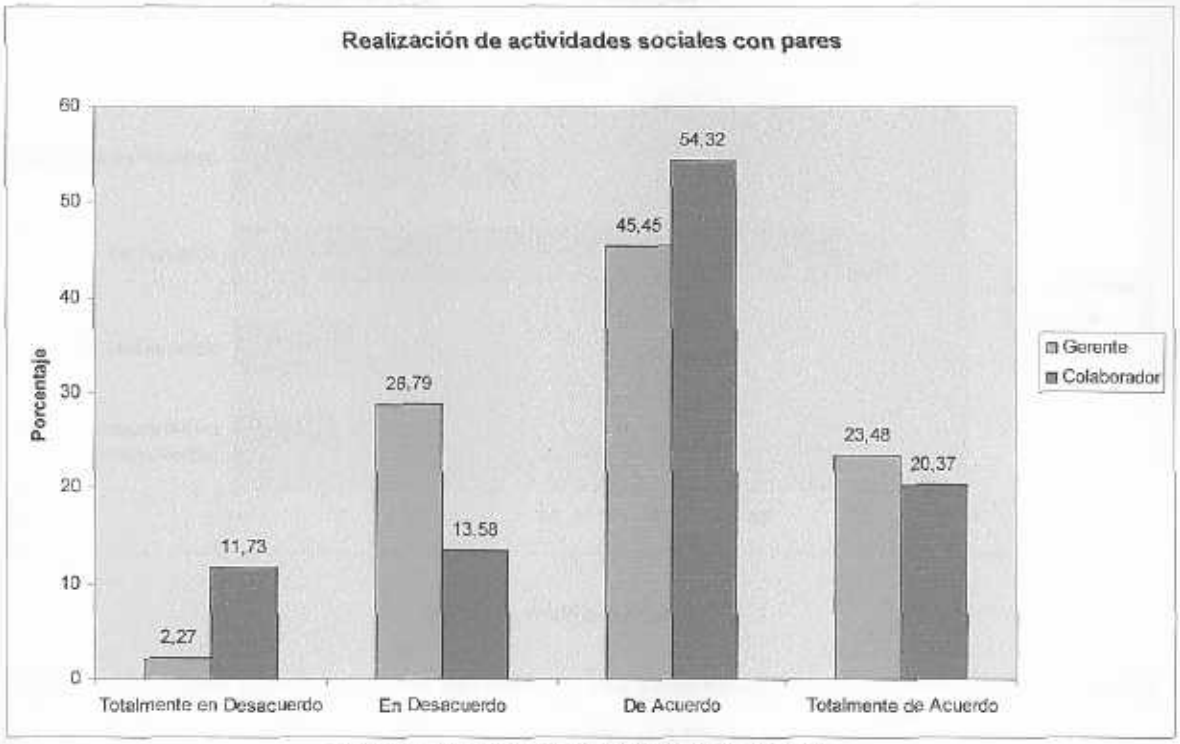


Grafico 12. Realización de actividades sociales con pares

Este indicador representa la percepción que se tiene respecto a realización de actividades sociales con pares. Desde el punto de vista de los gerentes ven favorable con un 45,45% "de cuerdo" la realización de actividades sociales que se realizan en la organización, permitiendo ambientes más relajados de conversación e integración con sus pares de trabajo, pero a la vez hay un 28,79% "en desacuerdo", que piensa que deberian llevarse a cabo con más regularidad.

Desde el punto de vista de los colaboradores directos la categoría de respuesta que más se repite en un 54,32% es "De acuerdo", y un 20,37% la categoría "Totalmente de acuerdo" dando a entender que estos disfrutan y se sienten más integrados por las distintas actividades y encuentros, tanto formales como informales, que llevan a cabo con su pares de trabajo o niveles similares.

Para realizar el análisis mas profundo analizaremos los ítems que conforman este indicador:

- **Análisis del Ítem nº 6 "Los empleados disfrutan las actividades que se realizan con sus pares (reuniones, almuerzos)"**

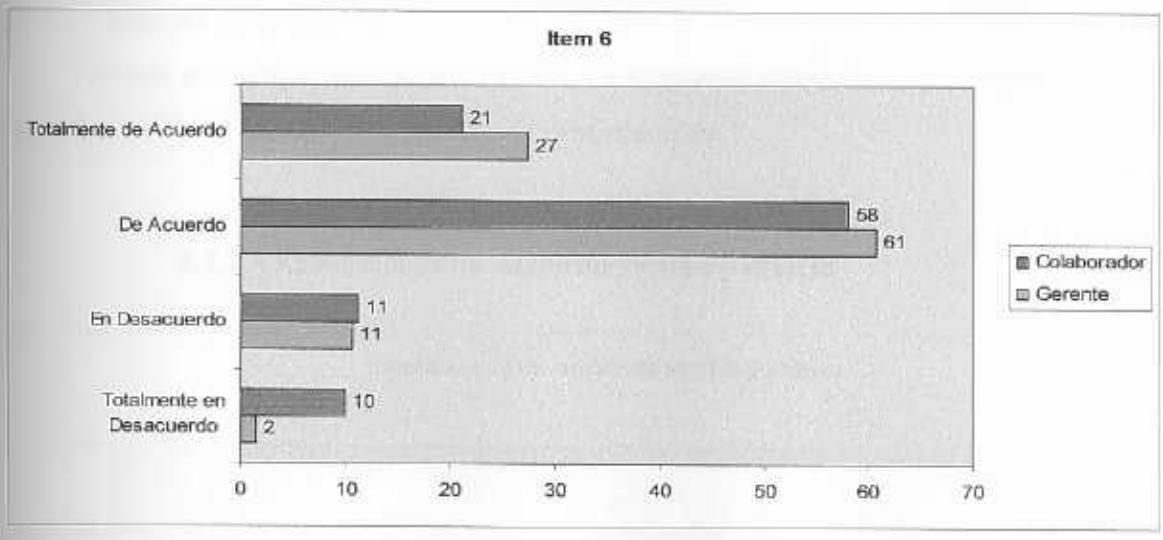


Grafico 13. Análisis del Ítem nº 6

Se observa que como para los gerentes y sus colaboradores la categoría de respuesta que mas de repote es "De acuerdo", con un 58% y 61% respectivamente, estando estos a favor de las actividades que realizan con sus pares.

- **Análisis del Ítem nº 10 "En esta organización se promueven los encuentros informales entre los profesionales de niveles similares**

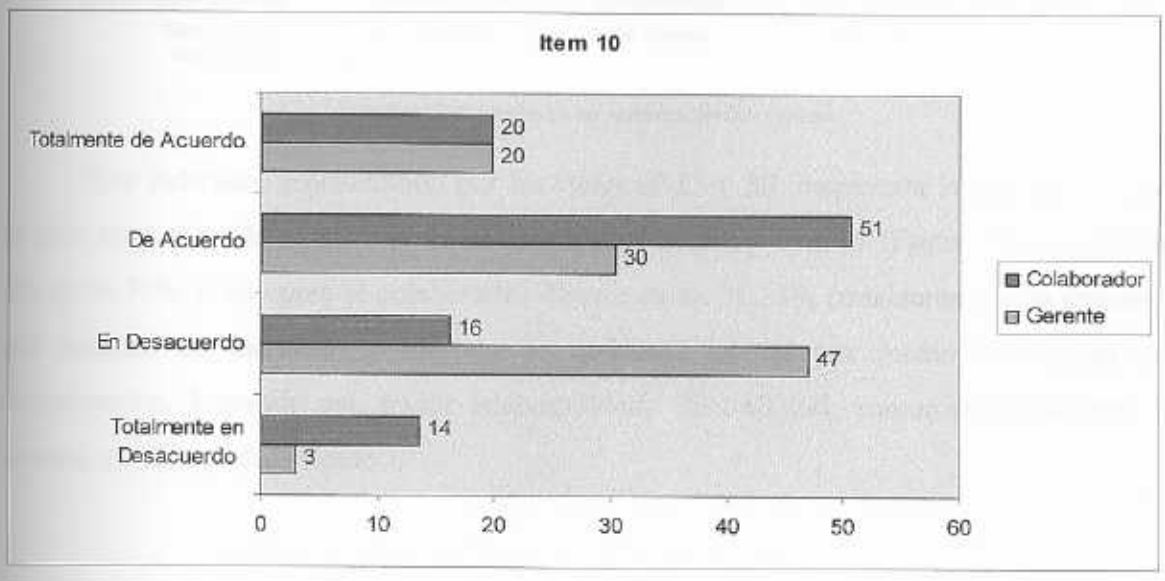


Grafico 14. Análisis del Ítem nº 10

La categoría de repuesta que mas se repite para los gerentes fue como un 47% "En desacuerdo", donde no sienten que se promueven encuentros informales, al contrario de

sus colaboradores que la categoría que mas respuesta obtuve fue "De acuerdo" con un 51%, dando a entender que estos si han sentido que se promueven estos actos, mostrando así discrepancias de opiniones.

Dando a entender que se disfrutan los encuentros informales, pero debe buscarse mas integración en los distintos niveles de profesionales.

5.2.2.4 Existencia de un ambiente flexible y abierto

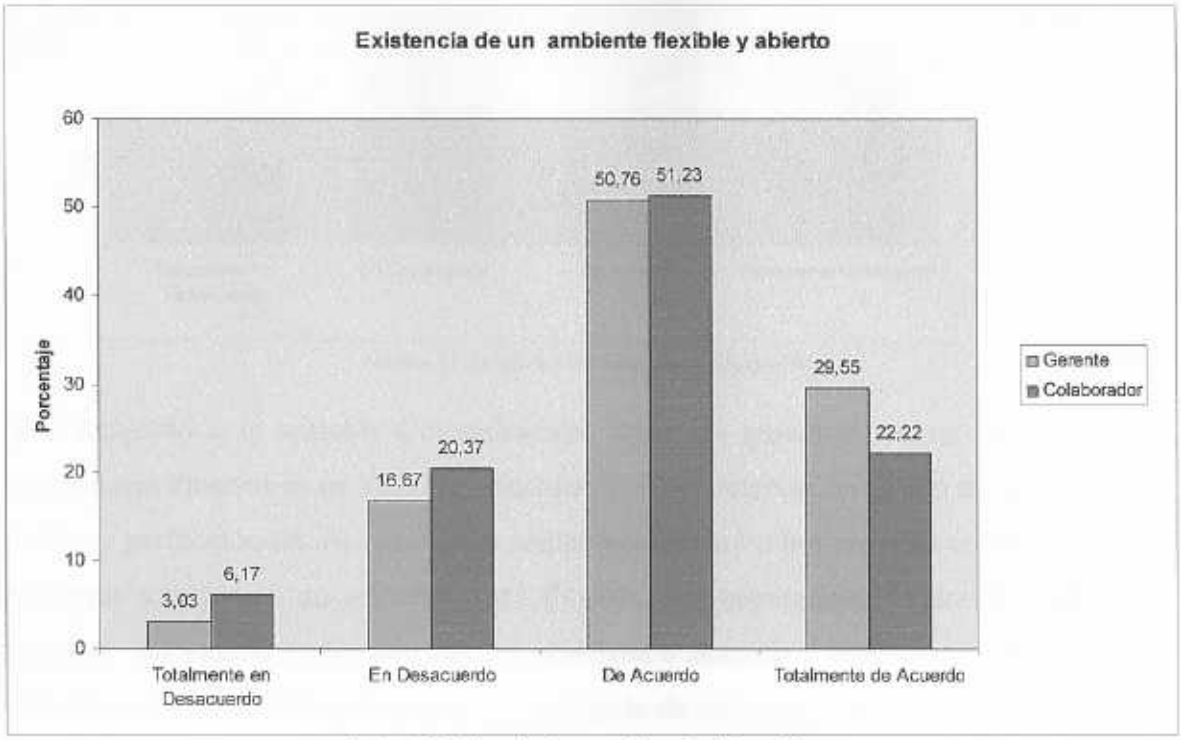


Grafico 15. Existencia de un ambiente flexible y abierto

Este indicador representado por los Ítems n° 15 y 30, representa la percepción que se tiene respecto a la existencia de un ambiente flexible y abierto. Tanto para el gerente con un 50,76%, como para el colaborador directo en un 51,23% consideran que la empresa está tratando de mantener y mejorar su ambiente laboral por medio de canales de comunicación, logrando así, mejor adaptabilidad, flexibilidad, comunicación abierta y honesta, y, sobre todo, respeto.

5.2.2.5 Resultados del indicador Comunicación

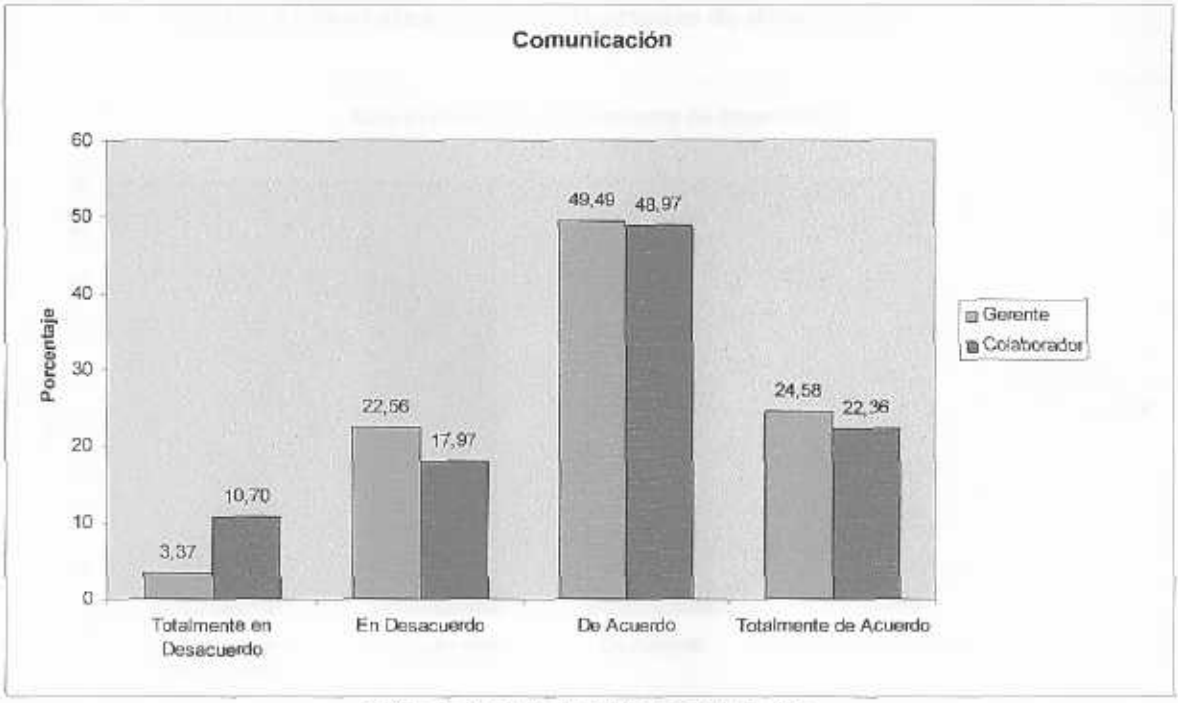


Grafico 16. Resultados del indicador comunicación

Respecto a la variable Comunicación, tanto los gerentes con un 49,49% y sus colaboradores directos en un 48,97%, consideran que la empresa ha estado trabajando en la creación y perfección de los canales de comunicación, tanto horizontales como verticales, para lograr trabajar en un ambiente más flexible, de cooperación, en donde la mayoría logre estar informado y alineado con los objetivos a alcanzar y qué se está haciendo para llegar a estos. Para ambas poblaciones la categoría de respuesta que más se repite es "De acuerdo" (MO) y el valor de la mediana (ME) es 3.

5.2.3 Indicadores de la dimensión Retroalimentación

5.2.3.1 Auto-evaluación y evaluaciones de desempeño

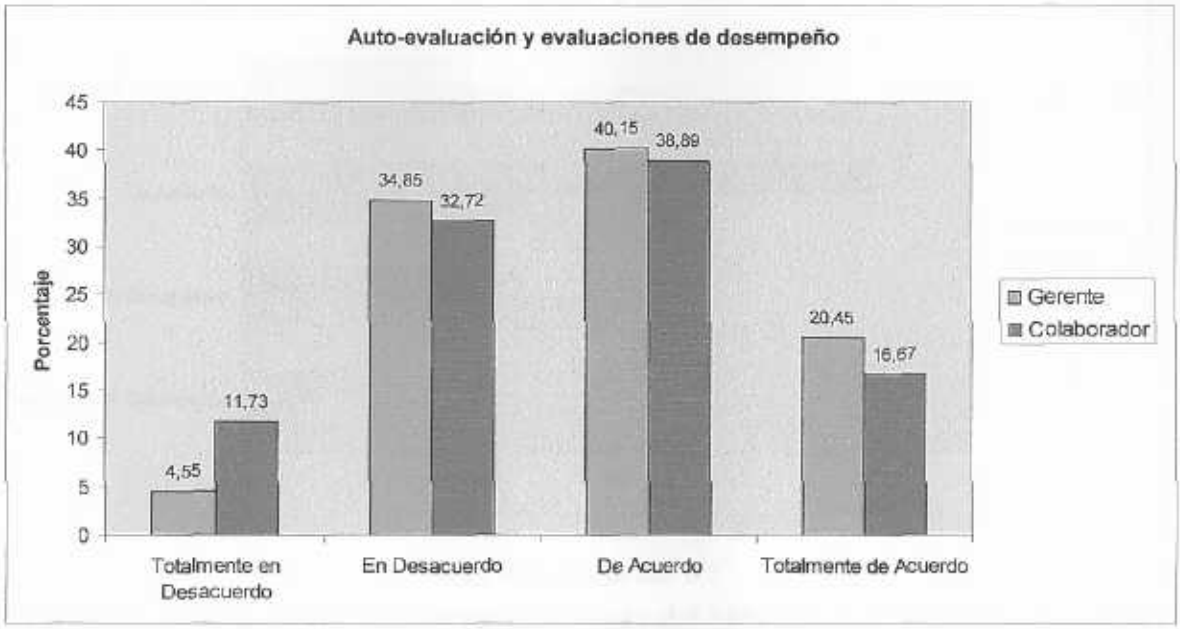


Grafico 17.Auto-evaluación y evaluaciones de desempeño

Este indicador representa la percepción que se tiene respecto a la auto-evaluación y evaluaciones de desempeño. Desde el punto de vista de los gerentes la categoría de respuesta que más se repite con un 40,15% fue "De acuerdo" con los procesos de auto-evaluación o retroalimentación que van en Pro de mejorar el rendimiento y las habilidades, sin embargo hay un 34,85% "En Desacuerdo" que piensan se debería de mejorar y estructurar más el proceso de auto-evaluación y retroalimentación, que no sólo vaya enfocado a los colaboradores sino para los mismos gerentes.

Desde el punto de vista de los colaboradores directos, la categoría de respuesta que más se repite con un 38,89% fue "De acuerdo" dando a entender que gracias a la retroalimentación llevada a cabo por los supervisores han podido detectar las áreas donde se presentan fallas o las áreas de oportunidad, expresando al colaborador la calidad de su desempeño; sin embargo un 32,72% "En Desacuerdo" piensa al igual que sus gerentes que se puede mejorar el sistema de retroalimentación.

Para realizar el análisis mas profundo analizaremos los ítems que conforman este indicador:

- **Análisis del Ítem nº 7 "La evaluación del desempeño ha permitido a los empleados a darse cuenta de sus errores"**

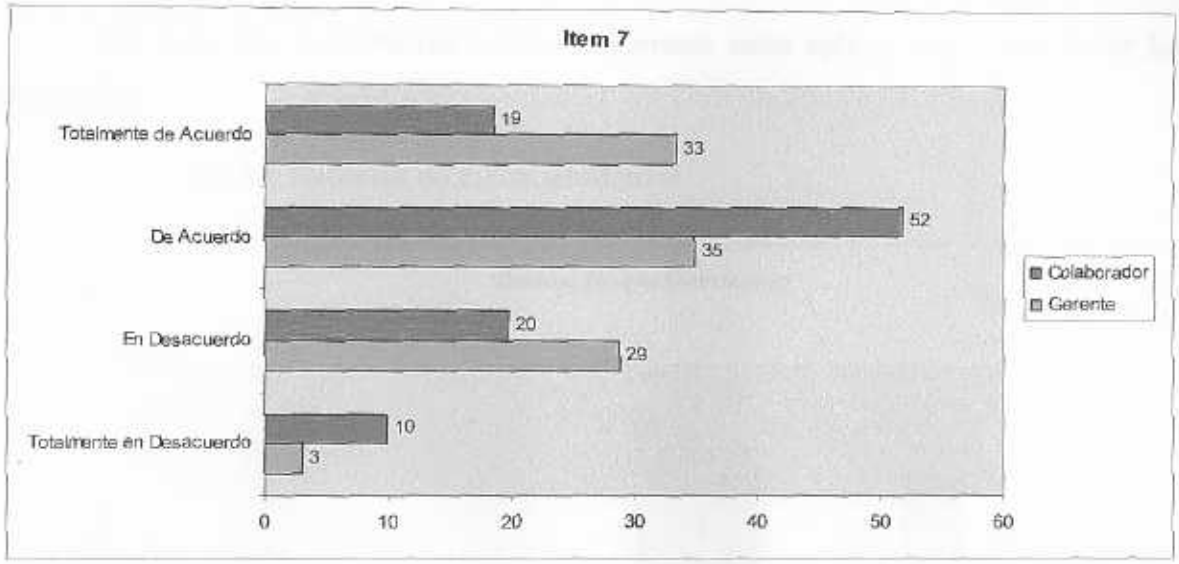


Grafico 18. Análisis del Ítem nº 7

Para los gerentes con un porcentaje acumulado del 68% aciertan que las evaluaciones de desempeño han sido para verificar y detectar errores, también para sus colaboradores directos con un 52% "De acuerdo"

- **Análisis del Ítem nº 29 "Los procesos de evaluación están apropiadamente espaciados en el tiempo"**

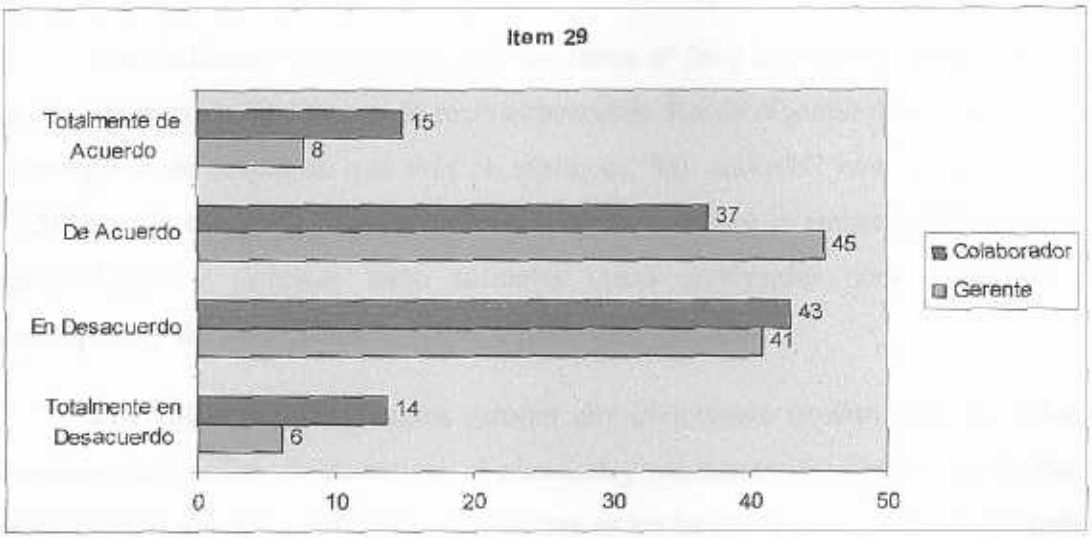


Grafico 19. Análisis del Ítem nº 29

Para los gerentes con un porcentaje acumulado del 53% aprueban el tiempo en que se llevan acabo las evaluaciones permitiendo estas detectas las áreas de oportunidades en

sus colaboradores, al contrario sus colaboradores con un porcentaje acumulado del 57% señalan estar "En desacuerdo" con los tiempos en que se llevan a cabo las evaluaciones.

Por lo que se debe buscar el tiempo correcto entre aplicar la prueban y ver los resultados.

5.2.3.2 Sistemas de reconocimientos

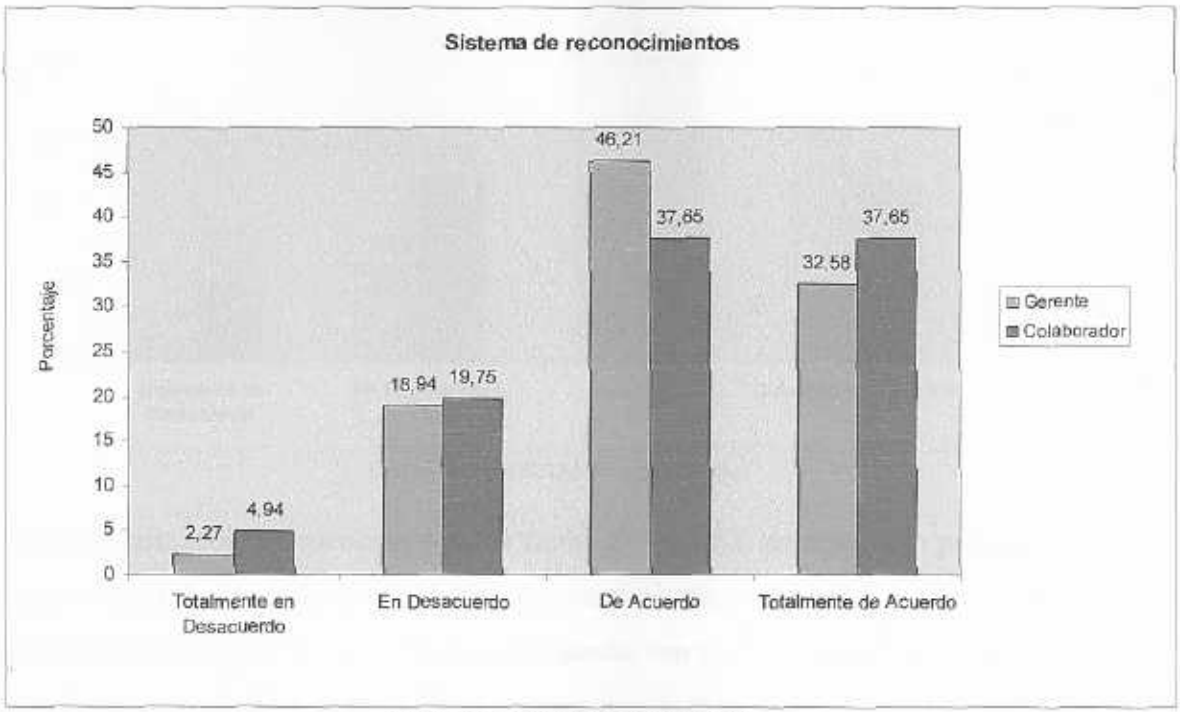


Grafico 20. Sistemas de reconocimientos

Este indicador representado por los Ítems nº 26 y 28, representa la percepción que se tiene respecto a las Formas de reconocimientos. Desde el punto de vista de los gerentes, la categoría de respuesta que más se repite es "De acuerdo" con un 46,21% y con un 32,58% en la categoría "Totalmente de acuerdo", en que la empresa debe buscar nuevas metodologías y políticas tanto formales como informales para reconocer el buen desempeño y dar conocimiento por el trabajo desarrollado.

Los colaboradores directos arrojan una conclusión similar, ven favorable que se implementen modos de incentivar al personal y reconocer el trabajo bien hecho, ya que estos al igual que los gerentes no sienten que se les ha reconocido por el desempeño en sus actividades laborales, no los felicitan por hacer un trabajo eficiente y sienten que existen muchas maneras para reconocer.

5.2.3.3 Periodicidad de reconocimiento

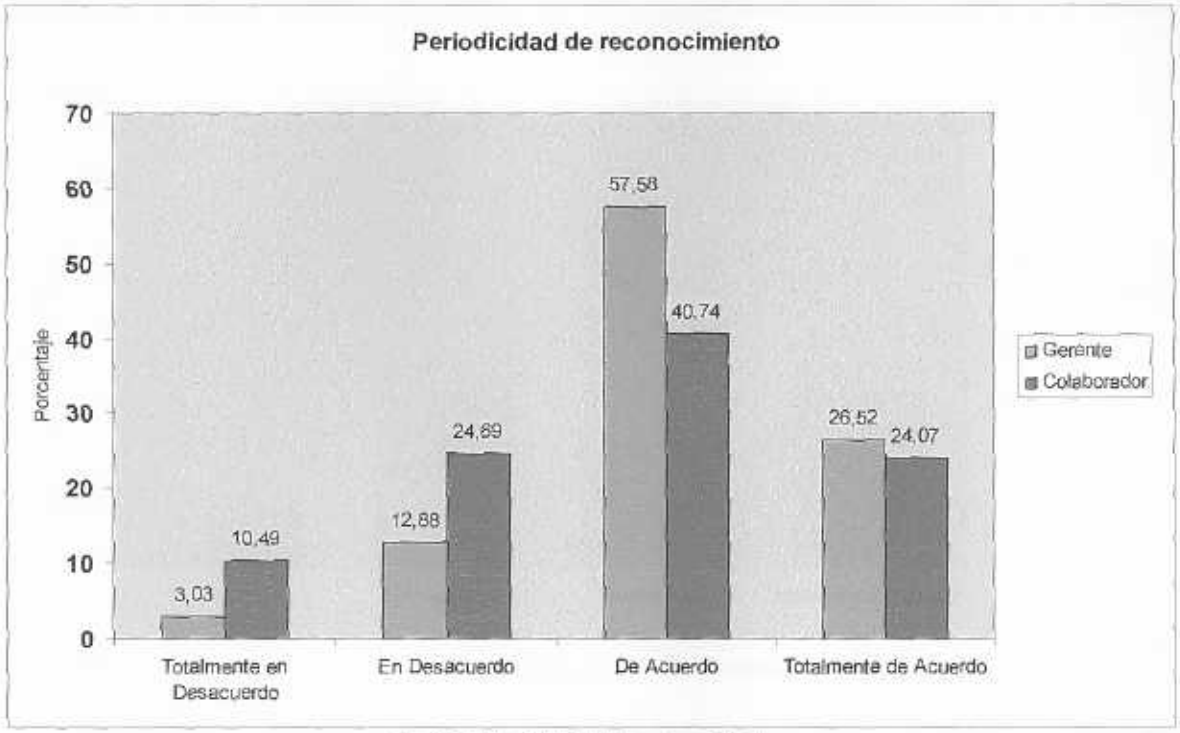


Grafico 21. Periodicidad de reconocimiento

Este indicador representado por los Ítems nº 16 y 22, representa la percepción que se tiene respecto a la Periodicidad de reconocimiento. Los gerentes consideran que constantemente de alguna manera reconocen cuando ven un esfuerzo extra por parte de sus colaboradores, siendo la categoría de respuesta que más se repite "De acuerdo" con un 57,58%.

Desde el punto de vista de los colaboradores la categoría de respuesta que más se repite es "De acuerdo" con un 40,64%, junto con un 24,07% en la categoría "Totalmente de acuerdo", deja en claro que el reconocimiento llevado a cabo por los supervisores ha tenido un impacto entre sus colaboradores.

5.2.3.4 Resultados del indicador Retroalimentación

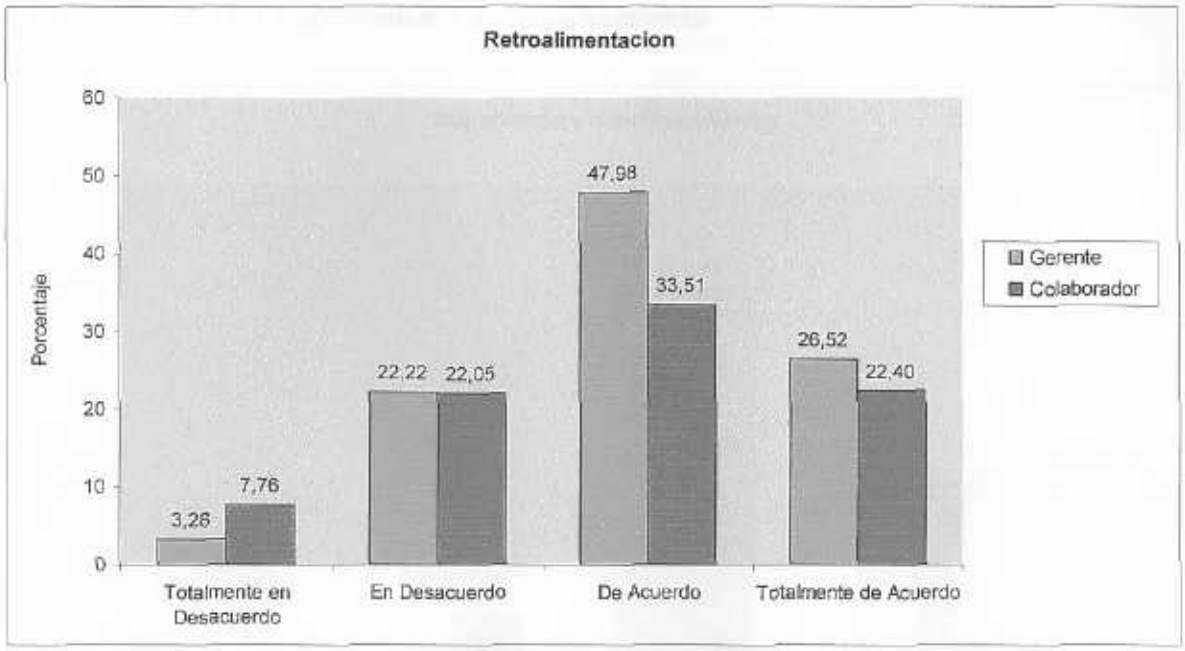


Grafico 22. Resultados del indicador retroalimentación

Respecto a la dimensión Retroalimentación, los gerentes con un 47,98% consideran que sí dan retroalimentación, tomando en cuenta el desempeño de sus colaboradores, haciéndoles saber cuando han realizado un buen trabajo, mostrándoles las fallas cometidas o las áreas de oportunidades, además de evaluarse en pro de mejorar su supervisión y liderazgo, para realizar reconocimientos cada vez más seguidos y concientes de que este sistema se puede mejorar.

Los colaboradores directos con apenas un 33,51% están "de acuerdo" con la retroalimentación que reciben y con un 22,05% "en desacuerdo", lo que da a entender que no están bien establecidas las políticas de retroalimentación ni las de reconocimientos, ya que no se han hecho sentir a todos los colaboradores. Para ambas poblaciones la categoría de respuesta que más se repite es "De acuerdo" (MO) y el valor de la mediana (ME) es 3.

5.2.4 Indicadores de la dimensión Estilo de liderazgo

5.2.4.1 Supervisión y acompañamiento

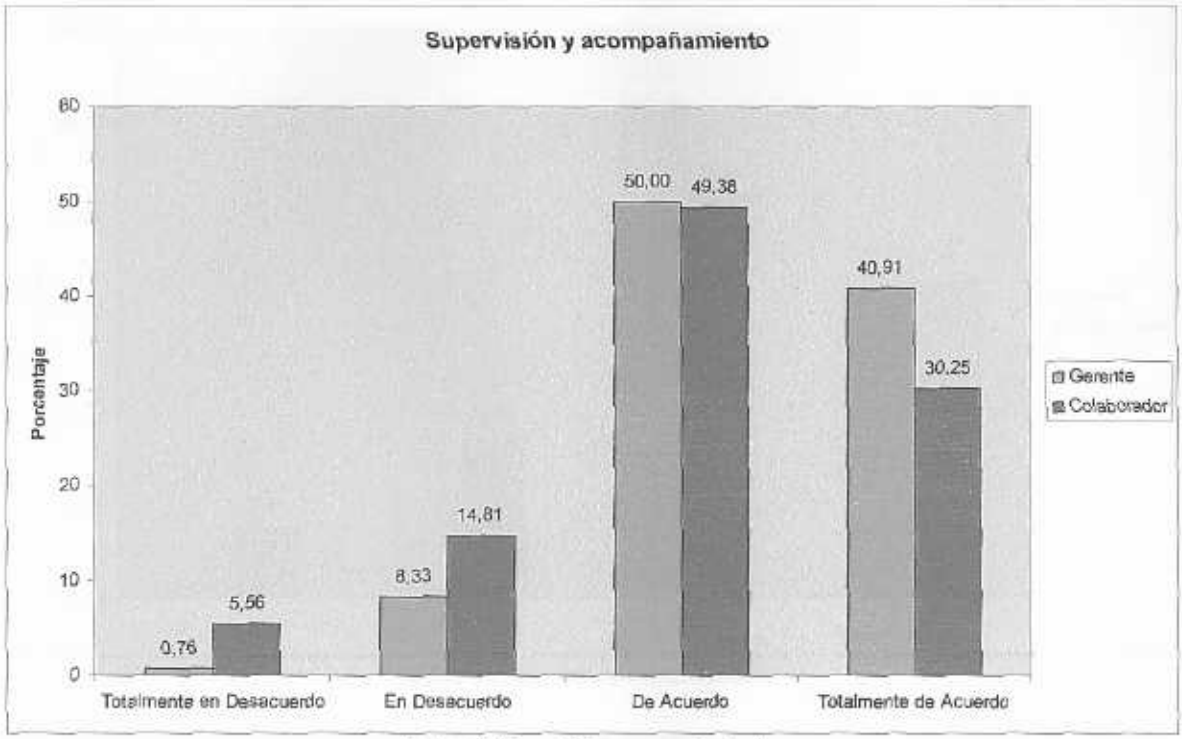


Grafico 23 Supervisión y acompañamiento

Este indicador representado por los Ítems nº 17 y 23, representa la percepción que se tiene respecto a la Supervisión y acompañamiento. Desde el punto de vista de los gerentes, la categoría de respuesta que más se repite con un 50% es "De acuerdo", dando a entender que estos sí sienten que están en la capacidad de intervenir a la hora de presentarse fallas o dificultades y tratar de llegar a la mejor solución para solventar la dificultad. Se sienten aptos para dar respuestas, ayudar y detectar fallas.

Desde el punto de vista de los colaboradores, si han sentido que sus supervisores están al tanto de los procesos y son capaces de detectar los errores y llevar a cabo una solución de manera eficiente, al igual que ayudan a la hora de presentarse situaciones difíciles dándole el apoyo necesario y la guía a su equipo de trabajo, por esta razón la categoría de respuesta que más se repite con un 49,38% fue "De acuerdo".

5.2.4.2 Influencia positiva y motivadora

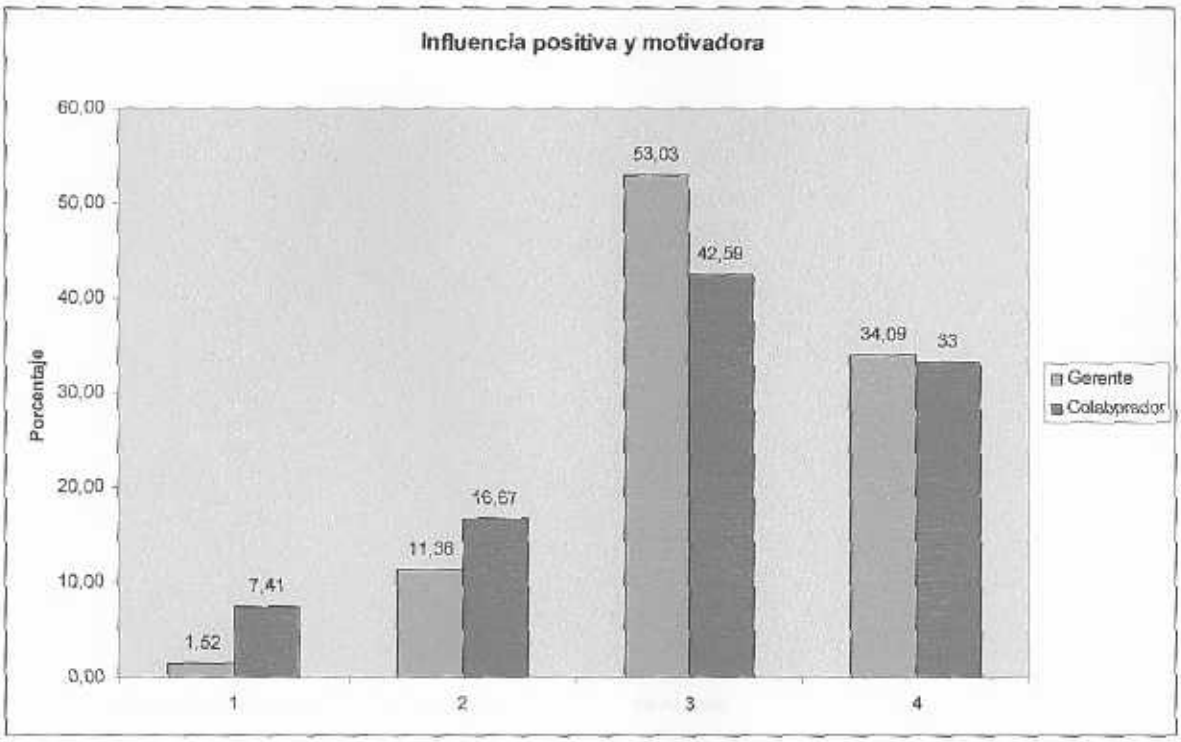


Grafico 24. Supervisión y acompañamiento

Este indicador representado por los Ítems nº 18 y 8, representa la percepción que se tiene respecto a la influencia positiva y motivadora. Como se puede apreciar, para los gerentes la categoría de respuesta que más se repite con un 53,03% fue "De acuerdo". Es favorable que el impacto de los supervisores sea positivo, influyente y flexible ya que tiene un peso importante en la calidad del trabajo, es decir, el desempeño con que se va a llevar a cabo una actividad es mayor si los supervisores influyen y motivan a sus colaboradores, con esto podríamos decir que existen buenas relaciones supervisor-colaborador directo y un clima de colaboración, generando así un ambiente laboral agradable.

Para los colaboradores directos, se observa un porcentaje del 42,59% "De acuerdo", con el cual podemos decir que estos sienten que sus supervisores los han tomado en cuenta, orientándolos, apoyándolos, de una manera positiva, y brindándoles la ayuda necesaria para llevar acabo de una manera más eficiente sus labores.

5.2.4.3 Prioridades correctas

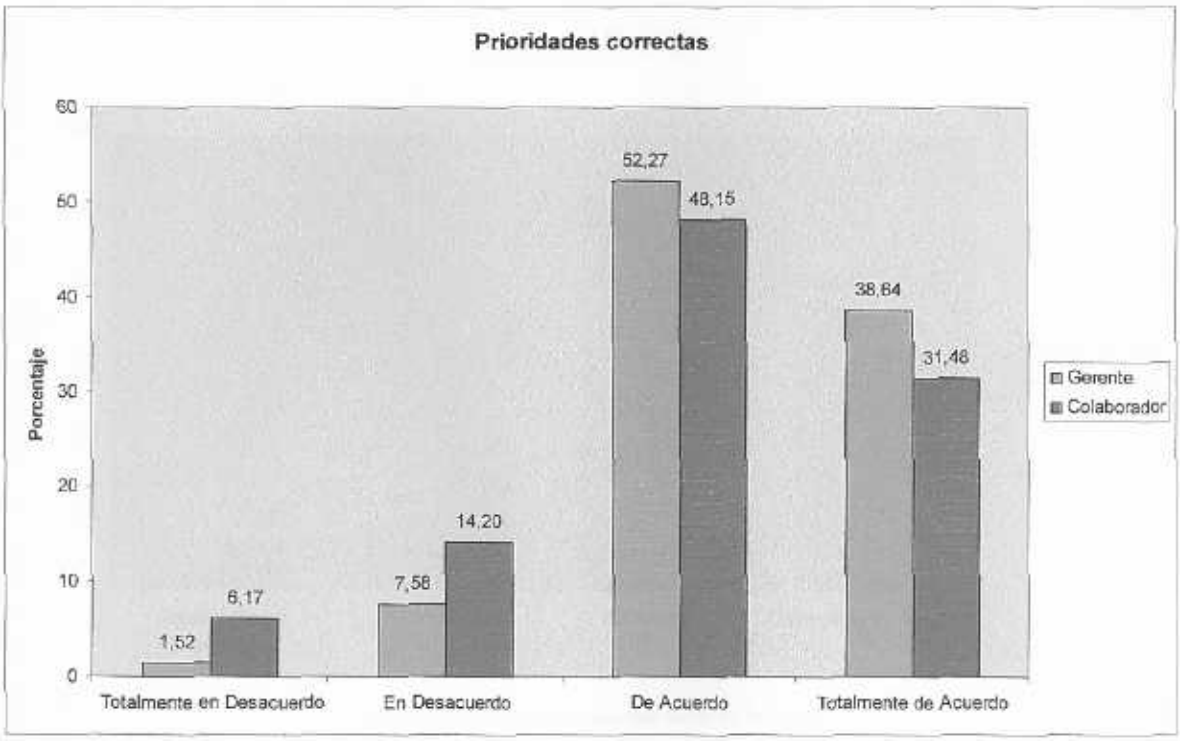


Grafico 25. Prioridades correctas

Este indicador representado por los Ítems nº 12 y 31, representa la percepción que se tiene respecto a la Prioridades correctas. Desde el punto de vista de los gerentes creen que comunican de una manera muy abierta los objetivos o los puntos a tratar, llevando la información a la mayoría, logrando así buenas relaciones entre supervisores y sus colaboradores y alineándolos a todos, siendo la categoría de respuesta que más se repite con un 52,27% "De acuerdo".

Para los colaboradores se observa un porcentaje del 48,15% a favor en la manera en que los gerentes trasmiten los objetivos y retos a emprender, ya que estos se sienten orientados, tomados en cuenta y alineados con los objetivos del área.

5.2.4.4 Resultados del indicador estilo de liderazgo

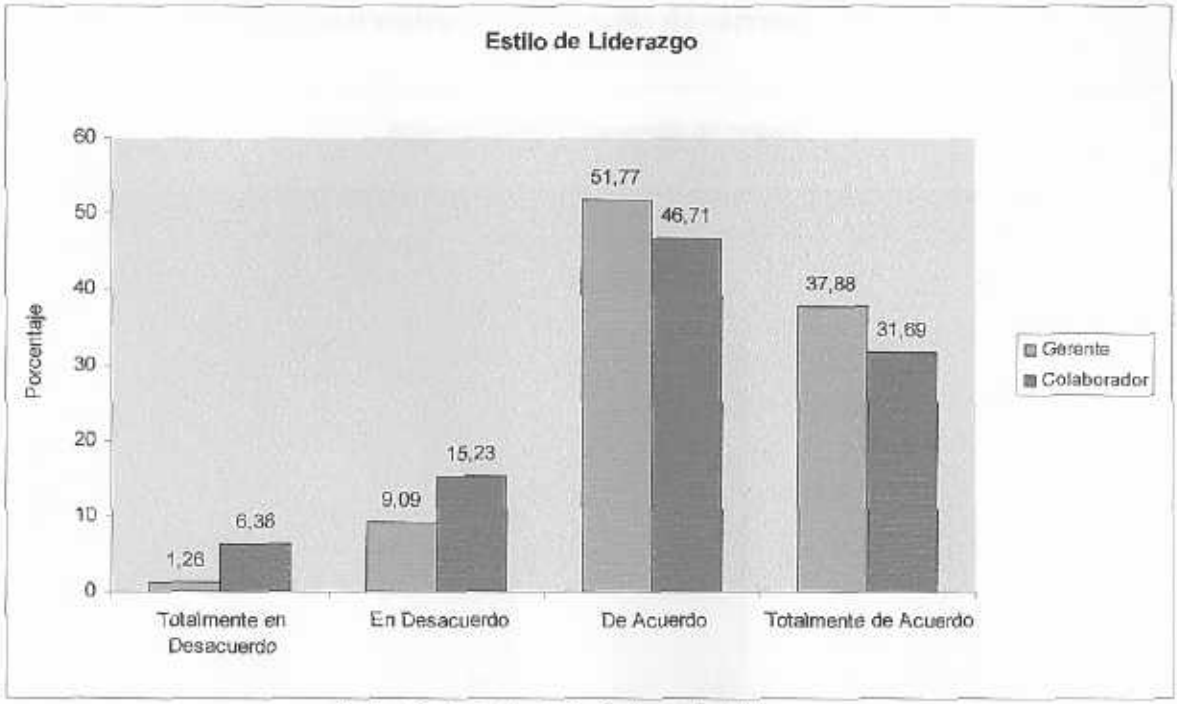


Grafico 26. Resultados del indicador estilo de liderazgo

Según los gerentes, con un 51,77%, utilizan un liderazgo que favorece al trabajo en equipo, teniendo comunicaciones abiertas, dando libertad para la toma de decisiones, informando sobre objetivos, políticas, nuevos métodos, interviniendo a la hora de solventar soluciones que perjudiquen al trabajo como al grupo, etc. De igual manera los colaboradores directos han sentido el impacto positivo que tienen algunos estilos de liderazgo, en especial el basado en la comunicación, información y apoyo, generando así motivación y ganas de realizar un buen trabajo. Para ambas poblaciones la categoría de respuesta que más se repite es "De acuerdo" (MO) y el valor de la mediana (ME) es 3.

5.2.5 Indicadores de la dimensión Desarrollo de Carrera

5.2.5.1 Adiestramiento y desarrollo de carrera

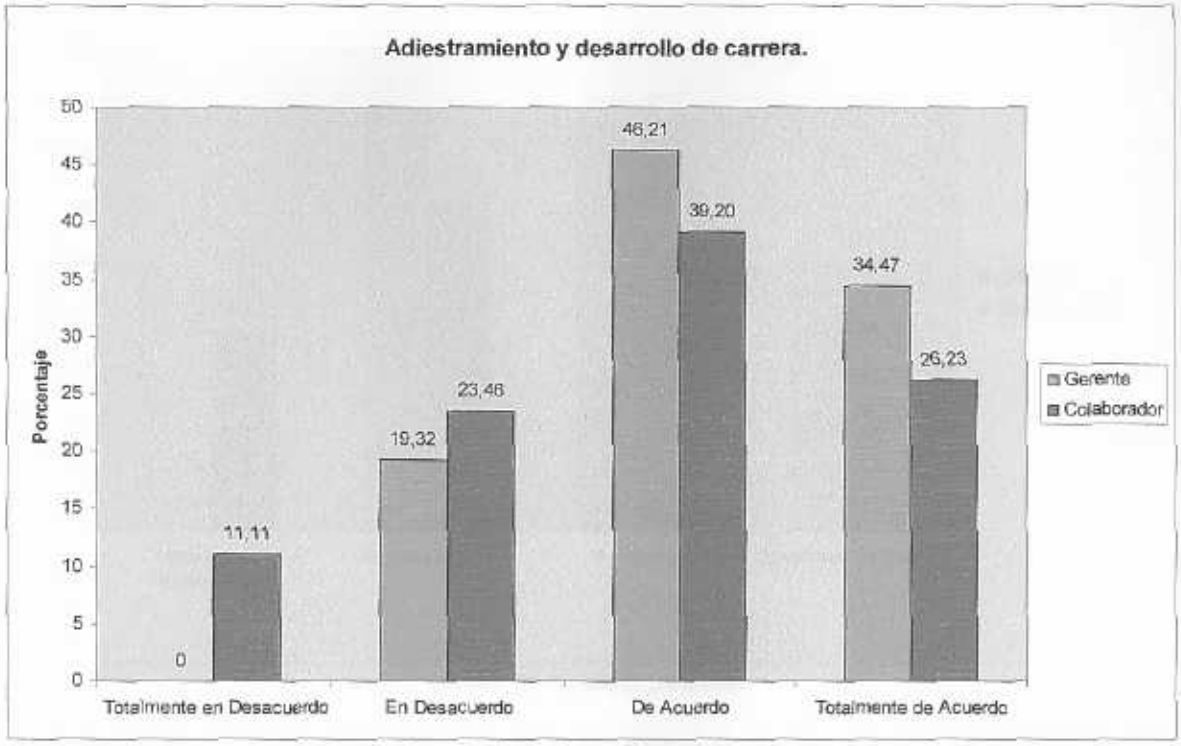


Grafico 27. Adiestramiento y desarrollo de carrera.

Este indicador representado por los Ítems nº 3, 4 y 24, representa la percepción que se tiene respecto al adiestramiento y desarrollo de carrera. Desde el punto de vista del gerente, se puede apreciar con un porcentaje de 46,21%, que la empresa permite formación dentro de la misma, dando a entender que hay oportunidades de desarrollo profesional.

Desde el punto de vista de los colaboradores directos, se puede apreciar con un porcentaje menor que están "de acuerdo" con un 39,20%, que si sienten que la empresa les ha permito tener oportunidades de crecimiento profesional pero que la prioridad en capacitación son los gerentes.

5.2.5.2 Sistema de promoción

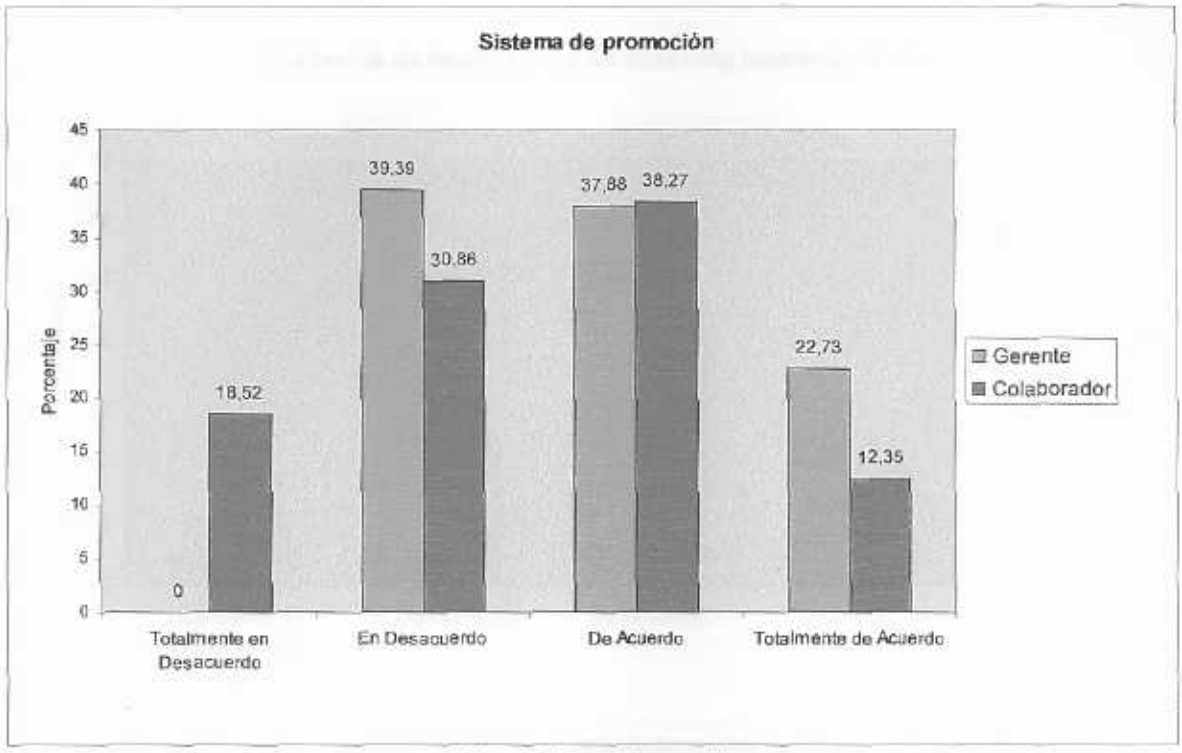


Grafico. 28 Sistema de promoción

Este indicador representado por el Ítems n° 25, representa la percepción que se tiene respecto al sistema de promoción. Para los gerentes la respuesta que más se repite es la categoría "En desacuerdo" con un 39,39%, lo cual refleja la inexistencia como tal de planes de promociones bien definidos, ya que la segunda categoría que más se repite es "De acuerdo" con un 38,27%, dando a entender que algunos han tenido un buen impacto sobre las promociones y otros no.

Pasa lo mismo con los colaboradores directos, para las categorías "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" el porcentaje acumulado es 50,62%, reflejando que no existe o no se ha dado a entender los requisitos y criterios de promoción.

5.2.5.3 Existencia de mecanismos de *coaching* (entrenamiento)

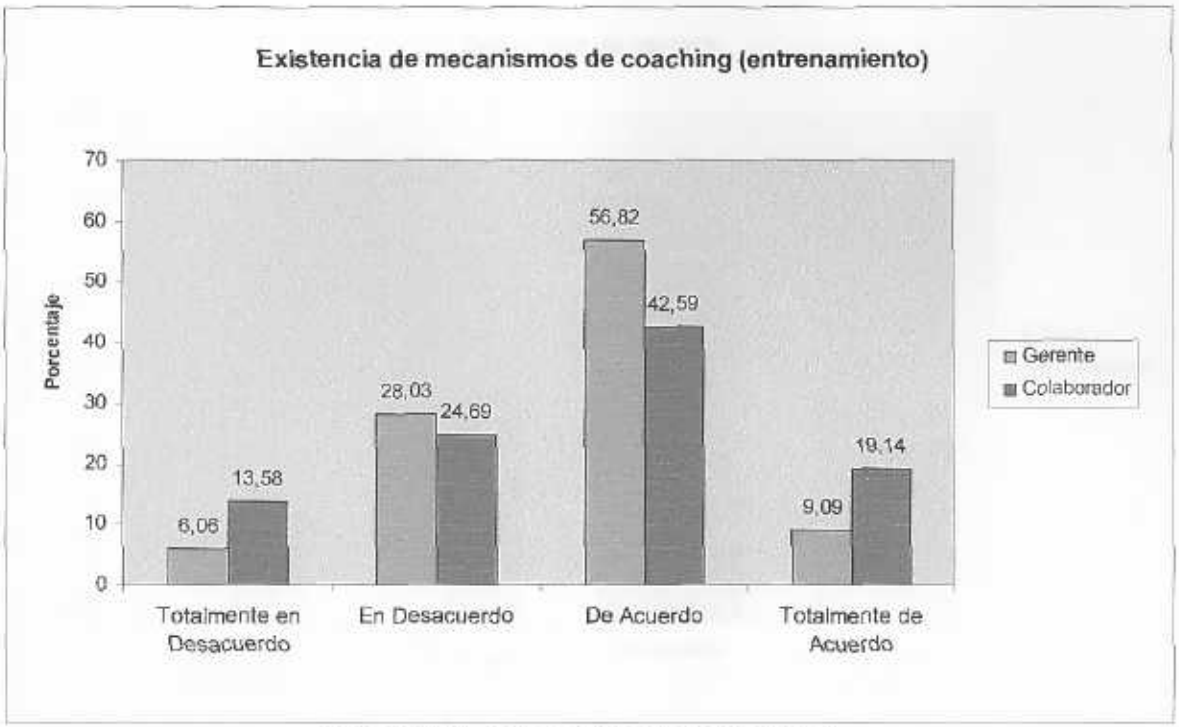


Grafico 29. Existencia de mecanismos de coaching/mentorig.

Este indicador representado por los Ítems nº 11 y 19, representa la percepción que se tiene respecto a la existencia de coaching (entrenamiento). Los gerentes en su percepción han sentido el apoyo, la guía y la supervisión de un *coach* o un mentor para su desarrollo y crecimiento organizacional ya que la categoría que más se repite con un 56,82% fue "De acuerdo".

En comparación con sus colaboradores, el impacto de los *coach* o mentores ha sido menor que para los gerentes, con un 42,59% de aceptación, aunque sí han sentido un apoyo y alguien que vele por ellos para lograr así un desempeño mayor.

5.2.5.4 Resultados del indicador desarrollo de carrera

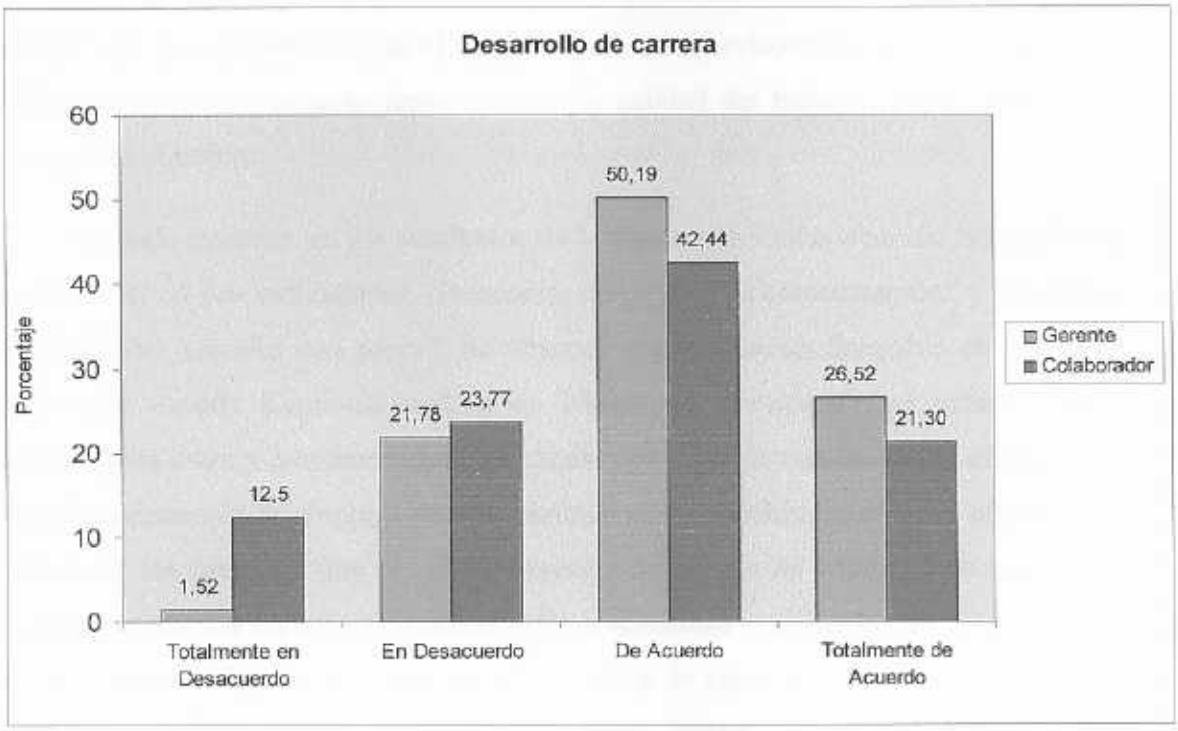


Grafico 30. Resultados del indicador Desarrollo de Carrera

Podemos concluir que existe una alineación entre gerente y colaborador pero con diferente impacto. El gerente con un 50,19% se siente más apoyado y más guiado a la hora de optar por una promoción o a la hora de recibir una capacitación para mejorar o arreglar fallas, logrando así un crecimiento tanto personal como profesional. El colaborador directo con un impacto del 42,44% también se ha sentido tomado en cuenta a la hora de una promoción o rotación, ayudando a esto en su crecimiento dentro de la empresa.

Los resultados de la dimensión *Liderazgo* arrojaron baja diferencias significativas tanto para el gerente como para su colaborador, en el indicador "Influencia motivadora y positiva", ya que se percibe que el impacto de los supervisores es positivo, influyente y flexible ya que tiene un peso importante en la calidad del trabajo, sobre todo si este se enfoca en el objetivo.

Se pudo apreciar en los resultados de la dimensión *Comunicación* baja diferencias significativas en dos indicadores, "Presencias de canales de comunicación" y "Realización de actividades sociales con pares". Se observo una alineación favorable entre gerente y colaborador, donde Comercializadora ha Makro ha demostrado el esfuerzo que ha realizado para crear y mantener distintos canales para que la comunicación eficaz fluya en todas direcciones en la empresa tanto horizontal como vertical, para tener informado a la mayoría de los procesos que se están llevando acabo y a su vez ha dado a entender la importancia que los equipos de trabajo estén informados y alineados en los objetivos, en donde el apoyo de los supervisores y la orientación de estos son de gran importancia para alcanzar los objetivos. A su vez queriendo estos, llevar a acabo más encuentros tanto formales como informales para crear más integración y ambientes flexivos, factores de suma importancia a la hora de retener al personal, ya que nadie le gusta trabajar sin información o estar a medias y menos en donde se las lleve mal con sus compañeros

Donde se pudo identificar menores diferencias significativas fueron en los resultados que arrojó la dimensión *Retroalimentación* ya que mostró una alineación entre los gerentes y sus colaboradores directos, en los indicadores, "Auto-evaluación y evaluaciones de desempeño" y "Sistemas de reconocimientos"; siendo el ítem con mayor diferencias significativas, "En la empresa anualmente se reconoce el buen trabajo hecho por los empleados".

Estas conclusiones nos indican Makro tiene excelentes áreas de oportunidad tanto para la dimensión *Remuneración y Desarrollo de carrera* obteniendo estas los resultados mas críticos, y tratando de mantener y mejorar los componentes de las variables retroalimentación y comunicación.

Analizando así los resultados de la encuesta a continuación algunas recomendaciones que Comercializadora MAKRO S.C.A puede tener en cuenta para así ir mejorando sus estrategias de retención

- Dirige y trabaja de forma efectiva con personas diferentes
- Se involucra en discusiones francas con otros en relación a sus oportunidades de carrera

Con la evaluación el líder podrá ver sus fortalezas, debilidades y sus áreas de oportunidades, con la idea de mejorar estas, la periocidad de la prueba podrá relucir si este líder a mejorado en desempeño o decrecido.

Tener un sistema de entrenamiento y capacitación para puestos de alto nivel incluyendo a directores, gerentes y del nivel medio, en este caso RR.HH debería acompañar en este proceso, a cada gerente y director ayudándole a identificar las posibles bancas para un futuro. Así teniendo tres (3) niveles de capacitación donde el entrenamiento se debería de enfocar:

- **Bancas**: 80% Alto conocimiento del negocio y 20% herramientas de liderazgo
- **Gerentes:** 60% conocimiento del negocio, 40% herramientas de liderazgo
- **Directores**: 40%conocimiento del negocio, 60% herramientas de liderazgo.

Lo importante que hay que entender en este punto es que la empresa en su mayoría por problemas de presupuesto no siempre va a tener la posibilidad de ofrecer entrenamientos a gran escala, la mejor política es tener en cuenta la visión de la empresa y entrenar aquellos puestos o departamentos claves, o aquellos niveles que están para llevar acabo las estrategias, mas no para crearlas, y dejar en claro al entendimiento de todos, al igual que crear un programa de detección de necesidades, y saber que herramientas le faltan a la mayoría de los empleados

Siendo la retroalimentación de gran importancia para retener al personal la empresa debe diseñar un programa de retroalimentación, o mas completo aun, un programa de 360°, donde se busque instalar una cultura de evaluación del desempeño, dando a entender la importancia de hacerle seguimiento a los procesos e ir retroalimentando poco a poco que se avance para así poder detectar o corregir las fallas a tiempo, de igual forma poder reconocer por nuevos métodos empleados, por ahorro de tiempo, etc. , ya sea de manera pública, privada, con un correo o de mayor impacto ya sea un bono, media día libre etc., de allí la importancia de conocer a tu equipo de trabajo. Con la idea de implementar un

programa de mejoramiento continuo, esto traería consigo que los empleados quieran ser cada vez mejor.

Respecto a la Remuneración la organización debería rediseñar sus políticas y metodologías de remuneración, analizar más a fondo las responsabilidades de los cargos y ajustarlos a un buen salario, y tener muy en cuenta la media salarial del mercado - ya que este factor puede ser considerado causa para fuga de talentos - .A su vez tener remuneraciones diferenciadas puede ser con la creación de paquetes diferenciados en beneficios, recordando que no todos queremos lo mismo, que la necesidades y motivaciones varían según la edad, y por el momento de vida que se este viviendo (cursos de ingles, beneficios de post-grado, matriculas escolares, prestamos para carros, apartamentos, entre otros)

RR.HH debe tener en cuenta que esta allí para proteger el negocio a través de su gente, de allí la necesidad de definir y establecer quienes serian las personas en donde la empresa puede invertir, ya que tienen la capacidad de agregar valor a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

1. Aberdeen Group Inc./Human Capital Institute. (2005). *Retaining talent: Retention and succession in the corporate workforce.* Consultado el 5 de junio de 2010 de http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/2talentmanagement.aspx#f3 .

2. Abad, R. (2005) *¿Qué tipo de reconocimiento utilizar?.* Consultado el 22 de noviembre de 2009 de http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/tipos_reconocimiento.mspx .

3. Alles, M. (2007) *Nuevas estrategias de las empresas: retener al personal.* Consultado el 4 de Octubre de 2008 de http://www.clarin.com/diario/2007/05/06/sociedad/s-05501.htm.

4. Ardouin, J.; Bustos, C.; Gayó, R.; Jarpa, M. (2000). *La motivación y la satisfacción laboral.* Consultado el 14 de abril de 2009 de http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis

5. Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica.* (5ª ed.) Venezuela: Episteme.

6. Auger, A. (1995) *La capacitación: una alternativa real pata los jóvenes.* Consultado el 4 de octubre de 2009 de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2256493

7. Ballvé, A. (2009) *Secretos para retener a los mejores talentos.* Consultado el 24 de abril de 2010 de http://www.bumeran.com.ar/aplicantes/contenidos/zonas/570/69350/articulo.html

8. Barrios, A. (2007). *Fuga de talentos* Consultado el 4 de octubre de 2008 de http://www.venamcham.org/demo/comites/fuga_talentos.pdf

9. Bumeran. (2006) *Retención de talentos* .Consultado el 5 de mayo de 2009 de http://img.adserver.bumeran.com/ar/banners/encuestas/Encuesta_Retencion_de_Talentos_marzo06.pdf

10. Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. Londres: Sage

11. Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos.* McGraw-Hill Interamericana de México.

12. Comercializadora Makro S.C.A, información facilitada por Josefa Román, Gerente de Selección

13. Cravino, L. (2009) *Secretos para retener a los mejores talentos.* Consultado el 24 de abril de 2010 de http://www.bumeran.com.ar/aplicantes/contenidos/zonas/570/69350/articulo.html

14. Drucker, P. (2007) *Auto management El éxito en la economía del conocimiento les pertenece a quienes conocen sus propios puntos fuertes, sus valores, y sus formas de rendir mejor.* Consultado el 20 de octubre de 2008 de http://www.sht.com.ar/archivo/Management/automanagement.htm

15. Fernandez, L. (2000). *Retener a los mejores.* Consultado el 6 de marzo de 2009 de http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/retener_a_los_mejores.doc

16. Garay, Juan Miren Garay. *Legislación Laboral Práctica. Ley del Trabajo*. Junio (2006).

17. Gibson, James L. y otros. (1990). *Organizaciones Conducta, estructura, proceso.* México: McGraw Hill/Interamericana de México.

18. Gonzalez, A. (2008). *Retención de Empleados: una estrategia de Recursos Humanos.* Consultado el 2 de mayo de 2009 de http://www.hr.cl/marzo.htm#arriba

19. Guillent Vanessa y otros. (2009). *Diseño de Funciones Evaluaciones de las Actividades Descripciones de Cargos.* Consultado el 5 abril de 2010 de http://google.over-blog.es/5-index.html

20. Hernández, Othon J. (2009). *Sistema de Administración de la Compensación,* Consultado el 14 de julio de 2009 de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/

21. Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (1998). "*Metodología de la investigación*". (2ª edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

22. Hernandez, S; Fernandez, C; Baptista, P. (2003) "*Metodologia de la investigacion.* (3ª Edicion). Mexico: Mc Graw Hill Interamericana seguir modelo

23. Instituto Nacional de Estadística, (2009), *Fuerza de trabajo.* Consultado el 2 de agosto 2010 de *http://www.ine.gov.ve/.*

24. Kerlinger, F. (1981). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento,* México D.F. Nueva editorial Interamericana.

25. Kritz, E. (2007). *Nuevas estrategias de las empresas: retener al personal.* Consultado el 4 de octubre de 2008 de http://www.clarin.com/diario/2007/05/06/sociedad/s-05501.htm.

26. Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística.* Venezuela: Sypal.

27. Manzini, V. (2008). *Estrategias para Retener al Capital Humano.* Consultado el 30 de abril de 2009 de http://www.umano.com.pe/docs/pdf/estrategias.pdf

28. Martinez, Y.; Piña, R.; Ramirez, Al.; Rodríguez, M.; Villalta, L. (2009) *captación, selección, retención y gestión del capital humano.* Consultado el 5 de abril de 2010 de http://google.over-blog.es/article-28522437.html

29. Morales y Velandia. (1999). *Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones.* Colombia: Editorial MC Graw Hill.

30. Moreno, F. (2009). *Llevarse mal con el jefe: el principal motivo de renuncia* Consultado el 5 de mayo de 2009 de http://todosignifica.wordpress.com/2009/05/09/llevarse-mal-con-el-jefe-el-principal-motivo-de-renuncia/

31. Novoa, C. (s/f). *Seis de cada diez empresas ya planean cómo retener talentos.* Consultado de 5 de junio de 2010 de http://www.iprofesional.com/notas/55306-Seis-de-cada-diez-empresas-ya-planean-como-retener-talentos.html

32. Pasmanter, V. (2009). *Secretos para retener a los mejores talentos.* Consultado el 4 de abril de 2009 de http://www.bumeran.com.ar/articulos_aplicantes/570/69350/secretospararetenerlosmejorestalentos.html

33. Pastor, M. (2009). *Secretos para retener a los mejores talentos*. Consultado el 5 de abril de 2009 de http://www.bumeran.com.ar/articulos_aplicantes/570/69350/secretospararetenerelosmejorestalentos.html

34. Paz, C. (2007). *Clima organizacional*. Consultado el 2 de agosto 2010 de *http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm*

35. Ramírez, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Consultado el 25 de octubre de 2008 de http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml

36. Revista *Ser Empresario del siglo XXI*, (2009). *La difícil retención del talento empresarial*. Consultado el 4 de marzo de 2009 de http://www.expocapitalhumano.com/noticia.cfm?noticiaid=4036

37. Revista *Venezolana de Gerencia*, (2007). *Nuevas características del trabajador bancario venezolano*, Referencia electrónica Recuperada de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300008&lng=es&nrm=iso

38. Robbin, S, y Coulter, M. (2005) *Administración*. Mexico. Prentice-Hall. Octava Edición.

39. Sanio, A. (2010) *Claves para evitar la rotación de talentos*. Consultado el 25 de marzo de 2010 de http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/6/72010/clavesparaevitarlarotacion detalentos.html

40. Sherman, A; Bohlander, G; (2001) *Administración de Recursos Humanos*. (12 Edición). Thomson: México. correcta

41. Sierra Bravo, R. (1991) *Diccionario practico de estadística*. Madrid: Paraninfo.

42. Thornton, G. (2008). *La retención de personal es la clave*. Consultado el 4 de marzo de 2009 de http://ecofield.com.ar/blog/?p=1779 (22/11/08

43. Ulrich, D, (1997), *Recursos Humanos Champions*. Editorial Granica, Buenos Aires.

44. Vèliz, A. (2007). *Como hacer y defender una tesis*. Venezuela: Texto.

45. Zaera, F. (1985) *Estadística Deductiva*. Venezuela: Editorial Arte

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Finalizado el proceso de análisis con los fundamentos estadístico anteriormente mencionado, se pueden exponer las siguientes conclusiones:

Vale la pena recordar que nuestro objetivo principal al proponernos esta investigación fue: "Identificar las percepciones que tienen los gerentes y colaboradores directos de los mismos en Comercializadora Makro S.A sobre las influencias de las prácticas utilizadas por esta empresa para retener al personal, en sus sedes del área Metropolitana de Caracas".

Al respecto podemos afirmar que se pudo identificar mayores diferencias significativas en los resultados que arrojó la dimensión *Compensación*, donde todos sus indicadores en especial a la "cantidad de remuneración", presentan una diferencia significativa entre los gerentes, -estos están de acuerdo con la remuneración que perciben por hacer su trabajo-, y sus colaboradores directos, que sienten que el salario recibido no cumple o no excede con sus expectativas y no cubre del todo sus necesidades.

Para la dimensión *Desarrollo de Carrera* los resultados obtenidos mostraron grandes diferencias significativas pero en menor grado comparadas con los resultados anteriores. El indicador que mostró tener una mayor discrepancia fue "Sistema de promoción",ya que los colaboradores directos perciben que sus jefes tienen más oportunidades de desarrollo y capacitación ya que se les ofrece instrucción profesional, proporcionando la formación técnica para desarrollar sus habilidades, y los gerentes que sus colaboradores tienen más oportunidades de ser promovidos. Y entre el indicador que presentan baja diferencias está "La Existencia de mecanismos de *coaching* (entrenamiento)".

ANEXO

ANEXO A

Instrumentos de Recolección de Datos 84

ANEXO B

Item nº 3 88

Item nº 4.....88

Item nº 8.....88

Item nº 11.....89

Item nº 12.....89

Item nº 14.....89

Item nº 15.....90

Item nº 16.....90

Item nº 17.....90

Item nº 18.....91

Item nº 19.....91

Item nº 21.....91

Item nº 22.....92

Item nº 23.....92

Item nº 24.....92

Item nº 26.....93

Item nº 28.....93

Item nº 30.....93

ANEXO A

Instrumentos de Recolección de Datos

Cuestionario

El siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que se lleva a cabo en la Universidad Católica Andrés Bello y tiene como objetivo recabar la información necesaria para conocer los diferentes aspectos que constituyen la organización y la forma como son percibidos por sus integrantes. Los resultados obtenidos serán tratados con estricto carácter confidencial y anónimo.

INSTRUCCIONES

1. Leer detenidamente cada formulación.
2. En cada formulación, tendrá cuatro (4) opciones de respuesta. Solamente puede seleccionar una (1). Marque con una "x" la repuesta que se ajuste a su criterio.
3. Las opciones de respuesta que estarán dentro de la escala son:
   1. Totalmente en desacuerdo
   2. En desacuerdo
   3. De acuerdo
   4. Totalmente de acuerdo
4. En este cuestionario no hay respuestas ni buenas ni malas, sólo requerimos su sincera opinión con respecto a cada una de las formulaciones presentadas.
5. Se le agradece no dejar ninguna respuesta en blanco.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

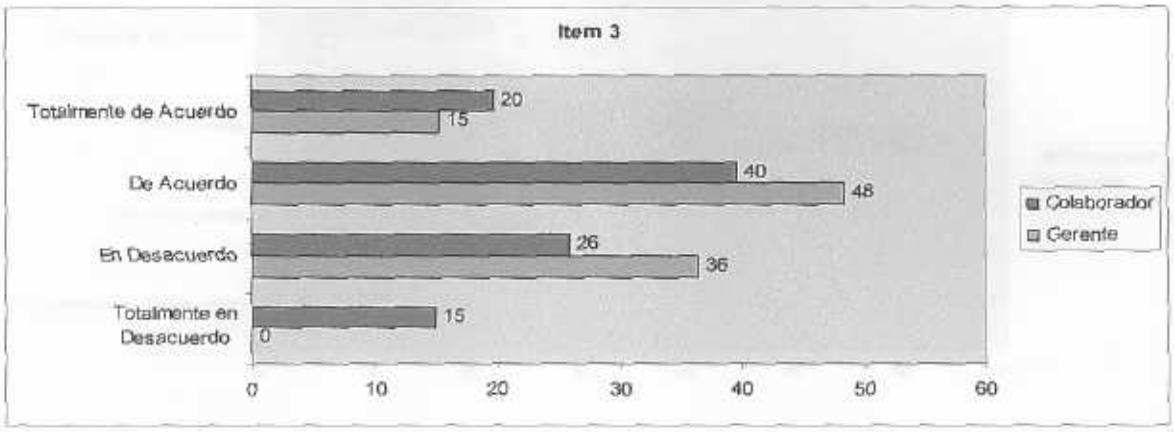
Formulaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. En esta organización hay suficientes incentivos por hacer un buen trabajo				
2. En esta organización la comunicación fluye de manera positiva				
3. En esta organización se ofrece la capacitación necesaria para que los empleados desempeñen bien su trabajo				
4. En esta organización hay oportunidades para el crecimiento profesional de los empleados				
5. Los sueldos son justos en relación con el trabajo y preparación profesional				
6. Los empleados disfrutan las actividades que se realizan con sus pares (reuniones, almuerzos)				
7. La evaluación del desempeño ha permitido a los empleados a darse cuenta de sus errores				
8. La relación de los empleados con los supervisores es motivadora				
9. Los sueldos en esta organización son iguales con respecto a empleados de otras empresas que realizan la misma actividad				
10. En esta organización se promueven los encuentros informales entre los profesionales de niveles similares (cenas, cumpleaños, actividades de integración, deportivas, fiestas)				
11. En esta organización se le da gran importancia a la disposición de un mentor				
12. Los supervisores exponen de una manera entendible cuáles son los objetivos a alcanzar				
13. En esta organización se cuenta con salarios competitivos (remuneración diferencial)				
14. En esta organización se realizan encuentros continuos con gerentes y supervisores.				

Formulaciones	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
15. En esta organización se siente un ambiente flexible				
16. En la empresa anualmente se reconoce el buen trabajo hecho por los empleados				
17. Los supervisores corrigen cuando se cometen errores, para asegurar la correcta realización de las funciones				
18. La presencia de los supervisores influye positivamente en la calidad del trabajo				
19. La organización ofrece la ayuda de un mentor o *coach*				
20. La remuneración vigente en esta organización es justa y equitativa				
21. Se cuentan con conversaciones periódicas con los supervisores directos				
22. Los supervisores felicitan con frecuencia por hacer un buen trabajo				
23. Los supervisores dan acompañamiento cuando se presentan situaciones difíciles				
24. La organización está interesada en capacitar al personal				
25. En esta organización existe la posibilidad de promociones y transferencias que dan a las personas experiencias más amplias de trabajo dentro de la organización				
26. En esta organización se están buscando constantemente nuevos modos y espacios formales de incentivar al personal y reconocer el trabajo bien hecho				
27. Se cuenta con canales de comunicación formal (revistas internas, diarios murales, intranet)				
28. En esta organización los supervisores pueden mejorar sus sistemas de reconocimientos				
29. Los procesos de evaluación están apropiadamente espaciados en el tiempo				

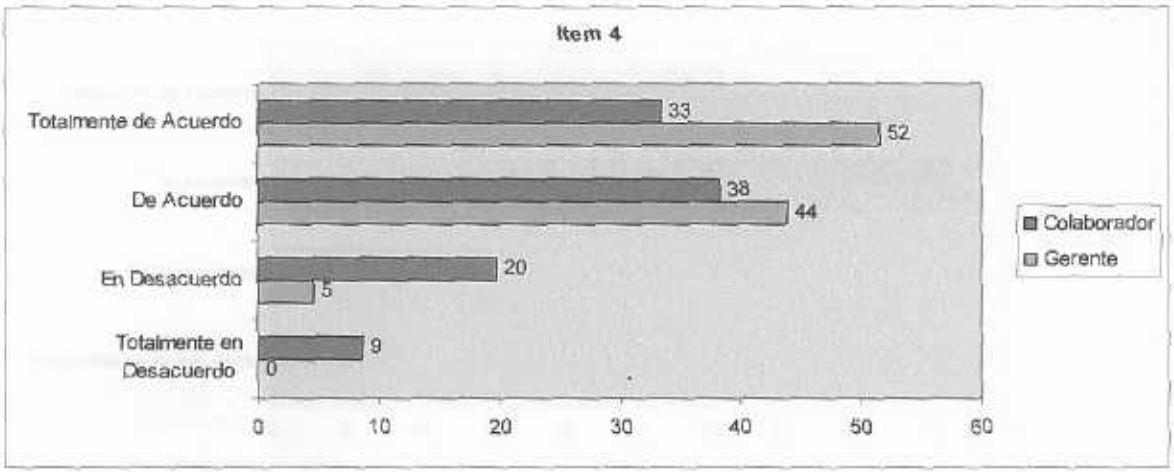
Formulaciones	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
30. En esta organización se cuenta con comunicaciones abiertas (reuniones individuales).				
31. Mi supervisor se mantiene enfocado en las prioridades correctas.				

ANEXO B

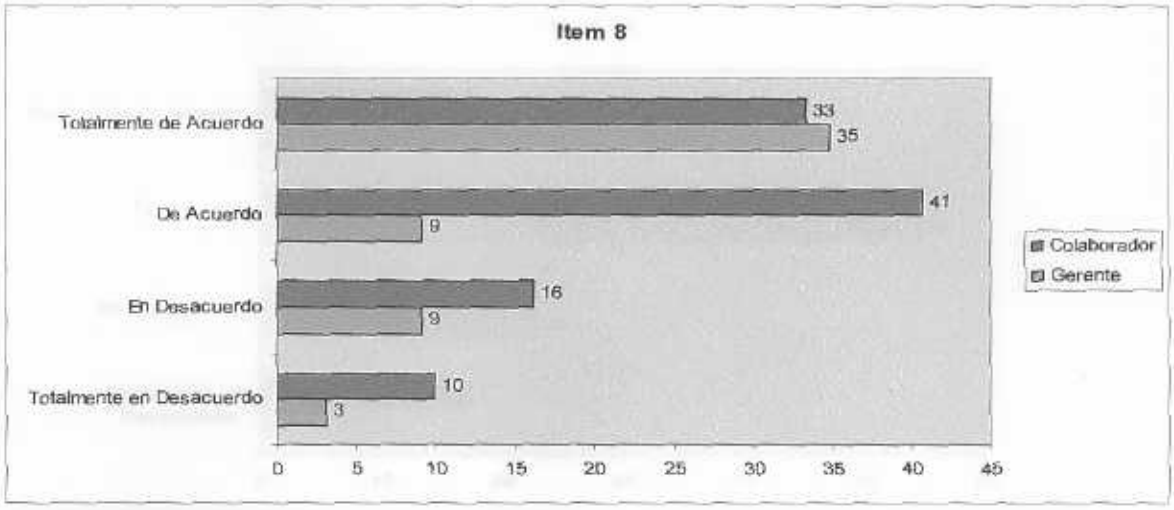
Item nº 3



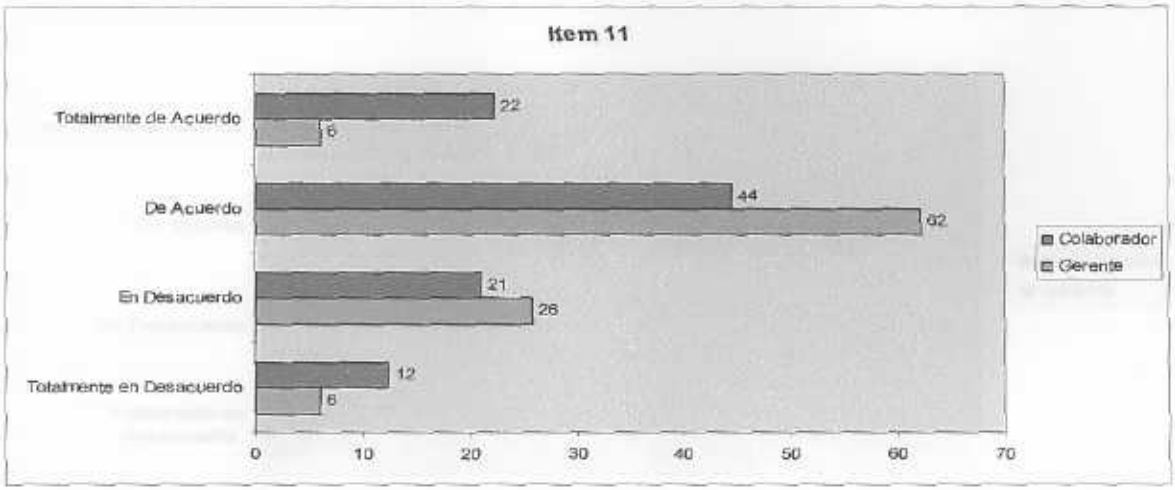
Item nº 4



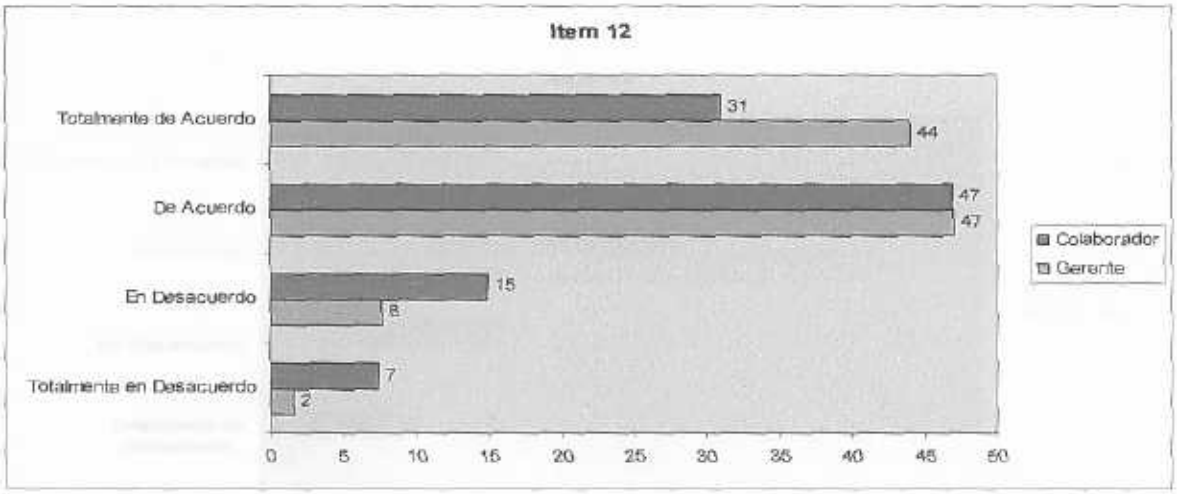
Item nº 8



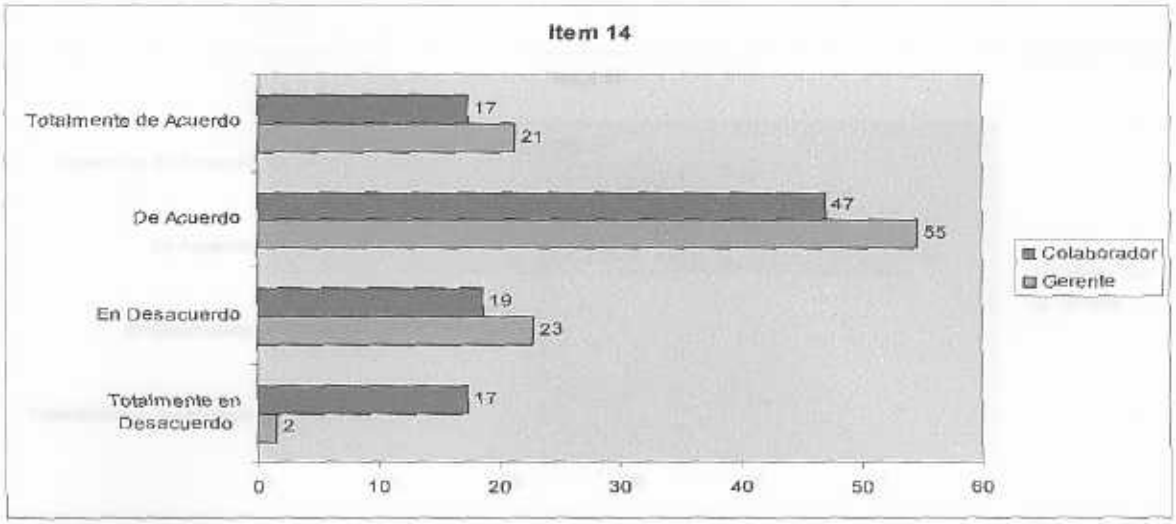
Item nº 11



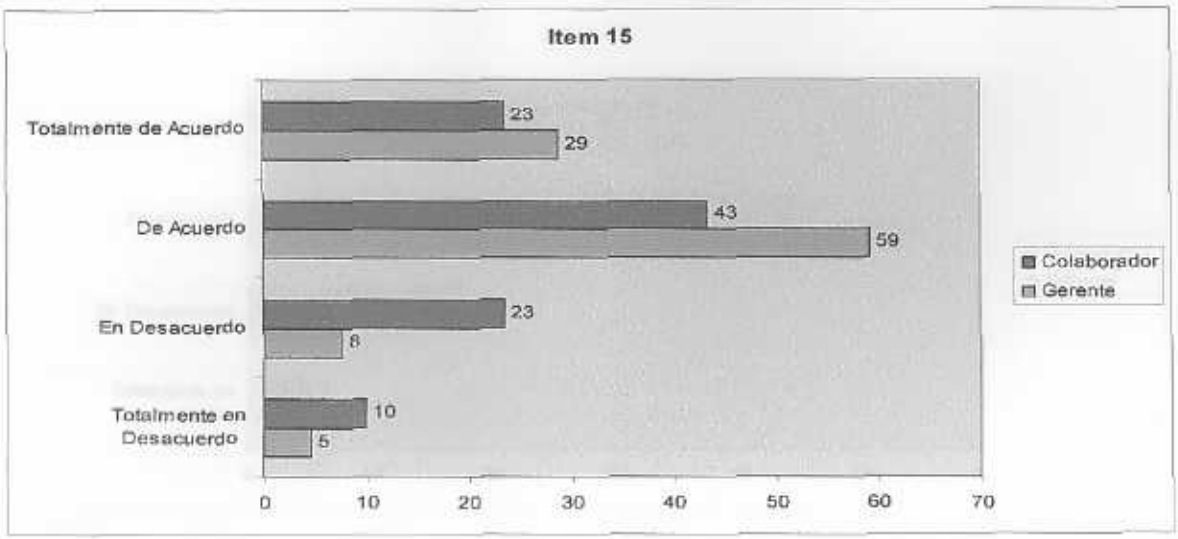
Item nº 12



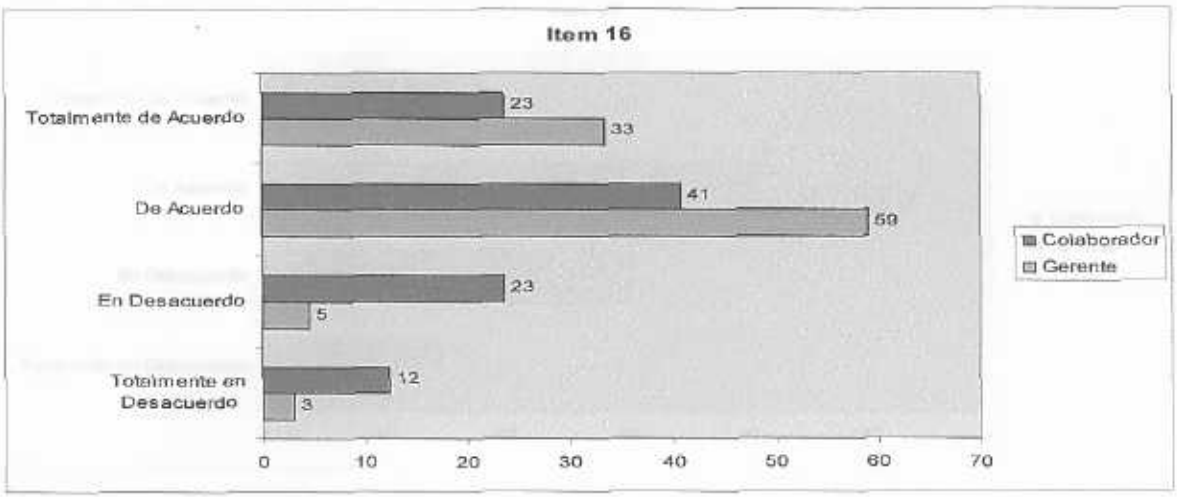
Item nº 14



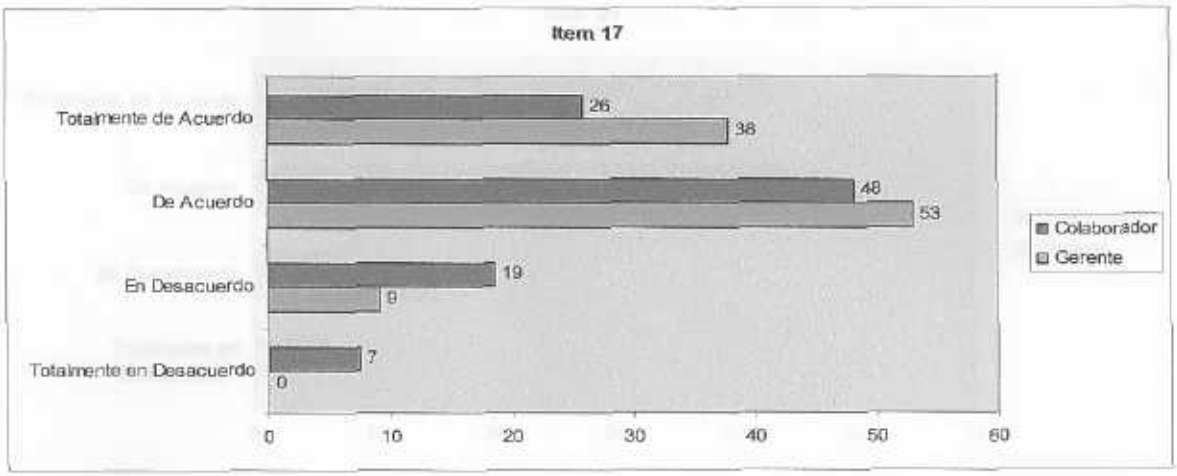
Item nº 15



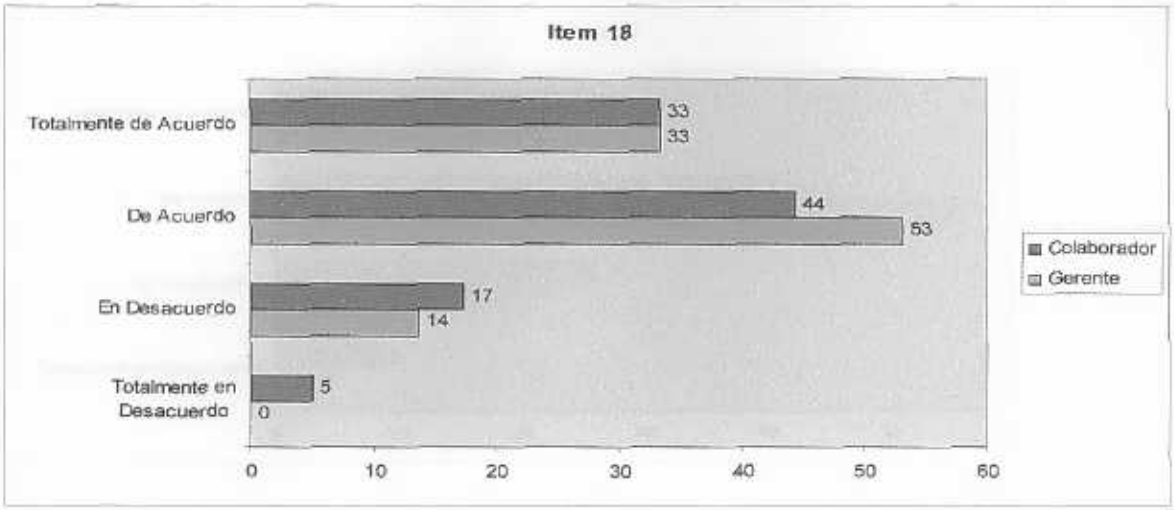
Item nº 16



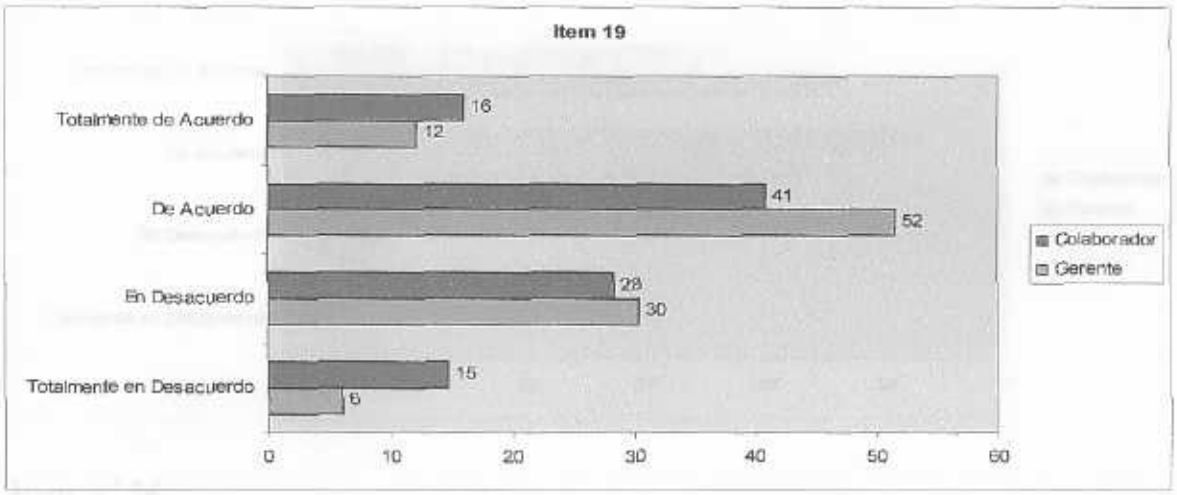
Item nº 17



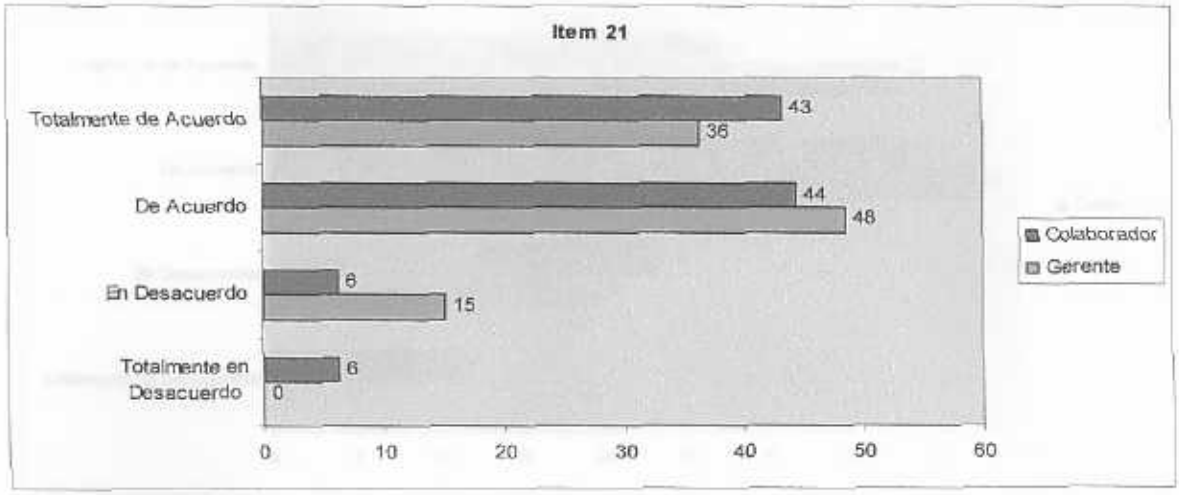
Item nº 18



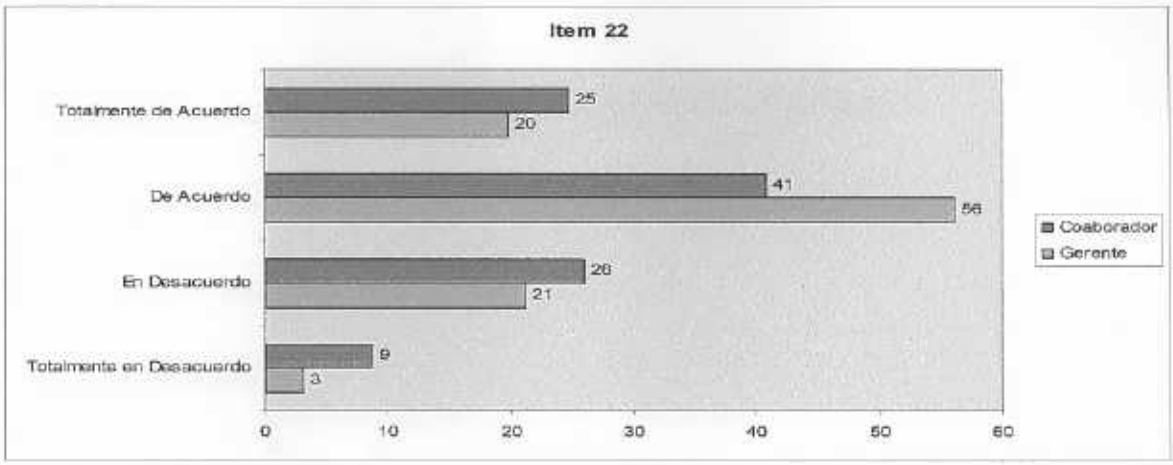
Item nº 19



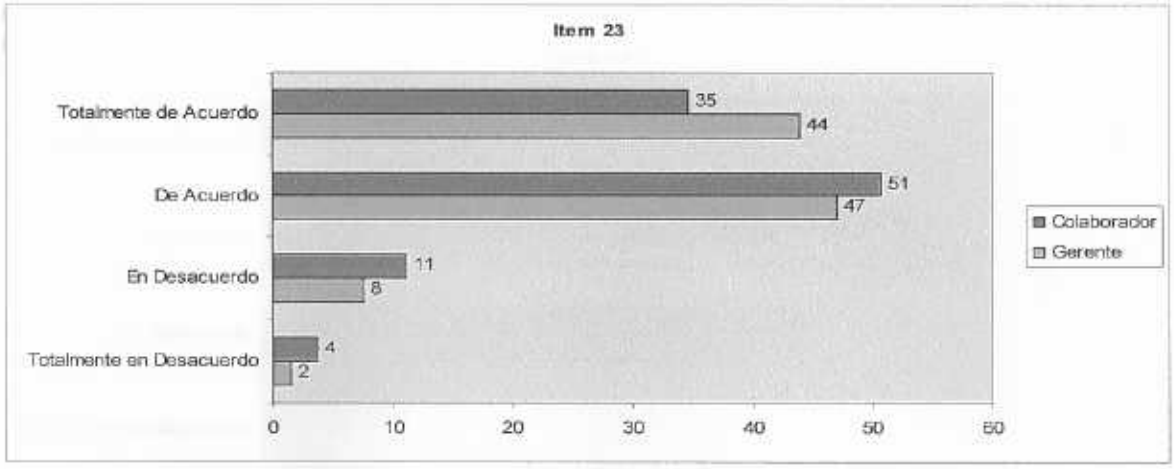
Item nº 21



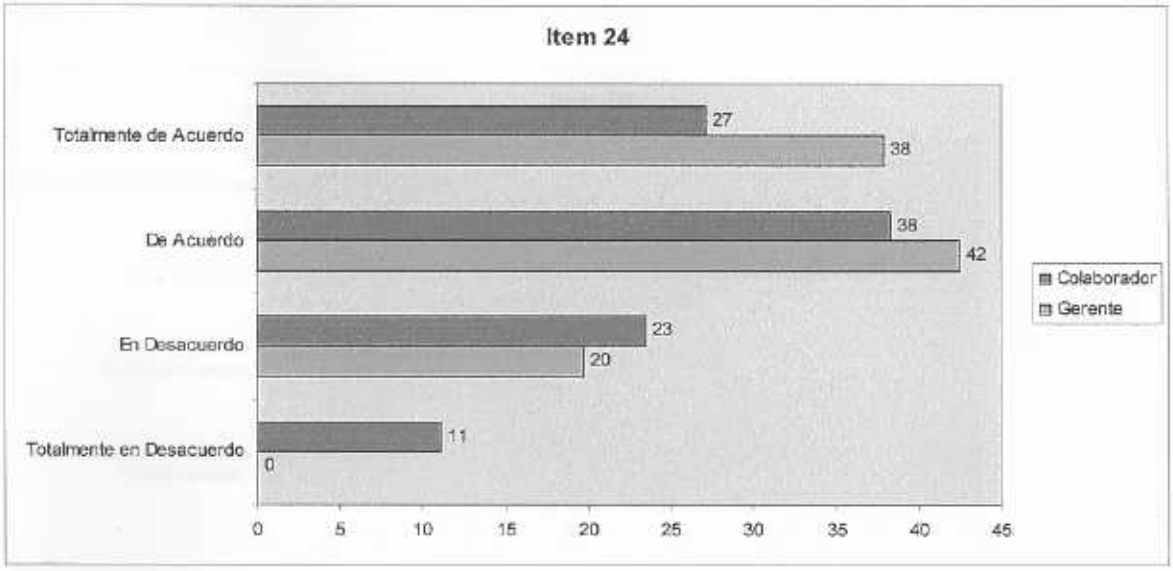
Item nº 22



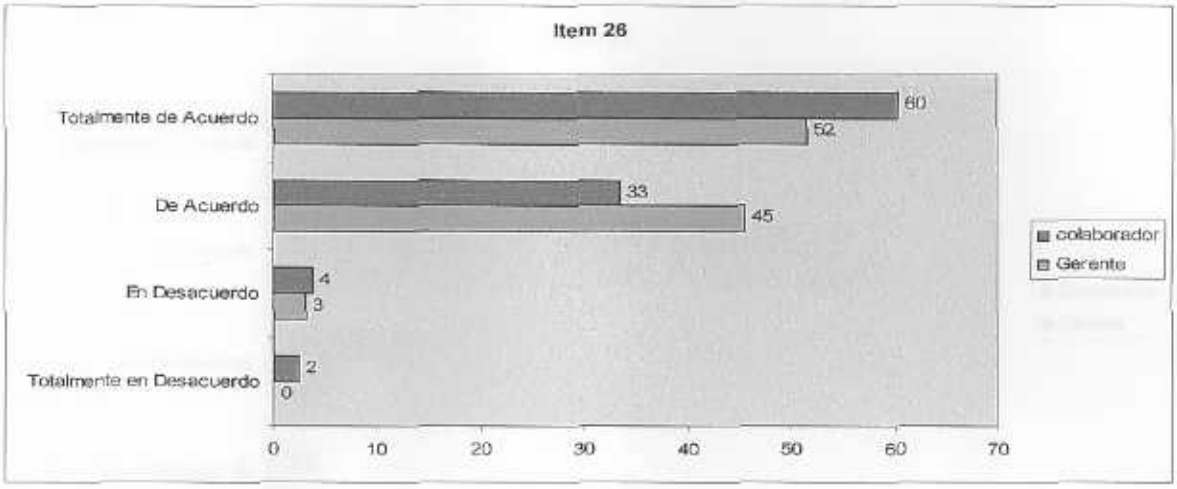
Item nº 23



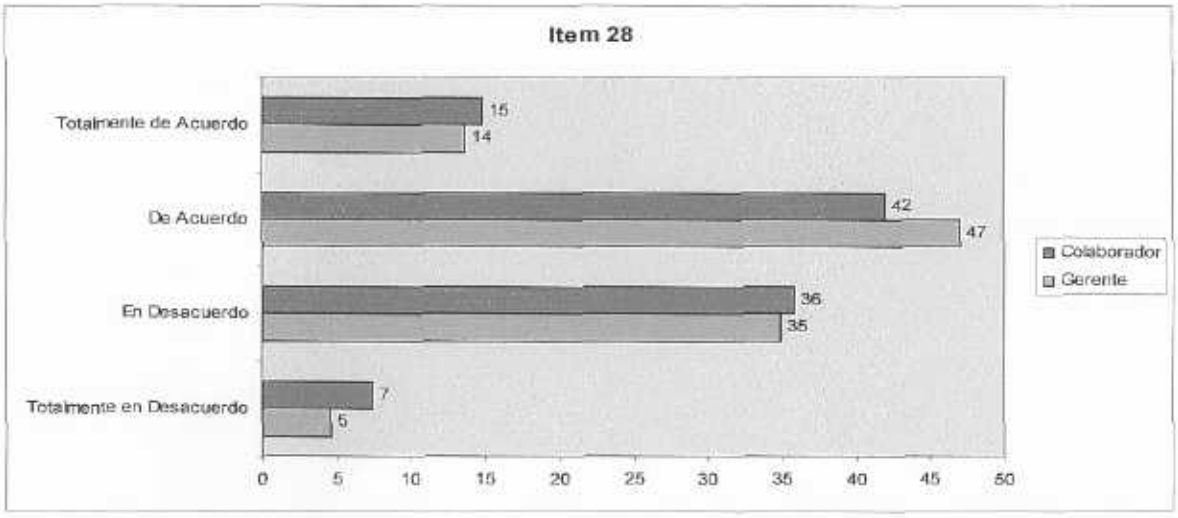
Item nº 24



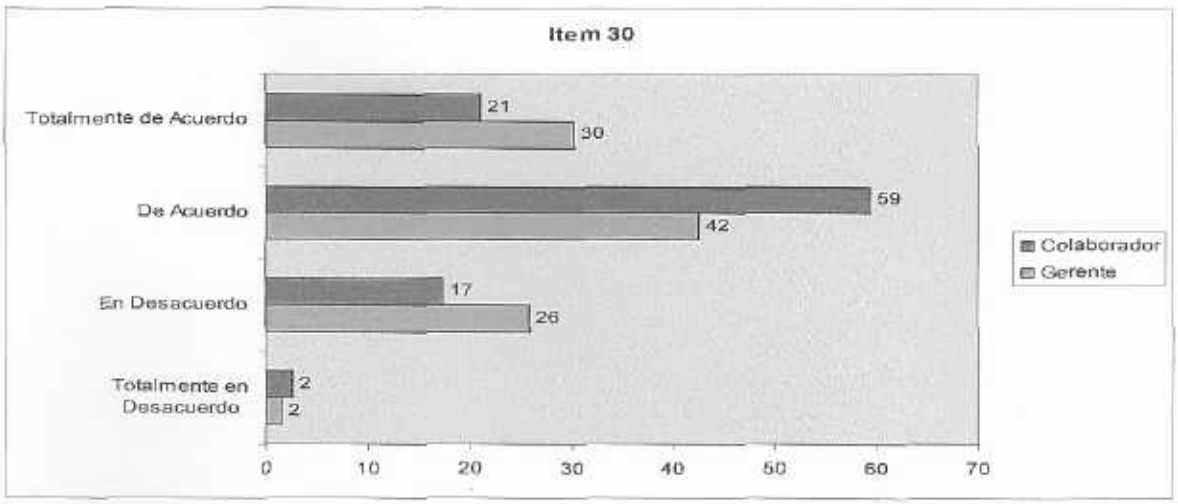
Item nº 26



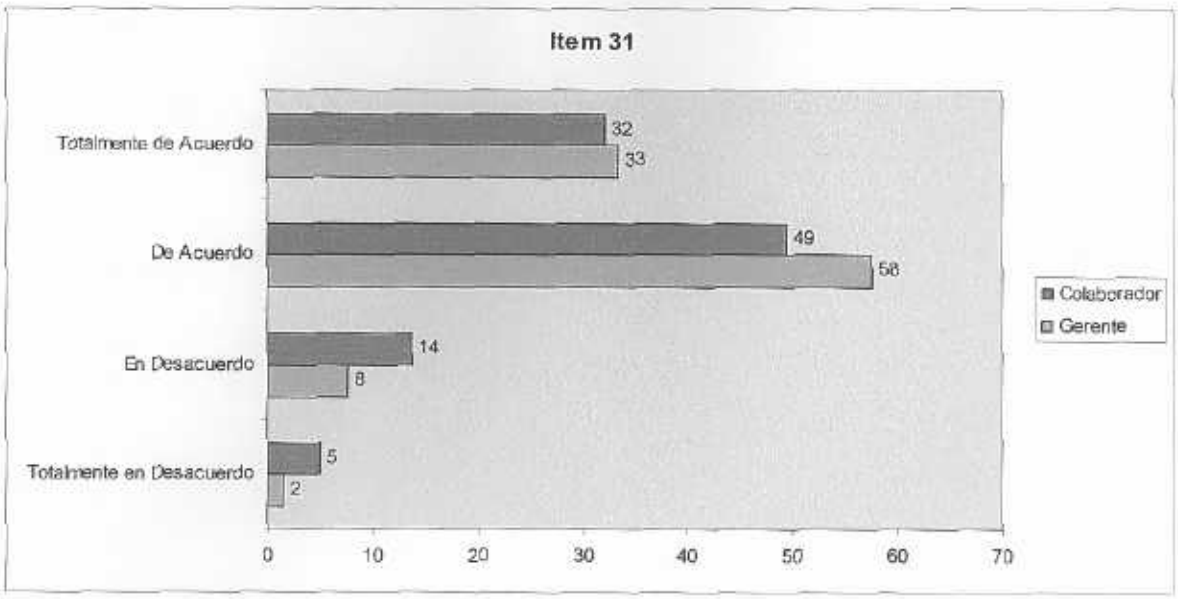
Item nº 28



Item nº 30



Item n° 31


Item 31
Totalmente de Acuerdo
De Acuerdo
En Desacuerdo
Totalmente en Desacuerdo
32
33
49
58
14
8
5
2
0
10
20
30
40
50
60
70
Colaborador
Gerente