



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES
SIN MENCIÓN

ESTRATEGIAS DE RRHH PARA RETENER EL TALENTO HUMANO EN EMPRESA
DE CONSUMO MASIVO DEL SECTOR BEBIDAS DEL ÁREA METROPOLITANA.

Tesista: Andreína S. León Q.

Tutor: María Estela Mangia.

Caracas, Septiembre de 2013.

DEDICATORIA

*A mi padre, quien es mi ejemplo de vida,
todos mis logros son tuyos, gracias por tanto.*

Andreina Siuying León Quilotte

RECONOCIMIENTOS

Principalmente a la Universidad Católica Andrés Bello, por ser responsable del carácter, valores y conocimientos que adquirí durante estos años. A mi tutora, la profesora María Estela Mangia, quien con su dedicación contribuyó a que este proyecto saliera adelante. A Marisol Ortiz, por su ayuda en momentos claves al comienzo de la investigación. A aquellas personas que contribuyeron de alguna manera a que este proyecto se llevara a cabo y pudiese ser culminado. Un especial agradecimiento a Carlos Eduardo Rojas Alcalá, esa persona especial en mi vida, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

**FORMATO E:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaria de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	ESTRATEGIAS DE RRHH PARA RETENER EL TALENTO HUMANO EN EMPRESA DE CONSUMO MASIVO DEL SECTOR BEBIDAS DEL ÁREA METROPOLITANA.
TUTOR	MARÍA ESTELA MANGIA
AUTOR(ES)	ANDREINA SIUYING LEÓN QUILOTTE
ÁREA	RELACIONES INDUSTRIALES
NÚMERO DE PÁGINAS	98 PÁGINAS
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	ESTUDIOS DE MC CARTER Y SCHREYER / TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW
TIPO DE INVESTIGACION	DESCRIPTIVA
TIPO DE DISEÑO	NO EXPERIMENTAL
POBLACIÓN	ENCARGADOS CLAVES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
TIPO DE MUESTREO	ALEATORIO
MUESTRA	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE ANÁLISIS	ENCARGADOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO DEL SECTOR BEBIDA DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS.
VARIABLES	ROTACION DE PERSONAL / AUSENTISMO LABORAL / ANTIGÜEDAD / RETENCIÓN
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	ENTREVISTAS
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	LA PRESENTE INVESTIGACIÓN ESTÁ ORIENTADA A DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO DEL SECTOR BEBIDAS, EMPLEAN CON LA FINALIDAD DE RETENER AL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, NECESARIO PARA MANTENER SU VIGENCIA EN EL MERCADO LABORAL. ESTO ES POSIBLE A TRAVÉS DE UN ESTUDIO NO EXPERIMENTAL DEL TIPO DESCRIPTIVO TRANSVERSAL; EN LA INVESTIGACIÓN INTERVIENEN DIVERSAS VARIABLES COMO LO SON: CONDICIONES LABORALES, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN. EL MÉTODO DE RECOLECCIÓN EMPLEADO EN LA INVESTIGACIÓN ES LA ENTREVISTA. LA INVESTIGACIÓN SE BASA EN DIFERENTES TEORÍAS QUE PLANTEAN CUÁL ES LA BASE DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS, LO QUE PERMITE CONOCER CUÁLES ASPECTOS DEBEN CUBRIR LAS EMPRESAS PARA EMPLEAR ESTRATEGIAS EFICACES PARA RETENER A SU TALENTO HUMANO, DENTRO DE LAS TEORÍAS EMPLEADAS SE ENCUENTRAN LAS PLANTEADAS

	<p>POR FREDERICK HERZBERG (1959), ABRAHAM MASLOW (1943), NAVARRO Y QUIJANO (1998), MCCARTER Y SCHREYER (1998), MCCLELLAND (1989) Y DON GRIMME (2008). EL ESTUDIO PROPORCIONARÁ DIFERENTES CONOCIMIENTOS COMO LOS SON: LAS DIVERSAS MANERAS EN QUE LAS ORGANIZACIONES PUEDEN REALIZAR PROCESOS EFECTIVOS DE ATRACCIÓN DE TALENTO HUMANO, FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN TANTO PERSONAL COMO LABORAL DE LAS PERSONAS, FORMAS DE MANTENER MOTIVADOS Y SATISFECHOS A SU TALENTO HUMANO Y ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA QUE LA RETENCIÓN DE LOS ANTERIORES SEA PROVECHOSA. SE CONCLUYE QUE EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO, LOS FACTORES CONSIDERADOS COMO IMPRESCINDIBLES PARA QUE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO SE LLEVE A CABO DE UNA MANERA IDÓNEA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, TIENE QUE VER DIRECTAMENTE CON LOS MECANISMOS DE REMUNERACIÓN CON LOS QUE CUENTAN LOS TRABAJADORES Y QUE LOS MISMOS PERMITAN SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS.</p>
--	---

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
RECONOCIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	11
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Objetivos de la investigación	17
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
MARCO TEÓRICO	18
2.1. Estrategia organizacional	18
2.2. Atracción del talento humano	21
a) Conceptualización.....	21
b) Tipos de Reclutamiento	22
2.3. Retención del talento humano	23
a) Conceptualización.....	23
b) La retención desde diferentes teorías.....	24
b.1.) Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	25
b.2.) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.....	28
b.3.) Estudios de Mc Carter y Schreyer.....	31
b.4.) La retención según Navarro y Quijano	33

b.5.) Estudio de Don Grimme	35
b.6.) Teoría de Mc Clelland	35
2.4. Condiciones laborales	36
a) Jornada laboral	37
b) Seguridad e higiene en el trabajo	38
c) Capacitación y adiestramiento	39
2.5. Importancia de la retención de talento humano.....	40
2.6. Factores relevantes en la retención de talento humano.	41
a) Reconocimiento	41
b) Oportunidad de ascenso	42
c) Formación y desarrollo del talento humano	43
d) Estrategia de los directivos	44
e) Remuneración	44
f) Relación con el supervisor.....	45
g) Estabilidad en el empleo	46
h) Costos de rotación del personal	46
i) Ausentismo laboral	48
2.7. Mecanismos para la retención de talento humano.....	48
2.8. Empresa consumo masivo sector bebidas	50
2.9. Recursos humanos.....	52
2.9.1. Departamento de planeación, captación y desarrollo.....	52
2.9.2. Departamento de compensación y beneficios	53
MARCO METODOLÓGICO	54
3.1. Diseño y tipo de investigación	54
3.2. Unidad de análisis, población y muestra.....	56
3.3. Recolección de datos	56
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
1- Remuneración y beneficios	61

2-	Formación y desarrollo	62
3-	Reconocimiento.....	63
4-	Relación con el supervisor	64
5-	Estabilidad en el empleo	65
6-	Procesos de atracción y reclutamiento.....	67
7-	Adecuación perfil-cargo.....	68
8-	Balance vida-trabajo.....	69
9-	Introducción a la organización	70
10-	Entorno laboral	71
	CONCLUSIONES.....	72
	ANEXO A	81
	ANEXO D	92
	ANEXO E.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Formulación de la estrategia organizacional.	19
Gráfico N° 2: Modelo de la planificación estratégica.	20
Gráfico N° 3: Planeación estratégica y operativa del proceso de Reclutamiento y Selección (Atracción).....	22
Gráfico N° 4: Enfoque integral de gestión del talento	24
Gráfico N° 5: Pirámide de las necesidades de Maslow	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Promedio laboral (en años) por departamentos	58
Tabla 2: Elaboración de categoría de análisis.	59
Tabla 3: Factores de retención considerados más importantes por el departamento de recursos humanos.....	60
Tabla 4: Índice de rotación laboral	65
Tabla 5: Índice de ausentismo laboral	66
Tabla 6: Factores de retención considerados menos importantes por el departamento de recursos humanos.	67
Tabla 7: Factores de retención considerados neutros por el departamento de recursos humanos.	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Factores Higiénicos y Motivadores de Herzberg	27
Cuadro N° 2: Características de los que buscan factores de motivación e higiene	28

RESUMEN

La presente investigación está orientada a analizar las estrategias que el departamento de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo del sector bebidas, emplean con la finalidad de retener al talento humano del área administrativa, necesario para mantener su vigencia en el mercado laboral. Esto es posible a través de un estudio no experimental del tipo descriptivo transversal, en el que intervienen diversas variables como lo son: condiciones laborales, motivación y satisfacción. El método de recolección empleado en la investigación es el cuestionario de preguntas abiertas. La investigación se fundamentó en diferentes teorías que plantean cuál es la base de la motivación y satisfacción de las personas, lo que permite conocer los aspectos que deben cubrir las empresas para desarrollar estrategias eficaces para retener a su talento humano. Entre las teorías consideradas se encuentran las planteadas por Frederick Herzberg (1959), Abraham Maslow (1943), Navarro y Quijano (1998), McCarter y Schreyer (1998), McClelland (1989) y Don Grimme (2008). El estudio proporciona diferentes conocimientos como los son: las diversas maneras en que las organizaciones pueden realizar procesos efectivos de atracción de talento humano, factores que inciden en la motivación y satisfacción tanto personal como laboral de las personas, formas de mantener motivados y satisfechos a su talento humano y estrategias efectivas para que la retención de los anteriores sea provechosa. Se concluye que en la empresa objeto de estudio, los factores considerados como imprescindibles para que la retención del talento humano se lleve a cabo de una manera idónea dentro de la organización, tiene que ver directamente con los mecanismos de remuneración con los que cuentan los trabajadores y que los mismos permitan satisfacer las necesidades del empleado.

Palabras claves: Estrategias organizacionales – Talento humano – Retención del talento humano – Satisfacción y Motivación - Gestión del talento humano.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo analizar los mecanismos empleados por el departamento de recursos humanos para retener el talento humano en empresas de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana de Caracas, para esto se emplean diversas teorías relacionadas con el tema de la motivación y la satisfacción de las personas, lo cual representan los factores clave para la permanencia del talento humano en toda organización.

La investigación inicia con el planteamiento del problema que identifica el punto de encuentro entre las necesidades de los individuos y de las organizaciones, el cual se manifiesta, entre otras dimensiones, con la permanencia del trabajador en la empresa que genera beneficios para éste tales como seguridad económica e integración en el mercado laboral competitivo, y para la organización la disminución de los costos al incidir positivamente en los índices de rotación, entre muchos otros factores. Seguidamente, se presentan los objetivos generales y específicos de la investigación, los cuales están orientados a analizar las estrategias que emplea el departamento de recursos humanos de la empresa de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana, en sus procesos de atracción y retención del talento humano, para lo cual fue necesario a su vez, la investigación y descripción de los diversos factores que permiten dichos procesos como son las condiciones de trabajo, salarios, política de las empresas, relaciones interpersonales, seguridad de los trabajadores, desarrollo personal, y otros que se mencionan en el transcurso de la investigación.

Posteriormente se presenta el marco teórico, mediante el cual se precisan los conceptos clave de la investigación como son: las estrategias organizacionales competitivas, satisfacción y motivación laboral, atracción del talento humano y la retención del talento humano; se identifican las variables que influyen en las estrategias tomadas por las organizaciones, los factores que influyen en la retención del talento humano, la importancia de llevar a cabo dicha retención y por último se indica cuáles son las labores que deben llevar a cabo los encargados de realizar la gestión de dicho talento humano. Entre las teorías examinadas se encuentran: la teoría de los factores de Herzberg, teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, estudios de Mc Carter y Schreyer, la retención según el modelo integrado de Navarro y Quijano, el estudio de Don Grimme y por último la teoría de McClelland.

En otra sección con el propósito de responder a los objetivos que se plantean en la investigación se encuentra el marco metodológico, el cual es descrito a través de: diseño y tipo de investigación; unidad de análisis, población y muestra; y recolección, procesamiento y análisis de datos.

Luego de esto, se presentan el análisis y discusión de los resultados, donde a través de la tabulación de las entrevistas, se describe cuáles son efectivamente las estrategias que el departamento encargado de retener a su talento humano emplea.

En las conclusiones de la presente investigación, se presenta un reencuentro general de los resultados que se obtuvieron durante toda la investigación; posteriormente, se brindan recomendaciones para futuras investigaciones relacionadas con el tema tratado en la actual.

Finalmente se especifican las referencias bibliográficas, en el cual se les da el merecido mérito a los autores que contribuyeron con sus investigaciones a la realización del presente proyecto.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A principios del siglo XX, Venezuela se consideraba como uno de los países de Latinoamérica más estable en el ámbito económico y político, en gran parte por la evolución y modernización del país gracias al auge petrolero, situación que les abrió las puertas y les ofreció facilidades a los europeos emigrantes.

No obstante, este panorama favorable cambió a partir de la década de los años ochenta, cuando Venezuela dejó de ser un país receptor de personal extranjero, y sobre todo de profesionales provenientes de otros países, para convertirse en un país donde se generó un cese de los flujos migratorios, retorno de inmigrantes a sus países de origen y exportación de recursos humanos calificados tras la promesa de mejores condiciones laborales y de vida en otro país (Almada, 2000).

La Unión General de Trabajadores (s.f) precisa que las condiciones de trabajo son “el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno, determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social” Por lo tanto, el desarrollo económico, social y tecnológico trae como consecuencia cambios que afectan las condiciones de trabajo y las necesidades de las personas; y como bien lo afirma la Organización Internacional del Trabajo (s.f.), las condiciones laborales son un elemento fundamental en el trabajo decente, porque tiene que ver directamente con las aspiraciones que

las personas tienen, lo cual incluye estabilidad económica y social, oportunidad de desarrollarse como persona y profesional dentro de una organización en un trabajo productivo y con un ingreso digno, contar con seguridad en el lugar de trabajo y con la oportunidad de expresar opiniones que sean tomadas en cuenta.

Al respecto, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) define las condiciones de trabajo como el escenario donde se desarrolla un hecho social para el cual es necesario la protección y seguridad de la salud física, mental y social del trabajador; para garantizar dicho bienestar, es necesario que se apliquen medidas preventivas en la ejecución de las tareas, se garantice la prestación de servicios sociales al trabajador y se controlen los factores externos al medio ambiente del trabajo que influyen directamente en el personal (LOPCYMAT, 2005).

Para que las condiciones de trabajo favorables y estipuladas por la ley se ejecuten, es necesaria la presencia del trabajo decente, la cual se define como:

Aquel trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades (...) caracterizado por cuatro objetivos estratégicos: los derechos en el trabajo, las oportunidades de empleo, la protección social y el diálogo social. Cada uno de ellos cumple, además, una función en el logro de metas más amplias como la inclusión social, la erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la realización personal (*Somavia, 1999*).

Es por estas razones, que los departamentos de Recursos Humanos de cada empresa tienen la labor de emplear diversos mecanismos que permitan atraer a personal calificado a sus organizaciones, y lo que es más importante, retener dicho talento humano brindándole un trabajo decente que se desarrolle bajo óptimas condiciones laborales.

Para la supervivencia de las empresas en un mundo cada vez más exigente, es necesario plantearse un horizonte innovador cada día, se deben proponer nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas ideas y nuevas maneras de entender los negocios, para esto el recurso humano es vital, pues es quien representa el motor de la organización para emprender dichos desafíos, es por esto que cada día las organizaciones van aseverando que su recurso más valioso es el humano. Es por ello que “en este medio de negocios siempre cambiante, global y tecnológicamente exigente, encontrar y retener talento se convierte en el campo de batalla competitivo” (Ulrich, 2004).

En la actualidad, (Jaspe y Santana, 2007) afirman que el crecimiento del mercado se desarrolla y expande cada vez más, lo que representa un mayor nivel de competitividad empresarial, en el cual las organizaciones se ven en la obligación de contar con personas cada vez más eficientes y efectivas en las responsabilidades de su cargo. Por lo cual es necesaria en toda organización una eficaz gestión del talento humano que permita desarrollar un negocio y asegurarle sostenibilidad en el tiempo, ya que la capacidad del personal es clave en el mercado competitivo actual. En consecuencia, la retención del personal se ve básicamente influenciada por las estrategias que el departamento de Recursos Humanos emplee, y la eficacia de éstas podrá ser medida en término de la permanencia dentro de la organización.

La razón por la cual las organizaciones sienten la necesidad de retener su personal obedece básicamente a la importancia de contar con el mejor talento humano que les permita enfrentar los retos que el mercado actual presenta, motivo por el cual es importante emplear estrategias que incrementen la satisfacción y motivación del empleado. Idalberto Chiavenato (Gestión del Talento Humano, 2009), afirma que una organización viable es aquella que logra atraer a su recurso humano y a su vez consigue mantenerlos satisfechos a largo plazo dentro de la organización. La retención del talento humano requiere poner especial atención a un conjunto de elementos, entre los cuales se destacan: los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad laboral que permiten y aseguran la calidad de vida dentro de la organización.

En otras palabras, existen ciertos aspectos claves que participan en la retención de talento, estos incluyen apoyar las metas personales de cada trabajador, ofrecer diversos programas de formación personal, entregar herramientas para cada trabajo en particular y recibir la colaboración de sus superiores, lo cual les permitirá sentirse útiles dentro del sistema y generar políticas de recursos humanos eficientes que permitan un clima laboral óptimo (Puri, 2001). Así, cuando las personas no se sienten identificadas con la empresa y no se conectan con el resto, estas deciden irse, lo cual representa un costo muy importante para las organizaciones, por esta razón es necesario que las empresas apliquen políticas de Recursos Humanos que favorezcan las condiciones de trabajo (Infobae, 2007).

Idalberto Chiavenato (2009), afirma que los equipos de gestión de talento humano se encargan de brindar asesoría interna para que las personas dejen de ser administrados y se conviertan en personas activas que ayuden a administrar el resto de los recursos de la organización. De tal manera que, cuando existe una adecuada gestión del talento humano, las personas son consideradas asociadas de la organización y con la capacidad de proveer ideas que serán tomadas en cuenta dentro de la empresa, cumplen metas y alcanzan resultados esperados. Todos estos factores hacen que el personal se sienta satisfecho y motivado dentro de la organización, ya que no es visto como un simple elemento generador de costos, sino que es observado como un miembro que provee ingresos.

Es por ello que hoy en día los Licenciados de Relaciones Industriales se encuentran con un desafío, el de lograr crear y aplicar estrategias eficientes que atraigan personal con talento e identificado con los objetivos, y retenerlos en dicha organización con la finalidad de obtener beneficios, para esto es vital mantener satisfechos y motivados a tal talento humano; el presente estudio realiza una contribución al conocimiento de las estrategias efectivas de retención del talento humano en una empresa.

La finalidad de esta investigación es la de analizar los mecanismos que emplea el departamento de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo en el sector alimentos del Área Metropolitana de Caracas para retener al personal calificado del área administrativa. Por esta razón se plantea la siguiente interrogante: **¿Cuáles son las estrategias**

que el departamento de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana de Caracas debe emplear para retener al personal administrativo calificado?

En cuanto al alcance de esta investigación se espera que contribuya al entendimiento sobre las estrategias eficaces que el departamento de Recursos Humanos debe emplear para retener el talento humano.

1.2. Objetivos de la investigación

Partiendo de la interrogante anterior se plantean los siguientes objetivos:

1.2.1. Objetivo general

Analizar las estrategias empleadas por el departamento de Recursos Humanos para retener al talento humano en la empresa de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana de Caracas.

1.2.2. Objetivos específicos

- 1- Caracterizar las estrategias empleadas por recursos humanos para la retención del talento humano en la empresa de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana de Caracas.
- 2- Identificar los factores que el Departamento de Recursos Humanos establece al momento de crear estrategias para retener al talento humano de la empresa de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana de Caracas.
- 3- Analizar la eficacia de las estrategias de retención del talento humano empleadas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

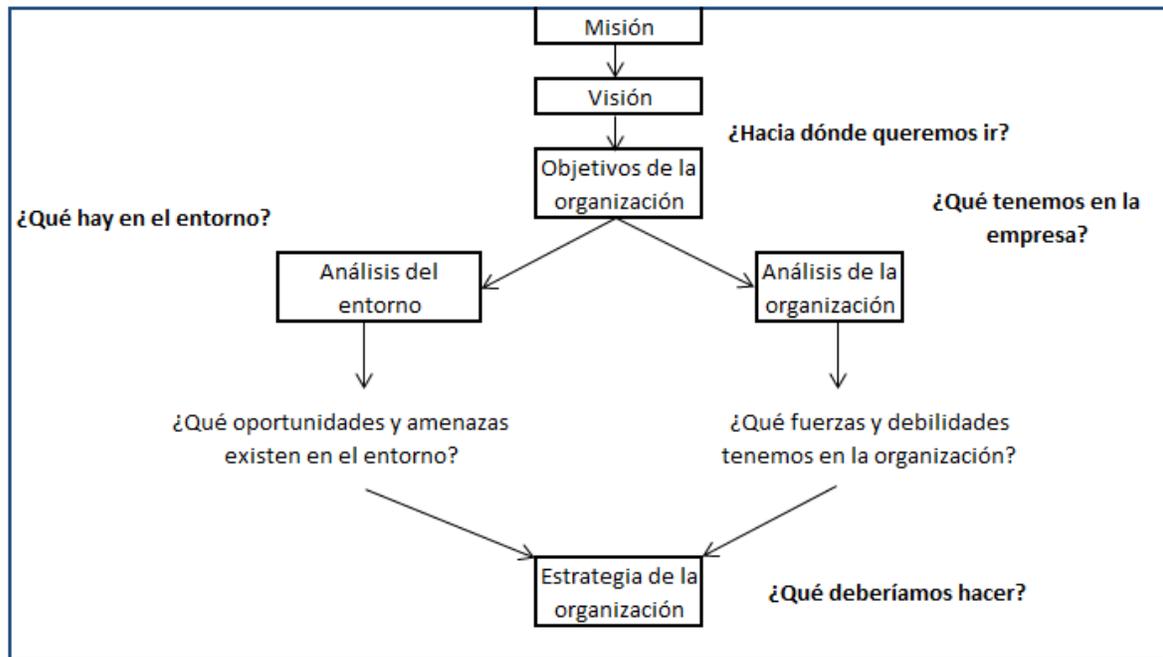
En toda empresa existen elementos vitales para el desarrollo y la permanencia en el tiempo de la organización, pero con el pasar del tiempo dichas organizaciones se han dado cuenta de cuál es verdaderamente su recurso más importante, hasta llegar a la conclusión de que es el recurso humano, o como realmente es visto, el talento humano. En la actualidad las empresas conscientes de la importancia de su talento humano han desarrollado diversas estrategias para atraerlos y retenerlos de manera eficiente y efectiva.

Para fines del presente estudio, es relevante hacer énfasis en los siguientes conceptos claves que permitirán el mejor entendimiento de la investigación, y adicionalmente servirán como fundamento para su orientación: estrategia organizacional, atracción del talento humano, retención del talento humano y condiciones laborales.

2.1. Estrategia organizacional

La estrategia organizacional es la actitud o comportamiento que la organización adopta de manera global, tomando en cuenta el entorno para así aprovechar las oportunidades potenciales y estar atentos para neutralizar las amenazas; con el fin de que la organización pueda llevar a cabo una estrategia, debe existir un orden al momento del cambio (Chiavenato, 2009).

Gráfico N° 1: Formulación de la estrategia organizacional.



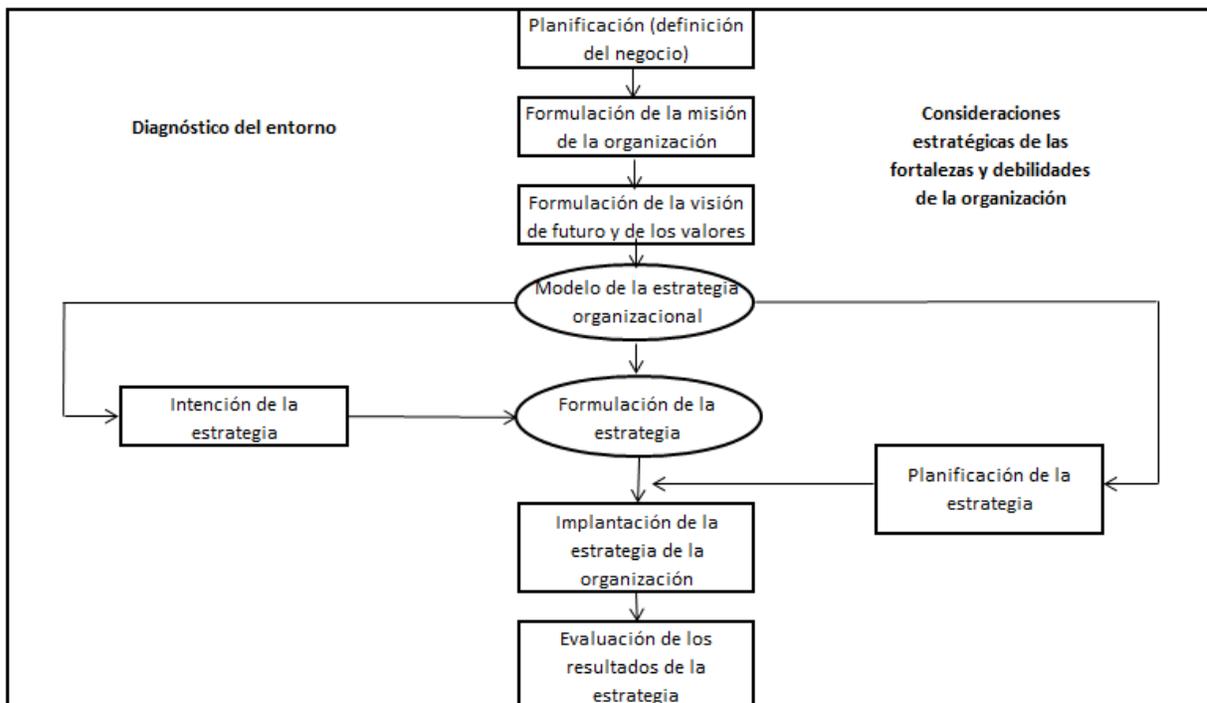
Fuente: “Gestión del talento humano” (Chiavenato, 2009)

Para la exitosa estrategia fundamental, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1- Es definida por el nivel institucional de la organización con la participación de todos los otros niveles y sus integrantes, los diferentes niveles discuten y negocian los intereses y los objetivos que se ven involucrados.
- 2- Las estrategias son proyectadas a largo plazo, por lo cual abarca la misión, se enfoca en la visión y hace especial énfasis en los objetivos a largo plazo de la organización.
- 3- A fin de que tenga mayor aceptación y desarrollo se involucra a toda la organización, por lo cual es necesaria la coordinación e integración de los esfuerzos de las diferentes partes.
- 4- La estrategia organizacional representa un mecanismo de aprendizaje para la organización y sus miembros, ya que se aprende de la retroalimentación derivada de los errores y los aciertos.

En la actualidad, es de suma importancia emplear estrategias organizacionales, ya que los directivos de las empresas se enfrentan a retos globales, para los cuales se debe emplear una solución global, y dicha respuesta se resume en estrategias organizacionales.

Gráfico N° 2: Modelo de la planificación estratégica.



Fuente: “Gestión del talento humano” (Chiavenato, 2009)

Para que la estrategia organizacional sea implementada correctamente y alcance los objetivos planteados, es necesario el entendimiento y comprensión por parte de todos los miembros de la organización, ya que representa una ventaja el que todos conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal; es esto lo que representa uno de los mayores desafíos de la administración de recursos humanos.

Otro desafío en la implementación de tales estrategias organizacionales, es garantizar su éxito con la finalidad de que los directivos puedan tomar decisiones que influyan de manera positiva directamente en el mercado laboral y en la plantilla de la organización, porque es a

través de estas estrategias que se empleen, que la administración de recursos humanos determinará la cantidad de empleados que se van a requerir en un futuro, así como las características con las que deben contar.

2.2. Atracción del talento humano

a) Conceptualización

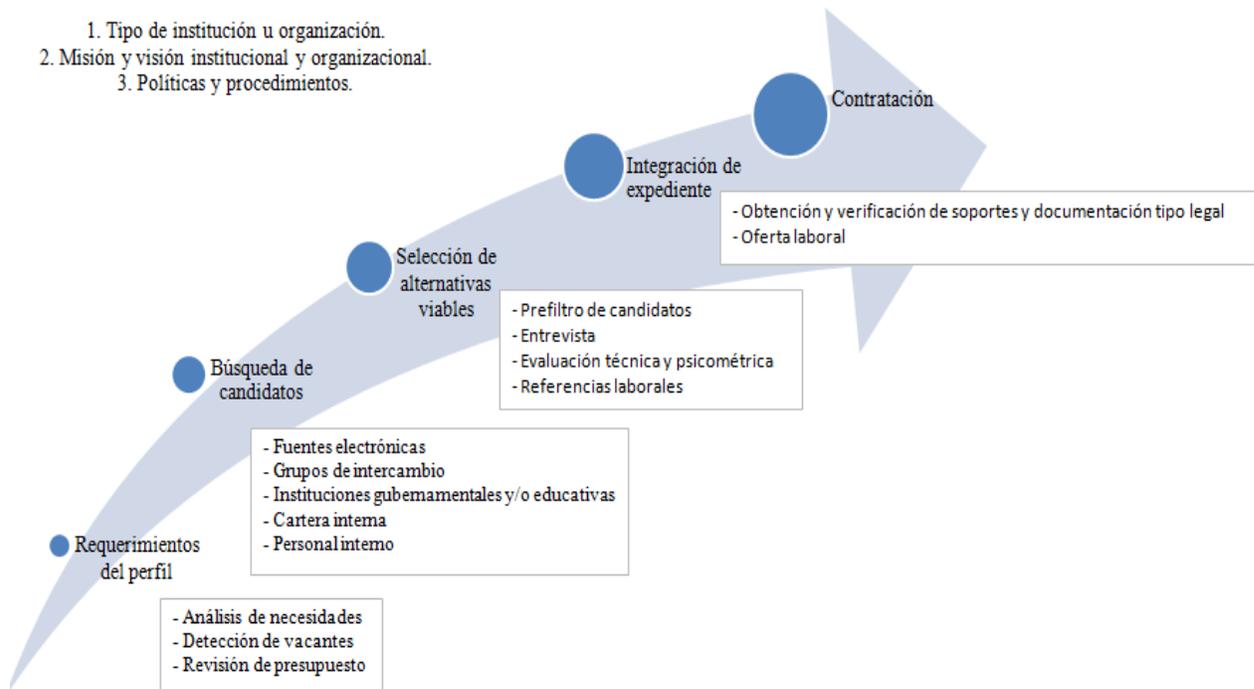
La atracción de personal calificado dentro de las organizaciones, se logra mediante el reclutamiento de candidatos y la selección de los más aptos para el cargo vacante según las competencias requeridas; por lo cual para asignar un término correcto a “atracción” se debe hacer una fusión entre los términos “reclutamiento” y “selección”.

Según el libro *Gestión del talento humano*, “el reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización” (Chiavenato, 2009, p. 117). Igualmente, “El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito” (Chiavenato, 2009, p. 117).

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2009) asegura que:

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (p. 117).

Gráfico N° 3: Planeación estratégica y operativa del proceso de Reclutamiento y Selección (Atracción)



b) Tipos de Reclutamiento

El reclutamiento puede llevarse a cabo de manera interna y externa, el reclutamiento interno busca tomar en cuenta a los colaboradores actuales de la organización y promoverlos a o transferirlos a otras actividades en las cuales se pueda aprovechar sus competencias que han beneficiado anteriormente a la organización; mientras que el reclutamiento externo busca incorporar nuevas personas que le aporte a la organización nuevos valores, conocimientos y competencias.

Aunque ambos métodos de reclutamiento buscan una actualización y formación continua de los talentos humanos dentro de la organización, tienen diferente manera de

desarrollarse; mientras que el reclutamiento interno funciona a través de las promociones de cargos dentro de la misma área de actividad del colaborador y de transferencias de cargos del mismo nivel pero en el cual se ejercen actividades que requieren conocimientos diferentes a los que el personal venía desarrollando; el reclutamiento externo funciona por medio de la atracción de personas ajenas a la organización que cumplan con los requisitos necesarios del puesto vacante.

Según Idalberto Chiavenato (2009), las principales diferencias entre el reclutamiento interno y el externo se basan en las siguientes características que resumió en un cuadro comparativo:

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización.	Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización.
Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización.	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos.
Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado.	Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección.
Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización.	Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas.

2.3. Retención del talento humano

a) Conceptualización

La retención del talento humano es la que evita la salida de personas con formación de alto nivel de las organizaciones, como consecuencia de una frustración que pueden derivarse de diversos elementos como lo puede ser la falta de oportunidades para realizarse y cumplir sus aspiraciones profesionales en dicha organización (Piñango, 1991).

Otro término que se le otorga a la retención del talento humano, es la del proceso que desarrolla técnicas que se basan en buenas políticas salariales y otras iniciativas que permitan conservar al talento humano por medio de la generación de compromiso y motivación, que a su vez construyan una relación sólida entre la empresa y el empleado.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, se puede afirmar, otorgándole un concepto propio, que la retención de talento humano representa el esfuerzo ejercido por personas con diferentes capacidades –pudiendo hacer énfasis en el departamento de recursos humanos como el principal responsable– para conservar a personas con alto nivel de formación dentro de la organización, tomando como las variables que influyen en el deseo de permanecer en la empresa la motivación y la satisfacción del talento humano con respecto a la organización y su superior.

Gráfico N° 4: Enfoque integral de gestión del talento



Fuente: PeopleMatters, 2008. (Gutiérrez, 2011, p.8)

b) La retención desde diferentes teorías

Para poder adentrarse en el tema de la retención del talento humano, es necesario conocer las variables que permiten que esta acción se lleve a cabo, por lo cual a su vez es indispensable hablar de los autores más resaltantes de cada variable. Los autores y sus teorías que se emplean en el presente estudio son los que se desarrollan a continuación:

b.1.) Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Tras diversos estudios realizados por Frederick Herzberg en el año 1959, llegó a la conclusión de que existen factores que generan satisfacción en las personas y otros que generan insatisfacción, pero que estos son de naturaleza diferente.

Al afirmar en sus estudios que los hombres tienen un “doble sistema de necesidades”, que se dividen en los que desean evitar el dolor y situaciones desagradables y otros que tienen la necesidad de crecer emocional e intelectualmente; Herzberg reconoce que en el mundo laboral se requieren de incentivos diferentes para satisfacer el doble sistema de necesidades.

En su teoría, Herzberg plantea los factores que generan motivación en los individuos y que orientan el comportamiento de las personas en el ambiente laboral, estos factores son los “factores higiénicos” y los “factores motivacionales”.

Los factores higiénicos representan las condiciones o el contexto en el que el individuo desempeña sus labores. Estos factores son ajenos al personal porque son variables externas a ellos, pues es la empresa quien los decide y administra.

Los principales factores higiénicos son: las condiciones ambientales, el salario, los beneficios sociales, seguridad laboral, las políticas y directrices de la organización, las relaciones empresariales entre los empleados y los directivos y las reglas y relaciones entre los colegas de trabajo.

Según Herzberg, la presencia de estos factores higiénicos evitan fuentes de insatisfacción laboral, mas no elevan el nivel de satisfacción; es decir que estos factores son esenciales en la organización para evitar la insatisfacción, pero no son suficientes para mantener satisfecho y motivado al personal.

Los factores motivacionales, también llamados factores intrínsecos, se relacionan de manera directa con el individuo ya que él es quien los controla, pues se basa en el puesto de

trabajo que ocupa con las tareas y actividades que desempeña; y están relacionados con la estima y la autorrealización de la persona, con sentimientos de crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional y el nivel de responsabilidad a su cargo.

Los factores motivacionales por su lado elevan el nivel de satisfacción de los individuos, mientras que al ser precarios disminuyen la satisfacción del empleado.

Las variables que influyen en los factores intrínsecos son: la delegación y responsabilidad del empleado, la libertad de decidir las acciones en sus actividades, la formulación de objetivos y su evaluación, los aportes del individuo a la empresa, los ascensos y las metas planteadas y alcanzadas.

Para Frederick Herzberg “el opuesto de la satisfacción laboral no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción”.

Para proponer motivación laboral, Herzberg propone lo que denomina como “enriquecimiento de tareas” o “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en sustituir, o darle un nuevo enfoque a las tareas que ya posee el individuo, haciendo que las tareas más simples y elementales se transformen en actividades más complejas que requieran el esfuerzo del empleado planteándole desafíos y crecimiento personal y laboral, lo que a su vez lo motivará y lo mantendrá satisfecho. El enriquecimiento de tareas o del cargo trae consecuencias sobre los individuos que se divide en deseables e indeseables; los efectos deseables vienen dados por mayor motivación en los individuos para realizar sus actividades, mayor productividad laboral, reducción del ausentismo laboral y rotación del personal; mientras que los factores indeseables generan un aumento de la ansiedad y stress del individuo, crecimiento del conflicto y la reducción de las relaciones interpersonales, incluso aparición del síndrome de Burnout.

Cuadro N° 1: Factores Higiénicos y Motivadores de Herzberg

Factores Higiénicos	Factores motivadores
- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.	- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.	- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.	- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.	- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.	- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.
- Control técnico.	

Fuente: Ouchi, 1989

Herzberg, en sus estudios realizados, concluyó que la eficiencia y permanencia de una organización está determinada en gran medida por el nivel de satisfacción y motivación de los trabajadores que son la base de la pirámide, la estructura principal y el recurso más importante de las organizaciones.

La teoría de los dos factores de Herzberg, es de vital importancia para los departamentos de recursos humanos, pues estos son los encargados de determinar, enfatizar y mejorar, por medio de diferentes estrategias y políticas, los factores y variables que influyen

de forma positiva o negativa en los trabajadores, cuestión que se puede determinar con mayor facilidad gracias a la división de factores de Herzberg.

Cuadro N° 2: Características de los que buscan factores de motivación e higiene

Persona que busca factores de higiene	Persona que busca factores motivadores
1- Motivado por la naturaleza del ambiente.	1- Motivado por la naturaleza de la tarea.
2- Insatisfacción crónica elevada con diferentes aspectos del contexto laboral.	2- Alta tolerancia a los factores de higiene de mala calidad.
3- Reacción de satisfacción excesiva a la mejoría de los factores de higiene.	3- Menos reacción a la mejora de los factores de higiene.
4- Satisfacción de corta duración cuando se mejoran los factores de higiene.	4- Satisfacción de corta duración cuando se mejoran los factores de higiene.
5- Reacción de insatisfacción excesiva cuando no se mejoran los factores de higiene.	5- Ligero descontento cuando se necesita mejorar los factores de higiene.
6- Consigue pocas satisfacciones de sus realizaciones.	6- Obtiene una gran satisfacción de sus realizaciones.
7- Muestra poco interés en la clase y calidad del trabajo que realiza.	7- Muestra capacidad para disfrutar de la clase de trabajo que realiza.
8- Cinismo sobre las virtudes positivas del trabajo y la vida en general.	8- Tiene sentimientos positivos hacia el trabajo y la vida general.
9- No obtiene beneficios profesionales de la experiencia.	9- Obtiene beneficios profesionales de la experiencia.
10- Propenso a ruidos culturales	10- Su sistema de creencias es sincero y meditado.
11- Puede ser eficaz en el trabajo por su talento	11- Puede ser excesivamente ambicioso.

Fuente: Untref virtual, s.f., p.23

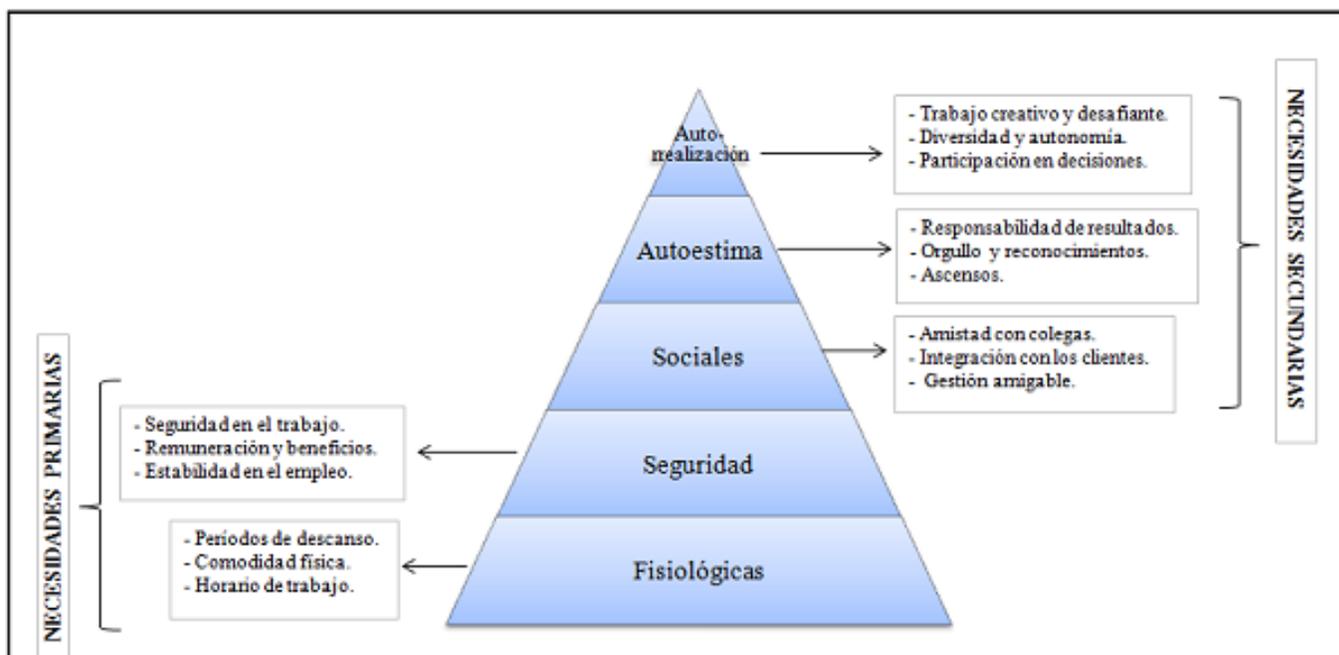
b.2.) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Para explicar el comportamiento organizacional es necesario entender el comportamiento individual, para el cual a su vez es necesario entender qué motiva a las personas. En este aspecto Abraham Maslow, hizo una contribución importante al clasificar por categorías las diferentes necesidades de las personas según su importancia.

Maslow, clasificó las necesidades motivacionales en dos grandes bloques: las necesidades primarias que incluye las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad;

mientras que las necesidades secundarias está compuesta por: necesidades de socialización, de autoestima y de autorrealización. En el ámbito laboral cada nivel de necesidad incluye diversos elementos o factores que deben ser satisfechos (véase el gráfico 5).

Gráfico N° 5: Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: web del profesor, s.f.

La teoría de Maslow, plantea que las necesidades ubicadas en la base de la pirámide son prioritarias, y por lo tanto más potentes que las de orden superior; en esta teoría se establece que las personas buscan satisfacer sus necesidades inferiores en primera instancia y luego de cubrirlas pasa a las necesidades siguientes inmediatas con sus intenciones de solventarlas.

La pirámide de Maslow puede desglosarse de la siguiente manera:

1- Necesidades primarias:

- 1.1- Necesidades Fisiológicas: en este nivel se encuentran las necesidades más básicas que todas las personas tienen, tanto personal como laboralmente; en el ámbito personal los factores que se encuentran dentro de esta necesidad son: la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso; en los aspectos laborales estos son básicamente: períodos de descanso, comodidad física y horarios de trabajos flexibles y adaptables.
- 1.2- Necesidades de Seguridad: son necesidades que pasan a ser prioritarios una vez que las necesidades fisiológicas se han satisfecho, estas necesidades buscan protección contra el peligro o la privación. Personalmente hablando estas son: estabilidad, protección, incertidumbre y seguridad; en el ámbito laboral está compuesta por: seguridad laboral, remuneración, beneficios estables y productivos y estabilidad laboral.

2- Necesidades secundarias:

- 2.1- Necesidades sociales: pasan a primer plano una vez que los eslabones anteriores han sido cubiertos; están relacionadas al individuo como ser social con necesidades de relacionarse. Se compone en el aspecto personal con: la integración, aceptación, afecto, amistad, comprensión y consideración; en el trabajo los factores que lo integran son: relación o amistad con los colegas, integración con clientes y supervisores y la gestión amigable del departamento de recursos humanos y otros departamentos.
- 2.2- Necesidades de autoestima: tienen que ver directamente con necesidades que se relacionan con la evaluación propia y el reconocimiento por terceros. La autoconfianza, la independencia, el logro de confianza, necesidades de status, amor propio y auto respeto, progreso, confianza, el aprecio y la admiración permiten la satisfacción por parte del individuo en este nivel; mientras que elementos como: la responsabilidad por los resultados obtenidos, el orgullo y los ascensos permiten cumplir estas necesidades laboralmente.

- 2.3- Necesidades de autorrealización: corresponden a las necesidades de los individuos en convertirse en las personas que creen que pueden llegar a ser, de cumplir con sus expectativas. Algunos componentes a nivel personal son: la realización, el desarrollo y la satisfacción; laboralmente los elementos que lo componen son: realizar trabajos creativos y desafiantes, contar con diversidad y autonomía, tanto en las diferentes actividades como en los resultados, y tener participación en las decisiones.

La teoría de la jerarquía de las necesidades, le permite al departamento de recursos humanos reconocer en cuáles necesidades deben influir para que el empleado las vaya cumpliendo en un orden tal que permita la correcta motivación de la persona.

b.3.) Estudios de Mc Carter y Schreyer

Estos dos autores plantean cuales deben ser las iniciativas de las organizaciones para retener al talento humano, y se enfocan en los siguientes aspectos:

- a- Los costos de reemplazo de un empleado.
- b- La deficiencia del talento humano complica cubrir puestos vacantes dentro de la organización que cumpla con los requisitos esperados.
- c- Cuando la retención no es efectiva dentro de una organización y hay constantes egresos en la misma, esto genera perturbación en el equipo de trabajo y en el desarrollo de sus actividades.

Según Mc Carter y Schreyer, los aspectos que influyen en la retención del talento humano son los que se mencionan a continuación:

- 1- Trabajo desafiante: al colocarles retos laborales a los empleados, estos se ven más motivados, satisfechos y felices; pues para cumplir con estos retos, éstos deben desarrollar sus habilidades y ejercitar sus conocimientos.

- 2- Trabajo personal interesante: la satisfacción de los empleados se va a ver intensificada al colocar dentro de sus actividades labores que encuentren interesantes a nivel personal y no deban realizarla como parte de una obligación.
- 3- Compensación y paga justa: el pago, compensación y otros beneficios del empleado importan pues esto le permite sentirse seguro, social y económicamente. El recurso humano debe sentirse bien remunerado en relación con sus compañeros y basándose en el cargo que ocupe y las actividades que realiza.
- 4- Condiciones de trabajo satisfactorias: las organizaciones deben cubrir este aspecto haciendo que los trabajadores se sientan seguros y cómodos en la organización y en los puestos de trabajo; para esto es necesaria la evaluación de diversos factores como lo son: la iluminación, acceso a las personas, equipos y materiales necesarios, calma, privacidad, entre otros.
- 5- Confiables y respetuosos compañeros de trabajo, supervisores y gerentes: toda relación laboral debe ser respetuosa y no debe ser descortés, para que el empleado se sienta satisfecho.
- 6- Políticas organizacionales y procedimientos que soportan la adquisición de las recompensas del empleado: los empleados deben sentirse seguros al saber que dentro de la organización a la cual pertenecen, existen políticas que se encargan de otorgar recompensas que vayan a la par del desempeño del empleado.
- 7- Problema de roles organizacionales: se genera al momento en que los empleados desconocen las funciones y responsabilidades a la que están a cargo y a su vez cuando no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con las labores que reconocen como suyas, esto genera insatisfacción y desmotivación en los trabajadores al sentirse ajenos a la organización; es por esto que el proceso de atracción e inducción del personal es tan importante dentro de la organización.
- 8- Margen de beneficios: las empresas deben contar con beneficios que atraigan y que a su vez retengan a su personal, si el departamento de recursos humanos –encargado en dichos procesos– no crea un amplio abanico de beneficios, el personal puede verse motivado a egresar de la empresa para buscar una que le ofrezca mejores beneficios personales y laborales.

- 9- Empleo a largo plazo: la estabilidad es un factor que genera satisfacción en los trabajadores, pues estos se sienten seguros, lo cual representa una de las primeras necesidades del ser humano. Para lograr esta estabilidad laboral y generar un empleo a largo plazo, es necesario que exista un proceso disciplinado de atracción y reclutamiento del personal, un complejo proceso de entrenamiento, un grupo gerencial con fuerza y políticas de recursos humanos que logren promover el crecimiento personal y el alcance de metas tanto laborales como personales.

b.4.) La retención según Navarro y Quijano

Santiago Quijano y José Navarro (1998), realizaron un estudio en el que integran las diversas visiones de los grandes estudiosos de la motivación, para analizar la motivación desde un punto más general. Lo primero que hacen es conceptualizar el término inspirados en Vroom (1964) como “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo”.

Todas las personas tienen lo que Quijano y Navarro (1998), denominan “ecuación de motivación”, en la que existen una serie de elementos estructurales que inciden en cada individuo de manera diferente y aportan diversos valores para cada uno, generando desiguales niveles de motivación; pues a algunos les motivan unas cosas y a otros otras.

Quijano y Navarro, hacen una recolección de diversos autores, haciendo énfasis en sus aspectos más sobresalientes, en el cual sacan las conclusiones que se mencionan a continuación:

Las personas tienen necesidades activadas que orientan sus acciones hacia acciones que permitan satisfacerlas, basándose en los diversos estudios de Maslow (1954), Mc Clelland (1951, 1961) y Adelfer (1972), proponen siete grupos de necesidades laborales: 1) fisiológicas relacionadas con la retribución económica, 2) fisiológicas relacionadas con las condiciones físicas del entorno laboral, 3) seguridad y estabilidad cara al futuro, 4) afiliativas de relación con los compañeros, 5) afiliativas con relación a los superiores, 6) de autoestima, fruto del

reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho y 7) de autorrealización o desarrollo personal y profesional.

Luego, se centran en el concepto de instrumentalidad de Vroom (1964), en el cual la conceptualizan como “la percepción subjetiva de un individuo sobre la conexión existente entre su nivel de ejecución y los resultados o recompensas deseados”.

En tercer lugar, integran el concepto de Bandura (1977) de autoeficacia, denominándolo como “la creencia personal de autoeficacia o capacidad de dar respuestas eficaces a los retos y demandas de su puesto de trabajo”; por lo cual Quijano y Navarro (1998), consideran que el nivel de autoeficacia va a condicionar la motivación laboral de la persona.

Posteriormente, incluyen el concepto de equidad de Adams (1963, 1965), el cual enfocan hacia el aspecto laboral, determinando que la equidad es la percepción por parte del trabajador de igualdad de condiciones y justicia en la forma de actuar en la empresa”, es decir, que la equidad es la igualdad o la justicia en cuanto a la relación esfuerzo-recompensa.

Por último, incluyen tres estados psicológicos establecidos inicialmente por Hackman y Oldham (1974, 1976, 1980):

- Conciencia de resultados: es el conocimiento que el empleado tiene sobre los resultados obtenidos en las actividades realizadas en su trabajo.
- Responsabilidad sobre los resultados: es el grado en que el empleado se siente responsable por las acciones y resultados finales de su labor.
- Significado percibido: es el grado en que el empleado siente que su trabajo y su presencia es importante para la organización y es relevante para los demás.

En conclusión, el modelo integrado de la motivación en el trabajo de Navarro y Quijano (1998), se sustentan en los siguientes tres aspectos básicos:

- 1) La conducta motivada de las personas dependen básicamente del tipo de necesidades que estas puedan tener presentes y operen en un momento preciso.
- 2) Las personas realizan una conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de las necesidades.
- 3) La presencia e intervención de procesos cognitivos como lo son la percepción de autoeficacia, percepción de equidad, el significado del trabajo realizado, la conciencia sobre los resultados obtenidos y sobre la responsabilidad que se tiene sobre los mismos.

b.5.) Estudio de Don Grimme

Don Grimme (2008), plantea diez tópicos básicos que hay que tomar en cuenta al momento de atraer, retener y motivar al personal de una organización:

- Pagar a los empleados bien y justamente.
- Tratar a cada uno de los empleados con respeto.
- Premiar los logros y los intentos.
- Comunicar claramente metas, responsabilidades y expectativas.
- Reconocer el desempeño adecuadamente.
- Involucrar a los empleados en planes y decisiones, especialmente en aquellos que los afectan.
- Crear oportunidades a los empleados para crecer y aprender.
- Escuchar atractivamente las metas de los empleados en lo que respecta al trabajo y vida profesional.
- Compartir información inmediata, abierta y claramente.
- Celebrar los éxitos tanto personales como profesionales.

b.6.) Teoría de Mc Clelland

En el año 1989, el investigador Mc Clelland desarrolla su teoría de la motivación y la enfoca, en lo que a él respecta, en lo que son las tres clasificaciones para la motivación de las personas; éstas se refieren al logro, el poder y la afiliación.

- Logro: es la necesidad que tiene todo individuo de sobresalir y tener éxito. Las personas que corresponden a este tipo de motivación, constantemente se plantean actividades y nuevos objetivos que alcanzar con la finalidad de superarse ellos mismos y alcanzar la excelencia.
- Poder: es la necesidad de sentirse importante para otros, las personas con este tipo de motivación tienen la necesidad de influir en terceros.
- Afiliación: dichas personas sienten la necesidad de un apego personal, de tener relaciones personales cercanas y afectuosas, trabajar en grupos, formar parte de un grupo, tener contacto con terceros, entre otros.

2.4. Condiciones laborales

La Organización Internacional del Trabajo (s.f.), define a las condiciones de trabajo como las características laborales que tienen influencia sobre el empleado y sus labores de manera significativa, existen diversos elementos o variables que influyen, bien sea positiva o negativamente según como estas sean manejadas por la organización, sobre el desempeño del empleado.

En Venezuela, están previstas condiciones específicas que determinan cuáles características se deben cumplir dentro de las organizaciones para que existan condiciones dignas de trabajo:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos garantizados:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral,
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo,
- c) El tiempo para el descanso y la recreación,
- d) El ambiente saludable de trabajo,
- e) La protección a la

vida, la salud y la seguridad laboral, y f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral (LOTTT, 2012; Art. 156).

Al realizar una recopilación entre lo establecido por Tokman (s.f.) y la Unión General de Trabajadores (s.f.), se extraen una serie de variables que emplean para el análisis de las condiciones de trabajo favorables, entre estos factores se encuentran: la jornada laboral, la remuneración, seguridad e higiene en el trabajo, capacitación y adiestramiento, contrato laboral, medio ambiente, las tareas y los esfuerzos que representa el cumplimiento de las mismas y la organización del trabajo junto con las características de la empresa. A continuación, se amplían las variables tomadas en cuenta para el desarrollo de la presente investigación:

a) Jornada laboral

La OIT (1919), define a la jornada laboral como el período que el empleado le dedica a la actividad para la cual ha sido contratado; esta jornada es contabilizada por medio de la cantidad de horas requeridas por el trabajador para cumplir con sus actividades.

La LOTTT (2012) en su Artículo 167, define a la jornada de trabajo como el tiempo en el cual los trabajadores están a disposición de cumplir con las responsabilidades y tareas de su cargo; estableciendo a su vez que dicha jornada no puede excederse de cinco días a la semana con derecho de disfrutar dos días de descanso; igualmente, hace distinción entre los tipos de jornadas clasificándolas en diurnas, nocturnas y mixtas, estableciendo que la jornada diurna no podrá exceder de ocho horas diarias ni de cuarenta horas semanales; la jornada nocturna no podrá exceder de siete horas diarias ni de treinta y cinco horas semanales; cuando exista la unión de jornada diurna y nocturna es considerada como jornada mixta y no podrá exceder de siete horas y medias diarias ni de treinta y siete horas y medias semanales.

b) Seguridad e higiene en el trabajo

La seguridad e higiene en el trabajo se refiere a la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades y accidentes laborales, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece prestaciones económicas a aquellos trabajadores que así lo requieran por daños ocasionados por enfermedades ocupacionales y accidentes laborales (LOPCYMAT, 2005).

Los factores que deben estar presentes dentro de las instalaciones laborales para garantizar la seguridad e higiene en el trabajo son los que a continuación se especifican:

b.1) Ruido y vibraciones

El ruido se define como un sonido no deseado; dicho sonido genera consecuencias físicas indeseables y a su vez causan fatiga nerviosa, lo que origina una disminución de la eficiencia intelectual y manual. Para prevenir los efectos del ruido es necesario ejecutar medidas preventivas que permitan reducir el ruido que incide en el empleado, como lo es la instalación de paredes a prueba de ruidos dentro de la organización, la distribución de tapones para la seguridad auditiva de los trabajadores, entre otras.

Por su parte, las vibraciones son movimientos de partículas que pueden ser producidas por el funcionamiento de alguna maquinaria en específico, dichas vibraciones causan un efecto directo en el sentido de equilibrio del empleado, efectos negativos sobre la columna vertebral y el aparato digestivo, e incluso pueden producir quemaduras por roces directos con la maquinaria; por lo cual las organizaciones deben emplear métodos para la disminución de las vibraciones manteniendo dichas maquinarias en zonas aisladas adecuadamente.

b.2) Ventilación y Temperatura

Dentro de las instalaciones de trabajo se debe evitar los excesos térmicos hacia bajas y altas temperaturas; las malas condiciones de ventilación y temperatura generan efectos

negativos en la salud, así como la falta de concentración por parte del individuo para poder realizar sus actividades y tareas efectivamente.

b.3) Iluminación

La iluminación es uno de los factores de seguridad e higiene en el trabajo más relevantes, ya que es necesaria para el buen desarrollo laboral; para cumplir con este requisito es necesaria la iluminación adecuada en los lugares de trabajos y pasillos, bien sea de manera natural o artificial. A su vez, se deben tomar en cuenta ciertas previsiones al momento de iluminar las organizaciones, como lo son:

- Evitar que la iluminación incida de manera directa, para esto se pueden instalar persianas o cortinas que difuminen adecuadamente la luz que entra a las instalaciones.
- La intensidad de luz debe ser acorde a la actividad que se realice.
- Se debe planear la ubicación adecuada de las luminarias.
- Combinar la luz artificial con la luz natural.

b.4) Limpieza de los locales

La limpieza de los locales queda a cargo de un trabajador contratado para dichas funciones, las cuales deben realizarse frecuentemente y fuera de las horas laborales para evitar distracciones e interrupciones al resto de los trabajadores.

Las empresas que ofrecen comedores para el beneficio de los trabajadores, deben contar con las condiciones mínimas de higiene y limpieza permanente en dichas áreas.

c) Capacitación y adiestramiento

La capacitación y adiestramiento es en la actualidad una de las unidades de producción más eficiente dentro de las organizaciones, ya que garantiza la formación continua del recurso humano o también denominado talento humano; dicha capacitación le permite al trabajador

sentirse más satisfecho al adquirir nuevos conocimientos o reforzar los conocimientos propios para el desempeño más óptimo en sus actividades y tareas.

En Venezuela, la principal finalidad de la formación del recurso humano es la que se establece de la siguiente manera:

La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural que nos conduzca a la mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política (LOTTT, 2012; Art. 296).

2.5. Importancia de la retención de talento humano

El director de IDC México, Edgar Fierro, afirma que “Las compañías se han dado cuenta de los beneficios de atesorar el capital humano y, sobre todo, del daño que puede causar la rotación de personal”.

Hoy en día, las empresas se encuentran en un contexto permanentemente cambiante y complejo, por lo cual deben esforzarse para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Por ello, es fundamental que aprovechen el potencial de su recurso humano, para lo cual es necesario retener, motivar y mantener satisfechos al personal de la organización (Garrido y Pérez, 1998, p.16).

Actualmente, el entorno empresarial presenta continuos cambios que afectan tanto a la empresa en sí, como al personal que ahí labora; es por esta razón que la organización debe tener presente al talento humano y considerarlo su recurso por excelencia, el cual es indispensable para la organización y para aumentar el nivel productivo; de esta manera la empresa debe crear una base laboral sostenible y estable, lo cual a su vez permitirá la disposición –por parte de la empresa– de un personal altamente calificado, motivado, fiable y responsable que se vean identificados con la empresa y sus objetivos, misiones y valores, y no lo vean como un agente externo al cual no le dan la importancia necesaria para que la organización se vea beneficiada.

2.6. Factores relevantes en la retención de talento humano.

“La retención de los recursos humanos trata de evitar la aparición de costes de rotación para la empresa (...) sin olvidar que ciertos conocimientos del individuo son de naturaleza idiosincrásica y, por tanto, difícilmente sustituibles” (Garrido y Pérez, 1998, p.16-17).

El departamento de recursos humanos de la empresa, bajo las directrices de la dirección general, será responsable de diseñar una serie de políticas de gestión de recursos humanos capaces de retener y motivar al personal estratégico de la organización (Garrido y Pérez, 1998).

Por lo cual, las empresas que estén dispuestas a retener a su talento humano, deben tomar en cuenta ciertos factores que inciden en dicho proceso, el cual traerá como consecuencias, el éxito de las mismas.

a) Reconocimiento

El reconocimiento por los objetivos alcanzados, por el trabajo bien hecho y/o por los esfuerzos realizados, le permite conocer al empleado que la organización está al tanto de las actividades que realiza y que comparte con ellos la satisfacción del éxito.

Un reconocimiento realizado adecuadamente y a tiempo, sube la moral del empleado notablemente, este puede ser formal o informal:

- Reconocimiento formal: es una estrategia que emplea la organización, y que permite la retención de su talento humano. Dentro del reconocimiento formal se emplean: el felicitar a un empleado por sus años dentro de la empresa, premiar un trabajo bien hecho y reconocer los esfuerzos realizados, celebrar el alcance de los objetivos de la organización y reconocer el aporte que realizó el empleado para que los mismos fuesen alcanzados, entre otros.
- Reconocimiento informal: es una estrategia más simple que la anterior y que se puede dar constantemente dentro de la organización, ya que la misma viene dada por elogios o reconocimientos verbales por parte del supervisor al empleado. Se reconoce como reconocimiento informal los elogios, halagos, felicitaciones y otros que vienen de parte del supervisor, director y gerente hacia el trabajador.

b) Oportunidad de ascenso

Como lo señalan Milgrom y Roberts (1993), citado por Garrido y Pérez (1998):

La promoción de los empleados en la empresa cumple con dos funciones esenciales: 1) ayudar a asignar al personal en los puestos donde puedan contribuir a la mejora de los resultados y al éxito de la empresa y 2) incentivar y recompensar al individuo que obtiene un rendimiento superior a otros.

La oportunidad de ascender dentro de las organizaciones, le dará una razón de peso a los empleados, para que estos decidan permanecer dentro de las organización o abandonarla; si existe falta de oportunidad de promoción lo común es el empleado abandone a la organización, en caso de permanecer en ella, lo hará ofreciendo resultados por debajo de los esperados.

Las oportunidades de ascenso representan una estrategia para motivar y mantener satisfechos a los trabajadores, ya que estos sentirán el deseo de permanecer dentro de la organización; a su vez, esto trae beneficios para el trabajador, ya que tendrá mejoras retributivas, mayor estatus y reconocimiento profesional, podrá desarrollar nuevas tareas y asumir nuevas responsabilidades y riesgos.

c) Formación y desarrollo del talento humano

Tal como lo mencionan García y Vázquez (1995), citado por Garrido y Pérez (1998), la formación integral de los empleados es considerada una de las principales herramientas para gestionar el talento humano de las organizaciones; a largo plazo, es una estrategia que facilita el mantenimiento y desarrollo de los empleados.

Es importante que dentro de las organizaciones se lleve a cabo el proceso de formación profesional, ya que esto permitirá que las organizaciones innoven constantemente con la finalidad de mantenerse y posicionarse en el mercado.

Dentro de las organizaciones, es importante que no sólo se forme a las personas individualmente, sino que también es importante una formación integral, es decir, que se debe transmitir conocimientos y habilidades al colectivo organizacional, esto se puede conseguir a través de programas de formación a grupos de trabajadores, en el cual se compartan experiencias, ideas, se aprenda a negociar, se tomen decisiones en conjunto, entre otros.

d) Estrategia de los directivos

Hoy en día, las empresas deben enfrentarse a cambios continuos que dependen de las necesidades y demandas de los clientes, a la competencia internacional, a las nuevas tendencias, a los cambios en el mercado, entre otros. Es por esto, tal como mencionan Jaspe y Santana (2007), que los directivos deben influir en los empleados y contribuir a que estos se sientan parte de la organización y la vean como un negocio propio, en el cual son los empleados los que tienen tanto ganancias como pérdidas.

Para que esto suceda eficientemente, es necesario que los directivos conozcan y se preocupen por las aspiraciones que tienen los empleados, no sólo en el ámbito laboral, sino también fuera de lo laboral, ya que las personas son seres integrales, que estarán más satisfechos y motivados en la medida en que su vida personal y laboral se encuentren en equilibrio.

e) Remuneración

Las políticas de recompensas dentro de las organizaciones deben ser tomadas en cuenta, ya que estas representan una importante fuente al momento de atraer y retener al talento humano; igualmente, dicha remuneración debe ser acorde a la contribución productiva del empleado.

Dentro de las organizaciones, no sólo existe lo que se conoce como remuneración fija o directa, la cual se refiere a la retribución que es obtenida únicamente como contraprestación del servicio prestado en el cargo que desempeña el empleado, sino que también debe gozar de retribuciones variables o indirectas, las cuales son productos de los beneficios adicionales que la organización otorga y que varían según los resultados del trabajo realizado, tales como: asignación de vehículo y celular corporativo, facilidad de crédito para obtener vivienda y/o vehículos, gratificaciones, premios, bonos, incentivos, comiciones, entre otros. Como señala Arcenegui (1997), citado por Garrido y Pérez (1998), el conseguir objetivos organizacionales,

lleva implícito el esfuerzo adicional que realiza el empleado, y que debe ser compensada de alguna forma, con la finalidad de mantener el nivel de motivación hacia el resultado.

“La retribución debe considerarse no sólo como la contrapartida al trabajo realizado, sino como una inversión en un asalariado del que la empresa espera una contrapartida efectiva, cada día más concreta.” (Beysac, 1997), citado por Garrido y Pérez (1998).

Igualmente, es importante que las organizaciones no solo le muestren a los trabajadores las remuneraciones como planes a corto plazo, sino que es importante que lo reflejen a largo plazo, de tal manera que el empleado se sienta realmente vinculado con la organización; Milgrom y Roberts (1993), señalan que implementando lo anteriormente expuesto, el índice de rotación de personal dentro de las organizaciones disminuirá, lo cual a su vez permitirá retener sus conocimientos y habilidades más características.

f) Relación con el supervisor

Pacheco y Vega (1993), citado por Pernalet y Medina (2008), opinan que el supervisor que se orienta hacia el empleado, establece una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos. Aunque los procedimientos e instrucciones escritos son buenos para comunicar lo que se quiere hacer y cómo se pretende lograr, estos no son suficientes, ya que es mejor emplear el contacto directo entre el empleado y el supervisor para saber qué es lo que realmente está pasando en la organización y para renovar el entusiasmo del personal por el trabajo que realiza.

La función del supervisor, según lo indican Pernalet y Medina (2008), es la de resolver problemas y apoyar a los empleados y no ser un censor que siempre los critica, su función principal es la de dirigir y brindar apoyo. Cuando se habla de dirigir, se refiere a la comunicación unilateral, de parte del supervisor hacia el empleado, de comunicar de qué forma se deben realizar las actividades, con cuáles herramientas y el tiempo del cual se dispone para la entrega de dicha actividad; en cambio cuando se habla de brindar apoyo, es un diálogo que se lleva a cabo entre las partes, en el cual el supervisor guía y motiva al

trabajador, a la vez que se encarga de aclarar dudas sobre las diferentes actividades al empleado.

g) Estabilidad en el empleo

Hoy en día, la estabilidad en el empleo supone un elemento más de motivación para el trabajador. Por ello, Pfeffer (1998), citado por Garrido y Pérez (1998), indica que existe un mayor rendimiento empresarial importante, cuando hay mayor evidencia de permanencia en el puesto de trabajo, esto se ve reflejado tanto en un mejor servicio al cliente como en la productividad. En este sentido, Parsons (1986), señala que la estabilidad en el empleo se “compra” directamente en la empresa como parte del paquete de compensaciones del empleado.

h) Costos de rotación del personal

La rotación de personal se refiere a la entrada y salida del personal dentro de una organización, este movimiento de ingreso y egreso, puede darse de manera voluntaria o involuntaria. Las voluntarias, se originan como consecuencias de decisiones individuales por parte de los empleados de la organización, mientras que las involuntarias son producto de decisiones no tomadas por el personal, como lo son: la jubilación, enfermedades, muertes o por la decisión tomada unilateralmente por parte de la empresa, por el no cumplimiento de los objetivos y metas planteadas (Dolan, Valle, Jackson, & Shuler, 2009).

La salida de un empleado de la organización, puede darse de manera voluntaria por diferentes razones como lo son:

-Atributos individuales: son decisiones personales que toma el trabajador y dependen en gran medida por el nivel de satisfacción del reconocimiento que la organización le da al trabajador, el nivel de conocimientos que obtiene el colaborador dentro de la empresa y por las habilidades que desarrollo el empleado en su puesto de trabajo.

-Razones de la organización: dependiendo del clima laboral, estilo de la dirección, comunicación interna, entre otros; el individuo decide si ingresar o egresar de la organización.

-Factores del ambiente: tiene que ver directamente con la empresa como tal, que tan reconocida es la organización, la ubicación, el entorno físico, entre otros aspectos; estos determinarán que el individuo desee ingresar en la misma y permanecer en ella o egresar.

Es indispensable que las organizaciones sepan retener su capital humano, ya que la huída de ciertos individuos a la competencia, podría suponer importantes costes para ella (Garrido y Pérez, 1998). Estos costos pueden ser clasificados de acuerdo al impacto monetario que tenga, tal como se especifica a continuación:

- Costos primarios de la rotación de personal: se relacionan con el retiro del empleado y los costos que implican el reemplazo del mismo. Estos incluyen:
 - ✓ Costos de reclutamiento y selección.
 - ✓ Costos de ingreso.
 - ✓ Costos de egreso.

- Costos secundarios de la rotación de personal: se relacionan con el retiro del trabajador y el reemplazo del mismo, y los efectos que estos ocasionan tales como:
 - ✓ Efectos en la producción.
 - ✓ Costo extra laboral del personal activo.
 - ✓ Costo extra operacional.

- Costos terciarios de la rotación de personal: se relacionan con los costos relacionados directamente con la rotación del personal y los efectos que estos producen a corto y largo plazo. Los más comunes son:
 - ✓ Costos de inversión extra.
 - ✓ Pérdidas en los negocios.

i) Ausentismo laboral

El ausentismo laboral es visible dentro de las organizaciones en el momento en que los trabajadores no se presentan físicamente en el lugar de trabajo, durante su jornada laboral. Según Emen (2013), el ausentismo laboral se presenta de tres formas:

1. No previsible y sin justificación: el trabajador abandona su puesto de trabajo sin notificación y/o autorización previa.
2. Previsible y justificado: el empleado informa con antelación su ausencia en la organización.
3. Virtual: se presenta cuando el trabajador acude a su lugar de trabajo, pero durante la jornada laboral, realiza actividades ajenas a sus funciones diarias.

Emen (2013), nos indica que “Las principales causas del ausentismo son la falta de motivación, la inconformidad y el estrés.

La organización debe contar con estrategias que le permita disminuir el nivel de ausentismo laboral, para esto existen factores claves que debe cuidar tales como lo son: la relación que el supervisor directa tenga hacia el colaborador, mantener un orden adecuado en la empresa, los objetivos de la organización deben estar alineados a los de los individuos, se deben cuidar los incentivos, remuneración y beneficios que se otorguen en la empresa, la empresa debe promover un ambiente y clima organizacional saludable.

Si no se toman en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, la organización puede sufrir un aumento en el índice de rotación, lo que generará gastos fijos muy altos, y a su vez, se reducirá la competitividad dentro del mercado laboral.

2.7. Mecanismos para la retención de talento humano

Conservar al talento humano que permite el crecimiento de las organizaciones y recuperar el talento perdido, puede lograrse por medio de políticas, estrategias, creación de

oportunidades, inversión, diversas iniciativas que beneficien a los profesionales, entre otros mecanismos que se enumeran a lo largo de esta sección.

Los mecanismos que se emplean para la retención del talento humano, pueden ser ejercidos a través de acciones y estrategias empleadas por las organizaciones, como es el caso de las que se mencionan a continuación:

- 1- Introducción al puesto: el primer acercamiento o la primera relación que hay del empleado con la empresa y con su puesto de trabajo como tal, es la inducción que se le hace; hacer una inducción eficaz es crucial, pues esto va a darle la primera impresión del puesto al empleado el cual podrá adaptarse o abandonar el cargo.
- 2- Encajando las habilidades del empleado en el puesto de trabajo: las personas son singulares por lo cual cada una tiene habilidades y destrezas que desean demostrar, lo cual el puesto de trabajo debe permitir, pues la represión de las mismas conlleva al abandono del puesto de trabajo. El empleado debe sentir que sus habilidades y destrezas son valoradas por la organización.
- 3- Desarrollo profesional: la directiva de la empresa junto al personal, debe diseñar planes organizacionales en el cual se identifique los objetivos a largo plazo, esto hará que exista un personal comprometido y calificado para lograr y asegurar esos objetivos planteados.
- 4- Formación y educación: la formación adicional que la empresa pueda proveer a su personal, refuerza de manera positiva los lazos organización-personal, siempre y cuando dicha formación sea de calidad.
- 5- Ganancias: hoy en día, en un mundo con tantas necesidades que satisfacer, las ganancias deben ser cubiertas por otros factores aparte del salario, se pueden considerar las siguientes:
 - Pensión.
 - Vacaciones anuales.
 - Asistencia sanitaria.
 - Auto de la empresa.
 - Préstamos.

- Asistencia para el cuidado de los hijos.
 - Seguros de HCM.
 - Póliza de vida.
 - Entre otros beneficios adicionales.
- 6- Diseñando estrategias de recompensas para el personal: una buena estrategia de recompensa, aplicada de manera adecuada, atrae y retiene al talento humano, aumentando a su vez la productividad y prestigio de la empresa.
- 7- Creando un entorno laboral apropiado: el ambiente en el cual se desenvuelve el trabajador es relevante, ya que este debe ser agradable, brindar apoyo y tener condiciones necesarias para que el trabajador se encuentre a gusto y labore de manera más productiva.

2.8. Empresa consumo masivo sector bebidas

La compañía se constituye el 30 de Octubre de 1991, como una sociedad anónima de capital variable de conformidad con las leyes mexicanas, con una duración de 99 años. Por modificaciones de la Ley del Mercadeo de Valores, pasa a convertirse en una sociedad anónima bursátil de capital variable el 5 de Diciembre del 2006.

El objetivo principal de dicha compañía, es continuar construyendo una trayectoria de crecimiento, enfocándose en la disciplinada ejecución de los pilares del marco estratégico de la organización, para mejorar la posición en la industria global de bebidas. Estos pilares son: 1) alcanzar el pleno potencial operativo, 2) impulsar el crecimiento por medio de la innovación, 3) crecer a través de fusiones y adquisiciones que generen valor y 4) promover el desarrollo sostenible de la organización. El éxito de la organización ha sido guiado desde un principio, por el ejercicio de los principales valores que determinan a la empresa.

Estos valores incluyen:

- Pasión por el servicio y el enfoque hacia los clientes y consumidores: existe el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores con bebidas de calidad.
- Creatividad e innovación: ya sea trabajando en la línea de embotellado, en pre-venta o distribuyendo, la empresa ve los diferentes retos como oportunidades de satisfacer a los clientes, para mejorar las prácticas operativas y hacer que el negocio crezca.
- Trabajo en equipo: la organización trabaja en un ambiente de equipo positivo en el cual son compartidas diversas ideas, se resuelven problemas y existe el compromiso para lograr el éxito de cada uno de los integrantes.
- Respeto por el individuo, sus derechos y dignidad: la organización trabaja para desarrollar profundamente y construir relaciones de negocios duraderas basadas en la confianza.
- Alto estándar de calidad y niveles de productividad: continuamente se busca realizar mejoras en la cadena de valor así como tener un mayor aprovechamiento de los recursos, lo cual permite que la empresa sea una de las más rentables en el mundo.

Hoy más que nunca, los valores de la organización son esenciales para el éxito del negocio a largo plazo. Al poner todos los valores mencionado anteriormente en acción y al capitalizar las acciones de la empresa para generar valor, se espera aprovechar todas las oportunidades con las cuales cuenta la organización.

a) Misión

Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

b) Visión

Ser la mejor empresa de consumo masivo del sector bebidas del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente.

c) Valores:

- 1- Pasión por el servicio y enfoque al cliente consumidor.
- 2- Innovación y creatividad.
- 3- Calidad y productividad.
- 4- Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal.
- 5- Honestidad, integridad y austeridad.

2.9. Recursos humanos

En la empresa, recursos humanos es considerado una dirección, la cual se encarga de manejar directamente todo lo relacionado a la organización y al individuo, y la interacción que existe entre ambos; dicha dirección se divide en dos departamentos: el de planeación, captación y desarrollo y el de compensación y beneficios.

Los objetivos, misión, visión y valores de esta dirección están alineados directamente con los de la organización, por lo que recursos humanos se encarga de cumplir con dichos parámetros en su dirección, para de tal forma contribuir al cumplimiento de los mismos en la organización.

2.9.1. Departamento de planeación, captación y desarrollo

Planeación, captación y desarrollo tiene la responsabilidad directa de realizar el seguimiento correspondiente a todos los temas relacionados a la sostenibilidad de los empleados dentro de la organización.

Este departamento ha desarrollado diversos programas que contribuyen a la sostenibilidad del empleado en la organización, entre los más destacados se encuentran:

- Desarrollo social: busca el bienestar de los colaboradores y su familia, a través del desarrollo de factores tales como: valores, familia, sociales, salud, económicos, laborales y educativos.
- Gestión del talento: la organización busca impulsar constantemente el desarrollo de los empleados a través de diversos planes de capacitación.

2.9.2. Departamento de compensación y beneficios

Cada área cuenta con factores críticos de éxito, basados en el tema de sostenibilidad; el departamento de compensación y beneficios es el encargado de realizar las evaluaciones pertinentes a los trabajadores y a las diferentes áreas, en base a su cumplimiento.

Igualmente, el departamento cuenta con un “modelo laboral”, el cual se enfoca en garantizar al empleado un lugar de trabajo que proporcione las condiciones laborales adecuadas, en las cuales se garanticen los derechos humanos y laborales.

La organización fomenta la igualdad de oportunidades entre sus empleados constantemente, es por esto que cuentan con políticas que establecen la igualdad de los instrumentos que evalúan el desempeño de los trabajadores.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El objetivo principal de las investigaciones científicas es el de dar una respuesta objetiva y sistemática a las inquietudes que los investigadores se plantean. Para que la investigación tenga resultados claros y precisos, es necesaria la aplicación de estrategias metodológicas que vayan a la par o que sean acordes a los objetivos que la investigación plantea.

Por dicha razón, se dedica un capítulo completo a la descripción, de manera detallada, de la estrategia a emplear en la presente investigación con el fin de lograr los objetivos; para esto se detallarán cuidadosamente el diseño y tipo de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, la forma de la recolección, procesamiento y análisis de los datos, la factibilidad de la investigación y las consideraciones éticas.

3.1. Diseño y tipo de investigación

La presente investigación tendrá un diseño no experimental, ya que no es su propósito establecer relaciones causales entre las variables implícitas, sino que busca describir y analizar el fenómeno de la retención de talento humano por parte de los departamentos de recursos humanos de forma natural, es decir, sin que el investigador influya sobre las variables y sus acciones; igualmente la investigación será transaccional o transversal ya que el fenómeno va a ser investigado y estudiado en un solo punto del tiempo (Ávila, s.f.).

Adicionalmente, la investigación será de tipo descriptiva, ya que como indica Tamayo (1997, p. 54), dicha investigación es aquella que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”.

Para realizar dicha investigación, se emplearán cinco variables fundamentales como lo son:

1. Rotación de personal: la cual es presentada a través de los índices de rotación de personal estimados por el departamento de recursos humanos de la empresa de consumo masivo del sector bebidas, de los últimos dos años; esto con la finalidad de establecer cuáles son los niveles de desvinculación del personal administrativo con la organización.
2. Ausentismo laboral: se presentan los índices del ausentismo laboral de los últimos dos años de la empresa de consumo masivo del sector bebidas, con la finalidad de conocer el nivel de abandono del puesto de trabajo.
3. Antigüedad: se indica el promedio de años laborables de los trabajadores administrativos de la empresa de consumo masivo del sector bebidas, por cada departamento, con el propósito de conocer la permanencia dentro de la organización.
4. Retención: luego de especificar todas las variables mencionadas previamente, se evaluará qué es la retención, y la percepción que tiene el departamento de recursos humanos de la organización, a través de encuestas abiertas realizadas al personal encargado de aplicar las estrategias necesarias dentro de la organización, para retener efectivamente al talento humano.

Igualmente, el análisis de los resultados se realiza en base al enfoque teórico de los “Estudios de Mc Carter y Schreyer” y en la “Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow”, las cuales se centran en determinar las variables que influyen en la motivación y satisfacción de los trabajadores, y especifican cuáles acciones debe tomar la empresa con la finalidad de retener a su personal capacitado.

3.2. Unidad de análisis, población y muestra

“La unidad de análisis corresponde a la entidad o característica que será objeto de estudio” (Rada, 2007). En base al concepto anterior, la unidad de análisis para la presente investigación serán los encargados del departamento de recursos humanos del área administrativa de una empresa de consumo masivo del sector bebida del área metropolitana de Caracas.

De la unidad de análisis se extrae la población, la cual es definida como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo, 1997, p. 114). Por lo cual, se define la población de la presente investigación como los encargados de atracción y retención del departamento de recursos humanos del área administrativa de la empresa de consumo masivo del sector bebidas.

Tamayo y Tamayo (1997), definen a la muestra poblacional representativa como “el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada”; basado en esto, en el presente estudio el tipo de muestra representativa es de tipo aleatorio, el cual es un procedimiento estadístico basado en el azar en el cual toda la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado como parte de la muestra.

3.3. Recolección de datos

El instrumento empleado para la recolección de datos en la investigación, fueron las entrevistas realizadas a los encargados de captación y retención del talento humano en la empresa de consumo masivo del sector bebidas. Para ello se elaboró una guía con veintidós preguntas, las cuales podían ser contestadas por el entrevistado con total libertad, y sin hacer mención del nombre real de la organización.

La razón por la cual se empleó las entrevistas como técnica de recolección se debe a:

- Las personas a las cuales se entrevistaron, son las que tienen el conocimiento total de formas y modos de atracción y retención de talento humano, ya que fueron capacitados para ello.
- El instrumento es sencillo y permite la interacción de la mayor cantidad posible de personas de manera simultánea.
- Al ser elaborado con un lenguaje sencillo permite el fácil entendimiento por parte de los entrevistados.
- Permite el anonimato, lo cual da seguridad al individuo.
- Es de bajo costo y no se requiere preparación especial para su aplicación.
- Por limitación de tiempo al realizar la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se exponen datos como frecuencias de las respuestas obtenidas en las entrevistas abiertas a las personas claves del departamento de recursos humanos de la empresa de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana de Caracas, encargados de las estrategias de captación y retención de talento humano.

Un factor que permite establecer cuán bien se llevan a cabo los procesos de retención de personal administrativo dentro de la empresa de consumo masivo del sector bebidas, es el promedio de años que tienen los trabajadores dentro de la organización, a continuación se especifica (Véase tabla 1).

Tabla 1: Promedio laboral (en años) por departamentos

Promedio laboral por departamento	
Área	Total años
Administración	16,25
Directivos y Gerentes	9,00
Comercial	12,38
Legal	8,50
Mercadotecnia	6,43
Planeación y desarrollo	8,00
Recursos humanos	6,91
Tecnología e información	16,00
Total general	10,72

Fuente: Anónima (2013)

A continuación se presenta una tabla en el cual se expresan las convergencias de respuestas de la totalidad de entrevistas (Véase tabla 2).

Tabla 2: Elaboración de categoría de análisis.

Estrategias empleadas por recursos humanos para la retención del talento humano	
CATEGORÍA	ÍTEMS
Procesos de atracción y reclutamiento	1 – 2
Reclutamiento interno y luego el externo Aplicación de filtros Solicitud del jefe del área	
Adecuación perfil-cargo	3 – 4
Aplicación de filtros Adecuación de la persona para el puesto Inducción al puesto	
Introducción a la organización	5
Inducción a todos los empleados Administrativa, recorrido en planta, ruta de preventas y ventas	
Remuneración y beneficios	6 - 7 - 8 - 9
Es una política la revisión de los beneficios una vez al año Beneficios por encima del mercado Los beneficios dependen de la evaluación del desempeño Ajustes anuales dependiendo del desempeño, del mercado y la inflación	
Formación y desarrollo	10 - 11 – 12
Existen planes de desarrollo y formación Oportunidad de ascenso (Vertical y luego horizontal) Seminarios, cursos, talleres, diplomados, cursos en el exterior Agendas de desarrollo personalizadas	
Balance vida – trabajo	13
Eventos y actividades constantes Actividades recreacionales para trabajadores y su familia	
Reconocimiento	14 - 15 – 22
Los trabajadores proponen ideas que son tomadas en cuenta Asignación de proyectos a los trabajadores Los trabajadores participan en el lanzamiento de nuevos productos	
Relación con el supervisor	16
Trato directo con el supervisor Intercambio de ideas supervisor-trabajador Evaluación directa del supervisor	

Estabilidad en el empleo	17
Índice de rotación bajo Estabilidad laboral alta	
Entorno laboral	18 - 19 - 20 - 21
Clima organizacional armonioso Cultura trabajo, servicio, orientada al trabajador-cliente y productos de calidad Programa de responsabilidad social activo Prestigio organizacional Bien posicionados en la comunidad y en el mercado Comunicación constante a través de comunicaciones internas	

Fuente: Creación propia (2013).

En la tabla expuesta anteriormente, se encuentran clasificadas las respuestas con mayor frecuencia obtenidas por parte de los encargados de retener al talento humano de la empresa de consumo masivo del sector bebidas.

Las respuestas de los encargados del departamento de recursos humanos a las entrevistas realizadas, permiten categorizar los factores según el nivel de pertinencia e influencia para la óptima retención del talento humano en: más importantes, menos importantes y neutrales.

Tabla 3: Factores de retención considerados más importantes por el departamento de recursos humanos

FACTORES DE RETENCIÓN CON MAYOR RELEVANCIA
Remuneración y beneficios
Formación y desarrollo
Reconocimiento
Relación con el supervisor
Estabilidad en el empleo

Fuente: Creación propia (2013).

1- Remuneración y beneficios

Anualmente, la organización cuenta con la prestación de servicios de diferentes empresas consultoras, que les permiten comparar lo que la organización ofrece con lo que se está ofreciendo en el mercado, con la finalidad de conocer si realmente están bien posicionados dentro del mismo.

Las comparaciones se hacen contra un mercado selecto que cuentan con características semejantes a la de la organización, tales como: empresas con similar estructura organizacional, cantidad de trabajadores, ventas anuales y tipo de negocio; esto es lo que les ha permitido conocer a la organización que se encuentran mejor posicionados con respecto al mercado, tomando en cuenta las variables la remuneración y beneficios.

La “Teoría de la jerarquía de las necesidades”, de Abraham Maslow, indica que las necesidades primarias o más básicas de todo trabajador, es sentir seguridad con respecto a la remuneración y beneficios que recibe; los mismos deben permitirle al trabajador sentir que puede satisfacer sus necesidades y las de su familia. Igualmente, según esta teoría, es importante que el trabajador sienta que las remuneraciones que recibe como contraprestación de sus servicios, sean acordes a las actividades y responsabilidades que cumple en su puesto de trabajo.

Tal como se menciona en la presente investigación, una buena estrategia de recompensas al trabajador, facilitará su retención dentro de la empresa, siempre que sea aplicada de manera adecuada y en el tiempo pertinente; esto a su vez traerá consecuencias positivas en la productividad de la organización. Este aspecto se cumple en la empresa de consumo masivo del sector bebidas, ya que es una política de la organización la revisión anual de los beneficios que ofrecen a su personal administrativo, esto se hace con el personal encargado de cada área junto al departamento de compensaciones y beneficios, incluso se realizan modificaciones para cada cargo, en caso de que estos se encuentren posicionados por debajo del mercado.

Los ajustes salariales se realizan una vez al año, y estos son tanto personalizados como generales; son personales cuando el ajuste salarial que se le realiza al trabajador dependen de su desempeño y de la evaluación que obtengan por parte de su supervisor inmediato y del jefe del departamento; y son generales, porque a todo el personal administrativo se les realiza un ajuste salarial según la inflación estimada del año en base a las estadísticas oficiales y adicionalmente, se realiza un ajuste por *comparatio* que es la comparación del posicionamiento contra el mercado del nivel de la posición.

2- Formación y desarrollo

Tal como lo mencionan García y Vázquez (1995), una formación integral de los trabajadores, permitirá que los mismos se sientan a gusto dentro de la organización, lo que facilitará a mantenerlos satisfechos dentro de la empresa.

En su teoría, Maslow menciona que la cúspide de la pirámide, es cuando el individuo logra satisfacer todas sus necesidades, tanto primarias como secundarias; el facilitarle a los trabajadores planes de formación de calidad, le brindará las herramientas necesarias para su autorrealización.

Es por esto, que la organización se ha aliado con instituciones educativas claves, con la finalidad de ofrecerle a sus trabajadores planes de formación y desarrollo; dentro de dichos programas se ofrecen cursos, talleres, seminarios y diplomados gerenciales que permitan atender las diferentes necesidades que existen en las áreas; estos planes son diseñados de manera personalizada entre el jefe y el colaborador, buscando el crecimiento profesional de todos los colaboradores, lo cual a su vez hará un aporte a la organización, lo que permitirá el cumplimiento de las metas planteadas.

Igualmente, dentro de la organización se manejan oportunidades de desarrollo, pues los trabajadores tienen oportunidad de crecimiento profesional, estos se manejan en función a la evaluación del desempeño, de las áreas de interés del empleado y de la trayectoria del mismo.

El ascenso dentro de la organización se maneja de manera vertical, es decir, que el trabajador puede ir paulatinamente escalando posiciones, y luego tener movimiento horizontal, donde tendrá el mismo nivel, pero cumplirá con otras funciones, actividades y responsabilidades, esto con la intención de que los colaboradores no se sientan estancados, sino que al contrario, sientan que se les plantean desafíos diarios.

Esta formación adicional que la empresa provee a sus trabajadores, es lo que refuerza positivamente los lazos que el personal clave tiene con la organización; por lo tanto es esencial, que para retener al talento humano de la empresa de consumo masivo del sector bebidas, se sigan implementando planes de desarrollo y formación de calidad.

3- Reconocimiento

Dentro de la organización, todo el personal administrativo es tomado en cuenta y tienen la oportunidad de proponer nuevas ideas que contribuyan al mejoramiento de los servicios y productos que son ofrecidos por la compañía; esto permite que el talento humano de la organización pueda satisfacer sus necesidades de autoestima, lo que lo mantendrá motivado en la organización, y a su vez contribuirá a la retención del mismo. Dichos aportes son discutidos directamente con los supervisores inmediatos, con la finalidad de conocer las posibilidades de llevarlas a cabo y poner en marcha dicho proyecto. Esto

Igualmente, aunque las ideas que aportan los trabajadores no puedan efectuarse, bien sea por falta de recursos de la organización, por no ser viables, o por no poder ser efectuados en ese momento, a los trabajadores siempre se les asignan proyectos, en los cuales son los líderes y están encargados de determinar los procedimientos para efectuarlo, a su vez que son responsables por los resultados obtenidos. Dichos proyectos son asignaciones adicionales a sus labores diarias, por lo que el personal está en constantes actividades, lo que representan retos que satisfacen sus necesidades de autorrealización.

Para la organización es importante que los trabajadores se sientan una parte fundamental de la misma, adicional a reconocerlos por sus trabajos y proyectos liderados, la

empresa se encarga de adentrarlos a los nuevos productos e imágenes que lanzan al mercado, con la finalidad de que conozcan el productos y se vuelvan embajadores de los mismos conociendo la estrategia de mercadeo, el público *target*, el comercial, la campaña efectuada en los medios y la estrategia comercial; para esto se organizan eventos en los cuales el personal administrativo es el primero en conocer este nuevo producto antes de ser lanzado en el mercado.

4- Relación con el supervisor

Todos los individuos tienen la necesidad de socializar; en el caso de las organizaciones, es importante que el individuo se relacione directamente con sus pares y con sus supervisores, pues esto permitirá la integración a la organización, y hacer que los colaboradores se sientan una pieza fundamental de la misma; como indica la teoría de Maslow, esto contribuye a que los individuos alcancen su plena satisfacción y motivación, y deseen permanecer en la empresa.

En la investigación, se percibe que los trabajadores mantienen contacto constante y directo con sus supervisores inmediatos dentro de la organización, lo cual permite que exista una retroalimentación permanente que permite el alcance de los objetivos tanto del colaborador como del departamento y la organización.

Este trato directo entre colaborador-supervisor, permite que los individuos tengan una relación más íntima, lo cual establece lazos de afinidad en los cuales hay apoyo por parte del supervisor hacia el trabajador, para que este logre alcanzar los objetivos que se plantee.

Tal como lo plantean Pacheco y Vega (1993), los tratos directos con el supervisor, permiten establecer una relación de apoyo con sus subordinados, de tal manera que el supervisor tomará un interés personal hacia los trabajadores; lo que permite que el personal se sienta más satisfecho dentro de la organización y a su vez deseen permanecer dentro de la organización.

Igualmente, se realizan revisiones formales verticales trimestralmente por parte de los supervisores hacia los trabajadores, esto permite que en las revisiones los trabajadores obtengan buena puntuación, ya que durante todo el año el trabajador tuvo observaciones por parte de su supervisor y contó con el suficiente apoyo para mejorar los aspectos necesarios; esta revisión va dirigida al departamento de recursos humanos, esto con la finalidad de monitorear el desempeño de los empleados.

5- Estabilidad en el empleo

La estabilidad en el empleo viene dada directamente por el índice de rotación anual que se maneja en la organización, en este caso la rotación se encuentra por niveles muy bajos comparados con el mercado laboral y directamente con la competencia, los índices de rotación que se manejan dentro de la organización son muy bajos, a continuación se especifican los niveles para los últimos dos años (véase tabla 4).

Tabla 4: Índice de rotación laboral

Índice de Rotación laboral			
ene-12	0,64%	nov-12	0,00%
feb-12	0,02%	dic-12	0,00%
mar-12	0,00%	ene-13	0,00%
abr-12	0,01%	feb-13	0,01%
may-12	0,01%	mar-13	0,00%
jun-12	0,00%	abr-13	0,00%
jul-12	0,00%	may-13	0,00%
ago-12	0,00%	jun-13	0,00%
sep-12	0,00%	jul-13	0,00%
oct-12	0,00%	ago-13	0,00%

Fuente: Anónima (2012 – 2013)

En base al índice de rotación, se puede estimar que hay un gran nivel de estabilidad laboral, lo que Mc Carter y Schreyer, en los estudios que realizaron para determinar las iniciativas que deben fomentar las empresas para retener a su talento clave, consideran el

factor más importante dentro de las organizaciones, ya que al estar presente, no permite la aparición de costos adicionales para el reemplazo de los empleados; adicional a esto, cuando existe estabilidad laboral en las organizaciones, hay un mejor desarrollo en los equipos de trabajo y efectuarán mejor sus actividades diarias.

Un efecto directo que tiene el mantener índices de rotación bajos, es que los trabajadores se sentirán seguros en la organización, y estarán motivados a laborar, por lo que el ausentismo laboral tendrá niveles directamente proporcionales a los niveles de rotación de personal. En la empresa de consumo masivo del sector bebidas, se evidencia que al mantener los niveles de rotación en una categoría *muy bajos*, los niveles de ausentismo laboral quedan controlados (Véase tabla 5).

Tabla 5: Índice de ausentismo laboral

Índice de Ausentismo laboral			
ene-12	1,39%	nov-12	0,95%
feb-12	1,35%	dic-12	1,23%
mar-12	1,51%	ene-13	0,88%
abr-12	0,07%	feb-13	3,23%
may-12	0,63%	mar-13	3,39%
jun-12	0,20%	abr-13	1,77%
jul-12	0,17%	may-13	0,53%
ago-12	0,07%	jun-13	0,60%
sep-12	0,18%	jul-13	2,94%
oct-12	0,41%	ago-13	2,06%

Fuente: Anónima (2013)

La organización debe encargarse de mantener dichos niveles de rotación muy bajos, ya que los mismos son un factor clave en la retención del talento humano, pues lo que les genera mayor satisfacción y motivación al personal en su trabajo, es contar con la posibilidad de permanecer dentro de una empresa que les genere seguridad, garantizándoles estabilidad laboral.

Posteriormente, se clasificó aquellos factores de retención, considerados por el departamento de recursos humanos, como los menos influyentes para retener al personal administrativo clave en la empresa de consumo masivo del sector bebidas.

Tabla 6: Factores de retención considerados menos importantes por el departamento de recursos humanos.

FACTORES DE RETENCIÓN CON MENOR RELEVANCIA
Procesos de atracción y reclutamiento
Adecuación perfil-cargo
Balance vida-trabajo

Fuente: Creación propia (2013).

6- Procesos de atracción y reclutamiento

Al momento que surge una vacante dentro de la organización, el jefe encargado del área debe realizar la requisición de personal al departamento de recursos humanos, esto se logra a través de un formato específico, en el cual se debe indicar el cargo que se encuentra vacante, el número de personas que se requiere para cubrirlo, las funciones que debe cumplir el personal que ingrese a la organización, las razones por las que está abierta dicha vacante y la fecha para la cual se necesita que sea cubierta; todo esto con la finalidad de conocer cuáles son las características necesarias de la posición abierta.

Una vez que recursos humanos tiene en sus manos dicha solicitud, los mismos se encargan de realizar la búsqueda, que bien puede ser interna o externa dependiendo del perfil que requiera la vacante y de los candidatos disponibles dentro de la organización; para el reclutamiento interno, se hace una revisión exhaustiva de los posibles candidatos que, según su perfil, puedan cubrir la vacante, posteriormente se requiere de la aprobación de recursos humanos y de la unidad de negocio a la cual pertenece el posible candidato, esto con la finalidad de conocer si dicha persona puede ser transferida a la nueva área que realizó la

solicitud, si es aprobada, se realiza una entrevista técnica con el jefe del área solicitante, y luego se decide si esa persona es la adecuada para el cargo.

Cuando el reclutamiento es externo, primero se realizan las publicaciones necesarias en portales webs y a través de convenios con las diferentes universidades, que son los principales medios para la búsqueda de perfiles; luego, se realiza un filtro exhaustivo, en el cual se seleccionan los currículos que cumplan con las condiciones básicas que requiera el cargo, dichas personas seleccionadas deben realizar pruebas psicotécnicas, entrevistas con el departamento de recursos humanos y posteriormente, una entrevista técnica con el jefe del área de la vacante solicitada, posteriormente se hace una evaluación en conjunto del jefe del área y el departamento de recursos humanos, para determinar cuál candidato es el más apto.

Finalmente, quienes hayan aprobado todos los filtros aplicados, deben proceder a realizarse los exámenes médicos que exige tanto la organización como las leyes laborales, en el cuál se especifican las diferentes condiciones médicas de los candidatos, y afirman si la persona está en condiciones óptimas para el cargo vacante.

7- Adecuación perfil-cargo

La organización se encarga de buscar candidatos que se adecúen al perfil del cargo vacante de la organización, ya que este cargo tiene un perfil predeterminado que existe desde el momento que se realiza la descripción organizacional, y es más factible y práctico buscar a personas que cubran las expectativas que se tienen para el cargo y no al contrario.

La empresa se asegura que los nuevos ingresos sean personas proactivas, dispuestas a realizar un trabajo exitoso y con ganas de aprender, para que posteriormente se les capacite continuamente con la finalidad de desarrollar el máximo potencial del trabajador, de esta forma la organización se asegura de estar involucrándose realmente con un verdadero talento humano.

8- Balance vida-trabajo

La organización considera importante que los trabajadores cuenten con tiempo de calidad para ellos y su familia, por lo cual constantemente se están organizando eventos y actividades en las cuales los colaboradores y sus allegados tienen participación.

El autor Maslow, menciona la importancia de esta categoría, al hacer énfasis en las necesidades fisiológicas que tienen las personas, las cuales deben estar en equilibrio con los aspectos organizacionales con los que cumple el trabajador.

Entre las actividades que realiza la empresa con la finalidad de contribuir con un balance entre la vida personal y el tiempo de trabajo, se encuentran: actividades deportivas, eventos sociales, ayuda a la comunidad, talleres y actividades para los hijos y parejas, entre otros. Los trabajadores pueden ser voluntarios activos de las diferentes actividades que la empresa realiza, esto les permite tener tiempo de esparcimiento junto a sus compañeros de trabajo, lo cual a su vez permitirá que exista una interacción fuera de sus oficinas y les permita conocerse mejor y establecer lazos más cercanos, lo que contribuirá al mejoramiento de las relaciones personales dentro del lugar de trabajo, y el clima de la organización se mantenga en armonía.

Por último, se mencionan los factores que, si bien no son considerados relevantes para la retención del talento humano, tampoco son posicionados como menos relevantes; estos son los factores que los encargados del proceso de retención del personal administrativo de la empresa de consumo masivo del sector bebidas, consideró como neutros.

Tabla 7: Factores de retención considerados neutros por el departamento de recursos humanos.

FACTORES NEUTROS DE RETENCIÓN
Introducción a la organización
Entorno laboral

Fuente: Creación propia (2013).

9- Introducción a la organización

Establecer procesos de introducción a la organización para el nuevo ingreso, es de suma importancia, pues esto representa el primer acercamiento que el individuo tiene hacia la organización.

Para la organización, el proceso de inducción a los nuevos ingresos es manejado como una política organizacional que se debe cumplir cuidadosamente; esto, con la finalidad de que todos los colaboradores de la empresa conozcan y entiendan a profundidad el negocio.

El proceso de inducción es para todos los nuevos ingresos, sin distinción del nivel organizativo, primero se les da facilitada información tanto normativa como organizacional; en el ámbito normativo, se les explica a los colaboradores la historia de la empresa, la misión, visión y valores de la misma, a continuación se les hace saber cuál es la cultura organizacional y la normativa de vestimenta y de protección, los diferentes códigos que se manejan y normas. Luego la información organizacional incluye: presentación formal a la organización, explicación de la estructura y el organigrama, con los diferentes niveles organizativos, instalaciones físicas y el personal que ocupa cada cargo.

Luego de la introducción teórica a la organización, se procede a realizar una inducción práctica, en la cual se le hace un recorrido por la sede administrativa, posteriormente se organiza una visita a alguna planta a nivel nacional, en la cual el nuevo ingreso conocerá las diferentes maneras de producción de las líneas de la organización; adicionalmente, los nuevos trabajadores deben realizar una ruta de preventa y de entrega con uno de los vendedores con antigüedad dentro de la empresa.

Este proceso de inducción que maneja la organización, facilita la retención del talento humano, pues la introducción que tenga el nuevo ingreso, permitirá que este se sienta a gusto en la organización y decida permanecer en la misma.

10- Entorno laboral

El entorno laboral de la organización se ve en gran medida influenciada por la cultura y clima organizacional. La cultura organizacional está orientada a lo que se refiere a la pasión por el servicio y enfoque al cliente interno y externo y al consumidor, a la innovación y creatividad, calidad y productividad, respeto, desarrollo integral y excelencia del personal, honestidad, integridad y austeridad, constantemente la organización busca fomentar el trabajo en equipo, esto permite que los trabajadores se sientan satisfechos, motivados y felices dentro de la organización.

Por otro lado, el clima organizacional es considerado como armonioso, el cual a su vez favorece el desarrollo de las actividades diarias; esto se puede conocer gracias a las encuestas que se realizan cada dos años.

La imagen que tiene la organización en la comunidad es muy positiva, y esto se debe, en gran parte, por los eventos que organiza la compañía con la finalidad de favorecer a la comunidad, tales como: campañas de reciclaje, de limpieza, de ahorro de energía y de agua, eventos deportivos y de salud, entre muchos otros; en los cuales participan tanto trabajadores como voluntarios de la misma comunidad; todo esto permite que la empresa sea reconocida en la sociedad como una organización prestigiosa, reconocida y valiosa para desarrollarse profesionalmente.

Siendo la organización un ambiente que permite que el trabajador se desenvuelva bajo un clima agradable, que brinda apoyo a todos sus colaboradores para el alcance de los objetivos planteados, permitirá a la organización retener al talento humano perteneciente a la misma.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

El presente capítulo busca sintetizar cuáles son las estrategias que realmente influyen en la retención del talento humano dentro de la organización en la cual se llevó a cabo la presente investigación, esto a través del análisis exhaustivo que se realizó de la información que se obtuvo por medio del instrumento utilizado.

A través de la investigación, se puede concluir que las políticas de retención del talento humano son cambiantes en base a las necesidades de cada individuo, y del deseo que el mismo tenga por cumplirlas; igualmente, influyen en gran medida las posibilidades que tenga la organización para cumplir con las aspiraciones de los trabajadores.

Se pudo observar que los encargados de recursos humanos suelen tener perspectivas homogéneas y claras con lo que respecta a los mecanismos que la organización emplean para retener al talento humano, considerando a su vez, que los mismos son los más propicios para mantener motivados y satisfechos a los trabajadores dentro de la empresa.

Los factores considerados como imprescindibles para que la retención del talento humano se lleve a cabo de una manera idónea dentro de la organización, tiene que ver directamente con los mecanismos de remuneración con los que cuentan los trabajadores y que los mismos permitan satisfacer las necesidades del empleado, por lo cual la organización considera pertinente realizar ajustes de los beneficios que percibe el trabajador en base a su desempeño y a las necesidades que se presente en el contexto.

Igualmente, otro de los factores más influyentes en el proceso de retención del personal con talento, es el que la organización provea planes de formación y desarrollo del personal, pues con esto los individuos se sienten tomados en cuenta por la organización, y no únicamente un elemento adicional de la empresa, es por esto que la organización hace un énfasis especial a ofrecer planes de carreras, de formación y desarrollo a su personal, dependiendo de las áreas que debe fortalecer, dependiendo del departamento al cual pertenezca.

A su vez, que la organización cuente con índices de rotación muy bajos, le ofrece seguridad al trabajador, al saber que cuenta con estabilidad laboral; esto permite que el trabajador esté satisfecho con el trabajo que realiza, y a su vez lo motiva a esforzarse más en su lugar de trabajo, con el propósito de mejorar su desempeño, lo que trae como consecuencia una mejora en el nivel productivo de la organización.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar el tema de investigación con los trabajadores de la Organización, para de esta manera conocer si realmente, las estrategias que el departamento de recursos humanos emplea son realmente satisfactorias para el personal administrativo.
- Realizar la investigación con varias empresas de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana de Caracas, y no únicamente con una empresa, con la finalidad de conocer cuáles son las estrategias más empleadas en las empresas de esta rama.
- Investigar las opiniones de los trabajadores administrativos de la compañía y no únicamente basarse en la información que otorga el personal de recursos humanos.
- Poseer los contactos necesarios dentro de las organizaciones para efectuar con mayor facilidad la investigación.
- Desarrollar el tema de investigación con personal con mayor índice de rotación, tales como los trabajadores de planta, con la finalidad de conocer las mejoras que la empresa puede realizar para retener a su personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almada, T. (2000, 9 Junio). Nuevas estrategias de los directivos. *El Nacional*.

Aveledo, S. (2011, 6 Junio). Venezuela, de país receptor de inmigrantes a fuga de talentos. *Agencia Carabobeña de Noticias*.

Ávila, H. (sin fecha). Introducción a la metodología de la investigación [EUMED]. Recuperado el día 2 de Noviembre de 2012, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2a.htm>

Batista, J., & Bermúdez, M. (2009). *Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos*. Tesis de Maestría, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Calderón, L., & Schulze, M. (2008). *Fuga de talentos en Venezuela. Estudio de las causas y variables sociodemográficas durante el período 2006-2008*. Tesis de pregrado, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Cantu, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León*. Tesis de Pregrado, Universidad de Monterrey, Monterrey, México.

Chiavento, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Chorafas, D. (1970). *La revolución del saber: Análisis de la fuga de cerebros de Europa*. Madrid, España: Blume.

De Andrade, S., Torres, B., Ocampo, G., & Alcalá, E. (2012). *Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg*. Caracas, Venezuela.

Delgado, Y., & Arbellana, M. (2009). *Venezuela y migración: El trabajo como agente de cambio*. Tesis de Doctorado, Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2009). *La gestión de los recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.

Ekos, N. (2011). El acierto de retener talento. *Grandes empleadores* , p. 46-59.

Emen. (2013, 10 Septiembre). Estrategia para disminuir el ausentismo laboral. *El mundo* , p. 15-16.

Ferrer, L., & Uzcátegui, M. (1996). *Características del liderazgo y sus mecanismos de transmisión en el modelaje de los valores culturales organizacionales*. Caracas, Venezuela.

Garbi, E. (1991). *La fuga de talento en Venezuela*. IESA, Caracas, Venezuela.

Garrido, M. J., & Pérez, M. P. (1998). Satisfacción de los clientes internos: El papel estratégico de la gestión de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , p.13-28.

Gutiérrez, J. J. (2011). *La gestión del talento y la generación de valor en la empresa*. Tesis de Postgrado, UPC, Perú.

Herzberg, F. (1954). *Basic needs and satisfactions of individuals*. Industrial Relations Counselors. Nueva York, Estados Unidos.

Jaspe, A., & Santana, A. (2007). *Formas de retención de los departamentos de recursos humanos hacia empleados jóvenes del área de atención al cliente*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Krause, D. G. (1998). *El camino del líder* (p. 23-24). Madrid, España: EDAF.

Lassaga, G. (2004). *El poder femenino en el liderazgo*. [Mujeres de empresa]. Recuperado el día 12 de Octubre de 2012 de <http://www.mujeresdeempresa.com/>

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005)

LOTTT. (2012). *Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras*. Caracas: Distribuidora Escolar.

Luciani, L., & Orengo, H. (1997). *Diagnóstico del perfil del líder transformacional de la pequeña y mediana empresa en Venezuela según teoría de B. BASS*. Tesis de Pregado, Universidad Central del Venezuela, Caracas, Venezuela.

Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.

Moreno, T. (2008, 28 Octubre). *Formas de retener el talento*. [CNN Expansión]. Recuperado el día 3 de Noviembre de 2012 de <http://www.cnnexpansion.com/micarrera/2008/10/28/6-formas-de-retener-el-talento>

Mosello, S. (2005). *Representación social del liderazgo femenino y sus implicaciones en la conciencia del éxito de la gerente universitaria*. Tesis de Doctorado, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Nila-Enriquez, S. (2011, Enero). *Atracción y retención del capital humano* [Academia.edu]. Recuperado el día 3 de Enero de 2013 de http://www.academia.edu/1741149/Atraccion_y_seleccion_de_capital_humano

Nunes, M., & Riera, J. (2003). *La fuga de talentos en Venezuela*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Ochoa, M., & Velde, H. V. (2003). *Trabajo en Equipo y Liderazgo. Módulo y Memoria*. Managua, Nicaragua: Esteli.

Organización Internacional del Trabajo. (2002). *América Latina y el Caribe: migraciones internacionales y mercado de trabajo global*. [OIT]. Recuperado el día 2 de Noviembre de 2012 de http://www.oit.org.pe/portal/documentos/te5_migraciones.pdf.

Organización Internacional del Trabajo. (sin fecha). *Working Conditions*. [OIT]. Recuperado el día 06 de Noviembre de 2012 de http://www.ilo.org/gomal/themes/working_conditions/long--es/index.htm

Palacios, A., & Stolk, C. (2006). *Estilo de liderazgo en empresas de consumo masivo en Venezuela. Perspectiva de líderes, subordinados y gerentes de RRHH*. Tesis de Pregrado, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.

Pérez, C. (1972). *Diccionario general de sinónimos y antónimos*. Caracas, Venezuela: Cocusa.

Pérez, S. (sin fecha). *Estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento*. [Universidad del Pacífico]. Recuperado el día 3 de Diciembre de 2012, de [http://www.up.edu.pe/postgrado/eduejecutiva/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/brochure_talento\[1\].pdf](http://www.up.edu.pe/postgrado/eduejecutiva/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/brochure_talento[1].pdf)

Pernalet, M., & Medina, V. (2008). *Condiciones de trabajo y formas de retención en las empresas de servicios de atención al cliente. sector telefonía celular*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Piñango, R. (1991). *La fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento* (p. 8-28). Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Puri, S. (2001). *Retention management*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Quijano, S., & Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, p.193-210.

Rodríguez, C. (2013). *Universidades Corporativas*. Caracas, Venezuela: Intérprete

Rodríguez, M. (2000). *Migración* [Clacso]. Recuperado el día 10 de Noviembre de 2012 de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/cemi/miginter.pdf>.

Rowlands, D., & Weston, A. (1996). *La migración internacional y el desarrollo de las Américas*. Bogotá, Colombia.

Sabino, C. (1994). *¿Cómo hacer una tesis?* Caracas: Panapo.

Sánchez, L., & López, M. A. (2000). *Cómo alcanzar el éxito en el ejercicio de las funciones directivas y de liderazgo* (p. 90-92). Alta Dirección.

Shein, E. (1985). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. San Francisco, Estados Unidos: Josse y Bass Publisher.

Sijl, A. (1968). *El mercado de cerebros*. Milan, Italia: Tiempo nuevo.

Somavia, J. (1999). Trabajo decente. *Conferencia Internacional del Trabajo*. Ginebra: OIT.

Tamayo Nava, J. M. (1986). *La fuerza de venta en la industria farmacéutica, un modo distinto de hacer promoción*. Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Ciudad de México, México.

Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: LIMUSA.

Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Unión General de Trabajadores. (sin fecha). *Prevención de riesgos laborales. Condiciones de trabajo*. [UGT]. Recuperado el día 3 de Enero de 2013 de <http://www.ugt.es/campanas/condicionesdetrabajo.pdf>

Universidad La Arboleda. (s.f.). *Componentes del liderazgo*. [Universidad La Arboleda]. Recuperado el día 28 de Octubre de 2012 de www.usergioarboleda.edu.co%2Fempresa%2F1%2Fescuela%2Fmaterialdocentes%2Fcompon

entesliderazgo.doc&ei=CpmYUOvPJ6bp0gH_k4DwBA&usg=AFQjCNGG2Okua29m7Bx7vFUHbjKp0yO1A&sig2=1DVN1FQpcE5-QOf0nZ5ZKA

Untref virtual. (s.f.). *Los fundamentos de las estrategias organizacionales*. [UNTREF]. Recuperado el día 28 de Noviembre de 2012 de http://www.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacion/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf

W, O., Cortes, C., & Arguelles, P. (1982). *Teoría de las necesidades de Abraham Maslow*. [Google Académico]. Recuperado el día 29 de Noviembre de 2012 de http://scholar.google.es/scholar?q=teoria+de+herzberg&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

Web del profesor. (s.f.). *La teoría de la motivación y la jerarquía de las necesidades de maslow*. [Universidad de Los Andes]. Recuperado el día 20 de Noviembre de 2012 de <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf>

ANEXO A



ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS.

Cargo: Especialista de Planeación RRHH

Personal a cargo: 1

1- ¿Cuáles son las políticas de captación y desarrollo del personal administrativo que se manejan dentro de la organización?

Para la captación de personal se utilizan portales de empleo y contactos con las universidades. Deben aprobar las pruebas psicotécnicas, entrevista de recursos humanos, entrevista técnica.

Para el desarrollo se brinda apoyo educativo

2- En el momento en que se presenta un cargo administrativo vacante, ¿Cuál es el procedimiento que siguen?

Requisición de personal (reunión con el jefe del puesto para determinar las características deseadas), luego que hace la publicación en bolsas de empleo, se aplica pruebas y los aprobados pasan a entrevista con recursos humanos, los elegibles a entrevista técnica con el jefe del área, examen pre-empleo y propuesta salarial

3- ¿Cuáles mecanismos emplean para el proceso de reclutamiento y cómo se aseguran que ese nuevo candidato, sea realmente un talento humano?

Se hace la publicación en bolsas de empleo. Buscamos la adecuación del perfil psicométrico del candidato con el perfil del puesto (Adecuación puesto Persona)

4- ¿Cómo determinan cuál es el mejor cargo para una persona, y cómo se encargan de que dicha persona encaje tanto en el puesto de trabajo como en la organización?

Adecuación puesto Persona

Inducción organizacional. Inducción al puesto

5- Una vez que realizan el nuevo ingreso, ¿Tienen algún proceso de inducción? En caso afirmativo, explicar.

Inducción administrativa (conocer la historia de la empresa) Visita a planta, salida a ruta de preventa y salida a ruta de entrega

- 6- ¿Es una política de la organización la revisión de los beneficios del personal?
¿Cada cuánto tiempo lo hacen y de qué manera?**
Los beneficios se revisan anualmente y si es una política, esto lo puedes conversar con los encargados del área de efectividad organizacional o los de compensación.
- 7- ¿Considera que los beneficios que le otorgan al personal administrativo, es competitivo en el mercado laboral?**
Si
- 8- ¿Han realizado ajustes salariales o mejora de incentivos en los últimos 3 años?
¿Cómo determinan dicho ajuste?**
Si, los ajustes se determinan por evaluación de desempeño, ajuste por inflación y comparatio
- 9- Las recompensas que le otorgan al personal administrativo, ¿son personales o generales?**
Ambas, dependiendo de si hablamos de las recompensas por desempeño o por inflación y comparatio
- 10- ¿La empresa cuenta con planes de carrera? Describimos.**
Se diseñan agendas de desarrollo personalizadas (jefe-colaborador)
- 11- ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo?**
Desarrollo vertical con movimientos horizontales
- 12- ¿Cuenta la organización con planes de formación? ¿Cuáles son estos y cómo son dados a conocer?**
Si, a las personas se les da apoyo educativo y constantemente se programan cursos que sean acordes al puesto que desempeñan.
- 13- ¿En la empresa, hay prácticas de Balance Vida-Trabajo? ¿Cuáles son dichas prácticas y como son dadas a conocer al personal administrativo?**
Se realizan actividades recreativas (salsa casino, pilates, juegos deportivos anuales)
El departamento de comunicaciones se encarga de difundir la información
- 14- ¿Dentro de la organización son tomadas en cuentas las ideas nuevas que propone el personal administrativo?**
En ocasiones
- 15- ¿Cuenta el personal administrativo con la libertad de proponer nuevos proyectos o incluso liderizar algunos de ellos?**
si
- 16- ¿Cuáles mecanismos de retroalimentación son los más utilizados entre el empleado y el supervisor directo?**
Revisiones verticales, se realizan cada 3 meses
- 17- ¿Cuáles son los índices de rotación de personal administrativo dentro de la organización que manejan?**
No los manejo, eso te lo puede indicar la encargada de efectividad
- 18- ¿De qué manera pudiese describir el clima organizacional?**
El clima es favorable para el desarrollo de las actividades diarias
- 19- ¿Cómo describiría la cultura organizacional?**
Cultura orientada al cliente, cumplimiento de valores de trabajo en equipo y austeridad

20- ¿Existen programas formales de Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuáles son? ¿Qué medios emplean para la divulgación de los mismos?

Para comunicar cualquiera de estas informaciones se encarga comunicaciones, y nuestra organización se encarga de hacer diferentes campañas para cuidar el planeta, ahorro de energía y agua, limpieza de playas, etc.

21- ¿Han hecho estudios de imagen entre los consumidores y la comunidad? ¿Cuál es la imagen que la empresa tiene en los consumidores, y en la comunidad?

Se ha validado, es información que es manejada por Mercadeo

22- ¿Cuándo integran un nuevo producto a la organización, primero hacen una presentación dentro de la empresa antes de que salga al mercado? En caso afirmativo, explicar las razones

Se hace el lanzamiento en las diferentes operaciones con el fin que los colaboradores conozcan el producto y sean embajadores del mismo.

ANEXO B



ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS.

Cargo: Gerente de Planeación RRHH

Personal a cargo: 6

1- ¿Cuáles son las políticas de captación y desarrollo del personal administrativo que se manejan dentro de la organización?

Para la captación de personal se utilizan portales de empleo y contactos con las universidades, una vez que realizamos los filtros necesarios de los CV's que nos llegan, estos deben aprobar diversas etapas que realizamos para la selección, tal como pruebas psicotécnicas, entrevistas con recursos humanos y entrevista técnica.

Para el desarrollo del personal administrativo brindamos apoyo educativo que es nuestra principal ayuda para que nuestro talento crezca.

2- En el momento en que se presenta un cargo administrativo vacante, ¿Cuál es el procedimiento que siguen?

Lo primero que hacemos cuando hay una vacante en nuestra organización es solicitar la requisición de personal para conocer las características necesarias de la posición; luego los encargados de la búsqueda de perfiles se encargan de hacer las publicaciones necesarias y bueno, comienza el proceso de captación que te mencioné anteriormente, se aplican diversas pruebas, los que las aprueban son entrevistados por recursos humanos y los que pasan ese filtro deben tener una entrevista directamente con el jefe del área que solicita la vacante, si cumple con los requisitos, entonces esta persona pasa a las otras etapas, donde debe pasar los exámenes médicos pre-empleos.

3- ¿Cuáles mecanismos emplean para el proceso de reclutamiento y cómo se aseguran que ese nuevo candidato, sea realmente un talento humano?

Para asegurarnos que sea realmente alguien talentoso dentro de la empresa, tratamos de que ese candidato cumpla con el perfil que se está buscando para el cargo vacante, igualmente una vez que la persona ingresa a la organización, se le está capacitando continuamente y hacemos que se sienta parte fundamental de la organización. Y lo que más usan las chicas que se encargan de proceso de reclutamiento son los portales webs

4- ¿Cómo determinan cuál es el mejor cargo para una persona, y cómo se encargan de que dicha persona encaje tanto en el puesto de trabajo como en la organización?

Bueno, como te mencione, es importante tener en cuenta el perfil psicométrico de la persona, esto con diversas pruebas y preguntas que nuestros especialistas le hacen, con esto tratamos de asegurarnos que el perfil de la persona sea el que estamos buscando para el cargo, o sea que coincidan, que encajen.

5- Una vez que realizan el nuevo ingreso, ¿Tienen algún proceso de inducción? En caso afirmativo, explicar.

De eso se encargan las especialistas de planeación y desarrollo, pero si hay un proceso de inducción, primero se la hace una presentación a la organización para que conozca la estructura, organigrama, las instalaciones, la empresa como tal y a su gente, luego sea para cualquier cargo que esta recién ingresando, se le agenda un recorrido a cualquiera de nuestras plantas, para que conozca las diferentes líneas, la producción, todo lo relacionado con la industria, para que conozca y entienda el verdadero negocio de la empresa y luego debe hacer un recorrido con un vendedor que se le asigna, para que conozca la ruta que este hace y como son las ventas.

6- ¿Es una política de la organización, la revisión de los beneficios del personal? ¿Cada cuánto tiempo lo hacen y de qué manera?

Si, en nuestra empresa los beneficios de cada uno de los empleados son chequeados periódicamente, e incluso son modificados de ser necesario, esto tengo entendido lo hacemos cada 6 meses o cada año, de todas formas quienes te pueden dar mayor información al respecto son los del área de efectividad organizacional

7- ¿Considera que los beneficios que le otorgan al personal administrativo, es competitivo en el mercado laboral?

Si, están por encima del mercado laboral

8- ¿Han realizado ajustes salariales o mejora de incentivos en los últimos 3 años? ¿Cómo determinan dicho ajuste?

Si, igualmente de eso se encargos los de efectividad organizacional, pero se hace tomando en cuenta la inflación del país, según comparaciones con el mercado, que lo denominamos comparatio, y por el desempeño de los trabajadores, en esa parte si participamos más, por el tema de las evaluaciones que se les hace a cada trabajador.

9- Las recompensas que le otorgan al personal administrativo, ¿son personales o generales?

Son personales cuando son por evaluación del desempeño y son generales porque se toma en cuenta la inflación que se maneje en el país y cómo se encuentre el mercado y la competencia para ese momento

10- ¿La empresa cuenta con planes de carrera? Describirlos.

Si, aquí todo el tiempo estamos implementando cursos o actividades que le permita a nuestros empleados crecer profesionalmente, dependiendo del cargo que tengo y las necesidades que tenga su área, en base a eso se estructuran.

11- ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo en la empresa?

Aquí todo el mundo tiene oportunidad de crecer dentro de la organización, le brindamos las herramientas para que eso suceda, para nosotros es importante que nuestro capital se sienta con capacidad.

12- ¿Cuenta la organización con planes de formación? ¿Cuáles son estos y cómo son dados a conocer?

Son dados a conocer por medio del departamento de comunicaciones internas, que se encargan de dar dicha información a través de comunicados vía mail o vía cartas

13- ¿En la empresa, hay prácticas de Balance Vida-Trabajo? ¿Cuáles son dichas prácticas y como son dadas a conocer al personal administrativo?

Si, aquí siempre se están lanzando actividades nuevas que involucren a los trabajadores para que tengan tiempo de distraerse y divertirse y ejercitarse, por lo menos aquí se dan clases de salsa casino, la semana antepasada dieron clases de fit combat, tuvimos lo del día internacional de las playas donde nuestros voluntarios pasaron un día bastante agradable, entonces siempre estamos organizando esta clase de actividades, e igualmente se encargan los del departamento de comunicación.

14- ¿Dentro de la organización son tomadas en cuentas las ideas nuevas que propone el personal administrativo?

Bueno dependiendo de cuáles son las actividades que ellos planteen y de las posibilidades de llevarlas a cabo, pero siempre nos gusta tomar en cuenta al personal.

15- ¿Cuenta el personal administrativo con la libertad de proponer nuevos proyectos o incluso liderizar algunos de ellos?

Si, siempre, incluso cada quien está encargado de proyectos específicos adicional a sus funciones diaria.

16- ¿Cuáles mecanismos de retroalimentación son los más utilizados entre el empleado y el supervisor directo?

Nuestros trabajadores tienen trato directa tanto con supervisores directos como con supervisores secundarios, yo creo que es la manera de mantener retroalimentación más directa y clara, porque ellos conversan y se plantean las ideas y se establecen en cuáles aspectos se debe mejorar para alcanzar los objetivos comunes

17- ¿Cuáles son los índices de rotación de personal administrativo dentro de la organización que manejan?

Esa información si te la tendría que dar el departamento encargado

18- ¿De qué manera pudiese describir el clima organizacional?

La organización tiene un clima organizacional muy armonioso, no existen conflictos entre las partes, incluso nosotros con el sindicato no tenemos problemas que van mas allá de los que pueden ser solucionados, el clima de aquí permite relacionarnos armoniosamente entre todos.

19- ¿Cómo describiría la cultura organizacional?

Somos una empresa que está orientada principalmente a satisfacer a nuestro cliente, tanto al interno como al externo, buscamos cumplir con las metas de la organización y de nuestro personal.

20- ¿Existen programas formales de Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuáles son? ¿Qué medios emplean para la divulgación de los mismos?

Los medios que se utilizan siempre son los mismos, comunicaciones se encarga por distintos medios, correos, comunicados, pancartas, afiches, etc. nosotros si tenemos diversos programas de responsabilidad social empresarial, por lo menos el día mundial del medio ambiente armamos campañas para sembrar árboles, el día mundial de la playa se hizo lo de la limpieza de diferentes playas con nuestros voluntarios, siempre hacemos proyectos para cuidar más nuestro mundo

21- ¿Han hecho estudios de imagen entre los consumidores y la comunidad? ¿Cuál es la imagen que la empresa tiene en los consumidores, y en la comunidad?

El departamento de Mercadeo se encargo de realizar un estudio de cómo eramos percibidos por la comunidad, en verdad no se con exactitud la respuesta, pero puedo decirte que estamos muy bien posicionados, todo el mundo sabe quiénes somos, que hacemos, cuáles eventos llevamos a cabo, saben que somos una empresa reconocida y valiosa para desarrollarse profesionalmente.

22- ¿Cuándo integran un nuevo producto a la organización, primero hacen una presentación dentro de la empresa antes de que salga al mercado? En caso afirmativo, explicar las razones

Si, siempre que queremos lanzar un nuevo producto, o modificar su imagen se hace una especie de presentación o evento dentro de nuestras instalaciones y los trabajadores son parte de esto, prueban el producto, conocen las características, y esto lo hacemos con la finalidad de que los trabajadores se sientan parte de ese producto, de su lanzamiento y además para que lo conozcan de tal forma que puedan ser embajadores de los mismos.

ANEXO C



ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS.

Cargo: Especialista en Compensación y Beneficios

Personal a cargo: 1

1- ¿Cuáles son las políticas de captación y desarrollo del personal administrativo que se manejan dentro de la organización?

Paso a paso te puedo decir que: primero se genera una vacante en algún área y el jefe de esta área se lo reporta a recursos humanos, quienes deben verificar que efectivamente exista esta vacante, después si en verdad existe esta vacante, se elabora una requisición y se envía al jefe, quien recibe la requisición y debe revisar para determinar el perfil del cargo que está buscando, y ahí inicia el proceso de reclutamiento, donde se selecciona si el reclutamiento va a ser interno o externo, dependiendo del perfil y de los trabajadores que existan, si el proceso va a ser externo, se filtran los perfiles de nuestro portal web, se le hace una entrevista con recursos humanos, luego con el jefe del área, también se le aplican pruebas psicotécnicas y si pasa todo eso, ingresa a la organización; si el reclutamiento va a ser interno, se busca quienes pueden ser los posibles candidatos según el perfil de ellos y el que se requiere, luego se necesita la aprobación de recursos humanos y de la unidad de negocio, para saber si esa persona puede ser transferida a otra área y luego se le hace una entrevista por competencias, si aprueba entonces esa es la persona seleccionada.

2- En el momento en que se presenta un cargo administrativo vacante, ¿Cuál es el procedimiento que siguen?

*Reunión con el área solicitante para validación del perfil, experiencia y funciones claves de la posición.

*Publicación de la vacante en las páginas web de empleo con las que tenemos negociación.

*Validación con Compensación en cuanto al rango salarial para el nivel de la posición mínimo y máximo que pueden ofrecer al candidato.

*Búsqueda de los CV en la paginas web.... Etc.

3- ¿Cuáles mecanismos emplean para el proceso de reclutamiento y cómo se aseguran que ese nuevo candidato, sea realmente un talento humano?

*Mecanismos: referidos internos, páginas web de empleo, archivo de elegibles.

*Asegurarlo: una vez que se recluta el candidato, se le aplican las pruebas proyectivas de aprobarlas, pasa a entrevista de recursos humanos, de aprobarla continúa en el proceso de entrevistas técnicas con el jefe directo y el director del área dependiendo el nivel de cargo.

4- ¿Cómo determinan cuál es el mejor cargo para una persona, y cómo se encargan de que dicha persona encaje tanto en el puesto de trabajo como en la organización?

*La compañía tiene a nivel de sistema de recursos humanos un perfil con una numeración específica adecuado en función al cargo (resultados de pruebas proyectivas dan una tendencia) y en función al resultado se valida con el sistema si se adecúa o no, de igual forma se toma en cuenta el perfil y experiencia del candidato.

5- Una vez que realizan el nuevo ingreso, ¿Tienen algún proceso de inducción? En caso afirmativo, explicar.

*Proceso de inducción sobre la historia, cultura organizacional y valores de la compañía, normativa de vestuario y de protección. Charla de Seguridad Industrial, organización de ruta de ventas con un vendedor de la localidad más cercana, y aprendizaje sobre el área medular del negocio (comercial).

6- ¿Es una política de la organización, la revisión de los beneficios del personal? ¿Cada cuánto tiempo lo hacen y de qué manera?

No está establecido tan formalmente. Los beneficios que tiene el personal amparado se maneja en función a los acuerdos establecidos en el contrato colectivo correspondiente, los no amparados de las localidades tienen ciertas extensiones de beneficios.

7- ¿Considera que los beneficios que le otorgan al personal administrativo, es competitivo en el mercado laboral?

Afirmativo, ya que estamos anualmente revisándonos contra mercado selecto (empresas que tienen similares estructuras, número de empleados, ventas anuales y tipo de negocio: consumo masivo, alimentos y bebidas, etc).

8- ¿Han realizado ajustes salariales o mejora de incentivos en los últimos 3 años? ¿Cómo determinan dicho ajuste?

Los ajustes salariales se realizan anualmente en el mes de mayo. Se determinan por mérito, inflación, posicionamiento contra mercado del nivel de la posición.

9- Las recompensas que le otorgan al personal administrativo, ¿son personales o generales?

Todo se maneja a nivel general.

10- ¿La empresa cuenta con planes de carrera? Describirlas.

Se realizan anualmente juntas de planeación para clasificar el talento del personal gerencial y directivo a través de la metodología 9 box

11- ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo en la empresa?

Hay job posting, en función a la evaluación de desempeño, áreas de interés y trayectoria se pueden postular a cualquier posición vacante que le interese al empleado. Políticas formales no las tenemos hoy establecidas, están en elaboración.

12- ¿Cuenta la organización con planes de formación? ¿Cuáles son estos y cómo son dados a conocer?

*Planes de formación y capacitación alineados al puesto y a la evaluación de desempeño, depende del presupuesto de capacitación la oportunidad de tener al menos 1 oportunidad de desarrollo con entidades externas y 1 a lo interno.

La prioridad del negocio es el área comercial, para ellos existen planes formales y comunicados a todos los niveles.

13- ¿En la empresa, hay prácticas de Balance Vida-Trabajo? ¿Cuáles son dichas prácticas y como son dadas a conocer al personal administrativo?

No hay en la actualidad.

14- ¿Dentro de la organización son tomadas en cuentas las ideas nuevas que propone el personal administrativo?

Si, es una empresa que te da oportunidades de aportar y ser tomado en cuenta tus ideas siempre que agregan valor.

15- ¿Cuenta el personal administrativo con la libertad de proponer nuevos proyectos o incluso liderizar algunos de ellos?

No liderar, eso es establecido por los directores y gerentes, pero puedes proponer,

16- ¿Cuáles mecanismos de retroalimentación son los más utilizados entre el empleado y el supervisor directo?

Política de Gestión del Desempeño, el mecanismo se llaman Vertical Review y se deben realizar 3 veces por año, para monitorear el desempeño de los empleados y conocer cómo va su performance

17- ¿Cuáles son los índices de rotación de personal administrativo dentro de la organización que manejan?

Bajas, entre 5 y 6% anual

18- ¿De qué manera pudiese describir el clima organizacional?

Se realizan encuestas de clima cada 2 años, y el ambiente en general es bueno pero depende de cada área, requiere mejoras en temas de work life balance.

19- ¿Cómo describiría la cultura organizacional?

La cultura de la compañía a nivel mundial:

Nuestra cultura está constituida por los siguientes valores:

- Pasión por el Servicio y Enfoque al Cliente/Consumidor
- Innovación y Creatividad

- Calidad y Productividad
- Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del Personal
- Honestidad, Integridad y Austeridad

20- ¿Existen programas formales de Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuáles son? ¿Qué medios emplean para la divulgación de los mismos?

*Cuidado del ambiente a través de las mejores prácticas en el uso del agua para la elaboración del producto. Son divulgadas por comunicación organizacional.

21- ¿Han hecho estudios de imagen entre los consumidores y la comunidad? ¿Cuál es la imagen que la empresa tiene en los consumidores, y en la comunidad?

La imagen de la compañía está muy bien posicionada por su apoyo a la comunidad.

22- ¿Cuándo integran un nuevo producto a la organización, primero hacen una presentación dentro de la empresa antes de que salga al mercado? En caso afirmativo, explicar las razones

Siempre se realiza una reunión con todos los colaboradores para que conozcan la estrategia de mercadeo, el público target, el comercial de tv, campaña de medios y estrategia comercial.

ANEXO D



ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS.

Cargo: Coordinadora en Compensación y Beneficios

Personal a cargo: 4

1- ¿Cuáles son las políticas de captación y desarrollo del personal administrativo que se manejan dentro de la organización?

Tengo entendido que el reclutamiento a veces es interno y otras veces es externo, dependiendo del perfil que estén necesitando, para ese proceso de selección se hacen todas las pruebas necesarias, como pruebas psicométricas, con el jefe del área, exámenes médicos, todo eso.

2- En el momento en que se presenta un cargo administrativo vacante, ¿Cuál es el procedimiento que siguen?

Lo primero es que el jefe del área haga la solicitud de la vacante, para que después las encargadas de recursos humanos hagan la búsqueda pertinente en los portales o en las ferias de empleo y procedan a realizar las diferentes pruebas que manejan

3- ¿Cuáles mecanismos emplean para el proceso de reclutamiento y cómo se aseguran que ese nuevo candidato, sea realmente un talento humano?

En el reclutamiento se trata de que el personal que entrevistan tenga un perfil lo más parecido al que se está solicitando en un principio.

4- ¿Cómo determinan cuál es el mejor cargo para una persona, y cómo se encargan de que dicha persona encaje tanto en el puesto de trabajo como en la organización?

Más que determinar si ese cargo está hecho para una persona, se busca que la persona esté hecha para ese cargo, es más fácil y además la persona que ingresa es la que se tiene que adaptar a un cargo que ya existía desde antes.

5- Una vez que realizan el nuevo ingreso, ¿Tienen algún proceso de inducción? En caso afirmativo, explicar.

Siempre hay una inducción para cada persona, que las hacen las de recursos humanos, te hacen un recorrido por alguna de nuestras plantas, te dan una charla sobre las políticas de la organización y sobre el negocio que manejamos.

**6- ¿Es una política de la organización, la revisión de los beneficios del personal?
¿Cada cuánto tiempo lo hacen y de qué manera?**

Si, nosotros revisamos al menos una vez al año lo que son las políticas de los beneficios del personal, lo hacemos comparando con el mercado, qué es lo que ellos ofrecen y qué es lo que nosotros ofrecemos y de acuerdo a nuestras posibilidades, tomamos las medidas necesarias.

7- ¿Considera que los beneficios que le otorgan al personal administrativo, es competitivo en el mercado laboral?

Si, todos los beneficios que nosotros ofrecemos están, sino igual, por encima del mercado.

**8- ¿Han realizado ajustes salariales o mejora de incentivos en los últimos 3 años?
¿Cómo determinan dicho ajuste?**

Los ajustes salariales los hacemos una vez al año, y dependen de la inflación anual del país, de lo que ofrece el mercado y del desempeño individual.

9- Las recompensas que le otorgan al personal administrativo, ¿son personales o generales?

Ambos según lo que mencioné anteriormente.

10- ¿La empresa cuenta con planes de carrera? Describirlos.

Si, contamos con relaciones con instituciones educativas que nos permiten disfrutar de sus cursos, diplomados, maestrías, para nosotros se las ofrecemos a nuestros trabajadores administrativos, además de eso nuestros trabajadores constantemente están en cursos, seminarios, talleres, y mucho más

11- ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo en la empresa?

En la organización, hay mucha oportunidad de crecimiento, de transferencia según el área que más te guste, al personal que empieza desde lo más base, como puede ser un aprendiz inces, pueden llegar a tener cargos como coordinadores, especialistas, aquí hay muchos así.

12- ¿Cuenta la organización con planes de formación? ¿Cuáles son estos y cómo son dados a conocer?

Si, todo se da a conocer por medio de comunicaciones internas, los planes de formación dependen de la necesidad del área y del ocupante del cargo

13- ¿En la empresa, hay prácticas de Balance Vida-Trabajo? ¿Cuáles son dichas prácticas y como son dadas a conocer al personal administrativo?

No se si pueden considerarse como prácticas de balance vida trabajo, pero se imparten algunas actividades extras para la recreación de nuestros trabajadores, sin embargo creo que aún nos falta mucho en este aspecto.

14- ¿Dentro de la organización son tomadas en cuentas las ideas nuevas que propone el personal administrativo?

Si, aquí todos los trabajadores tienen oportunidad de dar a conocer sus ideas y compartirlas y discutir las con sus superiores.

15- ¿Cuenta el personal administrativo con la libertad de proponer nuevos proyectos o incluso liderizar algunos de ellos?

Si, cada uno de nuestros trabajadores lidera, es el encargado de un proyecto

16- ¿Cuáles mecanismos de retroalimentación son los más utilizados entre el empleado y el supervisor directo?

La retroalimentación no es algo formal que manejamos dentro de la organización, o sea no es como un proceso establecido, sino que los trabajadores tienen un feedback constante con sus supervisores y esto permite una buena comunicación entre ambos.

17- ¿Cuáles son los índices de rotación de personal administrativo dentro de la organización que manejan?

En realidad manejamos índices de rotación muy bajos, estamos aproximadamente como en 5% – 6%

18- ¿De qué manera pudiese describir el clima organizacional?

Muy bueno, aquí no se presentan constantes problemas entre las personas, por supuesto depende mucho de cada área, y de las personalidades de los trabajadores y como se pueden llevar con sus superiores y compañeros, pero en general el clima es muy bueno.

19- ¿Cómo describiría la cultura organizacional?

Nos encargamos de enfocarnos en la satisfacción de nuestros trabajadores y de que estos se sientan motivados y felices dentro de la organización para trabajar bien. También buscamos ofrecer productos de calidad, darle un trato respetuoso al cliente.

20- ¿Existen programas formales de Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuáles son? ¿Qué medios emplean para la divulgación de los mismos?

Si, no hay un único programa como tal, sino que estos surgen dependiendo de las campañas que estén en ese momento; en todas nuestras campañas participan tanto voluntarios externos como colaboradores internos que quieran participar

21- ¿Han hecho estudios de imagen entre los consumidores y la comunidad? ¿Cuál es la imagen que la empresa tiene en los consumidores, y en la comunidad?

Somos una empresa ampliamente reconocida, que en la comunidad es percibida como un buen lugar para trabajar por muchos aspectos y además las personas saben de qué trata nuestra empresa y la importancia que la comunidad tiene para nosotros.

22- ¿Cuándo integran un nuevo producto a la organización, primero hacen una presentación dentro de la empresa antes de que salga al mercado? En caso afirmativo, explicar las razones

Si, siempre se hace la presentación con un mini evento dentro de la compañía, esto es para que nuestros trabajadores conozcan el producto, porque lo que más queremos es que los trabajadores se integren a la organización y conozcan todos los procesos y el negocio como tal.

ANEXO E



ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS.

Cargo: Jefe de efectividad organizacional

Personal a cargo: 9

1- ¿Cuáles son las políticas de captación y desarrollo del personal administrativo que se manejan dentro de la organización?

Buscamos captar al mejor personal para pertenecer a la organización, por eso primero buscamos que conocer cuál es el perfil del cargo vacante y ver si ese puesto puede ser cubierto por algún trabajador existente, si es necesario un personal nuevo, utilizamos nuestros medios frecuentes para el reclutamiento externo y procedemos a hacer el reclutamiento.

2- En el momento en que se presenta un cargo administrativo vacante, ¿Cuál es el procedimiento que siguen?

Los encargados de recursos humanos son los encargados de buscar personas que se asemejen lo más posible al perfil que está vacante y luego hacer los filtros necesarios para saber quién ingresa a la organización

3- ¿Cuáles mecanismos emplean para el proceso de reclutamiento y cómo se aseguran que ese nuevo candidato, sea realmente un talento humano?

Después de que se tiene un listado de varios posibles candidatos, procedemos a aplicar filtros como pruebas psicotécnicas, entrevistas con recursos humanos, con el jefe del departamento, exámenes pre empleos y todo eso, la persona más adecuada es la seleccionada; nosotros elegimos a la persona más apta, la que tenga más disposición a trabajar con nosotros, a aprender, la más proactiva, esas son cosas que tomamos en cuenta, una vez que la persona entra se le va enseñando y preparando para que sea la mejor y más apta para el cargo

4- ¿Cómo determinan cuál es el mejor cargo para una persona, y cómo se encargan de que dicha persona encaje tanto en el puesto de trabajo como en la organización?

Como te dije antes, nosotros buscamos un mínimo en las personas, que esas personas que ingresen tengan el mínimo necesario de talento para el cargo que está vacante, claro, si tiene más del mínimo excelente, pero una vez que la persona entra, se le hacen cursos y distintos adiestramientos que le permiten irse adaptando efectivamente al puesto de trabajo.

5- Una vez que realizan el nuevo ingreso, ¿Tienen algún proceso de inducción? En caso afirmativo, explicar.

Si, es obligatorio realizar el proceso de inducción a todos los empleados, sin importar el nivel en el que se encuentren, esto es porque buscamos que todos nuestros colaboradores conozcan el negocio a profundidad. El proceso de inducción que se les hace, es primero la charla en la cual se les explica la organización, el negocio, las normas, códigos, etc, luego se les hace un recorrido por la oficina en la cual vayan a trabajar, hacen una ruta de preventas y ventas con uno de nuestros vendedores que tengan tiempo en el mercado, y por último se les organiza una visita a la planta para que conozcan todos los procesos que se llevan a cabo.

6- ¿Es una política de la organización, la revisión de los beneficios del personal? ¿Cada cuánto tiempo lo hacen y de qué manera?

Si, los beneficios se revisan cuidadosamente con cada encargado de área, pero solo de las áreas que corresponden, una vez al año, que es en Mayo.

7- ¿Considera que los beneficios que le otorgan al personal administrativo, es competitivo en el mercado laboral?

Nosotros hemos hecho estudio de mercado con varias empresas consultoras, y si, hemos observado y concluido que nos encontramos mejor posicionados que muchas empresas del mismo sector en cuanto a beneficios.

8- ¿Han realizado ajustes salariales o mejora de incentivos en los últimos 3 años? ¿Cómo determinan dicho ajuste?

Si claro, nuestros ajustes se hacen todos los años, es decir que en los últimos 3 años ya hemos hecho 3 ajustes salariales, por eso somos tan competitivos en el mercado. El ajuste se determina por el desempeño de cada trabajador, esto según la evaluación que se le haga, y también por la inflación estimada para el año en base a estadísticas oficiales y de acuerdo a lo que ofrecen en el mercado.

9- Las recompensas que le otorgan al personal administrativo, ¿son personales o generales?

De las dos formas, personales y generales. La generales las recibe todo el mundo, mientras que las personales solo las reciben algunos dependiendo de la evaluación del desempeño

10- ¿La empresa cuenta con planes de carrera? Describirlos.

Si, actualmente nos hemos aliado con instituciones muy reconocidas, como el IESA por ejemplo, para ofrecer cursos, taller, seminarios, diplomados gerenciales, y mucho más, para atender las necesidades de las diferentes áreas y para que nuestros trabajadores tengan mayor conocimiento.

11- ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo en la empresa?

En esta empresa todo el mundo puede crecer si quiere y lo demuestra; aquí se les da las mismas oportunidades a todos, aquí las personas van escalando posiciones y una vez que llegan al tope, por así llamarlo, de una posiciones, entonces puede desarrollarse o

moverse horizontalmente, nadie se queda estancado haciendo las mismas actividades y teniendo la misma rutina mucho tiempo.

12- ¿Cuenta la organización con planes de formación? ¿Cuáles son estos y cómo son dados a conocer?

Si contamos con planes de formación como te dije anteriormente, incluso dependiendo del cargo hay personal que se va afuera por un tiempo a un curso, o a alguna conferencia, o de intercambio un tiempo a otra de nuestras sedes.

13- ¿En la empresa, hay prácticas de Balance Vida-Trabajo? ¿Cuáles son dichas prácticas y como son dadas a conocer al personal administrativo?

Si existe un balance vida trabajo, constantemente organizamos eventos, actividades, cosas para los hijos y esposas de los trabajadores, actividades deportivas.

14- ¿Dentro de la organización son tomadas en cuentas las ideas nuevas que propone el personal administrativo?

Si, siempre las ideas son tomadas en cuenta, estamos dispuestos a crecer con nuestros trabajadores, la opinión de todos es muy importante siempre.

15- ¿Cuenta el personal administrativo con la libertad de proponer nuevos proyectos o incluso liderizar algunos de ellos?

Si, todo nuestro personal lidera proyecto, el mejor ejemplo es el de los trainees, ellos están en la organización y constantemente se les asigna proyectos en los cuales ellos son los lideres y los llevan a cabo como quieran; claro, siempre cuentan con la ayuda de todo el personal, pero ellos deben ver cómo llevar a cabo dicho proyecto.

16- ¿Cuáles mecanismos de retroalimentación son los más utilizados entre el empleado y el supervisor directo?

La retroalimentación se da entre el trabajador y su supervisor directo cada vez que conversan y discuten sobre alguna actividad, cómo debe hacerse, qué se debe mejorar en la próxima oportunidad y todo eso; y también hay retroalimentación entre los departamentos.

17- ¿Cuáles son los índices de rotación de personal administrativo dentro de la organización que manejan?

El índice de rotación estimado para este año está en 6%, por lo cuál está muy bajo, hay cargos que tienen un mayor índice de rotación que otros cargos, pero eso sucede en todas las organizaciones.

18- ¿De qué manera pudiese describir el clima organizacional?

Dentro de la organización el clima es armonioso, no hay conflictos, incluso dentro de la empresa tenemos un sindicato que no presenta mayores inconvenientes

19- ¿Cómo describiría la cultura organizacional?

La cultura de la empresa es muy bonita, buscamos ofrecer un servicio y producto de calidad a nuestros clientes, buscamos crecer y mantenernos dentro del mercado y buscamos crecer con nuestros trabajadores

20- ¿Existen programas formales de Responsabilidad Social Empresarial? ¿Cuáles son? ¿Qué medios emplean para la divulgación de los mismos?

Si, es obligatorio llevar a cabo eventos sociales que favorezcan a la sociedad, y siempre estamos haciendo eso, con eventos deportivos que apoyamos, con campañas de reciclaje tanto interno como externo, con campañas de limpieza, etc.

21- ¿Han hecho estudios de imagen entre los consumidores y la comunidad? ¿Cuál es la imagen que la empresa tiene en los consumidores, y en la comunidad?

Si, el departamento de mercadeo recientemente realizó un estudio para ver la impresión que teníamos en la comunidad y salimos muy bien, la comunidad nos reconoce como una empresa prestigiosa y reconoce que hemos estado en eventos como los que te dije antes para beneficiar a la sociedad.

22- ¿Cuándo integran un nuevo producto a la organización, primero hacen una presentación dentro de la empresa antes de que salga al mercado? En caso afirmativo, explicar las razones

Si, aquí cada producto o nueva presentación que va a salir es lanzado primero dentro de la organización, primero se organiza una especie de evento aquí adentro, eso también forma parte de integrar a nuestros trabajadores a nuestro mercado.