

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA Y ORIENTACIÓN



**“ESTRATEGIAS PARA RETENER EL CAPITAL HUMANO
EN EL LABORATORIO QUÍMICO DOMINICANO
EN STO.DGO, D.N EN EL AÑO 2014”**

Jazmín Mercedes Montaña Orbe

María Teresa Santana Ramírez

Asesorada Por

Lic. Ana Gisela Ramos

Trabajo Presentado como requisito para la obtención del grado de
Licenciadas en Psicología Industrial

SANTO DOMINGO, REP DOM
SEPTIEMBRE 2014

Los conceptos emitidos en la presente tesis, son de la exclusiva responsabilidad de las sustentantes.

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA Y ORIENTACIÓN



**“ESTRATEGIAS PARA RETENER EL CAPITAL HUMANO
EN EL LABORATORIO QUÍMICO DOMINICANO
EN STO.DGO, D.N EN EL AÑO 2014”**

María Teresa Santana Ramírez 09-0277
Jazmín Mercedes Montaña Orbe 10-0656

Asesorada Por
Lic. Ana Gisela Ramos

Trabajo Presentado como requisito para la obtención del grado de
Licenciadas en Psicología Industrial

SANTO DOMINGO, REP DOM
SEPTIEMBRE 2014

Los conceptos emitidos en la presente tesis, son de la exclusiva responsabilidad de las sustentantes.

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA Y ORIENTACIÓN**

**“ESTRATEGIAS PARA RETENER EL CAPITAL HUMANO EN EL
LABORATORIO QUÍMICO DOMINICANO EN STO.DGO, D.N
EN EL AÑO 2014”**

Trabajo presentado como requisito para la obtención del grado de
Licenciadas en Psicología Industrial
Santo Domingo, República Dominicana
Septiembre del 2014

Jazmín Mercedes Montaña Orbe

María Teresa Santana Ramírez

MA. Ana Gisela Ramos B.
Asesor(a)

Jurado

Jurado

Jurado

Directora
Escuela de Psicología y Orientación

**“Estrategias para Retener el Capital Humano en el
Laboratorio Químico Dominicano en Sto.Dgo, D.N en el
año 2014”**

DEDICATORIA

Quisiera dedicar esta tesis primero a Dios por darme salud, la fuerza de voluntad necesaria para seguir adelante, por los momentos difíciles que me han enseñado a valorar las cosas cada día más, y por darme la oportunidad de culminar esta etapa tan significativa en mi vida.

A mis Padres con todo el amor, gracias a ustedes que me dieron la vida, educación, apoyo, que lo hicieron todo para que yo pudiera lograr hoy mis sueños, gracias por estar siempre conmigo en cada momento, gracias madre por estar siempre pendiente durante toda esta etapa de mi vida, ahora me toca a mí darles un poquito de lo inmenso que me han otorgado.

A mí querida hermana Crísmeli, gracias porque siempre estuviste ahí para brindarme toda tu ayuda. Ahora te sirvo de guía, y te manifiesto que para lograr lo que te propones debe de ser persistente.

A mí prima Yajaira, gracias por servirme de guía, ejemplo y de inspiración para seguir con mis estudios y llegar a ser lo que soy ahora toda una profesional.

A mí amado Alberto, gracias por ser como eres, por tu paciencia, tus consejos, por el amor que me has dado, por tu gran apoyo incondicional, por acompañarme en esta etapa tan importante en mi vida, pero sobre todo gracias por enseñarme a creer en mí y motivarme a hacer las cosas de la mejor manera posible, y por enseñarme que todo lo que se hace con dedicación y amor queda bien hecho, contigo aprendo constantemente gracias por todo mi amado, TE AMO!!!

A mí amado hijo Jazbert, que con sólo su presencia me llena de vida, alegrías y ganas de luchar cada día más, por ti, por tu bienestar. Gracias hijo mío porque tuviste que soportar largas horas sin la atención de su mamá, sin poder entender a su corta edad, el porqué prefería estar frente a la pantalla de un computador en vez de estar jugando con él. Quiero dejarte a ti y a mis futuros hijos una enseñanza, cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poder lograrlo.

A mi compañera de tesis María, gracias por nunca desistir, por estar siempre apoyándome, por los esfuerzos que pasamos juntas, por las noches de desvelo, pero valió la pena, aquí está su fruto... gracias por ser más que compañera, mi amiga querida.

A mis compañeros de la universidad, Nelsy, Benardina, Oderth, Nelsón, Lidia, Ruth, Juliana, Franchesca, Hamlet, Jhanina, karol, Katherine, Mirtha, Moises, Alexandra, Laura, Jennifer, etc. Gracias por pasar a mi lado esta etapa tan significativa y formar parte de mi experiencia universitaria, nunca los olvidaré.

Cada uno de ustedes, directa o indirectamente, han sido fundamental en la realización de esta tesis.

A todos,

MIL GRACIAS...

Jazmín Mercedes Montaña Orbe

DEDICATORIA

Gracias A Dios Primeramente: Por haberme permitido cumplir mi sueño de hoy ser toda una profesional, por concederme la vida a través de mis padres, la inteligencia y la sabiduría para llegar a culminar mi carrera exitosamente. ¡A ti la Gloria mi señor Jesús!

A mis Padres: Juan Félix Santana Abreu y a Rosario Ramírez Arias: Gracias a ustedes mis queridos padres, por apoyarme a seguir hacia adelante y guiarme siempre por el buen camino hoy soy lo que soy gracias a ustedes, les agradezco infinitamente su entrega y dedicación depositada en mi.

A mi Querido Hermano: Julio Félix Santana: Por preocuparte por mi y brindarme tu apoyo, este trabajo te lo dedico a tí, para que veas que vale la pena esforzarse y no darse por vencido porque al final obtenemos una buena recompensa; el ser todo un profesional altamente capacitado y poder así brindar tus conocimientos a quien lo requiera.

A mis Abuelos: Teresa Arias y Julio Ramírez: por brindarme todo su cariño y por sus buenos consejos para conmigo, gracias también por enseñarme a que cada día hay que luchar para cumplir nuestros sueños y seguir hacia adelante.

A Todos Mis Tíos y Tías: Gracias por enseñarme que en la vida hay que prepararse para en el futuro llegar a ser lo que hoy con tanto esfuerzo he logrado alcanzar, gracias por sus buenos consejos brindados hacia mí. ¡Los Quiero Mucho a Todos!

A mis Amigas y Amigos: Por brindarme su apoyo y amistad incondicional y a la vez darme palabras de aliento en los momentos más difíciles de mi carrera, en especial le dedico este trabajo a una gran persona la cual me enseñó el valor que tiene la vida y a que nunca debemos darnos por vencido, sino que siempre hay que seguir adelante triunfando en la vida.

A mis Compañeras de la Universidad: Gracias a todas por compartir todo este tiempo conmigo.

A mi Amiga Del Alma y Compañera De Tesis Jazmín Montaña: Gracias porque siempre permaneciste a mi lado brindándome tu apoyo y haciendo que cada cosa que realizábamos fuera de la mejor manera posible, te agradezco mucho y tienes en mi alguien con quien contar siempre. ¡Valió la pena el esfuerzo y la entrega que juntas hicimos!

A Francisca Cabrera (Tita): Gracias por siempre estar conmigo y apoyarme en todo momento por brindarme tu cariño y velar por mí como una segunda madre.

A mis Abuelos Paternos: Que aunque hoy no están aquí conmigo fueron parte de mi formación y siempre estuvieron guiándome siempre por el buen camino.

A el Señor Gustavo Benedicto: Fue un gran ejemplo de vida que me enseñó a que en la vida hay que ser firme y que uno debe prepararse y luchar por lo que uno quiere en el mañana; gracias por haber formado parte de mi vida y por sus buenos consejos para mi bienestar.

María Teresa Santana Ramírez

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sincero agradecimientos a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, (UNPHU), quien nos formó como profesional para hoy optar por el grado de Licenciadas en Psicología Industrial; agradecemos también en especial, a la Facultad de Humanidades y Ciencia, Escuela de Psicología y Orientación, y en ella a los maestros quienes con su profesionalismo y ética nunca desistieron en enseñarnos, gracias por proporcionarnos los conocimientos necesarios para ser hoy en día, útiles a la sociedad.

A Gisela Ramos, nuestra asesora de tesis, gracias por ayudarnos en los momentos que más la necesitamos, por sus comentarios, apreciaciones, críticas, correcciones, por presionarnos para culminar este trabajo, por sus esfuerzos en hacer resplandecer lo mejor de nosotras. Pero no solamente queremos agradecer por este período de tesis, sino también por ser nuestra gran profesora, por su apoyo incondicional, por su dedicación, por su interés en enseñarnos cada una de las cosas que aprendimos en el transcurso de nuestra carrera, gracias querida profesora, nunca la olvidaremos.

Gracias a los jurados, quienes estudiaron nuestras tesis, gracias por darnos la oportunidad y por el tiempo que han dedicado para leer este trabajo.

Nuestros agradecimientos al Laboratorio Químico Dominicano, por darnos la oportunidad de realizar esta tesis, gracias a ustedes pusimos en práctica lo que se nos enseñó durante el recorrido académico.

Mil gracias, a todos los que de una manera u otra nos apoyaron para concluir esta tesis.

Jazmín Mercedes Montaña Orbe

María Teresa Santana Ramírez

Resumen Analítico Sistémico (RAS)

Título: “Estrategias Para Retener el Capital Humano en el Laboratorio Químico Dominicano en Sto.Dgo, D.N en el año 2014”

Autor(es): Jazmín Mercedes Montaña Orbe
María Teresa Santana Ramírez

Resumen: Esta investigación se basa en suministrar estrategias para retener el capital humano en el Laboratorio Químico Dominicano (LABOQUIDOM). En tal sentido, el aporte más relevante de esta investigación son esas estrategias de retención, las cuales ayudaran que el laboratorio valore más a sus colaboradores y le proporcionen el trato adecuado y, asimismo se beneficiará la empresa de que sus colaboradores permanezca en ella. El propósito de esta investigación es guiar mediante estrategias a los directivos del laboratorio para que logren retener a su personal. Posteriormente, se elaboraron 2 encuestas de retención del capital humano dirigidas para colaboradores y supervisores, con la finalidad de conocer las percepciones en torno a los aspectos relativos al manejo del personal; se utilizó una muestra significativa de 30 colaboradores, divididos en 6 áreas, de cada área se encuestaron a 5 colaboradores, y de cada una de esas 6 áreas se encuestaron a los supervisores o encargados(as). Los resultados indican que en las dos encuestas aplicadas, a colaboradores y supervisores, se presentan resultados similares, por lo que se concluyó, que la empresa les proporciona actualmente a sus colaboradores beneficios que se definen como factores que retienen, pero además manifiesta poseer algunas carencias o aspectos negativos que definitivamente alejan a los colaboradores de la empresa. Es relevante decir, que identificar las razones por las que los colaboradores quieren dejar o quedarse en su trabajo actual fue fundamental para crear estrategias de retención efectivas. Para que la empresa optimice el trabajo de su personal y consiga que los mismos permanezcan en la empresa, se facilitó posibles soluciones, sugerencias, y recomendaciones referentes a: compensación justa, proyectos por iniciativas, cambios frecuentes de gestores, programas para los colaboradores con problemas de asistencias, etc.

Descripción: 139 páginas, 60 gráficos, 60 tablas de frecuencias, 5 figuras.

Palabras claves: Retener, estrategias, propuestas, capital humano, factores de retención, estabilidad laboral, gestión del talento, sostener, asegurar, rotación del personal, corroborar, desertar, insubordinación, carencias, redistribuir, tópicos, pertinentes, divisar, coste, erosión, aversión, infiere, exhaustiva, constreñir.

Tabla de Contenido

DEDICATORIAS	II
DEDICATORIAS	IV
AGRADECIMIENTOS	VI
RESUMEN ANALITICO SISTÉMICO (RAS)	VII
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I: Contexto de la Investigación

1.1 Historia del Laboratorio.....	5
1.1.2 Nuestros Fundadores.....	5
1.1.3 Misión.....	6
1.1.4 Visión.....	6
1.1.5 Valores.....	6

CAPITULO II: Planteamiento del Problema

2.1 Identificación e Importancia del Problema.....	8
2.2 Descripción Breve del Problema.....	10
2.3 Formulación del Problema de la Investigación.....	11
2.4 Sistematización del Problema.....	11
2.5 Delimitación Breve de la Investigación.....	12
2.5.1 Propósitos del Estudio.....	12
2.5.2 Objetivos de la Investigación.....	12
2.6 Justificación del Tema de Investigación.....	13

CAPITULO III: Marco Referencial

3.1 Marco Teórico.....	16
3.1.1 Antecedentes Históricos.....	16
3.1.2 ¿Talento?.....	20
3.1.3 El Impacto.....	21
3.2 Marco Conceptual.....	22
3.3 Factores que retienen el capital humano en una empresa.....	26
3.3.1 Ejemplos de compañías que han sabido retener a sus colaboradores	29
3.4 Motivos que alejan a los colaboradores de una empresa.....	30
3.4.1 Consejo para detectar a los desertores potenciales.....	31
3.5 Consecuencias que se pueden originar cuando los colaboradores se marchan de una empresa.....	32

3.5.1 Coste del movimiento de personal.....	33
3.6 Importancia y beneficios de la retención del personal.....	34
3.6.1 Estudio de Caso: La retención y la cadena de beneficios del servicio.....	35
3.7 Compensación y Beneficios.....	36
3.7.1 Remuneración.....	36
3.7.2 Clasificación de las Compensaciones.....	37
3.8 Desde el punto de vista de la administración de persona.....	39

CAPITULO IV: Aspectos Metodológicos

4.1 Diseño de la Investigación.....	41
4.2 Población y Muestra.....	41
4.2.1 Población Objeto de Estudio.....	41
4.2.2 Ubicación Geográfica y Temporal del Estudio.....	41
4.3 Metodología de la Investigación.....	41
4.3.1 Tipo de investigación.....	41
4.4 Métodos y Materiales.....	42
4.5 Fuentes y Técnicas de la Investigación.....	43
4.5.1 Instrumento Utilizado.....	43
4.6 Tratamiento de la Información.....	44

CAPITULO V: Presentación de los Resultados

5.1 Gráficos de los colaboradores	
Gráfico No.1 Factor de Liderazgo.....	46
Gráfico No.2 Factor de Capacitación y Desarrollo Profesional.....	48
Gráfico No.3 Factor de Remuneración.....	49
Gráfico No.4 Factor de Reconocimiento y Recompensa.....	51
Gráfico No.5 Factor del Clima Organizacional.....	52
Gráfico No.6 Factor de Comunicación.....	54
Gráfico No.7 Factor de Relaciones Interpersonales.....	56
Gráfico No.8 Factor de Cooperación.....	58
Gráfico No.9 Factor Imagen de la Empresa.....	59
Gráfico No.10 Todos los Factores de Retención del Capital Humano.....	61
5.2 Gráficos de los Supervisores	
Gráfico No. 1 ¿Tiene usted identificadas las necesidades actuales de capacitación del personal de su área?.....	63
Gráfico No. 2 ¿Considera usted que se les imparte la capacitación solicitada a los colaboradores de su área?.....	64

Gráfico No. 3 ¿Se evalúan los resultados de los programas de capacitación?.....	65
Gráfico No. 4 ¿Dispone la empresa de algún programa para los colaboradores con problemas (programas de asistencia, asesoramiento, etc.)?.....	66
Gráfico No. 5 ¿Los supervisores mantienen motivados a los colaboradores de sus áreas?...	67
Gráfico No. 6 ¿Dispone la empresa de algún sistema de retribución por méritos o incentivos?.....	68
Gráfico No. 7 ¿Realizan actividades o programas de comunicación?.....	69
Gráfico No. 8 ¿Dispone la empresa de algún sistema de políticas respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales?.....	70
Gráfico No. 9 ¿Considera que son adecuadas las relaciones del departamento de recursos humanos con el sindicato que hay en la empresa?.....	71
Gráfico No. 10 ¿Usted mantiene bien informado a los colaboradores de su área sobre lo que sucede en la empresa?.....	72
Gráfico No. 11 ¿Existe algún programa en concreto dirigida a la productividad en la empresa?.....	73
Gráfico No. 12 ¿Existe algún programa en la empresa sobre la planificación de carrera profesional?.....	74
Gráfico No. 13 ¿Existe en su área algún sistema de sugerencia y quejas por parte del personal?.....	75
Gráfico No. 14 ¿Se adaptan los colaboradores de su área al mejoramiento administrativo?...	76
Gráfico No. 15 ¿Valora usted el trabajo que desempeñan los colaboradores de su área?.....	77
5.3 Análisis y Discusión de los Resultados.....	78
Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	87
Referencias Bibliograficas.....	123

INDICE ANEXOS

Anexo A	
Instrumento colaboradores	91
Anexo B	
Instrumento Supervisores.....	96
Tablas De Frecuencias Colaboradores	
Tabla No.1 Factor de Liderazgo.....	98
Tabla No.2 Factor de Capacitación y Desarrollo.....	98
Tabla No.3 Factor de Remuneración.....	98
Tabla No.4 Factor de Reconocimiento y Recompensa.....	99
Tabla No.5 Factor de Clima Organizacional.....	99

Tabla No.6 Factor de Comunicación.....	99
Tabla No.7 Factor de Relaciones Interpersonales.....	100
Tabla No.8 Factor de Cooperación.....	100
Tabla No.9 Factor Imagen de la Empresa.....	100
Tabla No.10 Todos los Factores de Retención.....	101

Tablas De Frecuencias Supervisores

Tabla No.1 Identificadas la necesidades actuales de capacitación.....	102
Tabla No.2 Imparte capacitación solicitada por los colaboradores	102
Tabla No.3 Evaluación resultados programas de capacitación.....	102
Tabla No.4 Dispone la empresa programa de asesoramiento para colaboradores	103
Tabla No.5 Supervisores mantienen motivados a los colaboradores de su área.....	103
Tabla No.6 Dispone la empresa de un sistema de méritos o incentivos.....	103
Tabla No.7 Realizan programas de comunicación.....	104
Tabla No.8 Dispone la empresa de un sistema de políticas respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales.....	104
Tabla No.9 Relaciones adecuadas del departamento de recursos humanos con el sindicato de la empresa.....	104
Tabla No.10 Mantienen bien informado a los colaboradores de su área.....	105
Tabla No.11 Existen programas dirigido a la productividad de la empresa.....	105
Tabla No.12 Existen programas sobre la planificación de carrera profesional.....	105
Tabla No.13 Existe sistema de sugerencias y quejas.....	106
Tabla No.14 Adaptación de los colaboradores al mejoramiento administrativo.....	106
Tabla No.15 Valora el trabajo desempeñan los colaboradores de su área.....	106

OTROS ANEXOS

Figura No.1 ¿Talento?.....	107
Figura No.2 Factores de Atracción y Retención.....	108
Figura No.3 Clasificación de La Compensación.....	109
Figura No.4 Flujo de Estrategias de Retención de Personal del Laboratorio.....	110
Figura No.5 Organigrama del Laboratorio.....	111

Implementación de estrategias para hacer que los directivos de una empresa logren retener a su personal.....	112
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

La investigación se basa en suministrar estrategias para retener el capital humano de un Laboratorio Químico Dominicano; el laboratorio es llamado en sus siglas LABOQUIDOM. Unos de los puntos focales a tratar en esta investigación es el de conocer la fundación de la empresa en su contexto natural.

La retención del capital humano, significa el mantenimiento o conservación del colaborador en su lugar de trabajo, con la finalidad que siga laborando en el mismo, bien sea en el mismo puesto de trabajo o dentro de un área o especialización diferente. (Jordan & Evans, 2000).

El interés que induce a realizar este estudio, por un lado es en el caso de las empresas que se preocupan por reclutar a los candidatos ideales para un determinado puesto, esto resulta un proceso continuo, porque luego que se logra reclutar a los mejores colaboradores, sigue el aspecto más importante, el de retenerlo. Es que actualmente diversas empresas, hacen un gran esfuerzo por atraer colaboradores a su empresa, pero dedican poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Por otra parte, está también la inestabilidad laboral de parte de los colaboradores, esto es una situación que se ve día a día, es que las empresas actuales deben de valorar el trabajo de sus colaboradores, para que así ellos permanezcan en ella. Si las empresas quieren ser más exitosas a la hora de atraer y retener talentos, deberían evaluar y reforzar la proposición de valor a sus colaboradores mediante estrategias.

La problemática que se tratará, exige mencionar una de las consecuencias que resulta para la empresa si no se implementa estrategias para retener el capital humano, el efecto principal es la fuga de talentos humano. Perder al talento clave pone en riesgo a cualquier organización. Toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción. (Ver pág.2)

Si son las personas quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas, la rotación repercute fuertemente en su gestión y en sus resultados; en tal sentido, el factor clave para el éxito de una organización son las personas. Por tal razón, es precisamente el momento de realizar un gran esfuerzo por retener mediante estrategias a los colaboradores, antes de que la competencia los haga por su cuenta. Por tal razón, mediante la problemática mencionada anteriormente se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles serían las estrategias pertinentes para retener el capital humano en un laboratorio químico en Santo Domingo, Distrito Nacional en el año 2014?

Para responder a dicha interrogante se propuso un objetivo general, el cual es el siguiente: Determinar las estrategias pertinentes para retener el capital humano de un laboratorio químico dominicano en Santo Domingo, distrito nacional en el año 2014.

Dentro de los temas a tratar durante el desarrollo de este estudio se muestran los siguientes: Principales factores que retienen el personal en una empresa, motivos más relevante que alejan los colaboradores en un empresa, consecuencias que pueden originarse cuando los colaboradores abandonan una empresa, consejos para detectar a los desertores potenciales, importancia de retener el personal, compensación y beneficios, entre otros temas. Este conjunto de tópicos mencionados le dan respuesta a un conjunto de pregunta planteada en la sistematización del problema.

Para dar cumplimiento a los objetivos plasmado, se elaborarán 2 encuestas de retención del capital humano para aplicarlas a supervisores y colaboradores de 6 áreas seleccionadas, luego analizaremos e interpretaremos los resultados estadísticos, se procederá a elaborar la discusión de los resultados donde se harán las comparaciones más adecuadas de: los resultados de las encuestas, el marco teórico y los objetivos plasmado, que nos llevaran a las conclusiones y recomendaciones necesarias.

Se aportaran datos estadísticos sobre la problemática, los capítulos que abarcaremos son los siguientes:

El primer capítulo corresponde al contexto de la investigación, el cual comprende la historia del laboratorio, su misión, visión, valores.

El segundo capítulo denominado planteamiento del problema, comprende una descripción breve del problema, formulación del problema, sistematización del problema, objetivo de la investigación, propósitos, y la justificación del tema de investigación, donde se describe lo inédito, factible, relevante del tema objeto de estudio, principales aportes, etc.

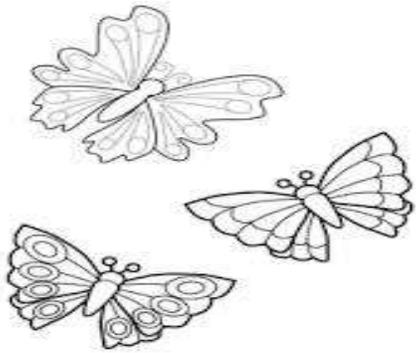
El tercer capítulo corresponde al marco referencial, donde comprende los antecedentes, las causas, consecuencias, los diferentes estudios realizados del tema objeto de estudio; comprende también un marco conceptual en el cual se definirán las palabras claves que abarca el contenido del estudio. En general, este capítulo abarca fundamentalmente las fuentes teóricas que corresponden al sustento del presente estudio.

El cuarto capítulo correspondiente a los aspectos metodológicos, donde se define el tipo y diseño de la investigación, se presenta la población y el tamaño de la muestra objeto de estudio, asimismo su ubicación geográfica y temporal del estudio, sus métodos y materiales, además se muestran las técnicas y instrumento utilizados para la recolección de los datos, y por último, las técnicas para analizar los resultados.

El quinto y último capítulo corresponde a la presentación de los resultados, donde se interpretan, analizan y se discuten los resultados obtenidos según las encuestas de retención. Y Finalmente, se obtienen también las conclusiones tanto de los resultados como de la teoría en general, donde se manifiestan los hallazgos más relevantes del estudio, sus limitaciones, investigaciones futuras, y las recomendaciones pertinentes.

CAPITULO I

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN



"Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos." **Hubbard Elbert**

1.1 Historia del laboratorio



El Laboratorio Químico Dominicano, C. por A, fue constituido legalmente como compañía por acciones tras celebrarse la Asamblea de fecha 17 de septiembre de 1953.

En el año 1958, se inauguraron sus nuevas instalaciones, ubicadas desde entonces en la prolongación Avenida Independencia km. 6 ½, Sector Roca del Mar, Santo Domingo, Republica Dominicana.

Debido a la trayectoria de honestidad y capacidad de nuestros fundadores y los que le siguieron, LABOQUIDOM ha trazado una ruta de éxitos a través de los años. Nos hemos posicionado como una de las empresas más importantes de nuestra rama en el país, y en la actualidad cubrimos todo el territorio nacional representado por un equipo de Visitadores a Médicos y Representantes de Ventas, con el nivel profesional acorde a las exigencias del Mercado Farmacéutico y con una existencia de productos para todas las especialidades: Ginecólogos, Neumólogos, Pediatras, Alergistas, Cirujanos, Ortopedas, Fisiatras, Gastroenterólogos, Psiquiatras, Cardiólogos, Medicina Interna, Otorrinos, Dermatólogos, Infectólogos y médicos generales. Nuestro Vademécum se revisa constantemente y se actualiza con nuevas líneas.

1.1.2 Nuestros fundadores

En principio LABOQUIDOM fue el resultado de una inquietud que surgió en algunas personas, relacionados con farmacéuticos, comerciantes, médicos; la mayoría con el área de la medicina, de suplir una necesidad de falta de medicinas hechas en el país, a un costo y con una calidad adecuada, para servir de ejemplo y soporte.

1.1.3 Misión

La misión del Laboratorio Químico Dominicano es atender las necesidades de la clase médica nacional y nuestros apreciados clientes en general, en el orden que puedan contar con medicamentos de calidad actualizados; a sus accionistas, asegurarles una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados, la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

1.1.4 Visión

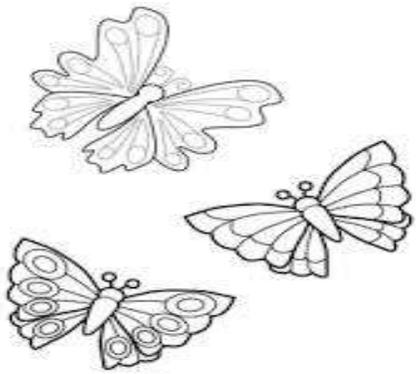
La Visión es ser un Laboratorio farmacéutico en continuo crecimiento con presencia a nivel nacional que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida y una contribución positiva a la sociedad, actuando con un compromiso a nivel nacional.

1.1.5 Valores

Trabajamos en equipo, Lideramos con el ejemplo, Nos comunicamos abiertamente, actuamos con integridad, Mantenemos nuestra calidad, Nos comprometemos con la comunidad, Orientamos a nuestros clientes, Garantía; más de 50 años en el mercado velando por la salud de la familia dominicana.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



“Confía en las personas y te serán fieles, trátalos bien, y ellos se mostrarán grandes”.

Ralph Waldo Emerson

2.1 Identificación e importancia del problema

La retención del capital humano, es una función relevante no sólo para el departamento de recursos humanos sino para toda la gestión directiva de una compañía. La retención del personal es un desafío actual, se trata en realidad de un problema que afecta a toda la organización y, por esta razón, es importante que sea entendido como tal, ya que todos los directivos de una compañía deben estar comprometidos en la solución. Surge la pregunta; ¿Son eficientes los sistemas de retención de las compañías?”

La retención se refiere a todo lo que hace tu organización para mantener a los colaboradores adecuados; incluye la gama completa de recursos humanos, filosofías y prácticas de gestión que intervienen en la selección, inducción, evaluación, formación, compensación y desarrollo. Las prácticas inadecuadas en cualquiera o en todas estas funciones pueden dar lugar a la incapacidad para retener a tus colaboradores, y por tanto esto impacta los índices de rotación del personal.

El mayor activo que tiene una organización son sus colaboradores. Ellos son el reflejo de una marca de cara a los clientes y los responsables de que un negocio marche hacia adelante.

Para las empresas cuya estrategia se basa en la alta calidad de los productos o servicios que ofrece, el desafío mayor es mantener a los colaboradores, en especial a los que asumen un mejor desempeño ocupacional, por una razón muy simple: todos están en busca de los mejores. Sin importar la jerarquía del cargo, la retención de talento es aún más complicada cuando los empleados están poco motivados o no se consideran lo suficientemente valorados.

Por su parte, si la empresa no maneja gestiones de retención, significa que no se le está dando lo que requiere el personal para que se sientan motivados, en consecuencia, no habrá un buen desempeño en el manejo de sus funciones, los colaboradores optarán por abandonar el puesto, claramente éste es un punto negativo para la compañía, porque genera desconfianza e inestabilidad, lo que provoca una constante rotación en las organizaciones.

Lo cierto es que perder al talento clave pone en riesgo a cualquier organización, «Pues implica perder conocimiento y expertirse, perder un portero cultural (catalizador de tus buenas costumbres y prácticas), y lo más crítico, puede que lo atraiga tu competencia».

Cuando los colaboradores se van a un competidor, la pérdida no hace más que agravarse. Su empresa no sólo ha sido privada de una parte importante de su base de conocimientos, sino que sus competidores la han obtenido sin tener que invertir tiempo y dinero en entrenamiento que su empresa probablemente sí invirtió.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral. Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

(Marroquín, 2012) afirmar: Retener a los mejores colaboradores es fundamental para la empresa que desee asegurar la calidad y continuidad de los procesos dentro de la organización. «Igualmente, una empresa con colaboradores talentosos, está más preparada para enfrentar con mayores probabilidades de éxito un mundo de constante cambio y de alta competitividad».

2.2 Descripción breve del problema

En el Laboratorio Químico Dominicano se infiere según ciertas observaciones que el departamento de recursos humanos está atravesando por una situación de alta rotación producto de salidas involuntarias de parte de los colaboradores.

Al parecer, no se están valorando a los colaboradores de dicho laboratorio, ellos los despiden sin darle una justificación, además se refleja que ellos no emplean entrevistas de salida.

El problema principal de la alta rotación, proviene de conflictos en la administración general; cada 1 o 2 años cambian el administrador general y cada administrador nuevo que ocupa el puesto entra con reglas diferentes y las que hay las cambia; además se despiden colaboradores y se le da entrada a personas de su vinculo social.

Es necesario decir que con este tipo de situación, el laboratorio no está asegurando la permanencia de sus colaboradores, lo cual resulta grave, porque retrasa alcanzar el éxito de la empresa.

Por lo tanto, el estudio de estrategias para retener el capital humano en una empresa, es una guía para los directivos de aquellas empresas que pretenden retener a su personal.

2.3 Formulación del problema de la investigación

¿Cuáles serían las estrategias pertinentes para retener el capital humano en el Laboratorio Químico Dominicano en Santo Domingo, Distrito Nacional, en el año 2014?

2.4 Sistematización del problema

¿Cuáles son los beneficios que actualmente reciben los colaboradores del laboratorio?

¿Cuáles son los motivos más relevantes que pueden influir para que los colaboradores decidan abandonar el laboratorio?

¿Cuáles son las consecuencias que se han originado cuando los colaboradores abandonan el laboratorio?

¿Qué estrategias se pueden implementar para hacer que los directivos del Laboratorio Químico Dominicano logren retener al capital humano?

2.5 Delimitación Breve de la Investigación

2.5.1 Propósitos del estudio

El principal propósito de este estudio es guiar mediante estrategias a los directivos del Laboratorio Químico Dominicano para que logren retener a su personal.

Unas de las soluciones más relevantes que aportará este estudio al laboratorio son esas estrategias de retención.

2.5.2 Objetivos de la Investigación

2.5.3 Objetivo general:

- Determinar las estrategias pertinentes para retener el capital humano en el Laboratorio Químico Dominicano en Santo Domingo, Distrito Nacional en el año 2014.

2.5.4 Objetivos específicos:

- Especificar los beneficios que actualmente reciben los colaboradores del laboratorio.
- Identificar los motivos más relevantes que pueden influir para que los colaboradores decidan abandonar el laboratorio.
- Detallar las consecuencias que se han originado cuando los colaboradores abandonan el laboratorio.
- Implementar estrategias para hacer que los directivos del Laboratorio Químico Dominicano logren retener al capital humano.

2.6 Justificación del tema de investigación

Conocer estrategias para retener el capital humano, es fundamental para las empresas que deseen asegurar la calidad de sus productos y servicios. Determinar de manera precisa un conjunto de estrategias contribuirá de manera efectiva a la permanencia de los colaboradores.

El estudio resulta necesario para la universidad, para la escuela de psicología y educación, ya que servirá de guía, en especial a los estudiante de psicología industrial, porque no se había realizado este tipo de estudio, además beneficiará a las autoras del estudio, les permitirá adquirir los conocimientos necesarios para retener el capital humano con efectividad, para el departamento de recursos humanos y para las gestiones directivas, para la sociedad, ya que favorecerá a las empresas de hoy en día, en especial al laboratorio.

Por tanto, el aporte más relevante de esta investigación son esas estrategias de retención, la cual ayudará que las empresas actuales valoren más a sus colaboradores y le suministren el trato adecuado; de este modo, la empresa conseguirá tener estabilidad laboral y se lograrán los objetivos propuestos.

La retención de los colaboradores es importante. Es la medida primaria de la fuerza de una organización. Si una compañía pierde a un colaborador crítico, es muy probable que otros colaboradores de la compañía estén pensando hacer lo mismo. Por tanto, es preciso tomar decisiones adecuadas en los tiempos prudentes evaluando las posibles consecuencias. En los casos de la pérdida de un colaborador talentoso puede costarle mucho a una empresa, no sólo en lo referente al desarrollo del trabajo propiamente dicho, sino en lo que costará el nuevo entrenamiento, el período de ajuste, los costos asociados por la nueva búsqueda, (costo de contratación, costo de inducción, costo de entrenamientos), etc.

Mayor será el impacto, si se trata de personal del área comercial (ventas y servicios), lo cual incluso podría afectar la satisfacción del cliente. Por ello es la relevancia de este estudio de estrategias de retención, ya que mantener a los colaboradores es un requisito fundamental para la sostenibilidad, estabilidad y éxito de la empresa. (Ver pág.14)

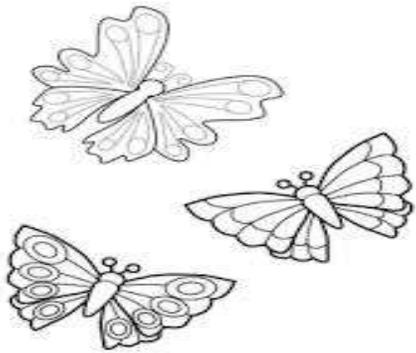
No se intenta realizar una justificación exhaustiva de las razones por las cuales es importante retener al personal, tan solo ilustrar y ampliar el horizonte de las consecuencias de su no aplicación.

El estudio es posible, ya que se va analizar, consta con el consentimiento del administrador de la empresa, por consiguiente las condiciones y disposiciones por parte de los encargados de las diferentes áreas para proporcionar las informaciones necesarias, definitivamente son prósperas. Además, las condiciones de las sustentantes de esta investigación son muy favorables, ya que se dispone de los recursos necesarios para realizar este estudio, tanto de tiempo, como de dinero, y de la obtención necesaria de las referencias bibliográficas.

Este estudio resulta inédito, ya que es una investigación que hasta la fecha no se ha realizado en el laboratorio, y de seguro también será un aporte importante para los futuros profesionales de Psicología Industrial y de toda persona que de alguna manera u otra tenga contacto con esta investigación.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL



“Se puede soñar, crear, diseñar el lugar más maravilloso del mundo... Más para convertir ese sueño en realidad se necesitan personas”. **Walt Disney**

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Antecedentes históricos

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más para gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, retención, talento, conocimiento, creatividad, debido a estos términos se considera que el factor clave de la organización son las personas, en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La retención del talento es uno de los problemas con lo que se ha de enfrentar las empresas. España es uno de los países europeos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores son menores. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés. (Chiabonato, 1999).

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que entienden que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados, por ello es necesario retenerlos.

(González, 2013) afirma que las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. En el 2000 con la ola de reingeniería y reestructuración que afectó a muchas partes del mundo de los negocios en algunas empresas minimizaron la importancia de la fuerza de trabajo. (Ver pág.17).

Como resultado, los viejos supuestos sobre el empleador como protector y el trabajador como fiel piadoso se evaporaron.

(González, 2013) Publicó un Análisis Técnico: En el año 2000 las empresas y los empleados esperaban que la gente trabajara para una misma empresa durante toda su vida profesional. Los empleados, sus colegas y empleadores se consideraban unos a otros casi como familia y le daban a los demás la misma dedicación, compromiso y apoyo que a sus familias. Hoy este fenómeno actúa de acuerdo a las generaciones, donde la gente madura busca aún la estabilidad y la cercanía a sus lugares de origen y familias, ahora ya empezamos a ver las nuevas generaciones en busca de otras opciones de empleo que les permitan un equilibrio entre su vida laboral y personal. Cuando los empleados de su empresa se van, la empresa pierde los conocimientos obtenidos y las habilidades que los empleados adquirieron con esfuerzo (y en los que la empresa debió invertir).

En algunos países, los cambios demográficos han hecho que la retención sea especialmente desafiante. A continuación, algunas de las estadísticas más notables del escenario estadounidense: La fuerza de trabajo en general está madurando, con el promedio de edad de los empleados subiendo de 35 a 55 años.

En estados unidos, la economía ha crecido 2,4%, mientras que la fuerza de trabajo va debajo en la tasa de crecimiento con sólo 1,2%.

Para el año 2020, la población estadounidense en la edad de máximo desempeño en gestión, entre 35 y 45 años, será 15% menor de lo que era en 2000.

La tendencia va en alza en la edad promedio en EE.UU. En 1970, la edad promedio era de poco menos de 30 años. En 2000, era alrededor de 35 años. La edad promedio pronosticada en 2020 es un poco más de 45 años.

Según el último sondeo realizado por Ipsos para American Chamber of Commerce of Peru (AmCham, 2013), solo dos de cada cinco empresas nacionales cuentan con un sistema de retención de talento. Es decir, tres de ellas no lo tienen, lo cual significa un 60%.

El tratar de retener al personal es una preocupación, por lo costoso que es incorporar a alguien nuevo a la organización. (Allen, 2010) afirma que los costos asociados a reclutar, seleccionar y entrenar nuevos empleados frecuentemente exceden el salario anual de las posiciones que se buscan contratar. Las empresas internacionales son las que más han desarrollado los programas de retención. Pero es el extraordinario dinamismo de los negocios lo que está expandiendo esta práctica en las empresas actuales.

(Marroquin, 2012) afirma que en las grandes y medianas empresas se ha incrementado sustantivamente la preocupación por retener al talento. Ello constituye un indicador de la importancia que la alta gerencia le está dando a este tema. Atraer, retener y desarrollar el talento humano, constituye actualmente el principal desafío empresarial, y factor determinante de la competitividad.

(Tamashiro, 2012) afirma que esa mayor preocupación por retener a las personas con talento va de la mano con que la organización cuente con un equipo de gestión humana que administre este capital intangible.

Según un estudio dado a conocer por la Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios (ANJE, 2014) el sector laboral dominicano necesita personal con mayores habilidades directivas y liderazgo, el cual indica que el 48% de las empresas nacionales perciben esta debilidad a la hora de contratar profesionales y técnicos.

La encuesta realizada por ANJE bajo el título “Las Necesidades de Formación y Competencias de Recursos Humanos que Demandan las Empresas en República Dominicana” reflejó que el 21% de las empresas encuentran debilidades en sus recursos humanos para el desarrollo de emprendimiento e innovación; el 27% dice presentar inconvenientes para la contratación de Contables y Financieros con formación adecuada; mientras que el 26% dice que el capital humano presenta debilidades en inteligencia de mercado gestión de cobros. (Ver pág.19).

También se presentan debilidades por deficiencia en la formación académica, desvinculación entre teoría y práctica, precario desempeño en materia de comunicación verbal y escrita, lo cual hace que más del 94% de las empresas encuestadas tengan que invertir mayor capital para fortalecer estas debilidades.

A través de su Comisión de Educación, la Asociación presentó los resultados con el objetivo de aportar a la sociedad cuáles son las áreas, profesiones, habilidades y competencias, que actualmente demanda el sector empresarial dominicano, explicó la Presidenta de ANJE, Laura Peña Izquierdo.

Agregó que, “República Dominicana debe iniciar a formar técnicos y profesionales en función de la necesidad que demanda el sector empresarial para lograr mayor productividad en sus operaciones. Por tanto, para contribuir a la solución de esta debilidad, nuestra Asociación encuestó, a través de una empresa consultora reconocida, alrededor de 75 empresas de diversos sectores, permitiéndonos identificar las competencias y habilidades que requieren y carecen las empresas al momento de contratar”.

Los datos arrojados por el estudio indican también que el 60% de las empresas encuestadas necesita contratar más recursos actualmente, vacantes que mantienen desocupadas por las carencias enunciadas.

Asimismo, ANJE destacó que la nación tiene que implementar y fortalecer políticas públicas que fomenten el desarrollo de la cultura de emprendimiento, sobre todo en los jóvenes, ya que los datos de la encuesta en este aspecto llaman la atención.

La Asociación resaltó que la encuesta reflejó que las competencias y habilidades de mayor valor para las empresas son liderazgo y habilidades directivas (40%); gestión y mantenimiento de procesos (23%); Contabilidad y Finanzas (26%); emprendimiento e innovación (25%); desarrollo de mercado y ventas (23%); y, gestión de cobros eficiente (20%). (Ver pág.20).

ANJE puso a disposición de la sociedad, sea utilizado por el gobierno, las universidades y los demás centros de estudios, a fin de que la formación técnico – profesional en República Dominicana se fortalezca y oriente en función de la demanda que presenten las empresas y el mercado laboral.

3.1.2 ¿Talento?

Según un informe de (Groupon, 2014), declara que la función del departamento de recursos humanos desde hace algunas décadas se ha limitado exclusivamente a la confección de nóminas, hacer liquidaciones de los seguros sociales y coordinar las vacaciones. Poco a poco, ha ido ganando peso e incorporando funciones como la selección de personal y la formación. Pero donde este departamento puede y debe aportar valor es en la gestión del TALENTO.

A veces, cuando hablamos de talento nos quedamos en palabras o en conceptos difícilmente digeribles o aterrizados en la práctica del día a día. Para entender bien este aspecto tan crítico y del que TODO EL MUNDO habla, hagamos un ejercicio “deconstrucción” que nos permita usarlo y aplicarlo. El talento es un círculo virtuoso (peligro... también se puede convertir en vicioso) que comienza con la atracción (selección) de profesionales y continúa con el desarrollo (acogida, formación, evaluación), gestión de la motivación, retribución y reconocimiento (salario fijo, variable, beneficios, decir “gracias”) y con todo este proceso de consigue la vinculación (retención).

Por tanto, la función de RECURSOS HUMANOS está en la facilitación de la gestión del talento, no en la gestión misma. Así, el departamento de recursos humanos no forma, no contrata, no desarrolla, no motiva, etc. a los empleados, sino que facilita tanto a los empleados como a managers las herramientas y recursos para ello. Recursos humanos no debe ser el protagonista de estos procesos, sólo debe ser un intermediario que aporta su conocimiento experto en personas y negocio y vela por que se cumplan los procesos corporativos y todo esté alineado con la estrategia de la organización. (Ver pág.21).

Un aspecto crítico de este círculo virtuoso de la GESTIÓN DE PERSONAS es alinearse con los managers en la importancia de su rol, ya que ellos son los que gestionan efectivamente a las personas. Desde la atracción hasta la vinculación, su papel es crítico y el CONTACTO con recursos humanos debe ser muy estrecho y bidireccional. (Ver anexos, figura No.1).

3.1.3 El Impacto

Por otra parte, (González, 2013) señala: La "fuga de cerebros" resultante trae consigo un alto precio:

- La pérdida de capital intelectual
- El daño a la moral del personal,
- El costo de la búsqueda de sustitutos

La pérdida de un buen empleado lleva consigo otro tipo de costo: la erosión de la satisfacción del cliente y (en última instancia) la rentabilidad del cliente.

Mientras más larga sea la permanencia de los empleados en su empresa, ellos conocen mejor a sus clientes (o a sus clientes internos), sus gustos, aversiones, problemas o necesidades especiales y las maneras únicas de ganar su lealtad. Los clientes también llegan a conocer a los empleados que están en primera línea y aprecian ver o escuchar una voz o cara familiar cada vez que hacen negocios con su empresa. Si se van estos empleados con los que los clientes tienen familiaridad, éstos no pueden obtener la misma calidad de servicio a la que están acostumbrados. Si no están satisfechos, como consecuencia, van a desertar a otras empresas. Y así como perder empleados puede resultar costoso, también lo es perder clientes. Las estadísticas detrás de estas tendencias son alarmantes: la mayoría de las empresas pierde a la mitad de sus empleados en tres o cuatro años y a la mitad de sus clientes en cinco años. En una época en que cada cliente leal es importante, su empresa simplemente no puede permitirse el lujo de perder a los mejores empleados que mantienen la fidelidad de esos clientes.

3.2 Marco Conceptual

Retener

“Impedir que una persona se vaya o se aleje de un lugar”.

Estrategias

“Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Es la implementación de ideas para solucionar un problema”.

Propuestas

“Es la manifestación de una idea o plan que ostenta una finalidad determinada”.

Capital Humano

“Es entendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica”.

Factores de Retención

“Son los elementos, circunstancia o influencias que contribuyen para la permanencia de un objeto”.

Estabilidad Laboral

“Consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas”.

Laboratorio

“Lugar asignado de todo lo necesario para hacer experimento médicos o químicos, o realizar investigaciones técnicas o científicas”.

Empresa

Es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones”.

Gestión del Talento

«Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño».

Sostener

“Mantener firme o sujeta una cosa, es dar lo necesario para su sustento”.

Rotación del Personal

Se refiere a la entrada y salida del personal de una organización, esta se puede dar en diferentes casos; si la rotación es externa, se da en casos como: la muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, despido, mala selección, etc. Si la rotación es interna, se da en casos de ascensos, promociones, transferencias, descenso, etc.

Corroborar

Es dar nueva fuerza [a un argumento, teoría, opinión, etc.] con nuevos o mayores datos.

Desertar

Abandonar un deber, un grupo o la defensa de una causa.

Insubordinación

Desobediencia a someterse a una autoridad superior.

Carencias

Falta de cosas necesarias.

Redistribuir

Repartir una cosa de forma diferente de como se había hecho con anterioridad.

Tópicos

Tema o forma de expresión.

Pertinentes

Que es oportuno para una situación determinada.

Divisar

Ver o percibir de manera poco clara, generalmente desde lejos.

Coste

Valor monetario de una cosa.

Erosión

Desgaste o disminución de la calidad, la importancia o la influencia de una persona o cosa.

Aversión

Sentimiento de rechazo o repugnancia exagerada hacia una persona o cosa.

Infiere

Sacar una conclusión por medio de un razonamiento, a partir de una situación anterior o de un principio general.

Exhaustiva

Que es muy completo y profundo.

Impregnar

Trasmitir una determinada forma de pensar o de ser.

Artimaña

Es un medio que se emplea con habilidad y astucia para engañar o conseguir algo.

Nefasto

Que es de muy mala calidad o muy poca.

Constreñir

Obligar o forzar a alguien a hacer algo que no quiere.

Mermar

Disminución de la cantidad o volumen de una cosa.

3.3 Factores que retienen el capital humano en una empresa

La gente es fiel a una empresa por razones como seguridad, porque tiene una cultura que reconoce la importancia del equilibrio entre la vida y el trabajo, porque reconoce el trabajo bien hecho, por la flexibilidad de horario, o por una sensación de pertenencia a ella. Estas razones pueden variar de un país a otro, los motivos principales para seguir en una empresa son:

Estar orgulloso de ella. La gente quiere trabajar en compañías que estén bien gestionadas y dirigidas por los líderes hábiles e ingeniosos, es decir directores del alto nivel que tengan una visión clara del futuro de la empresa, que puedan divisar estrategias poderosas para el éxito y que motiven a los demás a conseguir su visión.

Por respeto al superior. La buena relación entre el empleado y su jefe hace aumentar la lealtad a la empresa.

Por una compensación justa. La gente quiere trabajar para compañías que además ofrezcan una compensación justa. Esta incluye no solo los salarios y los beneficios competitivos, sino también una compensación intangible en forma de oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo.

Por compañerismo. La posibilidad de trabajar con compañeros respetables y compatibles es otro de los elementos esenciales para un empleado.

Un trabajo interesante. Por último, la gente quiere trabajar para compañías que le den esa clase de trabajos que atraen sus intereses más profundos. El trabajo satisfactorio y estimulante nos hace ser más productivos.

Los autores (Michaels, Handfield & BethAxelrod, 2008) hicieron un descubrimiento, para que las compañías atraigan y retengan a la gente de talento tienen que prestar atención a lo que ellos denominan “la proposición de valor del empleado”. (Ver pág.27).

Este término es el equivalente a lo que todos conocemos como proposición de valor a los clientes: una medida del valor percibido por un coste determinado.

Sugieren que si las compañías quieren ser más exitosas a la hora de atraer y retener talentos, deberían evaluar y reforzar la proposición de valor a sus empleados.

Por otra parte, recientemente ha surgido la intención de hacer estudios y encuestas para conocer como Atraer y Retener el Talento Humano (ARTH), basados en Encuestas de Sueldos y Prestaciones, dicho estudio se ejecuta para que las empresas sepan que tan bien lo están haciendo.

La forma de Atraer y Retener el Talento Humano no se basa en los sueldos o las prestaciones que las empresas ofrecen a su personal, únicamente, para atraer y retener el talento humano se debe considerar una serie de Teorías de autores como Frederick Herzberg, Abraham Maslow y Douglas McGregor así como de Estudios empíricos realizados en el pasado por empresas serias, investigadores y maestros de la conducta humana de gran prestigio.

En Unión Carbide Corporation de USA, (como se cita en Bob, 2000), con más de 200,000 empleados en todo el mundo, en los años 60s´ realizó una serie de estudios empíricos durante más de cuatro años, y se llegó a los resultados de los TRES FACTORES que atraen y retienen el talento humano:

Los tres factores que retienen al personal en una empresa, y que por sus comentarios a terceros hacen atractivas a las empresas, son:

- 1.- Clima Laboral Agradable o Motivante
- 2.- Posibilidades Reales de Crecimiento
- 3.- Sueldos y Prestaciones Justas (ver pág.28).

Los tres factores anteriores serán las razones de permanencia en las empresas en más del 96% de las personas, según el resultado del estudio empírico.

Por otra parte, el trabajo constituye el principal medio para ganar dinero y garantizar el cubrimiento de algunas necesidades básicas. Sin embargo, el deseo de cubrir dichas necesidades no es la única razón por la cual la gente permanece en el trabajo.

El empleo de una persona es un indicador de estatus que proporciona además un importante sentido de identidad. Durante la vida, las personas buscan asegurar un puesto de trabajo que de alguna manera refleje lo que son y lo que valen y que, en general, permita que se desarrollen y encuentren su felicidad.

Estudios como los de (Max Messmer, 2006) afirman que, con el ánimo de buscar retener al personal clave de las organizaciones, estas deben implementar cuatro aspectos: a) atención a los impulsores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación); b) ambiente de trabajo; c) fomento a los planes de carrera y desarrollo, y d) balance entre el trabajo y la vida. Como se puede ver, el aspecto monetario, referido en este caso a la compensación, es un factor clave, pero no es el único.

¿Cuáles son los factores que las mejores empresas aplican en la actualidad para retener a su personal? Un buen sueldo es importante pero no es el factor que determinará si un empleado valioso se queda o se va de la organización. (Boltax, 2011) presentó un estudio que recogía la opinión de más de 500,000 empleados en 300 compañías. En él se encontró que de 50 factores de retención el pago era el menos importante.

Según un estudio realizado en Estados Unidos, México, Reino Unido y China por (O'Neal & Gebauer, 2006) reveló que los factores que logran la retención de los empleados son: el contar con gente capacitada, la satisfacción con las políticas de personal, la empatía del jefe con el personal, la capacidad de balancear trabajo y familia y la reputación de un buen empleador.

3.3.1 Ejemplos de compañías que han sabido retener a sus colaboradores

La Southwest Airlines es una compañía tremendamente próspera. La gente que entra a formar parte de su plantilla se contenta con su trabajo y es fiel a la empresa, reduciendo así los costes de formación y reclutamiento de la misma.

Estudios del ambiente de trabajo de Southwest Airlines (2009) indican, que la compañía basa todo su servicio a las cualidades que hemos identificados en el apartado “por qué la gente se queda en una empresa”. Sus empleados sienten orgullo por la organización, los supervisores son competentes, la compensación es justa y el compañerismo es importante.

El secretario Business Analytics Software SAS, (como se cita en Bob, 2000), para retener a sus empleados, trata de tener un ambiente de trabajo inmejorable. SAS, tiene muchos rasgos que sus empleados valoran enormemente: despachos individuales para todos, horarios de trabajos flexibles y programas que ayudan a los empleados a integrar sus responsabilidades laborales y familiares, unas instalaciones deportivas dentro de la empresa y días libres sin límites por enfermedad. Incluso los padres pueden utilizar la guardería de la empresa y comer con sus hijos.

En una investigación de salarios realizada por (Human, 2008), en 426 empresas, relacionada con 16 sectores y 479 cargos pertenecientes a Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, se evidenció la necesidad de las compañías de contar con planes de remuneración que favorezcan la atracción y retención del talento. Asimismo, muestra una serie de factores que no pasan principalmente por lo monetario, como imagen en la organización, ambiente de trabajo, retos y oportunidades de desarrollo, compensación, programas de capacitación. (Ver anexos, figura No.2).

3.4 Motivos que alejan a los colaboradores de una empresa

Un trabajador abandonará una empresa por razones muy diferentes, pero de los motivos que más han influido se manifiestan los siguientes:

Cambia el liderazgo de la empresa. Puede ser que cambie la calidad de las decisiones de la alta dirección o que cambien los líderes: Los empleados todavía no confían o no están cómodos con ellos.

Conflictos con los supervisores inmediatos. Si las relaciones con sus jefes se vuelven tensas o problemáticas y no ven ninguna otra opción en la empresa. Por ejemplo: Una empresa puede pagar muy bien y ofrecer unos beneficios fantásticos, tener una política especialmente amable con sus empleados y toda una serie de cosas que inducen a la lealtad y retención de los mismos, pero basta con que haya una manzana podrida en el frutero para que se echen a perder todas las demás piezas.

Un mal directivo puede neutralizar cualquier esquema de retención de la empresa que haya puesto en práctica.

Los directivos son lo más importantes de una empresa. No es que las iniciativas orientadas al empleado no sean importantes, sino que su director inmediato es más importante. Él es quien define e impregna al ambiente de trabajo... Si su relación con su jefe está fracturada, ninguna artimaña conseguirá persuadirle de que se quede en la compañía. Es mejor trabajar para un buen directivo anticuado que para un director nefasto en una compañía que ofrezca una cultura inteligente y orientada a la empresa.

Si el jefe es incompetente, sus empleados inteligentes le abandonarán.

Si desertan los mejores amigos. Si los compañeros a los que más respeta y quiere un empleado desertan, este se verá tentado a hacerlo también.

Un cambio de responsabilidades poco favorables. Un cambio de responsabilidades de una persona puede hacer que las nuevas responsabilidades ya no atraigan su interés o que no las considere estimulantes.

3.4.1 Consejo para detectar a los desertores potenciales

¿Están algunos de sus empleados pensando en marcharse?

La principal clave es detectar a los desertores.

Lynn Ware fundador de la firma de consultoría de retención ITS, Inc., (como se cita en Bob, 2000), aconseja a sus clientes que detecten, desde el primer momento, cualquier indicio de insatisfacción o descontento incluyendo:

- ❖ Un cambio en el comportamiento (como puede ser empezar a llegar tarde o marcharse antes de la hora);
- ❖ Un rendimiento inferior;
- ❖ Quejas repentinas de una persona que no solía quejarse;
- ❖ Referencias melancólicas de otras compañías (por ejemplo “Me he enterado de un chico que cobro un bono de 30.000 dólares en la empresa X”);
- ❖ Pocas ganas de participar (por ejemplo, una persona que siempre ha participado en las reuniones o se ha ofrecido a realizar proyectos y que, de pronto, empieza a apartarse o a no querer colaborar);
- ❖ Empezar hablar del “agotamiento”.

Si observa algunas de estas claras señales, trátelas de inmediatamente. Realice un plan de acción. Organice cuanto antes una reunión con la persona en cuestión. Utilice preguntas agudas para identificar la causa del problema. Dígale que le valora como empleado y pregúntele como podrían trabajar juntos en la creación de una experiencia de trabajo mejor.

Por otra parte, Es necesario y pertinente admitir que dentro de las organizaciones y empresas es común encontrar entre sus filas, un perfil de empleado al que hay que prestar una atención especial. Es el empleado del que posiblemente está constantemente indagando las ofertas de empleo, dejando curriculums en todas partes en donde vea un potencial y está en constante espera de una mejor oportunidad laboral. Es posible considerar que este tipo de empleados no están motivados, ni se consideran a sí mismos como suficientemente valorados, ni tampoco se identifican con sus actuales empresas.

3.5 Consecuencias que se pueden originar cuando los colaboradores se marchan de una empresa

Una de las realidades de la retención es que una compañía nunca conseguirá retener a todos sus empleados; concretamente, los de más talento son los que más se mueven. Después le vendrán muchos pensamientos acerca de las consecuencias.

Pensará que tendría que hacer para llenar la vacante y el coste que ello le supondrá en tiempo y dinero. Tendrá que hablar con los de recursos humanos acerca de la descripción del puesto; anunciar la vacante; leer determinadamente decenas de Curriculum; organizar entrevistas y acordar miles de dólares. Para gastos de viajes; poner al día a la persona contratada... y mientras tanto, lo único que le queda es esperar que esa persona sea tan buena como la que ha desertado.

Gestionar la retención de las personas que hacen las mejores contribuciones a la empresa, o propician el aporte de otros dada su experiencia y relaciones, es una tarea que requiere primero sensibilidad respecto al costo de perderlas.

“Las consecuencias de la separación de un empleado calificado van mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de información de su sucesor. Dentro de las otras consecuencias a originarse: puede dar como resultado el bloqueo de un proyecto o alterar las relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una abundancia de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que forma un aspecto muy negativo para las empresas).

Con la partida de trabajadores se deteriora la propia eficacia del sistema de gestión. Si continuamos nuestro análisis encontramos que, además de los costos de reclutamiento, se añaden los costos mismos de la vacante dado que el trabajo se tendrá que redistribuir entre los demás colaboradores y colegas afectando el cumplimiento de metas ya establecidas y los propios estilos de desempeño. (Ver pág.33).

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

Según un estudio de (Birchfield, 2001), se llega a la conclusión siguiente: "Se necesitan hasta 6 meses para que un empleado nuevo llegue a adquirir una productividad correcta en su trabajo. Necesita 18 meses para integrar la cultura de la empresa y 24 meses para conocer realmente la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte".

3.5.1 Coste de movimiento del personal

En definitiva, el movimiento de personal implica tres tipos de costes que impiden obtener un buen resultado final:

- ❖ Gastos directos, incluyendo el coste de reclutar, entrevistar y formar a los sustitutos. (En un mercado laboral restringido, las sustituciones pueden exigir un salario más elevado que el que cobra el ex empleado; sin mencionar el coste potencial de firmar bonificaciones).
- ❖ Costes indirectos, como el efecto sobre la carga de trabajo, la moral y las satisfacciones del cliente. ¿Empezaran otros empleados a pensar en marcharse? ¿Seguirán los clientes al empleado que se ha marchado?.
- ❖ Los costes de oportunidad, incluyendo la pérdida de conocimientos y el trabajo que quedara pendiente mientras los directivos y otros empleados se concentren en llenar el hueco y poner al día al nuevo empleado.
- ❖ Para los empleados en general, el departamento de trabajo de Estados Unidos calcula que un cambio cuesta alrededor de un tercio del salario el nuevo empleado. Entre empleados, directivos y profesionales, el porcentaje aumenta considerablemente. (Ver pág.34).

- ❖ En general, se calcula entre una y dos veces el salario anual que recibe el que abandona. Estas cifras tienen una gran variabilidad, dependiendo esta de la efectividad del empleado que deserta.

(Hernández, 2013) afirma que el talento humano siempre tiene la esperanza de encontrar en otro escenario lo que le es imposible visualizar en el que se encuentra y, ante la ausencia de elementos inspiradores, termina por decidir probar en otros espacios. "Sin talento, no hay negocio y es a la gente a quien atribuimos el éxito. Cuando el sistema falla pones más máquinas, pero cuando la gente falla no se puede remplazar con procesos ni con sistemas."

3.6 Importancia y beneficios de la retención del personal

Resulta muy costoso contratar, formar y sustentar a los funcionarios de una organización, quienes, por otra parte, tienen pleno derecho a dejar el cargo, enfermarse, salir de vacaciones, etc. Cuando un funcionario aumenta su nivel de desempeño y sobresale en su trabajo, aprende más y se hace más valioso para la organización, pero los conocimientos y habilidades alcanzadas por el individuo sólo le pertenecen a él, no a la organización, por más que trate de constreñir su desempeño futuro en otra entidad mediante cláusulas contractuales que lo estipulen así. En esto radica la importancia de poseer buenos mecanismos de retención del personal.

(Alles, 2007) afirma: todas las organizaciones necesitan implementar programas de Estrategias para Retener al Personal, si pretenden mejorar el valor de sus activos humanos y reducir el índice de abandono de su personal. Dentro de los beneficios, señalamos lo siguientes:

Incrementa el valor del capital humano de la compañía, el cual es activo más importante para las empresas de muchas industrias.

Los trabajadores serán más efectivos y a su vez hará que los clientes estén más satisfechos. (Ver pág.35).

Incrementa la productividad de la compañía

La empresa gozará de una buena reputación debido a que hará que la empresa sea atractiva para los candidatos potenciales.

3.6.1 Estudio de Caso: La retención y la cadena de beneficios del servicio

El modelo de la cadena de beneficios es un descendiente de un trabajo desarrollado por los profesores James Heskett, Earl Sasser y otros socios de la Harvard Business School, (como se cita en Bob, 2000), denominado “la cadena de beneficios del servicio” el cual también reconoce el papel de la satisfacción, la lealtad y la retención del empleado.

Varias proposiciones fundamentales forman los vínculos de la cadena de beneficios del servicio:

1. La lealtad del cliente es la que controla la rentabilidad y el crecimiento. Un 5% de incremento en la lealtad del cliente puede elevar los beneficios entre un 25 y un 85 por ciento a la empresa.
2. La satisfacción del cliente da lugar a la lealtad del mismo. Xerox descubrió que los clientes “muy satisfechos” tenían seis veces más posibilidades de repetir la compra de un equipamiento que aquellos otros que estaban meramente “satisfechos”.
3. El valor dirige la satisfacción del cliente. Los esfuerzos de una compañía de seguros por entregar el máximo valor incluyeron la fundación de un equipo para ofrecer servicios especiales en los lugares donde se producían catástrofes importantes. La compañía tiene uno de los márgenes más altos de su industria.
4. La productividad del empleado conduce al valor. Southwest Airlines desembarca y repone dos tercios de sus vuelos en quince minutos o menos; los pilotos vuelan un promedio de 20 horas más por el mes que sus competidores. Los precios al cliente son más bajos mientras que el servicio sigue siendo excelente.

5. La lealtad del empleado lleva a la productividad. El coste anual que le supuso a un concesionario de coches reemplazar a un representante de ventas que tenía ocho años de experiencia con uno que tenía menos de un año fue de 432.000 dólares en ventas pérdidas.
6. La satisfacción del empleado origina su lealtad. En un estudio de una compañía, el 30 por ciento de los empleados insatisfechos expresaron su intención de abandonar, mientras que entre los satisfechos la proporción fue solo del 10 por ciento. Además, se descubrió que el bajo movimiento de empleados está muy ligado a la alta satisfacción de los clientes.
7. La calidad interna provoca la satisfacción de los empleados. Los trabajadores están más contentos cuando se les concede poder para hacer cosas por los clientes y cuando tienen responsabilidades que añaden profundidad a su trabajo.

Se concluyó que “más de la mitad de los participantes en el estudio consideran el servicio pobre al cliente como una consecuencia de los problemas de atracción y retención de empleados.

3.7 Compensación y Beneficios

(CHIAVENATO, 2002) indica que la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. La compensación de personas abarcan temas como: la remuneración, los programas de incentivos, los beneficios y servicios. (Ver pág.37).

3.7.1 Remuneración

Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes:

La remuneración básica: está representada por el salario, ya sea mensual o por horas. En la jerga económica, salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.

Incentivos salariales: que son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas, por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos, etc.

Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.)

3.7.2 Clasificación de las compensaciones

Las compensaciones se pueden clasificar como monetarias y no monetarias. Las compensaciones monetarias pueden ser directas e indirectas.

Compensaciones monetarias directas: Es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario, que representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo.

Compensaciones no monetarias indirectas: Es el salario indirecto derivado de las cláusulas de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. (Ver pág.38).

El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas adicionales, horas extras y el equivalente en efectivo a los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación y transporte subsidiarios, seguro de vida, etc.). La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración. En consecuencia, la remuneración abarca todos los elementos del salario directo e indirecto. En otras palabras, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto de todo el trabajo que realiza en una organización. La remuneración es el género; el salario, la especie.

Son compensaciones no monetarias ofrecidas por la organización (prestigio, autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.)

Formación. Están los planes de formación y capacitación, el entrenamiento específico continuo, el desarrollo de competencias y las becas de estudio.

- Calidad de vida. Aquí se encuentra todo lo referente a la flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales adecuados, y celebraciones de días especiales.

- Plan de carrera. Comprende la oportunidad que las empresas brindan a sus empleados de ascender dentro de la organización; incluye los planes de carrera como tales y las promociones.

- Proceso de ingreso. Contempla los planes para cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y los candidatos internos para cubrirlos. hacerle participar del proceso de inducción y entrenamiento.

- Clima laboral. Hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una “familia”.

- Integración familiar. La empresa promociona actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas. (Ver pág.39).

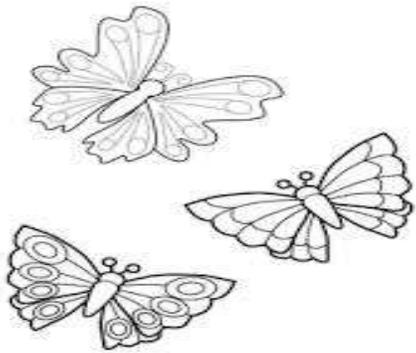
- Reconocimiento. Se encuentran los espacios de reconocimiento público del personal, normalmente materializados con algún beneficio monetario o alguno de tipo afectivo o simbólico.
- Sentido de pertenencia. Aquí se busca que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar en él lealtad y adhesión hacia la organización.
- Tareas desafiantes. Las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, enriquecimiento del cargo y retos del trabajo, La idea es buscar que el empleado siempre tenga algo adicional en qué aportar y hacerlo sentir que genera valor agregado en lo que hace.
- Gestión del conocimiento. La compañía pretende gestionar el conocimiento de los empleados.

3.8 Desde el punto de vista de la administración de personas

La organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de personas en la organización.

CAPITULO IV

ASPECTOS METODOLÓGICOS



“El principal aliciente no es el sueldo. El verdadero incentivo es que el colaborador sienta que está aportando algo”. **Russel Culomb**

4.1 Diseño de la Investigación

En esta investigación, se utilizó un diseño no-experimental, porque se estudió una situación en su entorno natural, donde las variables no fueron manipuladas.

4.2 Población y Muestra

4.2.1 Población objeto de estudio

En este estudio se analizó sobre las percepciones de los colaboradores del laboratorio en torno a los aspectos relativos al manejo del personal, para esto se encuestó a los colaboradores y supervisores de la empresa. La población del laboratorio es conformado por un total 140 colaboradores, y se encuestó una muestra aleatoria compuesta de 30 colaboradores, 5 colaboradores seleccionados de diferentes área, se seleccionaron 6 áreas, y se encuestaron también a los supervisores de esas áreas. Las 6 áreas seleccionadas fueron las sgtes: Departamento Control de calidad, Departamento Almacén de Materia Prima, Departamento Almacén de Productos Terminados, Departamento Sección de Tabletas, Departamento Sección de Inyectable, Departamento sección de Empaque.

4.2.2 Ubicación Geográfica y Temporal del Estudio

Este estudio fue realizado en el Laboratorio Químico Dominicano, el cual es llamado en sus siglas LABOQUIDOM, dicha empresa está ubicada en la Av. Independencia Km 6(1/2) en el sector Roca del Mar, Santo Domingo, Distrito Nacional. La evaluación se realizó en los meses febrero y marzo del año 2014.

4.3 Metodología de la Investigación

4.3.1 Tipo de investigación

Investigación fue de tipo **documental**, ya que la estrategia que se utilizó se basó en el análisis de datos obtenidos a través de diferentes fuentes de información tales como informes de investigaciones, libros, revistas y otros materiales informativos.

También fue **explicativa**, ya que se obtuvieron las debidas explicaciones sobre las estrategias para retener el capital humano de una empresa y además fue **descriptiva** ya que se obtuvo una descripción de la creación, constitución y desarrollo de la empresa objeto de estudio y se mostró cómo fue y cómo se manifestó determinado fenómeno sobre la retención y se buscó especificar de qué manera los colaboradores pueden permanecer en la empresa.

4.4. Métodos y Materiales

En esta investigación se utilizó el **método inductivo**, el cual nos permitió ir de informaciones particulares como el nacimiento, el plan de acción de la empresa y los pilares en la que se sustenta.

En el transcurso de esta investigación se aplicaron dos **encuestas** en total, luego fueron analizadas y según los resultados del análisis procedimos hacer la discusión de los resultados y esas discusiones nos permitió obtener las conclusiones y recomendaciones. Con los resultados obtenidos se procedió a analizar las estrategias necesarias a implementar, las cuales se presentaron como propuestas para la empresa.

El razonamiento respondió al “método analítico” facilitó cuenta del objeto de estudio del tema de investigación y empleó una rigurosa investigación documental. Fue un método que se empleó, el cual esencialmente se utilizó en el análisis de la información obtenida.

Para la realización de esta investigación se obtuvo como base la recolección y posterior análisis de las diferentes informaciones ofrecidas en la empresa objeto de estudio. Asimismo, se consultaron fuentes bibliográficas que versaban sobre el tema de la investigación.

Esta investigación se realizó basando los procedimientos de los métodos expuestos con anterioridad esbozan.

Con relación a la metodología documental, con ella se procedió a la búsqueda de los diversos documentos que tuvieron relación con el tema objeto de estudio; el descriptivo permitió hacer una descripción del origen de la empresa y de su funcionamiento; con el método analítico se procedió a realizar un análisis de cada uno de los documentos obtenidos con el propósito de dar respuesta a cada una de las interrogantes plasmada en la sistematización.

4.5 Fuentes y Técnicas de la Investigación

4.5.1 Instrumento utilizado

En este estudio se utilizaron 2 instrumentos de tipo cuestionarios, el primer instrumento fue dirigido para los colaboradores de la muestra, el cuestionario estuvo conformado por nueve (9) factores de Retención, y un total de cuarenta y ocho (48) ítems, el segundo instrumento fue dirigido a los supervisores de las 6 áreas seleccionadas, conformado por quince (15) ítems.

Los 9 factores utilizados en la encuesta dirigida a colaboradores, fueron los siguientes:

1. Liderazgo
2. Capacitación/Desarrollo Profesional
3. Remuneración
4. Reconocimiento
5. Clima Organizacional
6. Comunicación
7. Relaciones Interpersonales
8. Cooperación
9. Imagen de la Empresa

La escala de valoraciones a la cual se acogió para el análisis de los datos es la **Escala tipo Likert**, se denomina así por **Rensis Likert**, quién publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

La escala que se utilizó es la siguiente:

- MUY DE ACUERDO (5)-
- DE ACUERDO (4)-
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)-
- EN DESACUERDO (2)-
- MUY EN DESACUERDO (1).

4.5.2 Puntuación y análisis

Después de completar el cuestionario, cada elemento se puede analizar por separado. En este caso analizamos cada factor por separado y se determinó el nivel de satisfacción de cada factor.

4.6 Tratamiento de la Información

Se procesó las informaciones obtenidas y se procedió a su representación, la cual se llevó a cabo a través de cuadros estadísticos, mediante su representación en gráficas de barra, tablas de frecuencia, que permitió el análisis, presentación de los datos y discusión de los resultados, esto permitió hacer las conclusiones y luego se procedió con las recomendaciones pertinentes.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS



Los clientes son la razón de ser de las empresas. Más, para servir mejor a los clientes, haz de tener en cuenta en primer lugar a sus colaboradores. Los colaboradores son la única y verdadera medida de competitividad de una empresa. **Hal Rosenbluht**

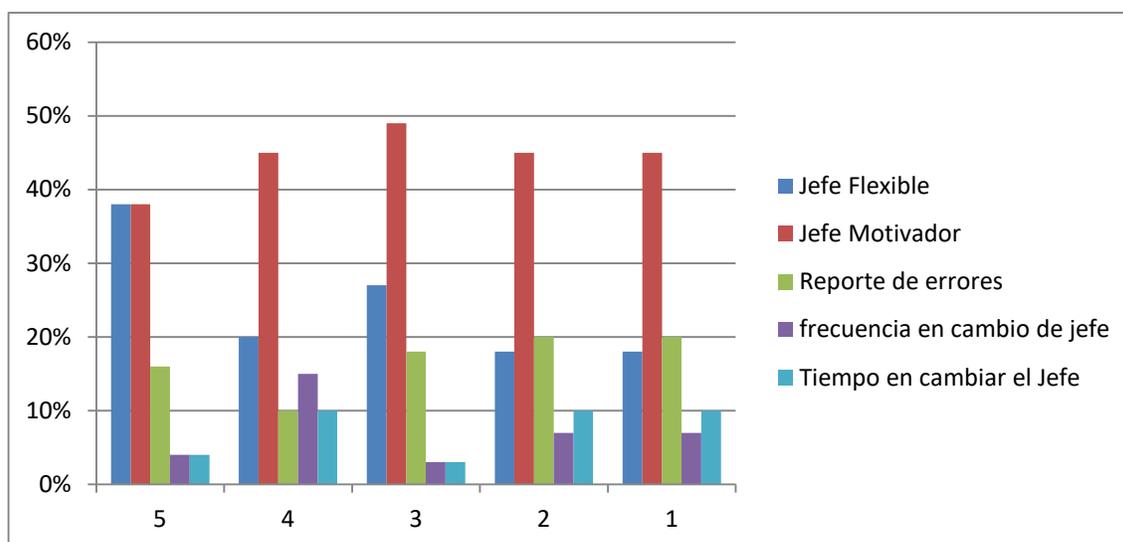
5.1 Gráficos de los colaboradores

La encuesta fue aplicada a los colaboradores del Laboratorio Químico Dominicano, como una encuesta de retención del personal, “Con la finalidad de conocer sus percepciones en torno a los aspectos relativos al manejo del personal, y en base a ellas proponer acciones orientadas a mejorar sus condiciones de trabajo en general.

El muestreo se basó en la selección aleatoria de 30 colaboradores de la empresa seleccionados de 6 áreas diferentes, a los cuales se les aplicaron los cuestionarios y los resultados fueron tabulados en diferentes gráficos según los 9 Factores de Retención del Personal mencionados.

A continuación se mostrarán los resultados de cada uno de los Factores de Retención del Capital Humano. Cada factor se analiza por separado. (Ver tablas de frecuencias para colaboradores en los Anexos).

Gráfico No.1 Factor de Liderazgo



Fuente: Tabla No.1 Factor de Liderazgo, cuestionario para colaboradores.

Interpretación y análisis del gráfico

En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano enfocado exclusivamente al Factor Liderazgo. La primera valoración corresponde como la podemos observar al **Jefe Flexible**, el cual recae en el color azul oscuro, donde un 38% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 38% de acuerdo, un 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 4% en desacuerdo y un 4% muy en desacuerdo.

Análisis: Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que su jefe es flexible y justo ante las peticiones y apoyo que ellos solicitan.

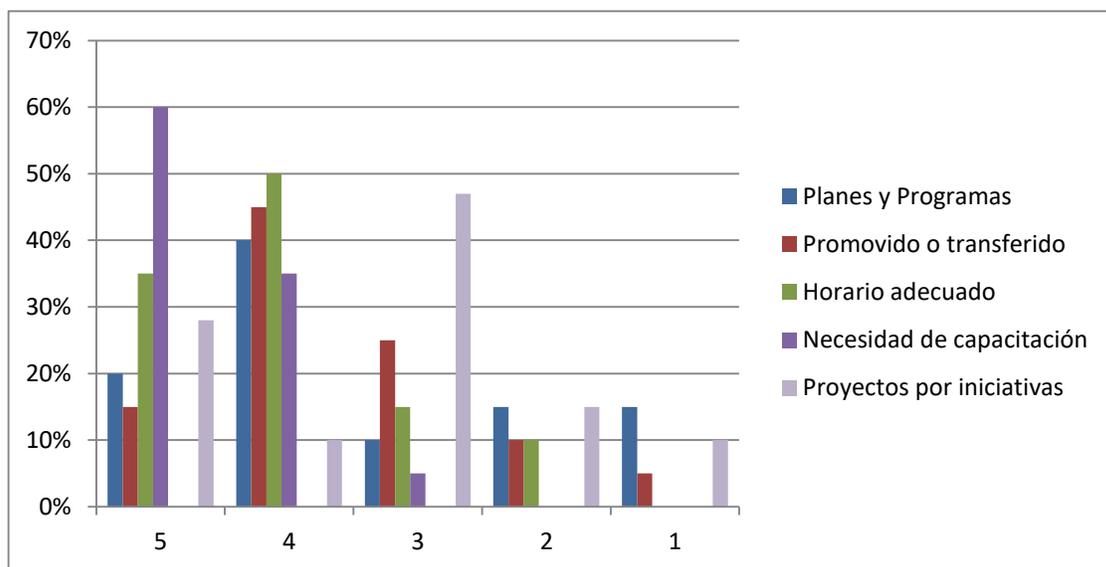
La segunda valoración corresponde al **Jefe Motivador**, el cual recae en el color rojo, donde un 20% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 45% de acuerdo, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% en desacuerdo y un 10% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que su jefe lo motiva y lo retroalimenta sobre su desempeño.

La tercera valoración corresponde a **Reporte de Errores**, el cual recae en el color verde, donde un 27% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 49% de acuerdo, un 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 3% en desacuerdo y un 3% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que cuando cometen algún error su jefe le informa de la manera adecuada.

La cuarta valoración corresponde a **Frecuencia en Cambio**, el cual recae en el color morado, donde un 18% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 45% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 7% en desacuerdo y un 10% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que son frecuentes los cambios de jefatura.

La quinta valoración corresponde a **Tiempo en cambiar el Jefe**, el cual recae en el color azul claro, donde un 18% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 45% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 7% en desacuerdo y un 10% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que cada cierto tiempo se cambia de jefe.

Gráfico No.2 Factor de Capacitación y Desarrollo Profesional



Fuente: Tabla No.2 Factor de Capacitación y Desarrollo Profesional, cuestionario para colaboradores.

Interpretación y análisis del gráfico

En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano enfocada exclusivamente al Factor de Capacitación y Desarrollo Profesional. La primera valoración como la podemos observar corresponde a **Planes y Programas**, el cual recae al color azul, donde un 20% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 40% de acuerdo, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% en desacuerdo y un 15% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que existen planes y programas de capacitación.

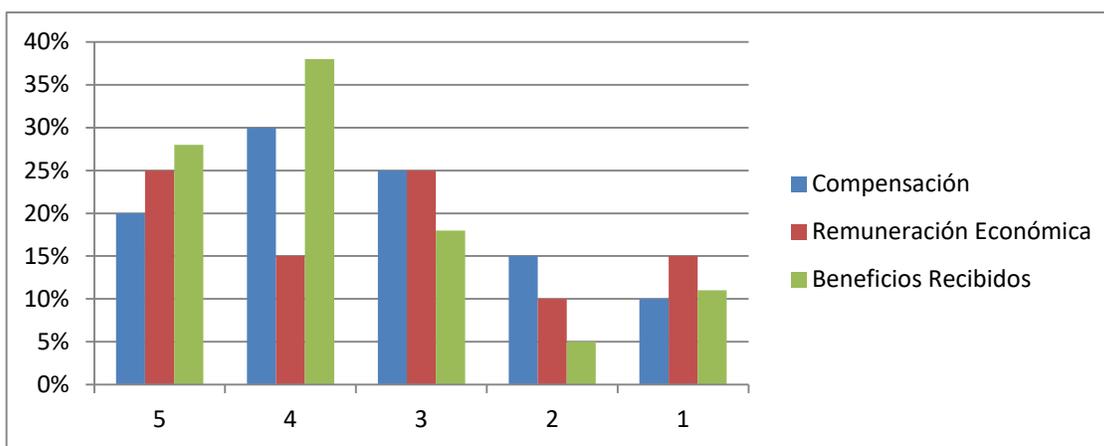
La segunda valoración que corresponde a **Promovido o Transferido**, el cual recae al color rojo, donde un 15% de los colaboradores encuestados estuvieron muy en desacuerdo, un 45% de acuerdo, un 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados manifiestan que se le da la oportunidad de ser transferido o promovido.

La tercera valoración corresponde a **Horario Adecuado**, el cual recae en el color verde, donde un total de un 35% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 45% de acuerdo, un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 0% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados revelan que se le facilita un horario adecuado para ayudarlos en los avances de su carrera profesional.

La cuarta valoración corresponde a **Necesidad de Capacitación**, el cual recae en el color morado, donde un 60% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 35% de acuerdo, un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 0% en desacuerdo y un 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados revelan que necesitan capacitación en algún área de su interés.

La quinta valoración corresponde a **Proyectos por Iniciativa**, el cual recae en el color azul claro, donde un 28% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 10% de acuerdo, un 47% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% en desacuerdo y un 10% empleados muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que no se le permite desarrollar proyectos por iniciativa.

Gráfico No.3 Factor de Remuneración



Fuente: Tabla No.3 Factor Remuneración, cuestionario para colaboradores.

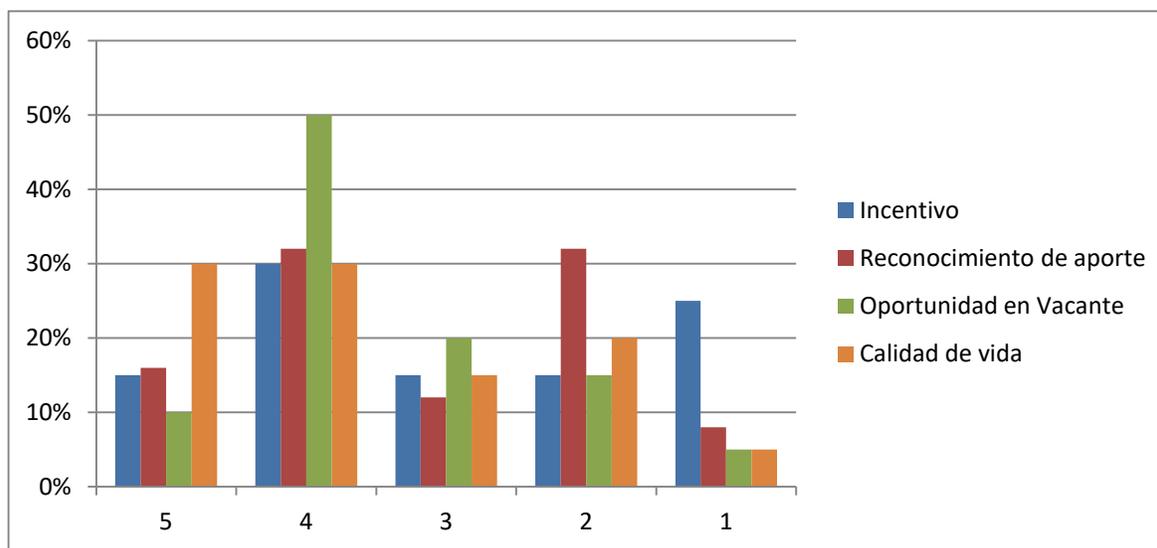
Interpretación y análisis del gráfico

En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano enfocado exclusivamente al Factor Remuneración. La primera valoración corresponde como la podemos observar a **Compensación** el cual recae en el color azul oscuro, donde un 20% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 30% de acuerdo, un 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% en desacuerdo y un 10% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que solo una parte de los colaboradores encuestados expresan recibir una compensación que los estimula mientras que la otra parte expresan que no tienen un sistema de compensación que lo estimule.

La segunda valoración corresponde a **Remuneración Económica** el cual recae en el color rojo, donde un 35% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 15% de acuerdo, un 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 15% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que solo una parte de los colaboradores encuestados expresan recibir una justa remuneración económica mientras que la otra parte expresan que no tienen una remuneración económica justa.

La tercera valoración corresponde a **Beneficios Recibido** el cual recae en el color verde, donde un total de un 28% de los colaboradores en encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 38% de acuerdo, un 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% en desacuerdo y 11% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que han recibido beneficios, tales como, capacitación, bonos, seguros, etc.

Gráfico No.4 Factor de Reconocimiento y Recompensa



Fuente: Tabla No.4 Factor Reconocimiento y Recompensa, cuestionario para colaboradores.

Interpretación y análisis del gráfico

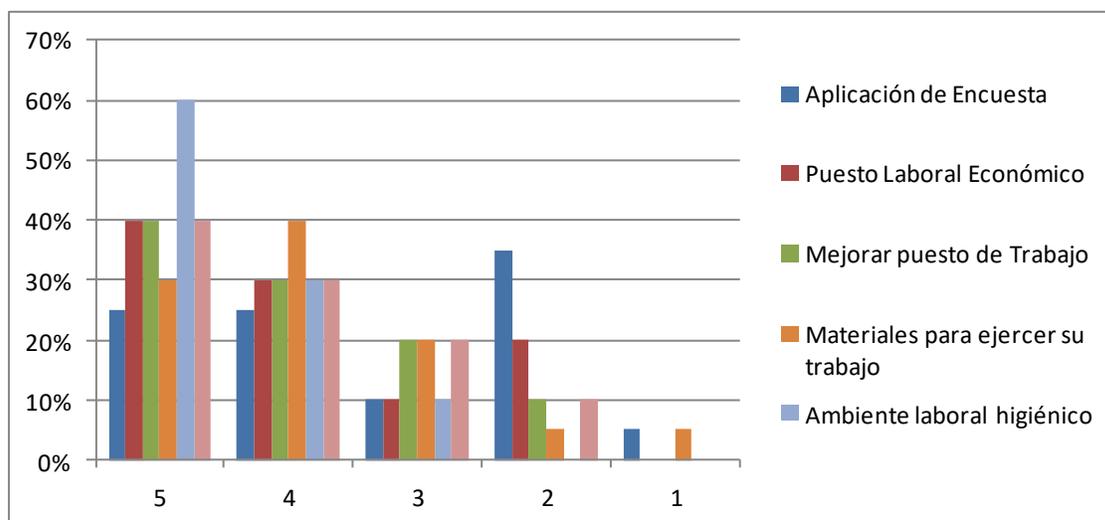
En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano enfocado exclusivamente al Reconocimiento y Recompensa. La primera valoración corresponde a **Incentivo**, el cual recae en el color azul oscuro, donde un 15% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 30% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% en desacuerdo y un 25% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que solo una parte de los colaboradores encuestados han recibido incentivos y la otra parte no han recibido incentivos.

La segunda valoración corresponde al **Reconocimiento de Aporte**, el cual recae en el color rojo, donde un 16% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 32% de acuerdo, un 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 32% en desacuerdo y un 8% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que solo una parte de los colaboradores encuestados han recibido reconocimiento por su aporte en algún proyecto y otras no han recibido nada de reconocimiento por los aportes que han hechos.

La tercera valoración corresponde a **Oportunidad Vacante**, el cual recae en el color verde, donde un 10% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 50% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% en desacuerdo y un 5% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que a la mayoría de los colaboradores encuestados se le da la oportunidad al surgir una vacante.

La cuarta valoración corresponde a **Calidad de Vida**, el cual recae en el color morado, donde un 30% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 30% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% en desacuerdo y 5% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan sentirse valorado haciendo un balance trabajo/familia.

Gráfico No.5 Factor del Clima Organizacional



Fuente: Tabla No.5 Factor Clima Organizacional, cuestionario para colaboradores.

Interpretación y análisis del gráfico

En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano enfocado exclusivamente al Factor Clima Organizacional. (Ver pág.53).

La primera valoración como la podemos observar corresponde a **Aplicación de Encuesta**, el cual recae en el color azul oscuro, donde un 25% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 25% de acuerdo, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 35% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que no se aplica regularmente encuestas de clima organizacional.

La segunda valoración corresponde a **Puesto Laboral cómodo**, el cual recae en el color rojo, donde un 40% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 30% de acuerdo, 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% en desacuerdo y un 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan sentirse muy cómodo en su puesto de trabajo.

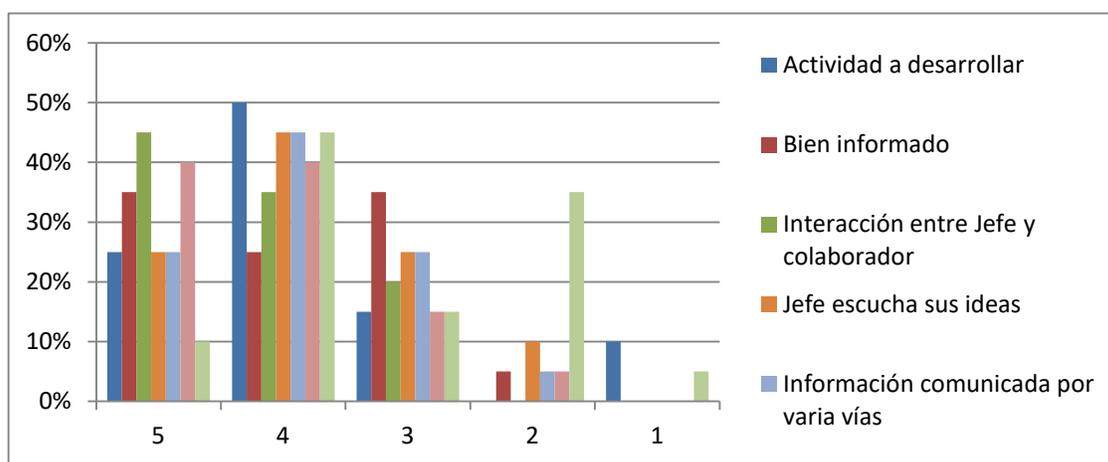
La tercera valoración corresponde a **Mejorar Puesto de Trabajo**, el cual recae en el color verde, donde un 40% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 20% de acuerdo, un 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 0% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que la empresa trata de mejorar su puesto de trabajo.

La cuarta valoración corresponde a **Materiales para ejercer su Trabajo**, el cual recae en el color morado, donde un 40% de los empleados encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 30% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los empleados encuestados disponen de los recursos materiales necesarios para ejercer su trabajo.

La quinta valoración corresponde a **Ambiente Laboral Higiénico**, el cual recae en el color azul claro, con un 60% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 30% de acuerdo, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 0% en desacuerdo y un 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que el ambiente de trabajo es muy higiénico.

La sexta valoración corresponde a **Seguridad para Prevenir Accidentes**, el cual recae en el color mamey, con un 40% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 30% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestado expresan que la empresa tiene la seguridad debida para prevenir accidentes de trabajo.

Gráfico No.6 Factor de Comunicación



Fuente: Tabla No.6 Factor Comunicación, cuestionario para colaboradores.

Interpretación y análisis del gráfico

En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano enfocado exclusivamente al Factor Comunicación. La primera valoración como la podemos observar a corresponde a **Actividad a Desarrollar**, el cual recae en el color azul oscuro, donde un 25% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 50% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 0% en desacuerdo y un 10% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados se le da a conocer las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo.

La segunda valoración corresponde **Bien Informados**, el cual recae en el color rojo, donde un total de un 35% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 25% de acuerdo, un 35% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% en desacuerdo y un 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan sentirse bien informado sobre las actividades a realizar en la empresa.

La tercera valoración corresponde a **Interacción Jefe y Colaborador**, el cual recae en el color verde, donde un 45% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 35% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 0% en desacuerdo y un 0% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan sentir una muy buena interacción con su jefe.

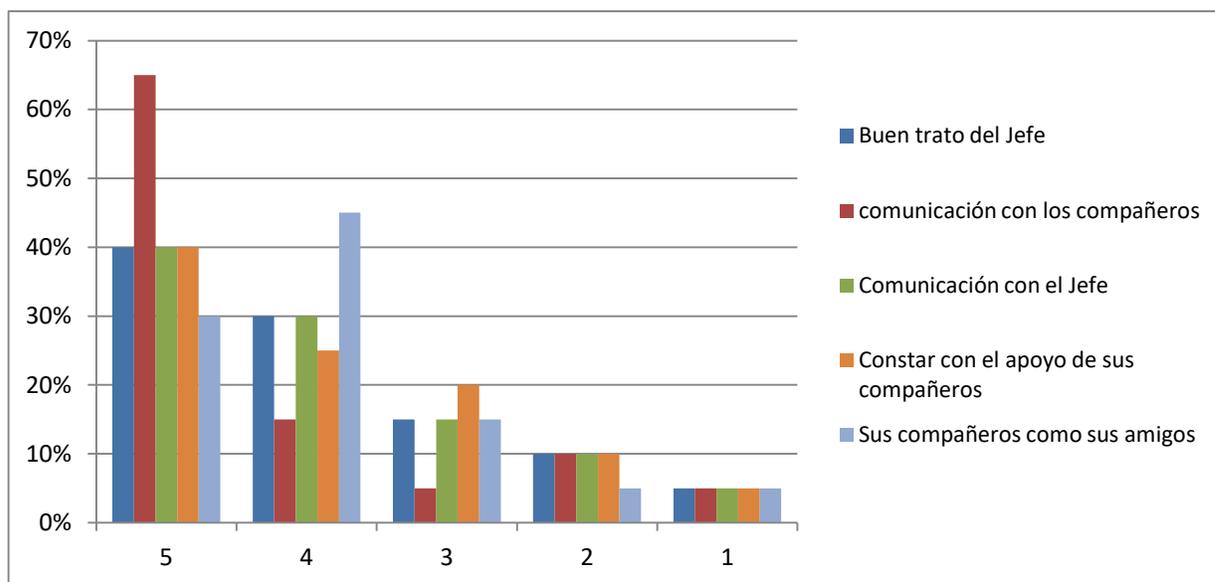
La cuarta valoración corresponde a **Jefe escucha sus Ideas**, el cual recae en el color morado, donde un 25% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 45% de acuerdo, 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 0% en desacuerdo y 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores sienten que sus jefes escuchan sus ideas.

La quinta valoración corresponde a **Información comunicada varias vías**, el cual recae en el color azul medio claro, con un 25% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 45% de acuerdo, un 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% en desacuerdo y un 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores expresan que la comunicación es comunicada por varias vías hasta asegurar que fue correctamente transmitida.

La sexta valoración corresponde a **Donde Dirigirse en caso de problemas**, el cual recae en el color mamey, con un 40% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 40% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% en desacuerdo y un 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores expresan saber dónde dirigirse en caso de problemas.

La séptima valoración corresponde a **Cada Departamento Trabaja Independiente**, el cual recae en el color azul claro, con un 10% de colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 45% de acuerdo, un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 35% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que cada departamento trabaja por su lado.

Gráfico No.7 Factor de Relaciones Interpersonales



Fuente: Tabla No.7 Factor de Relaciones Interpersonales, cuestionario para colaboradores.

Interpretación y análisis del gráfico

En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano enfocado exclusivamente al Factor Relaciones Interpersonales. La primera valoración como la podemos observar corresponde a **Buen trato del jefe**, el cual recae en el color azul oscuro, donde un 40% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 30% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados sienten un buen trato de parte de su jefe.

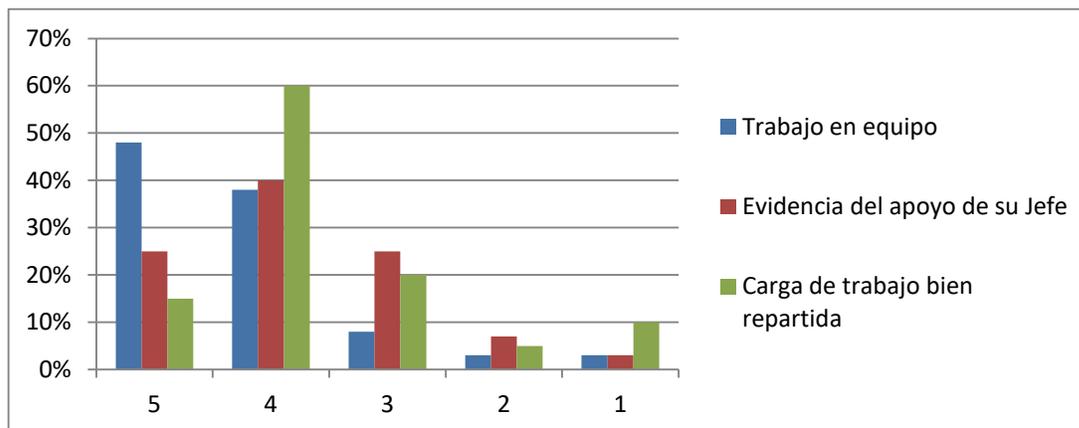
La segunda valoración corresponde **Comunicación con los Compañeros**, el cual recae en el color rojo, donde un 65% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 15% de acuerdo, un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados manejan una buena comunicación con sus compañeros de trabajo.

La tercera valoración corresponde a **Comunicación Jefe**, el cual recae en el color verde, donde un 40% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 30% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 5% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados manejan una buena comunicación con su jefe.

La cuarta valoración corresponde a **Contar apoyo de sus compañeros**, el cual recae en el color morado, donde un 40% de los empleados encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 25% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los empleados encuestados pueden contar con el apoyo de de sus compañero de trabajo en caso de que surja un problema.

La quinta valoración corresponde a **Sus compañero son sus amigos**, el cual recae en el color azul claro, con un 30% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 45% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados consideran a sus compañeros de trabajo como sus amigos.

Gráfico No.8 Factor de Cooperación



Fuente: Fuente No.8 Factor de Cooperación, cuestionario para colaboradores.

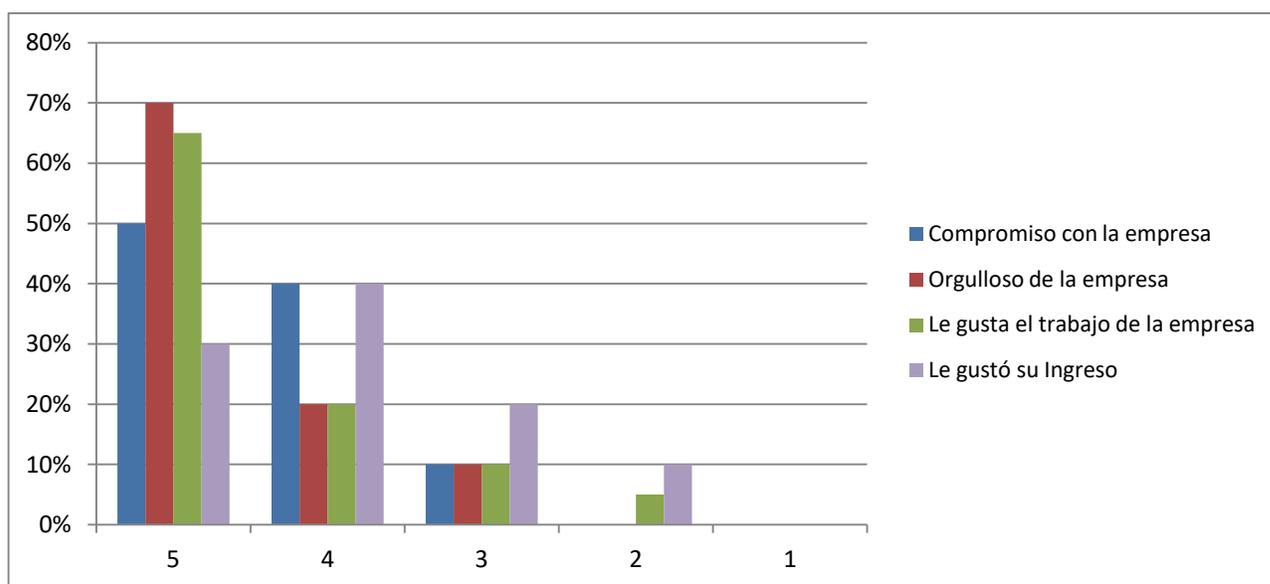
Interpretación y análisis de los resultados

En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano enfocado exclusivamente al Factor Cooperación. La primera valoración como la podemos observar corresponde a **Trabajo en Equipo**, el cual recae en el color azul oscuro, donde un 48% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 38% de acuerdo, un 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 3% en desacuerdo y un 3% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que el trabajo en equipo le resulta exitoso.

La segunda valoración corresponde **Evidencia del apoyo de su jefe**, el cual recae en el color rojo, donde un 25% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 40% de acuerdo, un 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 7% en desacuerdo y un 3% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que hay evidencias de que su jefe le da apoyo utilizando sus ideas.

La tercera valoración corresponde a **Carga de Trabajo bien Repartidas**, el cual recae en el color verde, donde un 15% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 60% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% en desacuerdo y un 10% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan que las cargas de trabajo están bien repartidas.

Gráfico No.9 Factor Imagen de la Empresa



Fuente: Tabla No.9 Factor Imagen de la Empresa, cuestionario para colaboradores.

Interpretación y análisis de los resultados

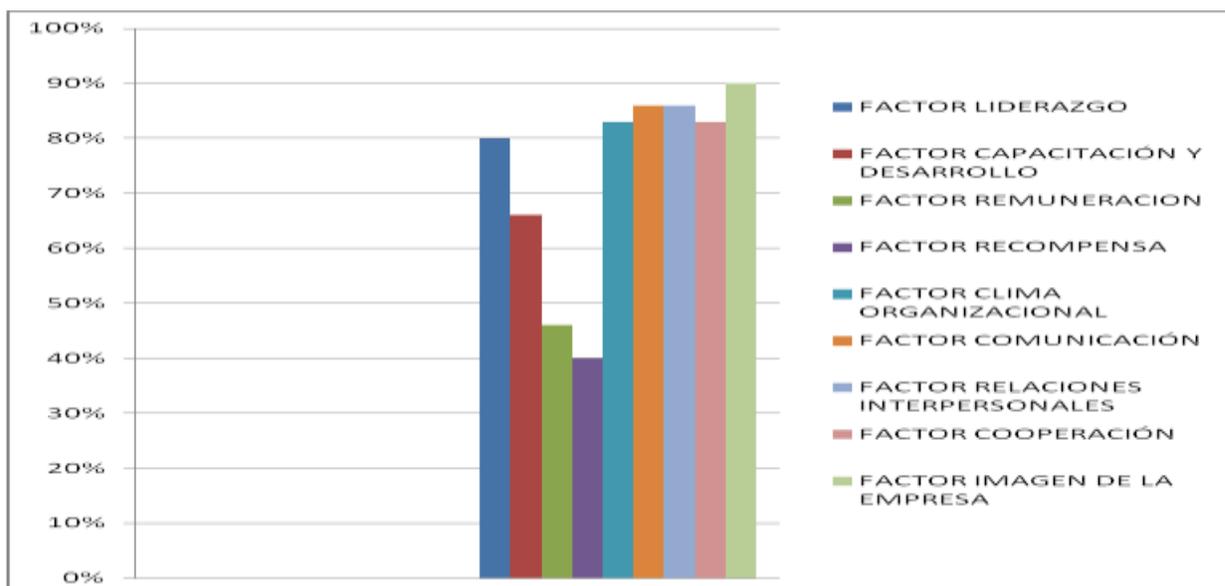
En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano enfocado exclusivamente al Factor Imagen de la Empresa. La primera valoración como la podemos observar corresponde a **Compromiso con la Empresa**, el cual recae en el color azul oscuro, donde el 50% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, el 40% de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 0% en desacuerdo y el 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan sentirse comprometido con la empresa.

La segunda valoración corresponde a **Orgullo de su Empresa**, el cual recae en el color rojo, donde un 70% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 20% de acuerdo, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 0% en desacuerdo y un 0% muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan sentirse orgullosos de ser parte de esa empresa.

La tercera valoración corresponde a **Le Gusta el Trabajar en la Empresa**, el cual recae en el color verde, donde un 65% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 20% de acuerdo, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5% en desacuerdo y un 0% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan gustarle trabajar en la empresa porque tiene buena imagen en la sociedad.

La cuarta valoración corresponde a **Le gusta Ingreso**, el cual recae en el color morado, donde un 30% de los colaboradores encuestados estuvieron muy de acuerdo, un 40% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 0% en muy en desacuerdo. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los colaboradores encuestados expresan gustarle su ingreso en la empresa sabiendo aún cómo iban a ser las cosas.

Gráfico No.10 Todos los Factores de Retención del Capital Humano



Fuente: Tabla No.10 Todos los factores de retención del capital humano, cuestionario para colaboradores.

Interpretación y análisis de los resultados

En este gráfico se puede observar el resultado de la encuesta de retención del capital humano aplicada a los colaboradores de LABOQUIDOM. En una escala de un 100%, se evaluó todos de los factores, en donde el porcentaje 100% representa mayor satisfacción de los colaboradores y el mínimo porcentaje representa la insatisfacción por factor de los colaboradores. El gráfico es interpretativo, al analizar en el cuadro los diferentes factores y observar los colores en el gráfico de barra, se puede llegar a las conclusiones los puntos cruciales en la que deben reforzar para mejor funcionamiento de la empresa.

Como podemos observar en el gráfico, el primer Factor es de Liderazgo, el cual recae en el color azul oscuro, con un total de un 80%. El segundo Factor es de Capacitación y Desarrollo, el cual recae en el color rojo oscuro, con un total de un 66%. El tercer Factor es de Remuneración, el cual recae el color verde oscuro, con un total de un 46%.

El cuarto Factor es de Reconocimiento y Recompensa, el cual recae en el color morado, con un total de un 40%. El quinto Factor es de Clima Organizacional, el cual recae en el color aguamarina, con un total de un 83%. El sexto Factor es de Comunicación, el cual recae en el color mamey, con un total de un 86%. El séptimo Factor es de Relaciones Interpersonales, el cual recae en el color azul claro, con un total de un 86%. El octavo Factor es de Cooperación, el cual recae en el color rojo claro, con un total de un 83%. El noveno y último Factor es de Imagen de la Empresa, el cual recae en el color verde claro, con un total de un 90%.

Análisis: Se refleja que los factores que obtuvieron el mínimo de porcentajes, el cual representa la insatisfacción por factor de parte de los colaboradores, son los siguientes: el factor Reconocimiento con un 40%, el factor Remuneración con un 46%, y el factor Capacitación con un 66%, a cada uno de esos factores se le evaluarán los ítems, y se obtendrán los puntos cruciales en la que se debe reforzar para la permanencia de los empleados y mejor funcionamiento de la empresa.

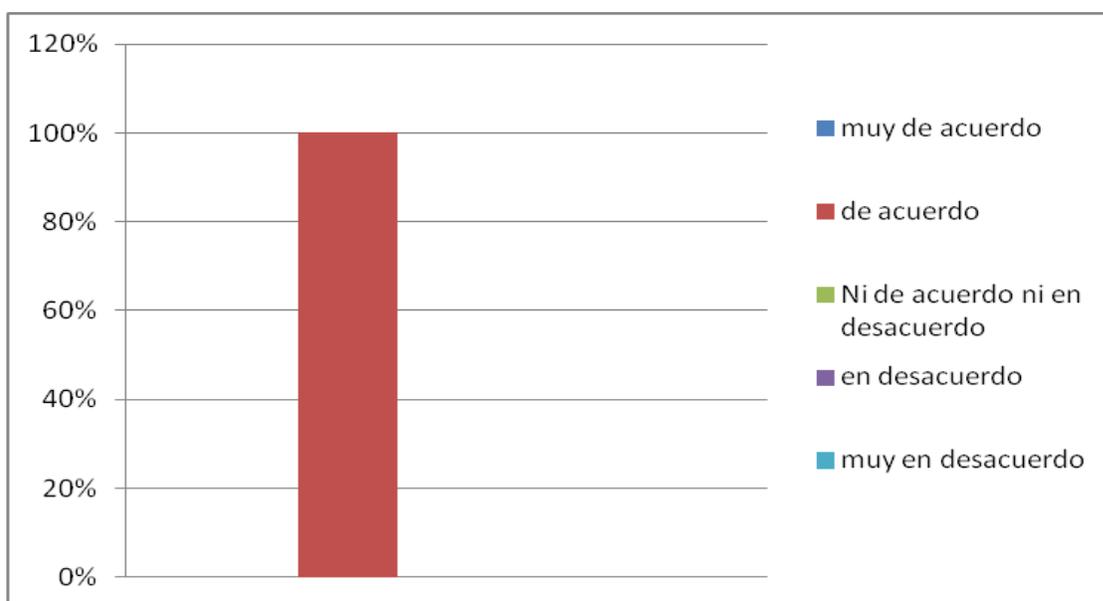
5.2 Gráficos de los supervisores

Esta encuesta fue aplicada a los Supervisores del Laboratorio Químico Dominicano, como una encuesta de retención del personal, “Con la finalidad de conocer sus percepciones en torno a los aspectos relativos al manejo del personal, y en base a ellas proponer acciones orientadas a mejorar sus condiciones de trabajo en general. Se elaboraron 15 ítems en total concerniente a la retención del Capital Humano.

El muestreo se basó en la selección aleatoria de 6 Supervisores de la empresa, seleccionados de las 6 áreas en la que se encuestó a los colaboradores; a los cuales se les aplicaron los cuestionarios y los resultados fueron tabulados en diferentes gráficos según los 15 Ítems de Retención del Personal utilizados.

A continuación se mostrarán los resultados de cada uno de los ítems de Retención de capital humano de con sus respectivas interpretaciones y análisis. (Ver tablas de frecuencias de supervisores en los Anexos).

Gráfico No. 1 ¿Tiene usted identificadas las necesidades actuales de capacitación del personal de su área?

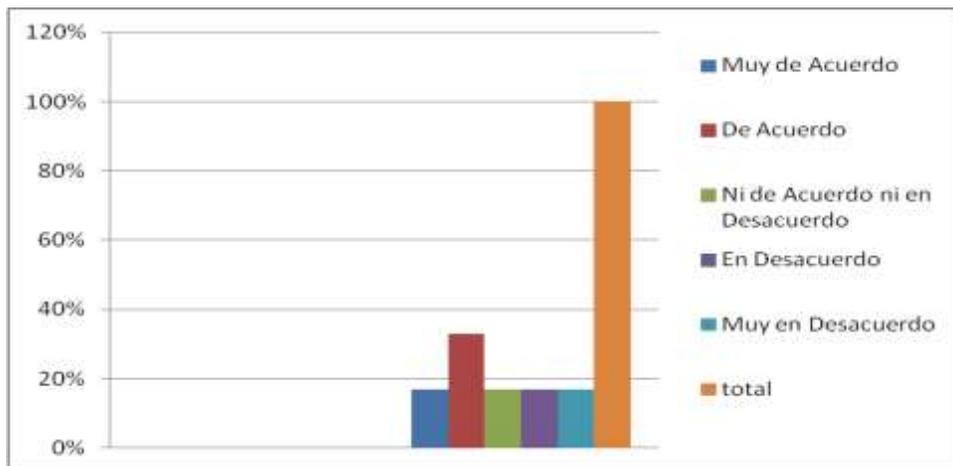


Fuente: Tabla No.1 Pregunta 1, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, todos los supervisores estuvieron de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color rojo. **Análisis:** Se refleja que todos los supervisores encuestados expresan que tienen identificadas las necesidades actuales de capacitación de los empleados de su área.

Gráfico No. 2 ¿Considera usted que se les imparte la capacitación solicitada a los colaboradores de su área?



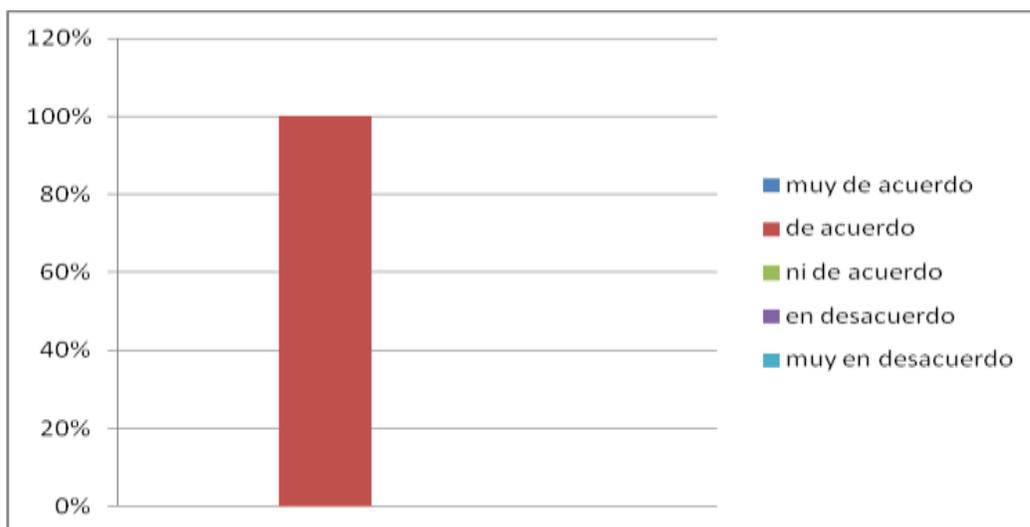
Fuente: Tabla No.2 pregunta 2, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 16% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 34% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 16% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 16% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 16% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. (Ver pág.65).

Análisis: Se refleja que algunos de los supervisores encuestados consideran que se le imparte la capacitación adecuada a los empleados de su área, mientras que otros supervisores lo ponen en duda y otros consideran que no. Lo que significa que solo se le está impartiendo la capacitación adecuada a algunas áreas y no a todas las áreas.

Gráfico No. 3 ¿Se evalúan los resultados de los programas de capacitación?

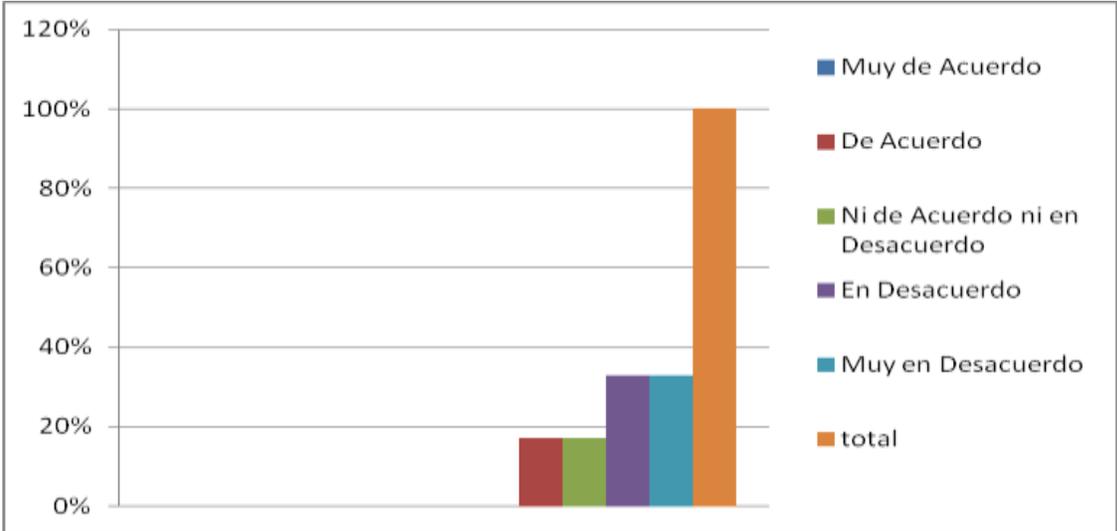


Fuente: Tabla No.3 pregunta 3, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, todos los supervisores estuvieron de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color rojo. **Análisis:** Se refleja que todos los supervisores encuestados expresan que se evalúa los resultados de los programas de capacitación que se imparte en la empresa.

Gráfico No. 4 ¿Dispone la empresa de algún programa para los colaboradores con problemas (programas de asistencia a colaboradores, asesoramiento, etc.)?

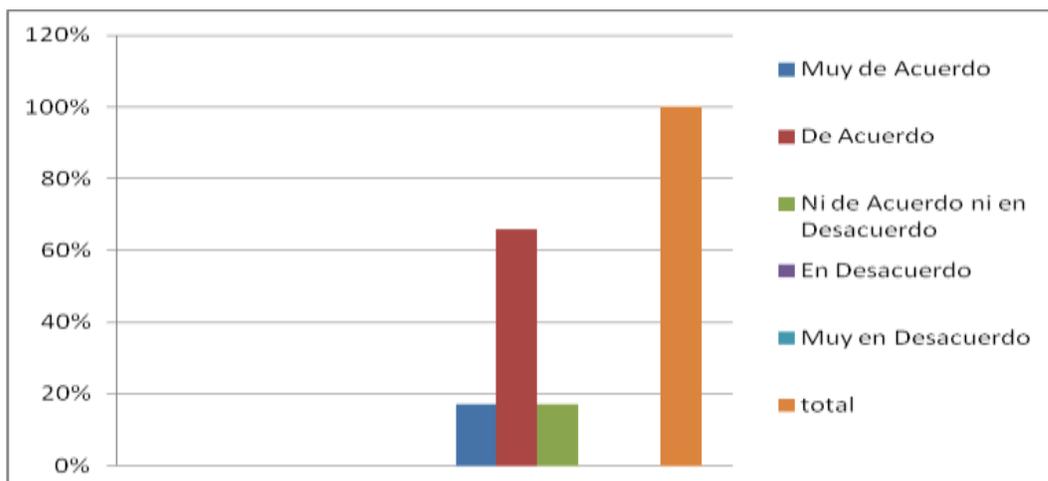


Fuente: Tabla No.4 pregunta 4, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 0% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 17% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 17% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 33% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 33% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que la empresa no dispone de ningún programa para los colaboradores con problemas de asistencia, de asesoramiento, etc.

Gráfico No. 5 ¿Los supervisores mantienen motivados a los empleados de sus áreas?

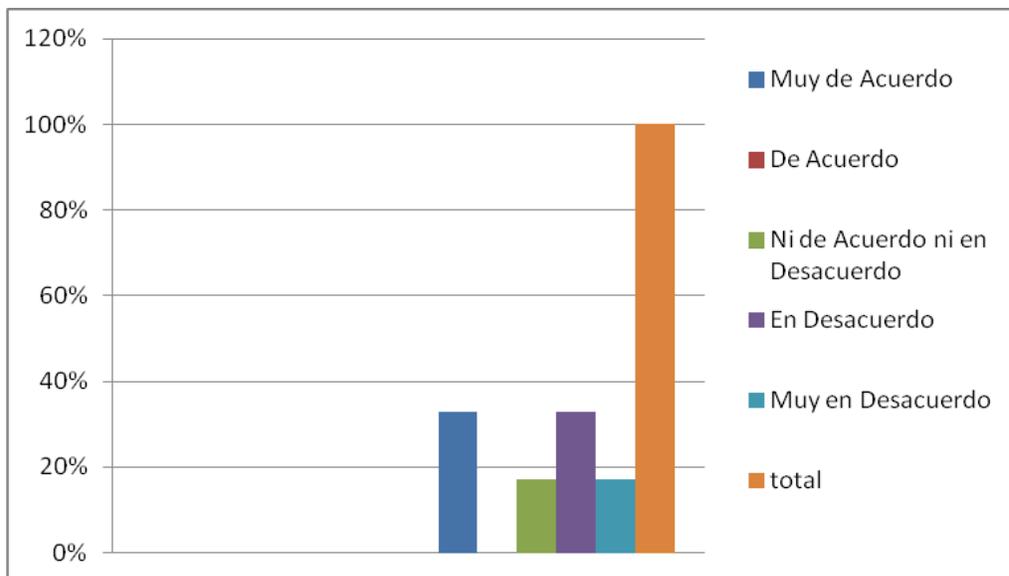


Fuente: Tabla No.5 pregunta 5, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 17% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 66% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 17% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 0% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 0% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados mantienen motivados a los colaboradores de su área.

Gráfico No. 6 ¿Dispone la empresa de algún sistema de retribución por méritos o incentivos?

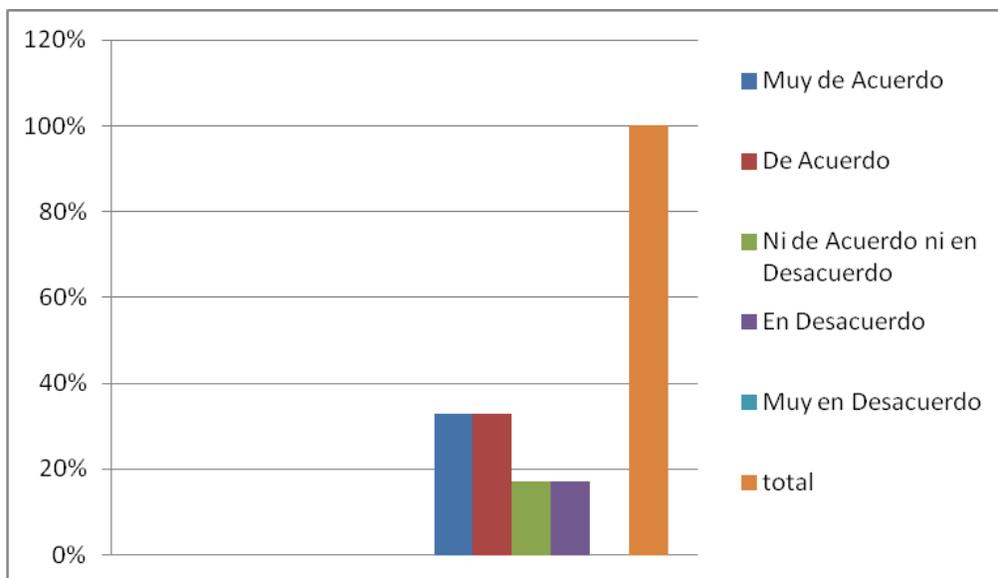


Fuente: Tabla No.6 pregunta 6, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 33% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 0% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 17% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 33% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 17% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que la empresa no dispone de ningún sistema de incentivo o méritos.

Gráfico No. 7 ¿Realizan actividades o programas de comunicación?

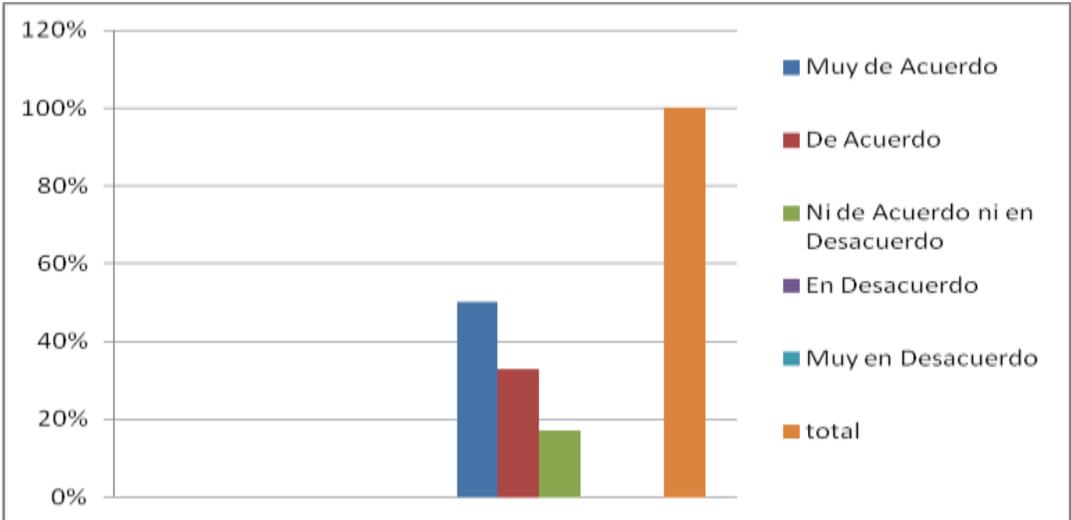


Fuente: Tabla No.7 pregunta 7, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 33% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 33% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 17% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 17% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 0% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que se realizan actividades o programas de comunicación.

Gráfico No. 8 ¿Dispone la empresa de algún sistema de políticas respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales?

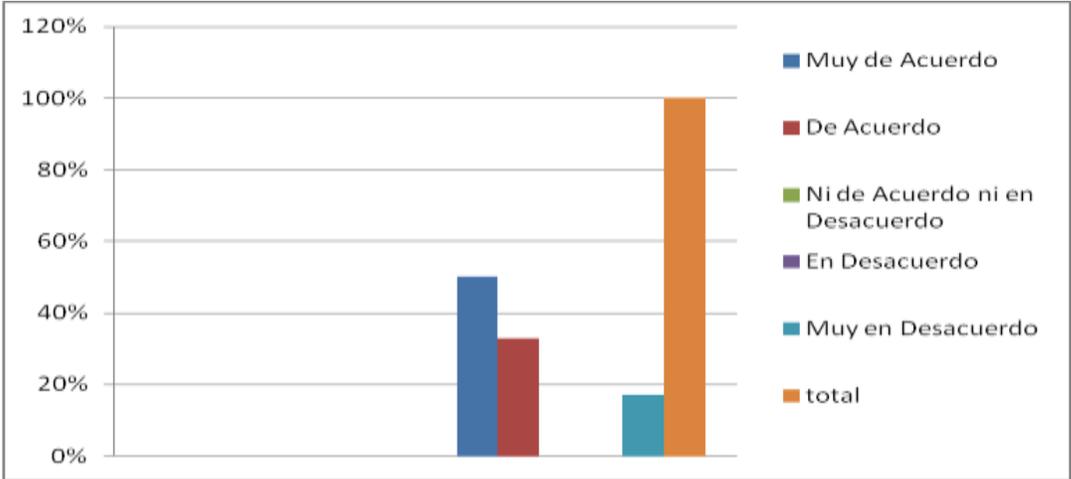


Fuente: Tabla No.8 pregunta 8, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 50% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 33% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 17% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 0% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 0% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que la empresa dispone de sistema de políticas respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

Gráfico No. 9 ¿Considera que son adecuadas las relaciones del departamento de recursos humanos con el sindicato que hay en la empresa?

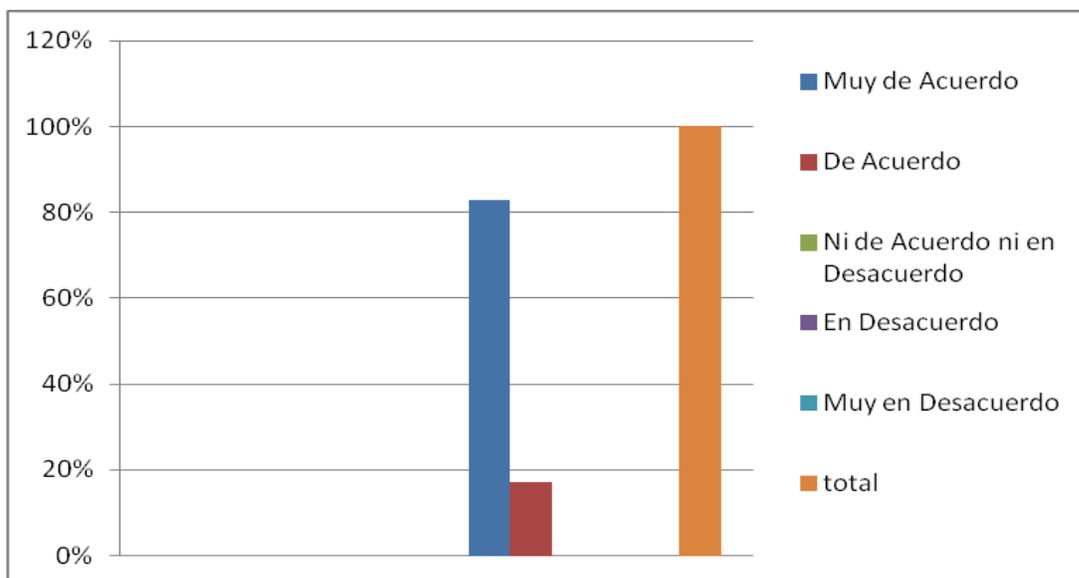


Fuente: Tabla No.9 pregunta, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 50% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 33% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 0% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 0% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 17% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que son adecuadas las relaciones del departamento de recursos humanos con el sindicato de la empresa

Gráfico No. 10 ¿Usted mantiene bien informado a los colaboradores de su área sobre lo que sucede en la empresa?

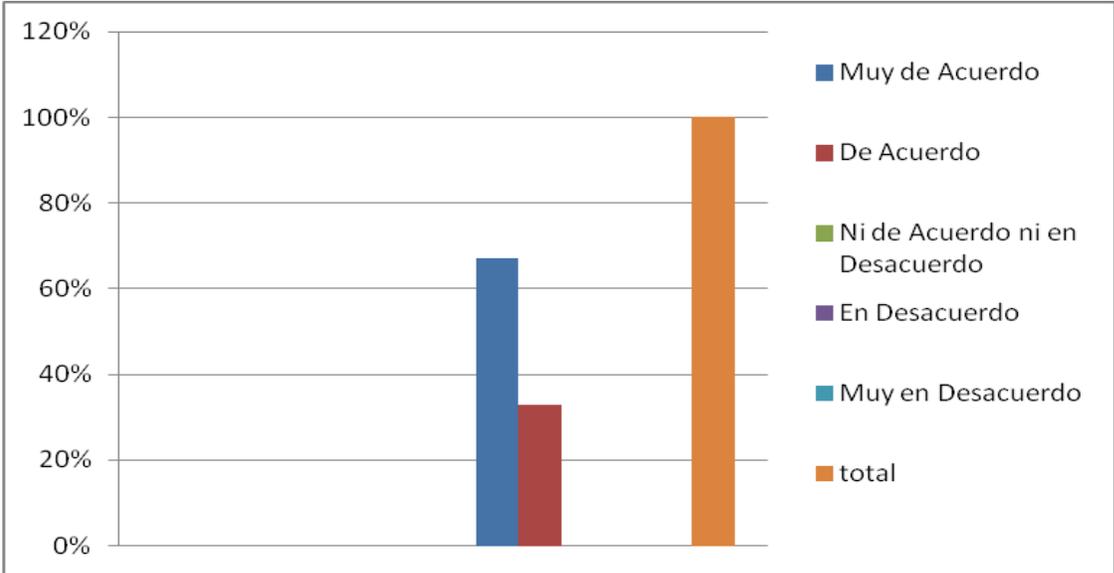


Fuente: Tabla No.10 pregunta 10, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 83% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 17% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 0% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 0% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 0% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que mantienen bien informado a los colaboradores de su área sobre lo que sucede en la empresa.

Gráfico No. 11 ¿Existe algún programa en concreto dirigida a la productividad en la empresa?

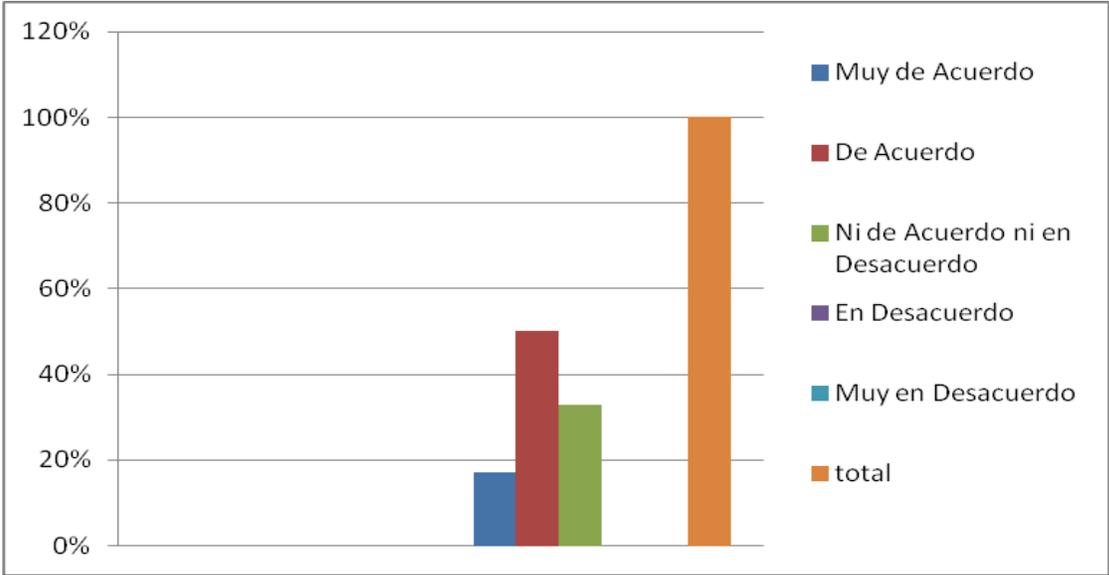


Fuente: Tabla No.11 pregunta 11, cuestionario para supervisores

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 67% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 33% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 0% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 0% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 0% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que si hay programas dirigidos a la productividad.

Gráfico No. 12 ¿Existe algún programa en la empresa sobre la planificación de carrera profesional?

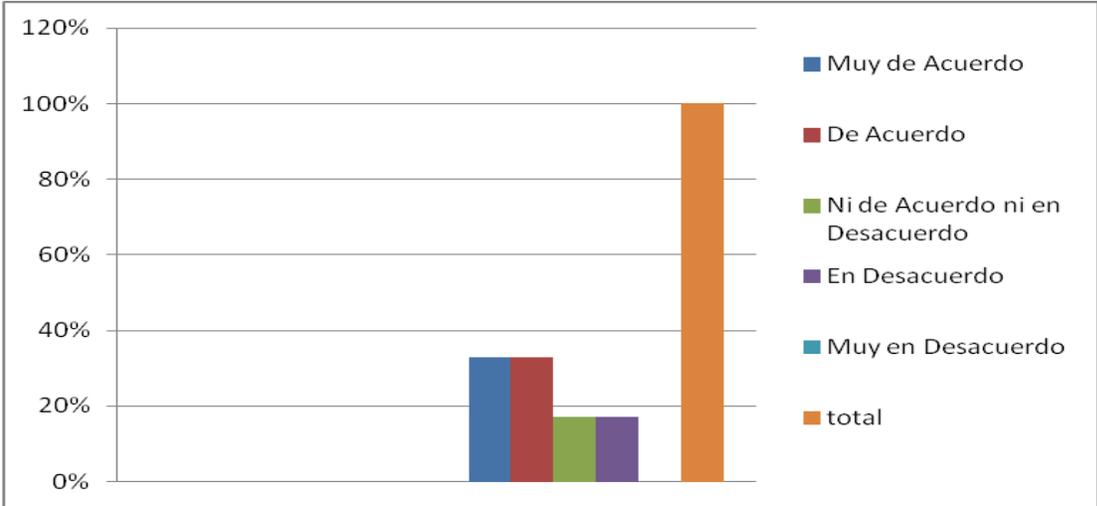


Fuente: Tabla No.12 pregunta 12, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 17% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 50% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 33% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 0% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 0% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que hay programas en la empresa de la planificación de carrera profesional.

Gráfico No. 13 ¿Existe en su área algún sistema de sugerencia y quejas por parte del personal?

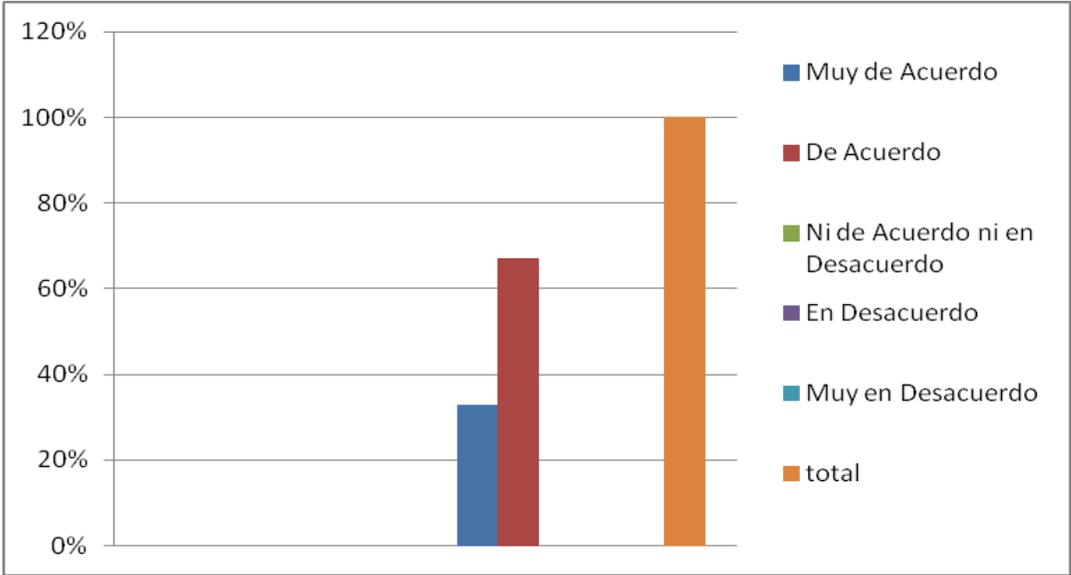


Fuente: Fuente No.13 pregunta 13, cuestionario para supervisores.

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 33% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 33% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 17% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 17% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 0% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que hay un sistema de quejas y sugerencia por parte del personal.

Gráfico No. 14 ¿Se adaptan los colaboradores de su área al mejoramiento administrativo?

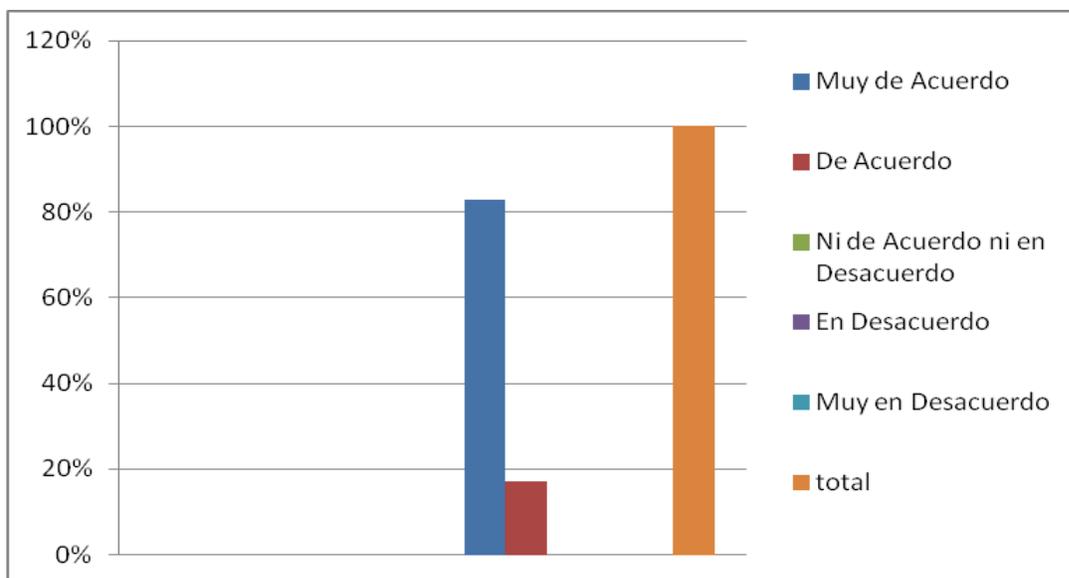


Fuente: Tabla No.14 pregunta 14, cuestionario para supervisores

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, del 100% de los supervisores encuestados, el 33% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 67% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 0% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 0% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 0% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que los colaboradores de su área se adaptan fácilmente al mejoramiento administrativo.

Gráfico No. 15 ¿Valora usted el trabajo que desempeñan los colaboradores de su área?



Fuente: Tabla No15 pregunta 15, cuestionario para supervisores

Interpretación y análisis de los resultados

Como podemos observar el gráfico, el 100% de los supervisores encuestados, el 83% estuvo muy de acuerdo la cual dicha valoración recae en el color azul oscuro, el 17% estuvo de acuerdo la valoración recae en el color rojo, el 0% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo la valoración recae en el color verde, el 0% estuvo en desacuerdo la valoración recae en el color morado, el 0% estuvo muy en desacuerdo la valoración recae en el color azul claro. **Análisis:** Se refleja que la mayoría de los supervisores encuestados expresan que valoran el trabajo que desempeñan los colaboradores de su área.

5.3 Análisis y Discusión de los Resultados

En el presente estudio se investigó sobre la retención de los colaboradores de un Laboratorio Químico Dominicano, conformado por 140 colaboradores en total, para la recolección de datos se utilizó un muestra aleatoria de 30 colaboradores, divididos en 6 áreas; se elaboraron 2 encuestas de retención dirigidas para colaboradores y supervisores, de las 6 área seleccionadas se encuestaron a 5 colaboradores, y de esas 6 áreas se encuestaron a los supervisores o encargados(as) de esas áreas.

Los resultados obtenidos se entrelazaron con los objetivos de la investigación y el marco teórico:

Se determinó las estrategias pertinentes para retener el capital humano de la empresa, el cual ha sido el objetivo general planteado, esto resultó muy positivo ya que obtuvimos todas las instrucciones y técnicas necesarias de retención.

También, se especificaron los beneficios que actualmente reciben los colaboradores del laboratorio, este es uno de los objetivo específicos, el cual nos permitió conocer que la empresa presenta fortalezas al retener a su personal, porque de los beneficios que están recibiendo actualmente los colaboradores son motivos retenedores.

Los beneficios son los siguientes:

La empresa manifiesta brindar flexibilidad laboral a sus colaboradores, la flexibilidad es un aspecto muy importante, ya que es uno de los atractivos organizacionales más valorados por los empleados debido a que, les permite mejorar el balance entre el trabajo y la vida personal. Hay diversos estudios que lo confirman. Uno de ellos es la Survey on Workplace Flexibility de WorldatWork, (como se cita en Bob, 2000), realizada entre más de quinientos profesionales de recursos humanos y miembros de WorldatWork, la cual reveló que las compañías que cuentan con una cultura de flexibilidad establecida tienen niveles más bajos de movimiento voluntario de personal, lo que quiere decir que ofrecer alternativas de flexibilidad laboral ayuda a conservar el personal y el talento humano.

Además, se realizan actividades o programas de comunicación, jefes escuchas ideas, se le comunica actividad a desarrollar, saben dónde acudir en caso de problema, se le mantiene al tanto de todo. Lo que indica que la comunicación del laboratorio es excelente; en una de las estrategias que propusimos para retener al personal hace hincapié con la comunicación uno a uno; en ella puntualizamos que la comunicación es el único medio que mantiene unida a una empresa. Un colaborador bien informado es un empleado productivo por qué se siente participe. Son muchos los efectos positivos de transmitir información esencial de la empresa a los colaboradores, el principal efecto de ellos es el de retenerlos.

Otro aspecto es, hay un sistema de quejas y sugerencia por parte del personal. Tal como puntualizamos en unas de las estrategias para retener el personal, las sugerencias de los colaboradores hacen algo más que ayudar a la compañía. También ayudan a los colaboradores que las presentan, pues mejoran sus condiciones de trabajo, eliminan obstáculos organizativos que les impiden realizar una labor excelente y les conceden control sobre su trabajo.

También, hay excelente relaciones interpersonales, consideran a sus compañeros sus amigos. La posibilidad de trabajar con compañeros respetables y compatibles es otro de los elementos esenciales para retener a los colaboradores. (Bob, 2000)

Se le retroalimenta a los colaboradores sobre su desempeño. Lo que indica que a los se les colaboradores está informando sobre su desempeño en su puesto de trabajo. (Pieron, 1999) plantea, la retroalimentación es vital, es una información proporcionada al colaborador para ayudarlo a repetir los comportamientos motrices adecuados, eliminar los comportamientos incorrectos y conseguir los resultados previstos.

Además, se le proporciona programas de capacitación. Lo que Significa que le están facilitando las instrucciones, y formación debida. Este aspecto es vital y da como resultado que los trabajadores tengan más conocimientos y que sean más efectivos. (Ver pág.80).

La inversión en formación hace que los colaboradores sean más valiosos y este más satisfechos con el trato que está recibiendo por parte de la empresa. Además, las mismas inversiones que hacen que la gente sea más valiosa son las que logran que sea más atractiva para los buscadores de personal.

También, se refleja que se le imparte programas de la planificación de carrera profesional. Los colaboradores son fieles a aquellas empresas que les ofrecen oportunidades de ampliar sus habilidades y crecer en sus carreras. (Feldman, 1994) afirma La planificación de carreras es el proceso mediante el cual los colaboradores:

- toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- obtienen información sobre oportunidades de trabajo dentro de su compañía.
- identificar objetivos profesionales.
- establecen planes de acción para alcanzar estos objetivos profesionales"

A los colaboradores les gusta trabajar en la empresa por la buena imagen que tiene en la sociedad. Lo que significa que los colaboradores se sienten orgullosos de ser parte de la empresa, y además se sienten muy comprometidos. (Meyer & Allen, 2010), definen el compromiso como una actitud que se expresa como el vínculo Psicológico del colaborador hacia la organización que hace que sea poco probable que el empleado abandone la organización.

Son adecuadas las relaciones del departamento de recursos humanos con el sindicato de la empresa. Que los departamentos se lleven bien con el sindicato de la empresa es fundamental, porque resulta ser una gran vía por el cual los trabajadores pueden indicar sobre las condiciones laborales que se pueden mejorar. (Freeman & Medoff , 1979) estos autores sostienen que el sindicato es la voz colectica que representa a los trabajadores y que se convierte en una vía de ajuste que soluciona parte de los problemas generados por la falta de información y otras imperfecciones del mercado.

Los colaboradores se sienten muy cómodos en su puesto de trabajo. El colaborador que se siente cómodo en su trabajo ofrece ese componente adicional para que el cliente se sienta especial al ser bien atendido. El buen trato que el trabajador percibe por parte de la empresa se transforma en 'feedback' positivo hacia el cliente.

La empresa tiene la seguridad debida para prevenir accidentes de trabajo; asimismo indica que se les imparte programas sobre qué hacer en caso de accidentes, lo que indica que los colaboradores están bien alineados. En este sentido (Hundeloh & Hess, 2003) plantea, que los métodos de enseñanza "comprensiva" aplicados a la prevención de accidentes tiene efectos positivos ya que, desde una visión práctica, podemos observar, que la adquisición, conlleva una actitud segura y consciente del riesgo.

Los colaboradores expresan tener buen manejo en trabajo en equipo; este aspecto es vital ya que Esto genera confianza, colaboración y solidaridad entre los compañeros y a la vez pueden alcanzar y lograr los objetivos con mayor eficacia. (Luecke, 2003)

En general, todos estos beneficios que les proporciona la empresa actualmente a sus colaboradores son motivos para quedarse en ella.

Por otra parte, en otro de los objetivos específicos, se identificó los motivos más relevantes que pueden influir para que los colaboradores decidan abandonar el laboratorio; el cual nos permitió identificar también las carencias o aspectos negativos que presenta el laboratorio;

Los aspectos negativos son los siguientes:

Necesidad capacitación en algún área de su interés, solo hay una parte del personal que se le da capacitación, remuneración justa, incentivos, reconocimientos, todo esto indica que la empresa no ejecuta un sistemas de compensación justa. Según (William M. Mercer, 2000), nos dice que "La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al colaborador, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus". (Ver pág.82).

Cuando el colaborador está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar que el colaborador se vaya de la empresa.

No se le aplica encuestas de clima organizacional. Lo que indica que los superiores no están al tanto de cómo perciben sus colaboradores el ambiente. Para (O'Ryan, 2008), "las encuestas de clima laboral son una herramienta muy útil para conocer cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a temas relevantes para la organización. Tema tales como, condiciones de trabajo, procesos, motivación, comunicación interna, relación con las jefaturas, normas, procedimientos, evaluación de compensaciones, premios y reconocimientos".

Cada departamento trabaja por su lado. Lo que significa, que no están trabajando por una misma meta, esto trae consecuencias, porque no se logran los objetivos propuestos por el laboratorio.

No se le permite desarrollar proyectos por iniciativa. Unas de las estrategias de retención implementadas, es la de permitirle a los colaboradores desarrollar proyectos por iniciativa: darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera puede desencadenar una gran oleada de energía en los trabajadores. Los colaboradores quieren sentir que son miembros de confianza y valor para la organización. (Bob, 2000)

Son frecuentes los cambios de jefatura. En una empresa en donde es de costumbre cambiar de administrador de manera frecuente, surgen cambios: ya sean de objetivos, de planificación, de normas, de proyectos, etc. Asimismo trae consecuencias, tales como: que los colaboradores se sientan desconfiados, incómodos, inestables, etc. y por tal razón puede disminuir la productividad en la empresa.

No dispone de ningún programa para los colaboradores con problemas de asistencia, de asesoramiento, etc. Es de vital ya que este tipo de programa permite resolución de problemas emocionales que afectan adversamente el desempeño. Es un programa que previene y soluciona dificultades personales que afectan al rendimiento laboral.

Se detallaron también las consecuencias que se han originado cuando los colaboradores han abandonado el laboratorio, este es otros de los objetivos específicos, en el identificamos que la principal consecuencias que sufre la empresa cuando uno de sus colaboradores se marcha son los costes, son muchos los costes que ha perdido la empresa y que ha tenido que invertir, desde los costo de reclutamiento hasta el costo de la formación.

Son esas consecuencias que se han originado en el laboratorio, pero existen muchas otras consecuencias más que se pueden originar, como: el bloqueo de un proyecto, perturbar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes; con la partida de los trabajadores se deteriora la propia eficacia del sistema de gestión, la empresa debe prever que la productividad del recién llegado será débil durante un período considerable.

Asimismo, esas carencias que actualmente muestra la empresa han originado consecuencias, y definitivamente no son para nada próspera, ya que, si el laboratorio se conoce en la sociedad por todas las carencias mencionadas anteriormente, su proceso de reclutamiento se hace aun más difícil, y habrá más posibilidades de que los empleados se marchen. Por tal razón, es el momento de ponerle fin a esta situación y hacer un gran esfuerzo, por tanto, proporcionaremos las recomendaciones adecuadas para hacer posible de que esas carencias mejoren.

CONCLUSIÓN

Según la discusión de los resultados obtenidos de las 2 encuestas que se aplicaron a empleados y a supervisores, en ambas encuestas se obtuvieron resultados de los datos similares, por lo que este estudio permitió concluir lo siguiente:

Se concluye que la empresa les proporciona actualmente a sus colaboradores beneficios que se definen como factores retenedores, dentro de los beneficios principales: programas de capacitación, flexibilidad laboral, clima laboral agradable, programas de comunicación, oportunidad de ser transferido o promovido, etc. Pero además manifiesta poseer algunas carencias que definitivamente pueden alejar a los colaboradores de la empresa. Dentro de los motivos principales para marcharse, es el de cambio frecuente de gestores y el de no recibir una compensación justa.

Unas de las consecuencias que ha sufrido la empresa en el momento que se marcha un empleado, ha incurrido las medidas de costes: costo de los conocimientos perdidos y la imposibilidad de usarlos, costo de redistribución de funciones producto a la vacante, costo de reclutamiento y selección, costo de Integración, costo de formación, costo de baja productividad inicial, y esto definitivamente no resulta para nada próspero para la empresa. Por tal razón, es el momento preciso de retener a los colaboradores mediante estrategias de retención.

Es relevante decir, que identificar las razones por las que los colaboradores quieren dejar o quedarse en su trabajo actual fue fundamental para crear estrategias de retención efectivas; por tal razón, este es un punto a favor para la empresa, porque si se conocen los motivos de los cuales los colaboradores se marchan, se estará al tanto sobre los aspectos que les conviene mejorar.

Además, es necesario resaltar que el mayor activo que tiene una organización son sus colaboradores. Ellos son el reflejo de una marca de cara a los clientes y los responsables de que un negocio marche hacia adelante. Por tal razón se trató de hacer lo posible para plantear estrategias que aseguren que los colaboradores permanezcan en la empresa, y que estén sean implementadas desde el área de gestión humana del laboratorio. (Ver pág.85).

Asimismo, les resultaría efectivo, ya que ambos se beneficiarán, tanto la empresa como también los colaboradores, la empresa aumenta su productividad y la posibilidad de que los mismos se queden en ella y los colaboradores se desempeñarán mejor, lo que indica que serán más efectivos, estarán más motivados lo que generará estabilidad en la empresa.

Por otra parte, se concluye también que todos los objetivos planteados en este trabajo de investigación se han cumplidos de manera muy exitosa. Se considera asimismo posible, dar cumplimiento al propósito de esta investigación, el cual consistía en guiar mediante estrategias a los directivos del laboratorio para que logren retener a su personal.

Todos estos objetivos plasmados se lograron tal y como planteamos al inicio de este estudio: se elaboraron 2 encuestas concernientes a la retención del capital humano y se aplicaron a colaboradores y supervisores, luego se representaron en gráficos y en tablas de frecuencias los datos arrojados, y se procedió a analizar y a interpretar los resultados, se hizo una discusión de los resultados, donde se compararon los resultados obtenidos con los objetivos planteados y las teorías según autores encontradas en diferentes fuentes informativas, esta discusión permitió obtener las conclusiones y recomendaciones oportunas.

Dentro de las disponibilidades de este estudio, cabe mencionar que se dispuso de un panorama general de la problemática que presenta el laboratorio, se generó de manera factible las propuestas de retención más relevante, se contó de manera muy exitosa con el consentimiento y apoyo de los directivos del laboratorio, se dispuso para desarrollar el tema objeto de estudio de los materiales informativos necesarios (tecnologías, libros, revistas, etc.), se dispuso de los recursos económicos necesarios para realizar este estudio...

Consideramos valido el contenido de esta tesis, por tal razón estamos plenamente convencidas de que nuestro trabajo es de vital importancia y es de gran aporte no solo para la empresa objeto de estudio sino también para aquellas empresas que busquen una guía sobre la manera en que se puede retener a su personal, además es una guía muy útil para las futuras generaciones de estudiantes de la carrera de psicología industrial, y de otras personas que de una manera u otra tenga contacto directo con este estudio.

En definitiva, la investigación se centró en determinar las estrategias necesarias para retener el capital humano en una empresa, y definitivamente resultó en nuestro estudio de forma muy efectiva. Se entiende que será pertinente investigar el punto de vista de aquellos colaboradores que son objetos de retención, es decir, las razones por las cuales los colaboradores que son objeto de retención (que están satisfecho en su puesto de trabajo, que se les proporciona todo lo que necesitan), abandonan libremente las organizaciones, aspecto que sería complementario del trabajo que se ha expuesto. Las empresas podrán poner en práctica una serie de medidas y estrategias para retener, pero la disposición de quedarse por parte de los colaboradores obedecerá a la decisión libre y autónoma del sujeto. En tal sentido, la eficacia pasará por el diálogo entre la organización y el sujeto.

RECOMENDACIONES

Para que el Laboratorio Químico Dominicano (Laboquidom) optimice el trabajo de su personal, y que pueda conseguir que los mismos permanezcan en la empresa, contribuyendo a lograr el éxito tanto de la empresa como del personal que también forma parte de ella, se facilitan las siguientes soluciones, sugerencias y recomendaciones, como estrategias de retención de personal puntuales, como propuesta a ser implementadas, las mismas serán coordinadas desde la gerencias de recursos humanos y administrativa:

- **Desarrollar un programa para la Capacitación y Desarrollo en algunas áreas de su interés**, un programa de capacitación debe aplicarse a todos los miembros de la organización, desde los administradores hasta los colaboradores y el personal de apoyo. Todos necesitan, y deben tener la oportunidad de mejorar continuamente en lo que realizan, aumentando la efectividad propia y la de la organización, estos programas de capacitación ayudan a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones, favorece la confianza y desarrollo personal y a la vez mejora las habilidades de comunicación y manejo de conflictos como también les ayuda a mantener el interés y entusiasmo por su trabajo, y a que se reactúalicen, disminuye en gran parte la posibilidad de cometer errores que provoquen que la organización pierda prestigio, relaciones públicas, credibilidad, juicios o dinero, y más importante aún les da una razón más para quedarse en ella.
- **Establecer un programa de evaluación de Desempeño**, es muy útil ya que permite mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, trabajar sobre una política de remuneraciones justas y agentes motivadores, aplicar reingeniería de procesos con base en las habilidades y destrezas; detectar necesidades de formación y establecer criterios de rotación y promoción, entre otros.

- **Implementar un sistema de compensación.** La compensación constituye el elemento fundamental para el incentivo y la motivación de los colaboradores de la organización. Los colaboradores desean ser recompensados de forma justa. Por lo tanto, un sistema de compensación justo es un punto importante en la gestión del talento humano, porque se les brinda una recompensa por sus servicios, es una fuente de reconocimiento. Los sistemas de compensación constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de las organizaciones.

Y cuando hablamos de compensación no solo nos referimos a lo monetario que tiene que ver con salario, bonos, premios y comisiones; también incluyen lo no monetario como, clima organizacional, bienestar laboral, prestigio, autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo (Ver anexos, figura No.3).

- **Aplicar encuestas de clima organizacional,** la única manera de mejorar algo es midiéndolo. Por ello, las encuestas de clima laboral se transforman en aliados clave de aquellas empresas que están preocupadas por el ambiente de trabajo y por generar planes de acción para influir en éste. Además, "permiten compararse año por año y definir una ruta clara en ese sentido, "es un instrumento vital, ya que permite saber qué está pasando realmente en las organizaciones". Una de las ventajas corporativas de aplicar encuesta de clima laboral es, luego de tener los resultados, generar estrategias que permitan potenciar aspectos como la motivación y el compromiso de los colaboradores con la organización", al identificar áreas de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores y tomar las acciones adecuadas, las empresas pueden generar las estrategias adecuadas para la retención de personal.
- **Aplicar entrevistas de salida del personal,** es vital porque permite conocer la opinión de un colaborador que al irse puede expresar libremente los aspectos positivos y negativos de la empresa. Estos resultados permitirá desarrollar planes de mejora a considerar para el resto de los colaboradores del área donde se retira ese personal.

- **Reducir los cambios frecuentes de gestores dentro de la organización**, porque tantos cambios con ciertas frecuencias se pueden originar: confusiones, inseguridad, desconfianza, en general, producirá un gran desajuste en la forma de organizar el trabajo entre los distintos departamentos, en las relaciones internas de poder, entre otras. Además en caso de ser posible reducir esos cambios de gestores de manera frecuentes se puede tener la opción de lograr establecer una comunicación efectiva, puesto que, a cada consejo administrativo que entre nuevo se le podría plantear sobre las ventajas que tendría la empresa de mantener lo que si da resultado y cambiar lo que hasta el momento no es factible a la misma.

En ese mismo orden recursos humanos debe velar porque las políticas que hay en la empresa sean revisadas, y con el respectivo seguimiento sean cumplidas por todos los niveles de la empresa.

- **Concederle dentro de los parámetros establecidos por la institución la oportunidad de expandir y desarrollar sus proyectos**, tomando en cuenta los beneficios que aportaría tanto para la institución como para el desarrollo de los colaboradores. De esta manera el colaborador se siente útil, seguro de que ha aportado algo valioso a la empresa y a la vez otorga a ella oportunidad de crecimiento.
- **Todos los departamentos deben de trabajar por una misma meta**, se requiere orientar a todo el personal y darle un mismo sentido a las metas, es decir, fijarse todas las áreas hacia objetivos en común para así llegar hasta donde la empresa se propone.
- **Implementar un programa para empleados con problemas de asistencias, asesoramiento**, Es un programa diseñado para comunicar y guiar a la persona afectada por problemas personales, familiares y/o laborales. Su principal objetivo es: "Rehabilitar el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral para incrementar la productividad tanto del colaborador como de la empresa". (Ver pág.90).

El no considerar lo anterior puede conducir a rendimientos bajos, absentismo o peor aún, que los colaboradores se marchen de la empresa.

En definitiva, si usted realmente desea retener al personal, debe tener en cuenta que con una sola variante no alcanza: si se ocupa del desarrollo de las carreras pero el salario es insuficiente, perderá sus colaboradores; y si remunera por sobre el mercado pero el clima laboral no es bueno y las personas sienten que no hacen carrera de igual forma será preventivo. Cuando hay debilidad en el sistema de retención en algún momento, se irán de la organización, seducidos por otras empresas que con iguales o quizás menores salarios les ofrezcan una mejor perspectiva de estabilidad y crecimiento.

(Ver anexos de las estrategias de la empresa, figura No.4)

ANEXO A

INSTRUMENTO DIRIGIDO A COLABORADORES

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña



Facultad de Educación y Humanidades

Escuela de Psicología

“Con la finalidad de conocer sus percepciones en torno a los aspectos relativos al manejo del personal, y en base a ellas proponer acciones orientadas a mejorar sus condiciones de trabajo en general” le agradecemos invertir unos minutos de su tiempo para completar esta encuesta, las repuestas son confidenciales y son exclusivo para fines académicos.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los siguientes ítems y marque con una **X** en la casilla que represente el valor de las respuesta que mejor describa su opinión. Favor, no dejar ningunas valoraciones en blanco. Recuerde, las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

FACTORES DE RETENCIÓN DEL PERSONAL	VALORACIONES				
	Muy de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
I. FACTOR LIDERAZGO					
1. Considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que le solicita.					
2. Considera que su jefe lo motiva y lo retroalimenta sobre su desempeño.					
3. Cuando llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
4. Considera que son frecuentes los cambios de jefatura.					
5. Cada cierto tiempo se cambia de jefatura.					

II.FACTOR CAPACITACIÓN/ DESARROLLO PROFESIONAL	Muy de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
1. Existen planes y programas de capacitación que se aplican en el personal de acuerdo a sus requerimientos específicos.					
2. Al personal de esta organización, se le da la oportunidad de ser transferido o promovido.					
3. Se le facilita un horario adecuado para ayudarlo con los avances de su carrera profesional.					
4. Considera que necesita capacitación en algún área de su interés y que forma parte importante de su desarrollo profesional.					
5. En esta organización, se permite al personal desarrollar proyectos por iniciativa propia y se le facilita o designan los recursos necesarios.					
III. FACTOR RENUMERACIÓN	Muy de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
1. Se aplica un sistema de compensación que estimula la motivación por el logro del personal.					
2. Considera justa la remuneración económica que recibe.					
3. Considera justa los beneficios que recibe, tales como (capacitación, incentivos, bonos, seguros, prestaciones, etc.)					
IV. FACTOR RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA	Muy de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
1. Has recibido usted Incentivos y / o reconocimientos (Resolución, carta de Felicitación, o beca de Capacitación), durante el tiempo que viene laborando para esta empresa.					

2. Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.					
3. Al surgir una vacante en la empresa, se les da la oportunidad de promoción a los empleados que cumplen el perfil.					
4. En esta institución se valora la calidad de vida, haciendo un balance trabajo/familia.					
V. FACTOR CLIMA ORGANIZACIONAL	Muy de acuerdo 5	De Acuerdo 4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
1. Regularmente se aplican encuestas de clima laboral.					
2. Su puesto de trabajo le resulta lo suficientemente cómodo.					
3. Considera que la empresa trata de mantener y mejorar las condiciones de Su puesto de trabajo.					
4. Dispone de los recursos materiales necesarios para ejercer su trabajo.					
5. Considera que el ambiente de la empresa es muy higiénico, tranquilo y armonioso.					
6. Considera que existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
VI. FACTOR COMUNICACIÓN	Muy de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
1. Se le dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto.					
2. Su supervisor(a) inmediato lo mantiene bien informado de las actividades a realizarse en la empresa.					

3. La interacción entre jefe y colaborador(a) están basadas en una relación de ayuda mutua, responsabilidad y respeto.					
4. Sus jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios.					
5. La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.					
6. Sabe dónde dirigirse cuando tiene un problema de su trabajo.					
7. En esta empresa, cada departamento trabaja por su lado.					
VII. FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES	Muy de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
1. Siente que su jefe o superiores lo tratan bien con amabilidad.					
2. Tiene una buena comunicación sus compañeros de trabajo.					
3. Tiene una buena comunicación con su jefe o superior.					
4. Cuando tiene problemas con su trabajo, puede contar con sus compañeros.					
5. Considera a sus compañeros de trabajo como sus amigos.					
VIII. FACTOR COOPERACIÓN	Muy de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
1. Considera que el trabajo en equipo con sus compañeros (as) es de manera exitosa.					
2. Hay evidencia de que su jefe lo apoya utilizando sus ideas o propuestas para mejorar el trabajo.					
3. Entiende usted que las cargas de trabajo están bien repartidas.					

IX. FACTOR IMAGEN DE LA EMPRESA	Muy de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
1. Se siente personalmente identificado/a y comprometido/a con la empresa					
2. Le enorgullece ser parte de esta empresa.					
3. Le gusta trabajar en esta empresa porque les da una buena imagen en la sociedad.					
4. De haber sabido cómo iban a ser las cosas en esta empresa, hubiera entrado en ella.					

Gracias por su atención!!

ANEXO B

INSTRUMENTO DIRIGIDO A SUPERVISORES

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña



Facultad de Educación y Humanidades

Escuela de Psicología

“Con la finalidad de conocer sus percepciones en torno a los aspectos relativos al manejo del personal, y en base a ellas proponer acciones orientadas a mejorar sus condiciones de trabajo en general” le agradecemos invertir unos minutos de su tiempo para completar esta encuesta, las repuestas son confidenciales y son exclusivo para fines académicos.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los siguientes ítems y marque con una **X** en la casilla que represente el valor de las respuesta que mejor describa su opinión. Favor, no dejar ningunas valoraciones en blanco. Recuerde, las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

ITEMS	VALORACIONES				
	Muy de acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
1. Tiene usted identificadas las necesidades actuales de capacitación del personal de su área.					
2. Considera usted que se les imparte la capacitación solicitada a los colaboradores de su área.					
3. Se evalúan los resultados de los programas de capacitación.					
4. Dispone la empresa de algún programa para los colaboradores Con problemas (programas de asistencia a colaboradores, asesoramiento, etc.).					
5. Los supervisores mantienen motivados a los colaboradores de sus áreas.					

6. Dispone la empresa de algún sistema de retribución por méritos o incentivos.					
ITEMS	Muy de a acuerdo 5	De acuerdo 4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	En desacuerdo 2	Muy en desacuerdo 1
7. Realizan actividades o programas de comunicación.					
8. Dispone la empresa de algún sistema de políticas respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales.					
9. Considera que son adecuadas las relaciones del departamento de recursos humanos con el sindicato que hay en la empresa.					
10. Usted mantiene bien informado a los colaboradores de su área sobre lo que sucede en la empresa.					
11. Existe algún programa en concreto dirigida a la productividad en la empresa.					
12. Existe algún programa en la empresa sobre la planificación de carrera profesional.					
13. Existe en su área algún sistema de sugerencia y quejas por parte del personal.					
14. Se adaptan los colaboradores de su área al mejoramiento administrativo.					
15. Valora usted el trabajo que desempeñan los colaboradores de su área.					

Gracias por su atención!!

Tablas de Frecuencias Colaboradores

Tabla No.1 Factor de Liderazgo

ESCALA DE VALORACIÓN	5		4		3		2		1	
Frecuencia y Porcentaje	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Jefe Flexible	12	38%	12	38%	6	16%	0	4%	0	4%
Jefe Motivador	7	20%	11	45%	3	10%	6	15%	3	10%
Reporte de errores	8	27%	15	49%	6	18%	1	3%	1	3%
Frecuencia en cambio de Jefe	5	18%	14	45%	6	20%	2	7%	3	10%
Tiempo en cambiar el Jefe	5	18%	14	45%	6	20%	2	7%	3	10%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla No.2 Factor de Capacitación y Desarrollo

ESCALA DE VALORACIÓN	5		4		3		2		1	
Frecuencia y Porcentaje	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Planes y Programas	5	20%	15	40%	3	10%	4	15%	4	15%
Promovido o transferido	6	15%	14	45%	7	25%	2	10%	1	5%
Horario adecuado	11	35%	15	50%	1	5%	3	10%	0	0%
Necesidad de capacitación	16	60%	11	35%	3	5%	0	0%	0	0%
Proyectos por iniciativas	5	28%	3	10%	12	47%	4	15%	3	10%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla No.3 Factor de Remuneración

ESCALA DE VALORACIÓN	5		4		3		2		1	
Frecuencia y Porcentaje	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Compensación	6	20%	8	30%	7	25%	5	15%	4	10%
Remuneración Económica	9	35%	4	15%	7	25%	3	10%	4	15%
Beneficios Recibidos	9	28%	11	38%	7	18%	1	5%	2	11%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla No.4 Factor de Reconocimiento Y Recompensa

ESCALA DE VALORACIÓN	5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Incentivo	3	15%	8	30%	3	15%	4	15%	6	25%
Reconocimiento de aporte	6	16%	8	32%	4	12%	8	32%	2	8%
Oportunidad en Vacante	2	10%	14	50%	6	20%	5	15%	1	5%
Calidad de vida	7	30%	7	30%	3	15%	4	20%	1	5%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla No.5 Factor de Clima Organizacional

ESCALA DE VALORACIÓN	5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Aplicación de Encuesta	6	25%	6	25%	5	10%	8	35%	3	5%
Puesto Laboral Económico	10	40%	7	30%	4	10%	5	20%	0	0%
Mejorar puesto de Trabajo	12	40%	7	30%	6	20%	3	10%	0	0%
Materiales para ejercer su trabajo	11	30%	13	40%	4	20%	1	5%	1	5%
Ambiente laboral higiénico	15	60%	10	30%	3	10%	0	0%	0	0%
Seguridad para evitar accidente	12	40%	9	30%	6	20%	5	10%	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla No.6 Factor de Comunicación

ESCALA DE VALORACIÓN	5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Actividad a desarrollar	8	25%	15	50%	5	15%	0	0%	2	10%
Bien informado	11	35%	9	25%	11	35%	2	5%	0	0%
Interacción entre Jefe y colaborador	14	45%	11	35%	7	20%	0	0%	0	0%
Jefe escucha sus ideas	8	25%	13	45%	7	25%	3	10%	0	0%
Información comunicada por varia vías	8	25%	16	45%	8	25%	2	5%	0	0%
Donde dirigirse en caso de problema	13	40%	13	40%	5	15%	1	5%	0	0%
Cada departamento trabaja independiente	3	10%	13	45%	2	5%	12	35%	2	5%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla No.7 Factor de Relaciones Interpersonales

ESCALA DE VALORACIÓN	5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Buen trato del Jefe	13	40%	9	30%	5	15%	2	10%	1	5%
Comunicación con los compañeros	18	65%	8	15%	1	5%	3	10%	1	5%
Comunicación con el Jefe	13	40%	11	30%	4	15%	3	10%	1	5%
Contar con el apoyo de sus compañeros	16	40%	11	25%	4	20%	2	10%	1	5%
Sus compañeros como sus amigos	10	30%	15	45%	4	15%	2	5%	2	5%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla No.8 Factor de Cooperación

ESCALA DE VALORACIÓN	5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Trabajo en equipo	14	48%	11	38%	2	8%	1	3%	1	3%
Evidencia del apoyo de su Jefe	7	25%	11	40%	7	25%	2	7%	1	3%
Carga de trabajo bien repartida	4	15%	15	60%	5	20%	1	5%	2	10%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla De No.9 Factor Imagen De la Empresa

ESCALA DE VALORACIÓN	5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Compromiso con la empresa	14	50%	13	40%	1	10%	0	0%	0	0%
Orgulloso de la empresa	21	70%	4	20%	3	10%	0	0%	0	0%
Le gusta el trabajo de la empresa	18	65%	6	20%	3	10%	1	5%	0	0%
Le gusta su ingreso	10	30%	11	40%	4	20%	3	10%	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tabla No.10 Todos los Factores de Retención del Capital Humano

TODOS LOS FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN
LIDERAZGO	24	80%
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	20	66%
REMUNERACIÓN	14	46%
RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA	12	40%
CLIMA ORGANIZACIONAL	25	83%
COMUNICACIÓN	26	86%
RELACIONES INTERPERSONALES	26	86%
COOPERACIÓN	25	83%
IMAGEN DE LA EMPRESA	27	90%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

Tablas de Frecuencias Supervisores

Tabla No.1 Identificadas la necesidades actuales de capacitación

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	6	100%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.2 Imparte capacitación solicitada por sus colaboradores

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	1	17%
De Acuerdo	2	33%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	17%
En Desacuerdo	1	17%
Muy En Desacuerdo	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.3 Evaluación resultados programas de capacitación

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	6	100%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.4 Dispone la empresa programa de asesoramiento para colaboradores

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	17%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	17%
En Desacuerdo	2	33%
Muy En Desacuerdo	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.5 Supervisores mantienen motivados a los colaboradores de su área

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	1	17%
De Acuerdo	4	66%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	17%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.6 Dispone la empresa de un sistema de méritos o incentivos

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	2	33%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	17%
En Desacuerdo	2	33%
Muy En Desacuerdo	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.7 Realizan programas de comunicación

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	2	33%
De Acuerdo	2	33%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	17%
En Desacuerdo	1	17%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.8 Dispone la empresa de un sistema de políticas respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	3	50%
De Acuerdo	2	33%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	17%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.9 Relaciones adecuadas del departamento de recursos humanos con el sindicato de la empresa

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	3	50%
De Acuerdo	2	33%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.10 Mantienen bien informado a los colaboradores de su área

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	5	83%
De Acuerdo	1	17%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.11 Programas dirigido a la productividad de la empresa

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	4	67%
De Acuerdo	2	33%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.12 Existen programas sobre la planificación de carrera profesional

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	1	17%
De Acuerdo	3	50%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	33%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.13 Existe sistema de sugerencias y quejas

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	2	33%
De Acuerdo	2	33%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	17%
En Desacuerdo	1	17%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.14 Adaptación de los colaboradores al mejoramiento administrativo

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	2	33%
De Acuerdo	4	67%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

Tabla No.15 Valora el trabajo desempeñan los colaboradores de su área

ESCALA	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	5	83%
De Acuerdo	1	17%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
Muy En Desacuerdo	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los supervisores

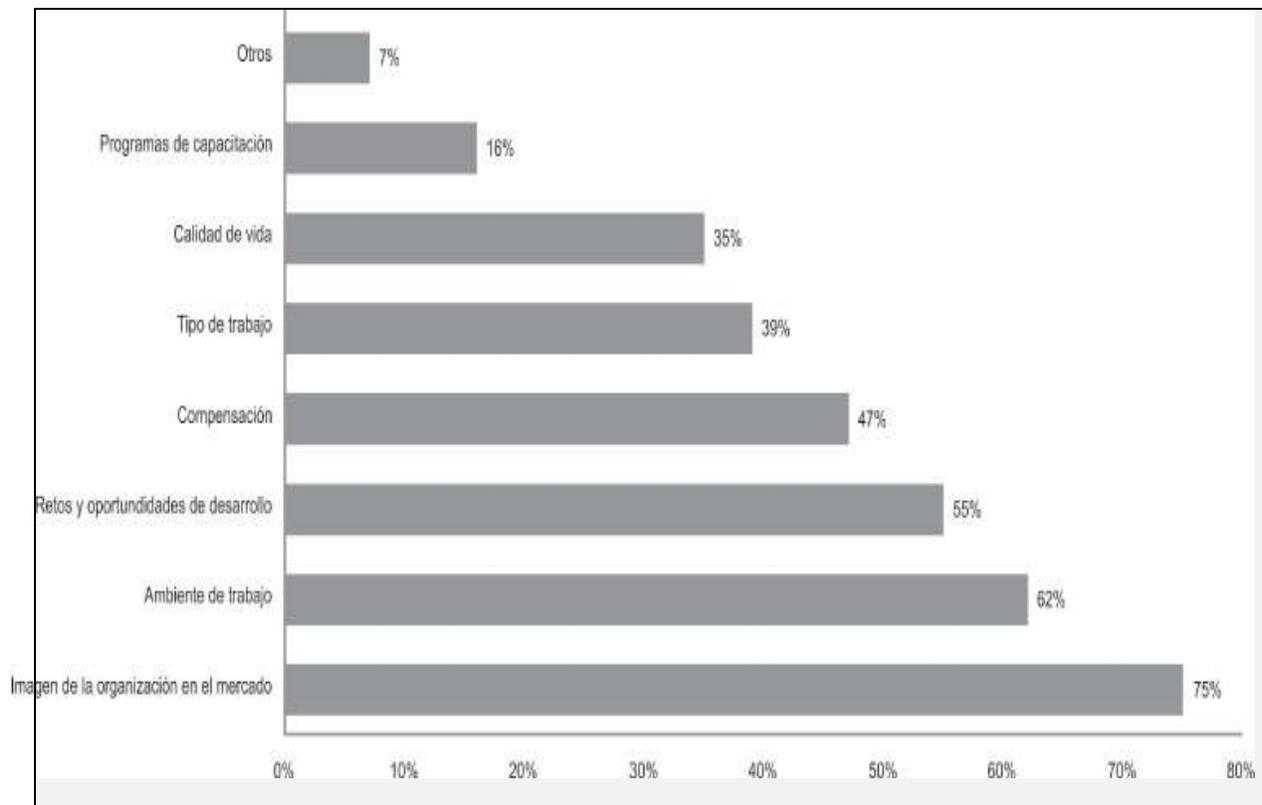
ANEXOS FIGURAS

Figura No.1 ¿Talento?



Fuente: S.A (2014) ¿Talento? <http://blog.groupon.es/2014/05/20/talento/> Consultada el 27de Julio del año 2014.

Figura No.2 Factores de Atracción y Retención



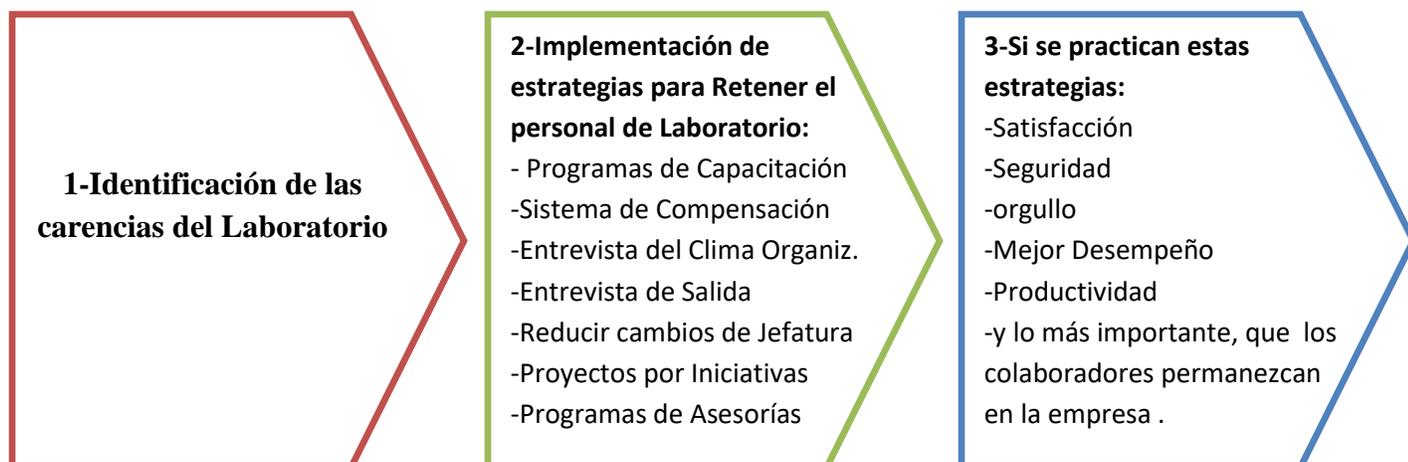
Fuente: Encuesta Salarial – Human Capital (2008).

Figura No.3 Clasificación de la Compensación



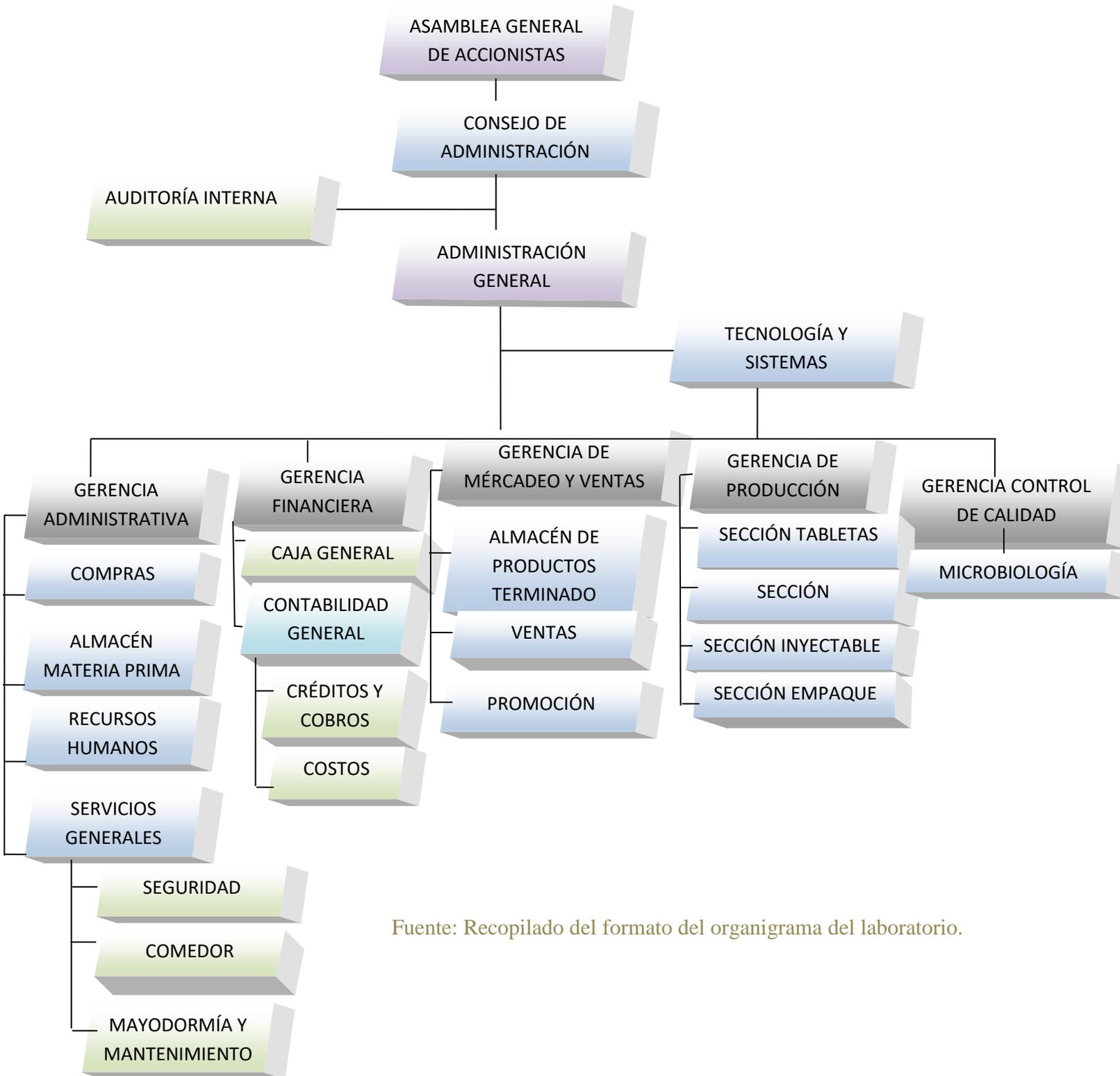
Fuente: Revista Universidad Eafit. (2009) **Estrategias de Retención del Personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcance.** vol. 45. no. 156. pág.56.

Figura No.4 Flujo de Estrategias de Retención de Personal del Laboratorio



Fuente: Recomendaciones.

Figura No.5 Organigrama del Laboratorio



Fuente: Recopilado del formato del organigrama del laboratorio.

Implementación de estrategias para que los directivos de una empresa logren retener a su personal

Es vital implementar estrategias de retención, es por eso que a continuación le detallaremos diversas propuestas para lograr que los directivos logren retener a su personal, las propuestas son las siguientes:

1- Demostremos a los colaboradores que nos Interesan

“Si demostramos a los colaboradores que no nos interesan, ellos harán lo mismo con nosotros. Demostrémosle que si nos interesan, y ellos actuarán con reciprocidad.”

2- Una Visión Común

- Exprese sus opiniones sincera y directamente sobre el rendimiento de sus colaboradores.
- Cerciórese de que todos en la empresa tengan la información que necesitan para hacer su trabajo
- Permita que sus colaboradores tengan influencia en sus propias metas de rendimiento.
- Salga de su oficina, sea accesible.
- Comunique una visión clara del rumbo de la unidad de trabajo a largo plazo.
- Escuche atentamente y muéstrese abierto a considerar las opiniones de los demás antes de evaluarlas.
- Comunique las normas personales de manera informal: en la conversación, en el contacto cotidiano, etc.

3- Cada individuo que usted conoce lleva colgado del cuello un letrero que dice:

“HAGÁME SENTIR IMPORTANTE”. Si usted lo logra, tendrá éxito no solo en los negocios sino en la vida.

- 4- Los errores que cometerán los colaboradores son muchos menos importantes que el error que comete la dirección cuando les dice exactamente lo que tienen que hacer.
- 5- El mejor principio de la empresa, el fundamento, es tratar a todos los colaboradores como quisiéramos que nos trataran a nosotros. Cuanto mejor se sientan, cuanto mejores sean sus beneficios, cuanto mejor los atendamos, más vamos a prosperar, y creemos que si nuestros colaboradores se sienten bien, su actitud positiva se reflejará en la manera de atender a los clientes.
- 6- Reconozca sus logros. Confié en ellos. Concédales el derecho de equivocarse. Trátelos con dignidad y respeto.
- 7- Ejecute la Insubordinación planeada”, el cual significa que todos los supervisores deben explicar a sus colaboradores no solamente que hacer sino porque deben hacerlo.
- 8- La Comunicación Uno a Uno
La organización debe mantener canales de comunicación efectivos. Tanto la Gerencia general como cada gerencia deben procurar estar en permanente comunicación con sus colaboradores.
Algunos canales efectivos son:
 - Las reuniones trimestrales o anuales con los empleados
 - Los desayunos con el personas
 - Las revistas internas
 - Los diarios murales
 - La Intranet
 - Las reuniones individuales (Ver pág.114).

- Las celebraciones internas
- Las actividades de integración
- Comunique toda la información corporativa a todos los colaboradores todo el tiempo.
- Comparta un problema con todos los empleados y pídale sugerencias para resolverlo.
- Para sentirse realmente incluidos en la cultura corporativa, los colaboradores tienen que saber por qué existe la empresa, cuáles son sus valores básicos y en qué forma se interesa por sus clientes.
- La comunicación es el único medio que mantiene unida a una empresa. Un colaborador bien informado es un colaborador productivo por qué se siente participe. Son muchos los efectos positivos de transmitir información esencial de la empresa a los colaboradores. Lo más motivados que se puede hacer por otra persona es escucharla.

9- Faculte a los colaboradores

Darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera puede desencadenar una gran oleada de energía en los trabajadores. Los colaboradores quieren sentir que son miembros de confianza y valor para la organización.

10- Pregúntele a los colaboradores como va su trabajo y si hay algo que puedan hacer para ayudarles.

11- Imparta Programas de Sugerencias

Una de las mejores maneras de lograr que los colaboradores participen en la organización, y de motivarlos en el proceso, es pedir sus sugerencias que animan a los colaboradores a presentar sugerencias que mejores los productos y servicios de la compañía a la vez que reducen sus costes. (Ver pág.115).

Las propuestas de los colaboradores hacen algo más que ayudar a la compañía. También ayudan a los colaboradores que las presentan, pues mejoran sus condiciones de trabajo, eliminan obstáculos organizativos que les impiden realizar una labor excelente y les conceden centro control sobre su trabajo.

Es importante que los colaboradores sepan que sus sugerencias se toman en serio y que estas pueden marcar una gran diferencia. Al estudiar cuidadosamente las propuestas de sus trabajadores y ejecutar enseguida las que sean válidas. La dirección da a entender que valora a cada empleado.

12- Recompensar por sus Aportaciones.

- Las organizaciones motivan a sus colaboradores cuando ponen en práctica sus sugerencias rápidamente. Eso muestra que valoran sus aportaciones. Además, las sugerencias suelen hacer de ellos personas más eficientes y eficaces.
- Anime a los colaboradores a hacer sugerencias que mejoren el lugar de trabajo o el servicio a los clientes.
- Cuando los colaboradores hagan sugerencias, cerciórese de que les respondan rápidamente y que se actué a la mayor brevedad posible.
- Motívelos a presentar cualquier idea, por pequeña que sea. A veces hay que atender las sugerencias sencillas antes de que los empleados comiencen a presentar otras más importantes.
- Reconozca públicamente a las personas que hacen sugerencias y las mejoras que de allí se logren.
- Si un colaborador no está cumpliendo su trabajo, solo hay dos explicaciones posibles. O bien, no puede, o bien, no quiere hacerlo.

13- Fomente la Creatividad

- Si no logramos que los colaboradores participen en el desarrollo de la empresa, no saldremos adelante.
- Un colaborador motivado es un colaborador creativo. Cuando están comprometidos en el funcionamiento de la organización, los trabajadores buscan voluntariamente nuevas maneras de abordar problemas y resolverlos. Los que tienen éxito en sus esfuerzos reciben ascensos y aumentos salariales. No hay pena para los que no tienen éxito. Los colaboradores se motivan al ver que sus ideas se hacen realidad. Uno de los pasos hacia una operación de categoría mundial es aprovechar el poder creador e intelectual de cada uno de los empleados.
- Suspenda el trabajo y lleve a todo el personal a comer helado y a caminar por un parque local para observar la naturaleza.
- Invite a almorzar a empleados de diferentes niveles y áreas y pregúnteles que cambiarían en la organización y como lo cambiarían.
- Motívelos a mejorar el proceso, procedimiento o aspecto de su trabajo cada día.
- Anime a los colaboradores a apartar tiempo cada día para concentrarse sin interrupción en las prioridades.
- Permita que digan “sí” a los clientes y dales los recursos para hacerlo.
- Derribe las barreras entre departamentos.

14- Un punto de vista positivo. Algo que agota la energía de los empleados, por muy dedicados que sean, es tener que trabajar en un ambiente de culpabilidad. En Rhino, los problemas se ven como oportunidades para dar un gran paso adelante, no como ocasiones para culpar a los colaboradores por hacer mal un trabajo. Ted Castle dice: “Nosotros miramos los problemas como retos para mejorar las cosas”. En este ambiente, no se dan órdenes ni se exigen castigos; más bien, los de arriba se concentran en trabajar con los colaboradores para formular soluciones.

15- Cambie las Reglas Viejas por Nuevas

- Las políticas corporativas breves y sencillas son mejores que las políticas extensas y complejas. Cada vez que se establece una política nueva, deben eliminarse dos políticas viejas.
- Asegúrese de que las políticas y los procedimientos de tu organización estén redactados para servir no solo a la organización sino también a sus colaboradores y clientes.
- Guárdese de establecer una nueva política o unos nuevos procedimientos como reacción a un incidente aislado. Quizá el problema no vuelva a presentarse nunca.
- Ninguna política debe ocupar más de una página, cualquiera que sea el tamaño de la organización.

16- Fomente la Independencia y la Autonomía

- Cuando la dirección del centro de distribución de Polo Ralph Lauren en Greensboro, Carolina del norte, decidió que los colaboradores podrían determinar por sí mismo cuando tomar sus descansos y su hora de almuerzo, la productividad se incrementó en un 20 por ciento. Una y otra vez, las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus colaboradores encuentran que esta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados financieros.
- La verdadera motivación viene del interior de las personas. Hay que darles libertad para salir adelante o fracasar.
- Anime a los colaboradores a correr riesgos y hágales saber que, si fracasan, no es grave.

17- La Relación con el colaborador o Cliente Interno

La relación de la organización con el colaborador, es la variable que diferencia entre unas y otras. Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, “Una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles”.

Es necesario para las organizaciones el fomentar una relación fluida y especial entre el colaborador y su jefe superior directo, ya que esta relación es la que realmente decidirá su permanencia futura en su lugar de trabajo.

18- Flexibilidad Laboral

- Esto muestra al candidato que la organización está en disposición por buscar un arreglo adecuado entre los requerimientos del puesto y el tiempo familiar. Esto es un argumento bastante convincente.
- Otro apoyo, es que la organización busque el contratar guarderías para los hijos de sus colaboradores. En algunos estudios se ha demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo; por lo cual si se acuerda el trabajar mediante cumplimiento de objetivos, esto puede darle oportunidad al colaborador de cumplir con asuntos personales. Las personas buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la familiar, y las empresas que puedan ofrecer esta alternativa, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados y lo indica el creciente número de empresas de multinivel que ofrecen a sus colaboradores trabajar desde sus casas.

19- El Reconocimiento Positivo

Tan importante como el esfuerzo, es el que la organización pueda ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los colaboradores y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y es una eficiente política de reducción de costos. (Ver pág.119).

El colaborador que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo.

20- Identificar las razones por las que los colaboradores quieren dejar o quedarse en su trabajo actual es crítico para crear un programa de retención efectivo. Es necesario que las compañías no pierdan la oportunidad de conseguir esta valiosa información. Una forma recomendable de hacerlo es utilizando “entrevistas de salida” para conocer así las razones por las que un colaborador ha abandonado su puesto y cuáles serían las condiciones que le harían cambiar de opinión y quedarse.

21- Compensaciones

La organización debe privilegiar, de acuerdo a sus recursos, la búsqueda por mantener y mejorar sus salarios y beneficios.

La insatisfacción de los colaboradores por las compensaciones puede afectar la productividad y el clima laboral, en caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, incluso en algunos casos en una rotación voluntaria. Las demandas sindicales se pueden ver fortalecidas y la adhesión verse aumentada. Prevenir los problemas anteriores expuestos es una de las principales razones del porqué es necesario contar con una política de compensaciones.

Por otra parte, y en forma muy relacionada con lo anterior, uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la definición de su política de compensaciones, esta define la relación entre trabajador-empresa y su capacidad de ser competitiva frente al mercado laboral. Mantener al personal de alto desempeño, personal de alto potencial, son estrategias que se ven fuertemente respaldadas por políticas en el ámbito de las compensaciones.

Está probado que el éxito de las organizaciones depende de los individuos que la conforman y contar con personal de alto desempeño es una condición sin excepción. (Ver pág.120).

Por esta razón, hoy más que nunca las empresas saben que la retención del personal clave y la atracción del talento externo, son fundamentales dentro de sus políticas de recursos humanos. Muchas empresas multinacionales han creado planes de retención, basados en incentivos de largo plazo, como la opción de compra de acciones a un precio determinado.

22- Retroalimentación

Procesos como la revisión del desempeño, ayudan a poner en la mesa que la empresa quiere lograr y lo que se espera de los trabajadores, contribuyendo además a que el empleado reciba retroalimentación por su trabajo desarrollado.

La incorporación de un programa de Evaluación del Desempeño, es la base para elaborar los planes de mejora continua y sus resultados dan pie a acciones de tipo salarial, de capacitación, de desarrollo de carrera, premios, etc. Estos procesos constituyen una instancia formal de comunicación entre Trabajador y Supervisor.

Es importante considerar que dependiendo del tipo de cargo la forma de evaluar podría variar, así, si un ejecutivo comúnmente es evaluado conforme a objetos bien definidos, un cargo más operativo se enfrentará al cumplimiento de obligaciones de otro tipo, como Productividad, Conocimiento del Trabajo, Cumplimiento de Normas de Higiene y Seguridad, etc.

23- Estilo de Liderazgo

La búsqueda por lograr gestores con liderazgo, debe estar dentro de las actividades permanentes de recursos humanos. El mejor aliado de la organización será aquel jefe que en su actuar logre que los empleados hagan las cosas de la mejor forma posible, motivados y comprometidos con la empresa.

Los gestores deben demostrar y mantener altos desempeños, sólo así los empleados tendrán referentes positivos e inspiradores. Siendo el jefe inmediato la cara de la empresa, si este es amable en su trato, paciente, comprensivo, etc. el trabajador tenderá a percibir de mejor modo a la organización, que si su jefe está siempre de mal humor, poco tolerante, y tiene una comunicación deficiente. (Ver pág.121).

La Supervisión Efectiva es una aspiración que vale la pena trabajar por ella. Cualquier acción desarrollada, ya sea de compensaciones, procesos formales de comunicaciones, capacitación, desarrollo de carrera, etc. nunca será tan potente y crucial en la vida laboral de una persona como la supervisión recibida.

Los buenos Supervisores, aquellos que poseen liderazgo, contribuirán enormemente a lograr los objetivos del negocio. Un Supervisor de Ventas, contribuirá a lograr las metas, un buen Supervisor de Producción, evitará mermas, y procurará el logro de las metas de producción. Por esta razón, la evaluación de los supervisores y la búsqueda por otorgarle herramientas de gestión debe ser uno de los objetivos de Recursos Humanos.

24- Plan de Carrera y Capacitación

La empresa debe ofrecer y demostrarle al trabajador que tiene interés por su carrera y que tiene las instancias para su crecimiento profesional. Un buen plan de desarrollo de carrera dará la seguridad al trabajador de saber que puede lograr en determinado tiempo y como se proyecta en la empresa, asimismo los planes de capacitación asociados a las necesidades de la empresa otorgan información de cómo puede ir enriqueciéndose en su actual puesto de trabajo o en otro futuro.

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

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

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

- Definir competencias y capacidades del cargo
- Definir un formato de evaluación del trabajador (Ver pág.122).

- Definir un formato de Desarrollo Individual

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

25- Enriquezca la Experiencia de sus colaboradores

Es importante que el gerente apoye, en todo momento, a sus colaboradores para que ellos puedan ampliar sus destrezas. Además, les debe brindar la autoridad y los recursos necesarios para solucionar problemas.

26- Enfrente las Tensiones

El gerente que es abusivo, que acosa a sus colaboradores, que es insensible e inflexible con las horas que trabaja lo más probable es que tenga una alta rotación en su departamento, es necesario que los gerentes mantengan un equilibrio entre obtener los resultados organizacionales como brindarle un trato humano a sus empleados. Todo gerente debe recordar, además, que cuando un colaborador renuncia, la organización no sólo pierde a un empleado capacitado que conocía bien su trabajo sino también pierde competitividad lo cual resta sus oportunidades de avanzar y crecer en este mundo.