

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



“ESTUDIO DEL ENGAGEMENT Y SU IMPACTO FINANCIERO Y PRODUCTIVO
EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE ALMACENES LA GANGA”

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

DENISSE ALEJANDRA ACOSTA CADENA

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios quien es mi esperanza y la seguridad que me acompaña siempre.

Agradezco a mis padres Willian y Zoila, quienes me han apoyado en cada instante de mi vida.

De igual manera agradezco a mi esposo y a mi hijo por la paciencia y tolerancia que me han brindado durante este largo proceso.

Por último quiero agradecer a mi tutor el MBA. Pablo Donoso quien compartió su tiempo, conocimientos y ayuda en la elaboración de este estudio.

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este proyecto a mi familia; a mi esposo Eugenio por ser mi compañero de vida, por brindarme su apoyo incondicional en cada meta que me propongo y por la paciencia del día a día, a mi hijo Alejandro porque es el regalo más hermoso que me ha dado Dios para cuidar y guiar en esta vida.

Dedico también este proyecto a mi Madre Zoila Cadena ejemplo vivo de sacrificio, perseverancia y tenacidad.

Por último quiero dedicar este proyecto a una persona muy importante en mi vida, mi segunda madre Ivonne Lara que aunque no esté presente físicamente, lo está de manera espiritual observando cada paso que doy y deseándome lo mejor en mi vida como siempre lo quiso.

Los Amo!!!...

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

M.Sc. Raúl Barriga

Presidente del Tribunal

MBA. Pablo Donoso

Director

M.Sc. Jenny Tola

Revisor de Contenido

M.Sc. María Fernanda Márquez

Revisor de Forma

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

DENISSE ALEJANDRA ACOSTA CADENA

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE CUADROS	IX
RESUMEN	X
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	2
CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL TRABAJO	4
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	4
2.2 OBJETIVO DEL PROYECTO	9
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	9
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	10
3.1 ¿QUÉ ES ROTACIÓN?	10
3.2 ¿QUÉ ES ENGAGEMENT – COMPROMISO?	13
3.3 ¿POR QUÉ MEDIMOS EL NIVEL DE ENGAGEMENT (COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS)?	16
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	19
CAPÍTULO V: ENCUESTAS	21
5.1 Encuesta De Desvinculación	21
5.2 Encuesta De Clima Laboral	22
CAPÍTULO VI: CONCLUSIÓN	34
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIÓN	35
7.1 Plan De Acción	35
7.2 BENEFICIOS	35
Empresas En Ecuador Que Usan Engagement Con Sus Colaboradores	38
REFERENCIAS	39
ANEXO	40
ANEXO	41

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 2.1 - Comparación Anual de Rotación 2012-2014.....	5
Ilustración 2.2. Comparación Consolidada De Costo Por Departamento Año 2012-2014	6
Ilustración 2.3. Porcentaje De Rotación Año 2012-2014.....	7
Ilustración 3.1. Diferencias Entre Un Colaborador Enganchado Y No Enganchado.....	14
Ilustración 5.1. Resultado De Encuestas De Desvinculación.....	21
Ilustración 5.2 - Liderazgo - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral	23
Ilustración 5.3 - Toma De Decisiones - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral	24
Ilustración 5.4 - Desarrollo De Personas - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral	25
Ilustración 5.5 - Comunicación Efectiva - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral	26
Ilustración 5.6. Proactividad - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral.....	28
Ilustración 5.7. Trabajo En Equipo - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral.....	30
Ilustración 5.8. Criterios De Medición Org. - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral.....	32
Ilustración 5.9. Marca Empleadora	33
Ilustración 7.1. Recomendación - Plan De Acción	37

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 - Comparación Anual De Salidas	4
Tabla 3.1 - Costos Primarios Y Secundarios Por Rotación.....	12
Tabla 3.2 - Diferencias Entre Los Factores Motivacionales Y Los Factores Higiénicos.....	18

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1 - Plantilla Autorizada Y Actualizada, No. De Salidas Y Costo Total Por Año 2012-2014.....	8
--	---

RESUMEN

El presente estudio consta de una investigación sobre el tema de Rotación de personal y del Engagement, dichos temas son modelos organizativos que en los últimos años han tenido una gran difusión, logrando beneficiar a la parte financiera y productiva de muchas empresas alrededor del mundo. “Almacenes La Ganga RCA S.A.”, es una empresa dedicada a la Ventas de Electrodomésticos, Motocicletas y derivados al por mayor y menor, actualmente cuenta con 198 locales comerciales ubicados en los puntos más estratégicos de las principales ciudades del País, teniendo una plantilla de 1.615 empleados y 17 Departamentos, de los cuales dos de ellos son fundamentales en el giro de su negocio que son: Departamento de Ventas y Departamento de Crédito y Cobranza, siendo estos más del 50% de su población laboral. En “Almacenes La Ganga RCA S.A.”, se ha considerado durante muchos años que la rotación de su personal es una característica debido a la naturaleza del negocio, llegando de esta manera en la actualidad a alcanzar el 51% de rotación, dicho porcentaje se encuentra segmentado entre el personal operativo y administrativo, sin embargo la problemática radica en el fuerte de la empresa, es decir el Departamento de Ventas y el Departamento de Crédito y Cobranza. La reducción del índice de rotación del personal en “Almacenes La Ganga RCA S.A.”, puede simbolizar un ahorro para la empresa, tanto desde el punto de vista financiero al lograr reducir los costos generados por bonificaciones de desahucio, despido intempestivo y bonos imputables, como desde el punto de vista productivo al contar con una mejor integración del personal, obteniendo beneficios para la sociedad, puesto que ocasiona mayor estabilidad y seguridad laboral, logrando de esta manera el compromiso esperado en los colaboradores.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente se han orientado a considerar a las personas como un capital más que como un “recurso”, aun así en este Siglo XXI, todavía existen organizaciones que pasan por alto la importancia de la persona para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Cuando el empresario desea personas comprometidas a trabajar y que lleven a su empresa al éxito a través de un alto desempeño, es prioritario considerar sus necesidades, deseos y expectativas (Orozco, 2001) resaltando la importancia de su trabajo para la organización.

Por ello, las investigaciones que en diversos momentos históricos se han desarrollado para buscar la mejor metodología no empírica sino científica y documentada, orientada al mejor aprovechamiento de la capacidad del capital humano, señalan centrarse en sus necesidades para evitar el ausentismo o rotación, facilitando la satisfacción laboral y el compromiso.

El bajo compromiso genera malestar en las empresas, dando como resultado pérdidas económicas considerables directas, por pérdida de oportunidades en desempeño y aumento de la rotación e indirectas, por desmotivación de los equipos de trabajo y deterioro del clima: los colaboradores “comprometidos” trabajan más duro y se muestran menos vulnerables a la rotación.

El elemento principal de toda organización es sin duda el Recurso Humano, es por ello que se están ejerciendo esfuerzos orientados a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que faciliten alcanzar eficientemente las metas organizacionales, todo esto liderado primordialmente por el departamento de Talento Humano. Sin embargo, ¿se puede trabajar sobre una plantilla sin estabilidad laboral y que padece de un índice de rotación de personal muy elevado?..

Bajo este contexto todos los esfuerzos que se lleven a cabo estarán siendo cultivados en terrenos infértiles, debido a que las condiciones anteriormente mencionadas imposibilitan la continuidad de cualquier programa, sistema o proyecto que se desee implementar.

Más allá de los costos financieros que representa un alto índice de rotación en la empresa también se acarrea un costo oculto que se traduce en costos de desvinculación,

tiempos perdidos en producción, costos de procesos de selección, contratación, capacitación y costos de aprendizaje del nuevo elemento, además de falta de integración y coordinación del grupo de trabajadores, sin dejar atrás la imagen de la empresa que puede resultar afectada, posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc.

Es así que este estudio se centró en analizar el impacto de la rotación en LA GANGA y recomendar un plan de Engagement en los colaboradores, de tal manera que se pueda crear una marca de empleador que nos permita seleccionar, atraer y retener a los candidatos más idóneos para los puestos de trabajo.

1.1 ANTECEDENTES

Almacenes la Ganga es una empresa familiar dedicada a la venta de electrodomésticos al por mayor y menor, fue fundada el 28 de Abril de 1983 y actualmente cuenta con 198 sucursales en 23 provincias del País, siendo una de las empresas líderes a nivel nacional.

Esta organización sufre de un índice de rotación de personal elevado, específicamente el 51% que causa fuertes problemas organizacionales. Este escenario tiene un sin fin de repercusiones: provoca que un importante sector del personal desee buscar un nuevo empleo y en otro tanto afecta su rendimiento laboral estimulándolos a incidir en retardos, inasistencias, permisos, bajo desempeño, conflictos, entre otras; llevando a la empresa a tomar la decisión de interrumpir la relación de trabajo.

Adicionalmente se debe tener en consideración que los costos por rotación del personal pueden ser divididos en primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, proceso de baja y alta de los colaboradores) y secundarios (productividad, problemas de actitud, horas extras, pérdida de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas los pasan por alto, por esa razón dichos costos son ocultos para el empleador.

Sin embargo, la rotación ocurre por algunas razones y una de ellas es por el nivel de compromiso que los colaboradores mantienen hacia la empresa, los jefes, los compañeros y la tarea, por lo antes mencionado es oportuno preguntarse, ¿Alguna vez se han encontrado hablando positivamente de su empresa, jefe o compañeros? ¿Se sienten orgullosos de su

trabajo y tienen un deseo intenso de seguir haciéndolo? ¿Se han encontrado trabajando horas extras para sacar un pendiente, por gusto? Si sus respuestas fueron afirmativas, en ese caso somos trabajadores "enganchados".

En el ámbito de las organizaciones existen profesionales que no se comprometen con las actividades laborales, siendo propensos a un estancamiento laboral o a la búsqueda de nuevos retos.

El Engagement en pocas palabras es hasta qué punto los empleados, para contribuir a la organización a la que pertenecen, hacen un mejor trabajo del que se les exige.

¿Por qué le interesaría a una empresa contar con personal enganchado? ¿Cómo se comportan dentro de la organización los empleados no comprometidos?

El nivel de compromiso que tienen los colaboradores estará reflejado en el éxito de una organización, puesto que este compromiso es necesario para alcanzar los objetivos y cumplir tareas, trabajar en equipo, utilizar la creatividad y esfuerzo extra, además de la aplicación de los valores de la empresa en el quehacer diario.

Es por esto que se considera necesario que una organización requiera en su totalidad de la colaboración y compromiso de sus colaboradores para generar ganancias y cumplir con sus objetivos, y la vía para lograrlo, es tomando en cuenta las necesidades de los trabajadores, sean estos laborales o personales y fomentar un clima laboral positivo, de tal manera que se genere un sentido de Engagement reconociendo el valor de las personas y de su trabajo.

CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL TRABAJO

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

En Almacenes LA GANGA RCA. S.A. se ha considerado durante muchos años que la rotación de su personal es una característica debido a la naturaleza del negocio, llegando de esta manera en la actualidad a alcanzar el 51% de rotación de una plantilla de 1.615 empleados. Dicho porcentaje se encuentra segmentado entre el personal operativo y administrativo, sin embargo la problemática radica en el fuerte de la empresa, es decir los departamentos de Crédito y Cobranzas y el departamento de Ventas.

Muchos jefes de almacén, vendedores y oficiales de crédito y cobranzas se vinculan y desvinculan rápidamente de la empresa por posibles razones tales como: bajo rendimiento en el logro de objetivos planteados por los gerentes departamentales, el comportamiento de los superiores hacia el colaborador y como éste percibe que la empresa lo trata, influye en el denominado clima laboral, mejores ofertas de trabajo buscando así otras oportunidades en el mercado, poco sentido de pertenencia del qué, cómo y por qué lo hago causan malestar al no tener en claro los objetivos de cada puesto, falta de liderazgo debido a que los puestos claves pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de metas y en la actitud del equipo de trabajo, entre otros.

Es completamente normal y hasta saludable que en las empresas haya cierto nivel de rotación de personal que permita la entrada de gente nueva con ideas innovadoras, pero dicho nivel deben estar controlado, debido a los costos e inconvenientes que acarrea.

La cantidad de colaboradores que salen de la empresa va en aumento como podemos evidenciar hasta el año 2014, haciendo una comparación entre el año 2012 y el 2013 hubo un incremento del 8,08% de las bajas y de igual manera su costo incrementó en un 70,94% como se detalla en la tabla 2.1:

Tabla 2.1 - Comparación Anual De Salidas

AÑO	No. SALIDAS
2012	779
2013	842
2014	811
TOTAL	2.432

Por lo general detrás de una alta rotación laboral se oculta la desmotivación, el desánimo, la insatisfacción laboral, por lo que se puede considerar que la desmotivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular y a su vez a la organización.

La reducción del índice de rotación de personal puede simbolizar un ahorro para la empresa, tanto desde el punto de vista financiero al lograr reducir los costos generados por bonificaciones de desahucio, despido intempestivo y bonos imputables como se puede observar en la Ilustración 2.2, como desde el punto de vista productivo al contar con una mejor integración del personal, obteniendo beneficios para la sociedad, puesto que ocasiona mayor estabilidad y seguridad laboral, logrando de esta manera el compromiso esperado en los colaboradores, debido a que al realizar una comparación como se puede observar en la Ilustración 2.1 las salidas entre los años 2012-2014 han ido en constante aumento sobre todo en el departamento de Ventas.

Ilustración 2.1 - Comparación Anual de Rotación 2012-2014

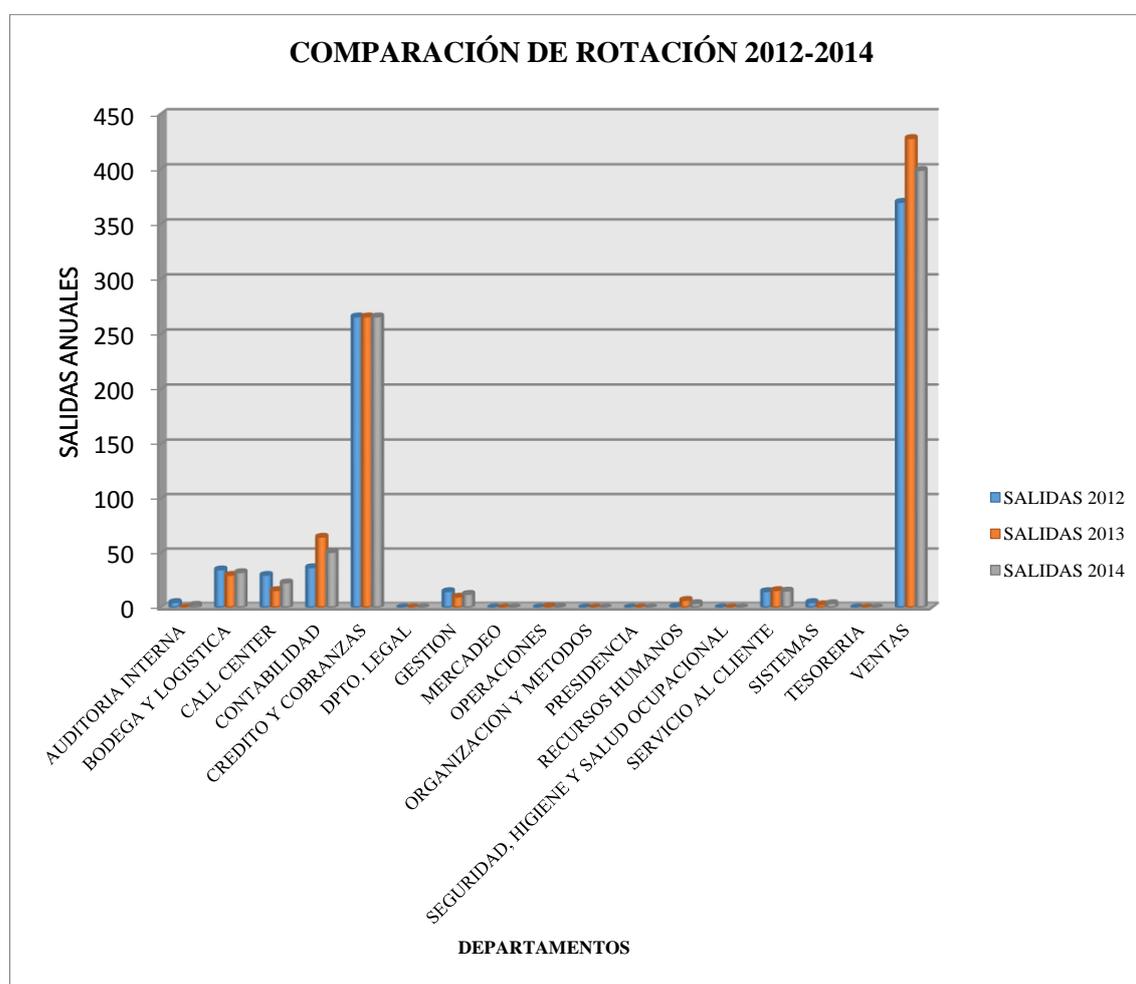
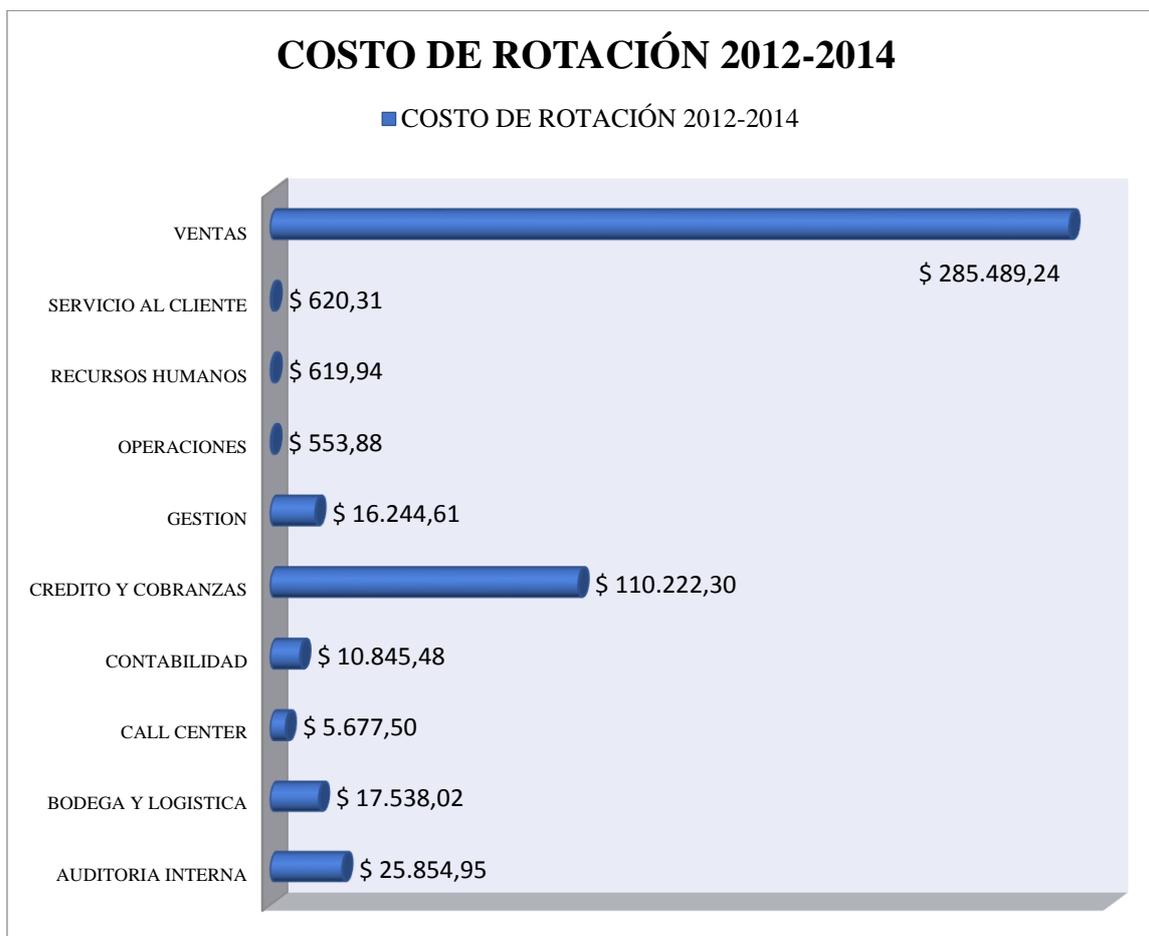
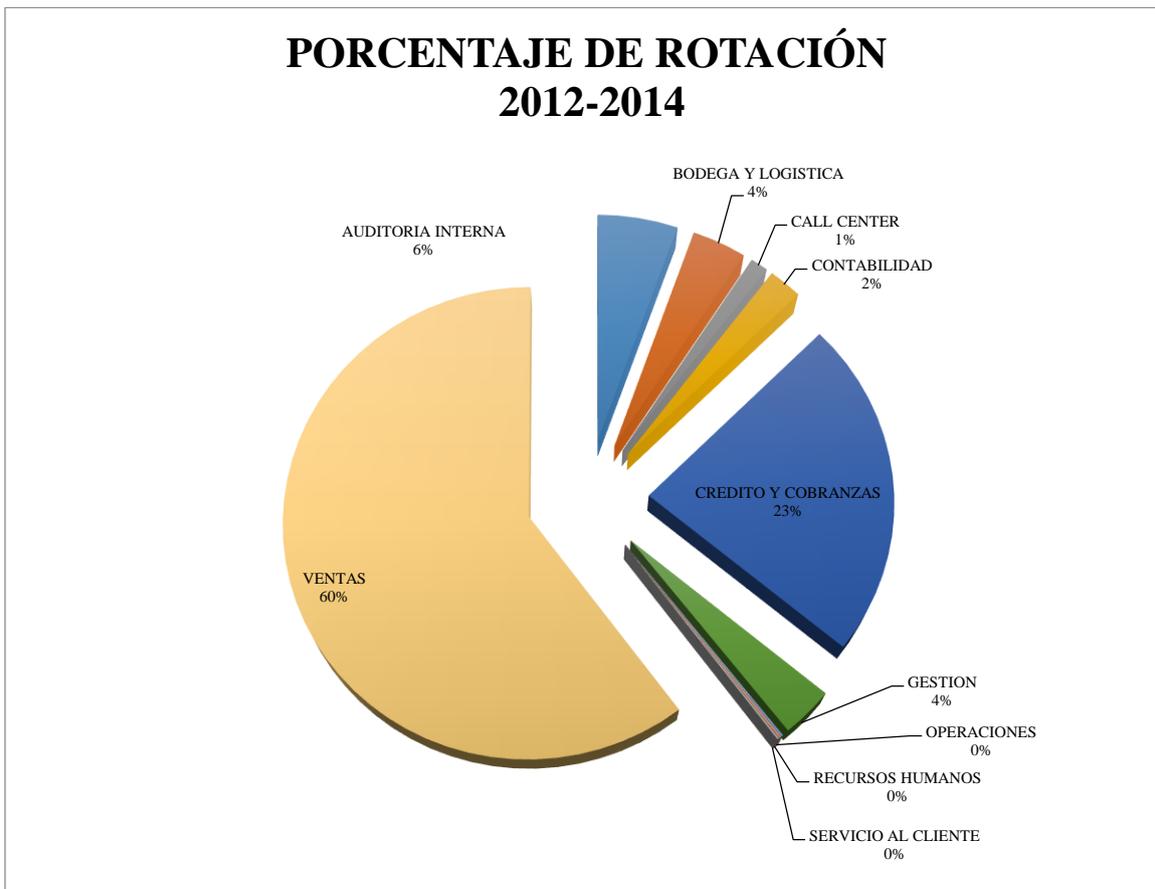


Ilustración 2.2. Comparación Consolidada De Costo Por Departamento Año 2012-2014



Las personas son el recurso más valioso que tiene una organización y es ese el reto que cualquier empresa tiene, conocer cuán motivadas y satisfechas están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja a nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen. Haciendo referencia a lo antes expuesto se puede apreciar en la Ilustración 2.3 el porcentaje de personas que han salido de la empresa en el periodo 2012-2014 siendo este un notable problema para la organización, puesto que el 60% de las bajas corresponden al departamento de ventas. De la misma forma se puede observar en el Cuadro 2.1 la Plantilla Autorizada y Actualizada de la empresa donde existe un déficit de 341 colaboradores según los puestos autorizados, de los cuales en el departamento de Ventas rotan por año casi el 50% de dicha plantilla.

Ilustración 2.3. Porcentaje De Rotación Año 2012-2014



Cuadro 2.1 - Plantilla Autorizada Y Actualizada, No. De Salidas Y Costo Total Por Año 2012-2014.

DEPARTAMENTO	PUESTOS AUTORIZADOS	PLANTILLA ACTUAL	SALIDAS 2012	COSTO ROTACION	SALIDAS 2013	COSTO ROTACION	SALIDAS 2014	COSTO ROTACION	TOTAL
AUDITORIA INTERNA	10	10	5	\$ 17.236,63	0	\$ 0,00	3	\$ 8.618,32	\$ 25.854,95
BODEGA Y LOGISTICA	126	109	35	\$ 3.858,75	30	\$ 7.833,26	33	\$ 5.846,01	\$ 17.538,02
CALL CENTER	55	38	30	\$ 0,00	16	\$ 3.785,00	23	\$ 1.892,50	\$ 5.677,50
CONTABILIDAD	177	129	37	\$ 1.762,75	65	\$ 5.467,57	51	\$ 3.615,16	\$ 10.845,48
CREDITO Y COBRANZAS	494	439	266	\$ 26.650,69	266	\$ 46.830,84	266	\$ 36.740,77	\$ 110.222,30
DPTO. LEGAL	1	1	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
GESTION	80	76	15	\$ 7.810,38	10	\$ 3.019,36	13	\$ 5.414,87	\$ 16.244,61
MERCADEO	4	4	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
OPERACIONES	6	6	0	\$ 0,00	1	\$ 553,88	1	\$ 0,00	\$ 553,88
ORGANIZACION Y METODOS	4	4	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
PRESIDENCIA	1	1	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
RECURSOS HUMANOS	12	8	1	\$ 0,00	7	\$ 413,29	4	\$ 206,65	\$ 619,94
SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	6	5	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
SERVICIO AL CLIENTE	22	19	15	\$ 333,04	16	\$ 80,50	16	\$ 206,77	\$ 620,31
SISTEMAS	21	23	5	\$ 0,00	3	\$ 0,00	4	\$ 0,00	\$ 0,00
TESORERIA	1	1	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
VENTAS	932	738	370	\$ 57.859,69	428	\$ 132.466,47	399	\$ 95.163,08	\$ 285.489,24
TOTAL	1952	1611	779	\$ 115.511,93	842	\$ 200.450,17	811	\$ 157.704,11	\$ 473.666,21

2.2 OBJETIVO DEL PROYECTO

Analizar el impacto de la rotación en LA GANGA y recomendar un plan de Engagement para los colaboradores, de tal manera que se pueda crear una marca de empleador que nos permita seleccionar, atraer y retener a los candidatos más idóneos para los puestos de trabajo.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Cuantificar económicamente los efectos de la problemática actual.
- Identificar las razones por las cuales las personas deciden separarse de la empresa.
- Identificar el grado de compromiso que actualmente tienen los colaboradores hacia la empresa, hacia el jefe, hacia su equipo de trabajo y hacia la tarea.
- Recomendar un Plan de Engagement que permita crear mejores condiciones de trabajo y satisfaga mutuamente a los empleados y empleadores.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Actualmente uno de los mayores desafíos que tiene la gestión de Recursos Humanos es el crear herramientas útiles mediante las cuales el personal logre comprometerse e integrarse a la organización, de tal manera que se puedan obtener ventajas competitivas y duraderas en el tiempo, a su vez lograr que los empleados se encuentren muy identificados y comprometidos con la organización en la que trabajan y así aumentarán las posibilidades de que permanezcan en ella. (Milkovich y Boudreau; 1994).

De la misma forma se puede obtener que los individuos permanezcan en la organización por gusto, debido a que en caso de que los costos de abandonar la organización fueran muy altos por políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio u otras políticas relacionadas a los recursos humanos dentro de la organización, los individuos tienen la oportunidad de evaluar todos los aspectos de manera individual.

El éxito de una organización depende de la destreza con la que cuenta para integrar los diversos recursos que existen en ella, entre ellos los recursos humanos. La habilidad de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos efectivamente, depende en gran medida de la relación existente entre empleados, la cual se da a conocer en su cultura organizacional (Milkovich y Boudreau; 1994).

3.1 ¿QUÉ ES LA ROTACIÓN?

Milkovich y Boudreau (1994) mencionan que los activos financieros, de infraestructura, de equipamiento y de planta son recursos inevitables para la organización, los trabajadores (los recursos humanos) tienen una importancia realmente considerable, puesto que los recursos humanos son aquellos que proporcionan la parte creativa e innovadora en cualquier organización. Las personas son las que se encargan de innovar, diseñar, producir los bienes y servicios que proporciona la empresa; de controlar la calidad en sus procesos y productos; de la distribución de los productos; de la asignación de los recursos financieros tanto a los departamentos como al diseño del producto y de establecer los objetivos y las estrategias a seguir por la organización.

Si una organización no cuenta con gente eficiente es difícil que logre sus objetivos, además de que si no se cuidan, es posible que tiendan a cambiar de empresa.

Rodríguez (1998,pp.247-248) define a la rotación del personal como:

“El derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”.

Así mismo, complementa esta definición como “el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo”.

La rotación de personal implica cuando algún miembro de la empresa abandona su puesto de trabajo; sin embargo, Taylor (1999) menciona que ésta se puede desarrollar de 2 maneras: la rotación de personal interna y externa. La primera, consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma organización, ya sea por motivos promoción o cambios de puesto. En cambio, la segunda se trata de la salida del colaborador de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales.

De igual forma Taylor (1999) menciona que existen 3 tipos de desvinculación en las organizaciones, la rotación laboral voluntaria, la voluntaria inevitable y la involuntaria:

La rotación laboral voluntaria "hace referencia a un colaborador que por motivos personales o profesionales toma la decisión de finalizar la relación laboral. Esta decisión puede darse porque el colaborador haya encontrado un mejor trabajo, quiera cambiar de profesión o quiera tener un equilibrio entre su vida personal y profesional, siendo esto el resultado por el cual el empleado no se encuentre satisfecho con el trabajo actual y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, pocas prestaciones o mala relación con su jefe. etc.

Por otra parte, las rupturas laborales voluntarias inevitables (se deben a decisiones vitales del empleado) que van más allá del control del empleador. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

Por último, una ruptura laboral involuntaria; se produce cuando la dirección decide terminar la relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal desempeño en sus funciones. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo" (Taylor, 1999, p. 6).

Según los estudios analizados anteriormente (Milkovich y Boudreau, 1994; Rodríguez, 1998 y Taylor. 1999) en las empresas por lo general existen problemas de rotación de personal; sin embargo, dicha rotación se puede presentar de manera más significativa en algunas organizaciones, lo cual es un problema importante para muchas empresas: debido a que genera grandes costos, particularmente en empleos que ofrecen altos niveles de educación y entrenamiento.

Cualquier tipo de desvinculación por parte del empleado genera una serie de costos o gastos para la organización. Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos publicado en 1999, menciona que la rotación de personal involucra una serie de

costos primarios y secundarios, a los cuales se les debe brindar gran atención, puesto que repercuten de manera negativa en las finanzas de la empresa.

Entre los costos de rotación de personal, están:

Tabla 3.1 - Costos Primarios Y Secundarios Por Rotación

COSTOS PRIMARIOS	COSTOS SECUNDARIOS
<p>Costos de Reclutamiento y Selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos por mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección. ▪ Gastos por anuncios en periódicos, páginas webs, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc. ▪ Gastos de la selección en cuanto a servicios médicos. 	<p>Reflejos en la Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja producción causada por la ausencia del empleado desvinculado, hasta que sea sustituido. ▪ Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado. ▪ Inseguridad inicial del nuevo empleado. ▪ Reflejos en la actitud del personal. ▪ Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que se está retirando transmite a sus compañeros; ▪ Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus nuevos compañeros; ▪ Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe. ▪ Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.
<p>Costos de Integración:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos de selección y de entrenamiento. ▪ Costo del tiempo del supervisor aplicado en la integración de los empleados recién admitidos en su área. 	<p>Costo Extra laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado. ▪ Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado; ▪ Tiempo adicional del supervisor que se emplea en el entrenamiento del nuevo empleado.
<p>Costos de Desvinculación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos de documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado. ▪ Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo). ▪ Costos de las indemnizaciones. ▪ Costo del anticipo de pagos relacionados con valores proporcionales, entre otros. 	<p>Costo extra-operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo inicial de los recién admitidos; y ▪ Aumento de errores, repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.
	<p>Pérdidas en los Negocios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La marca empleadora y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

La Rotación del Personal es un factor que tiene gran impacto dentro de la organización y para los empresarios es de suma importancia, puesto que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejora en el empleo requiere de colaboradores con cierta estabilidad laboral.

3.2. ¿QUÉ ES ENGAGEMENT – COMPROMISO?

La introducción del estudio científico sobre el Engagement coincide con el cambio hacia una psicología positiva. Es más el interés de la Psicología por el Engagement en contextos organizacionales viene procedido por la investigación del burnout o síndrome de quemarse por el trabajo que ha venido desarrollándose desde hace varias décadas (Maslach, Schaufeli y Letter, 2001). Desde el estudio de este estado mental negativo relacionado con el trabajo, los investigadores iniciaron su interés por el estudio de lo opuesto, es decir por el estado de ánimo positivo relacionado con el trabajo. Engagement.

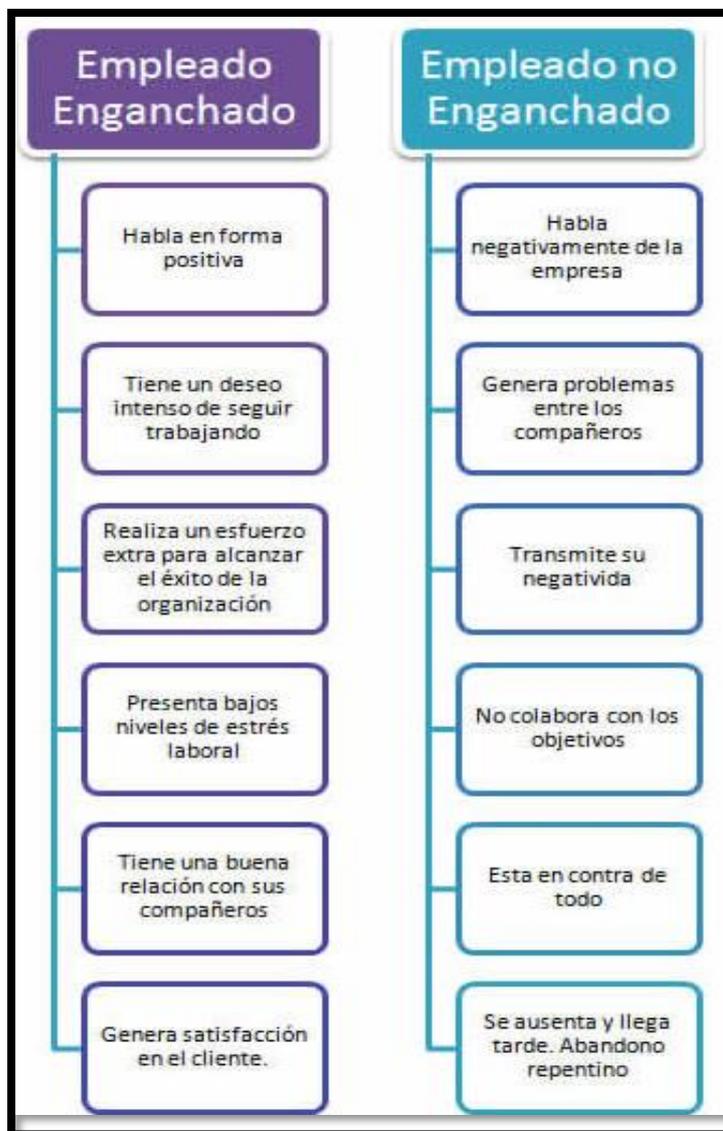
Contrariamente a aquellos “empleados burnout” los “empleados engaged” manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral.

El Engagement ha sido definido como:

“Un estado de ánimo mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades en el camino. La dimensión de Dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último la Absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando” y se tiene dificultad para desconectarse de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma y Bakker 2002).

Es así entonces que se puede identificar y comparar en la Ilustración 3.1 a un colaborador enganchado con uno que no está enganchado.

Ilustración 3.1. Diferencias Entre Un Colaborador Enganchado Y No Enganchado



El nivel de compromiso antes detallado, supone un buen indicador del grado de motivación intrínseca en el trabajo, en su sentido más amplio, vinculado directamente con el rendimiento y es eso precisamente lo que miden las encuestas de clima laboral, que tratan de impulsar las actitudes, intereses o inquietudes de los empleados, junto con sus niveles de vinculación al proyecto organizacional.

Cuando los empleados se sienten tratados con respeto y justicia, en un entorno de trabajo saludable, con relaciones interpersonales abiertas y sinceras con el jefe y sus compañeros, con el grado de libertad suficiente y las oportunidades de aprendizaje y

desarrollo apropiadas, su contribución, su esfuerzo y su iniciativa aumentarán de forma automática.

Los resultados de un mejor desempeño, constituyen un indudable beneficio para cualquier organización, que será percibido claramente por los clientes. Esta afirmación es aún más evidente con aquellos que tienen que interactuar continuamente con los clientes, debido a que el cliente es el que recibirá un trato distinto en función de la motivación y del compromiso de quien les proporcionará el servicio, de una manera directa y personal.

Es por ello que las empresas que gestionan marcas que generan engagement tienen clientes más fieles y dispuestos a pagar algo más por ellas, los mejores profesionales se sienten más atraídos, los inversionistas son más propensos a invertir en ellas y la sociedad en su conjunto, muestra una disposición más favorable hacia estas marcas.

Las personas que demuestran engagement se sienten estrechamente vinculadas con un trabajo al que consideran que pueden contribuir con total eficacia. Así, el vigor les lleva a poner de su parte todos sus recursos y esfuerzos necesarios para conseguir los objetivos, perseverando ante la adversidad para intentar superarla.

Algunas de las premisas con las que cuentan los trabajadores para sentirse engaged con su empresa pueden ser las siguientes:

- Trabajar en un ambiente agradable y saludable.
- Ser tratados con respeto y amabilidad, especialmente por los jefes.
- Desarrollar las funciones en condiciones de igualdad y justicia.
- Establecer con claridad sus objetivos y tener la información necesaria para su consecución.
- Recibir retroalimentación oportuna sobre su tarea.
- Conocer cómo se evalúa su tarea y cómo contribuye al bien común de la organización.
- Contar con oportunidades de aprendizaje y desarrollo para optar por ascensos o promociones.
- Poder tener capacidad de decisión y libertad para solucionar problemas y brindar ideas.
- Desarrollar un ambiente de confianza donde la comunicación fluya.

- Percibir que es posible tener equilibrio entre la vida profesional y la vida personal.

Factores relacionados con el Engagement como el nivel de empoderamiento que sienten los empleados o las oportunidades que ven en su trabajo para el desarrollo de sus habilidades han demostrado tener, no sólo una correlación con los resultados que obtiene una empresa en una amplia variedad de indicadores, sino que también se ha demostrado que hay una causalidad entre el nivel de Engagement y los resultados que la empresa obtiene. (*Rodrigo del Campo, director de empresas y consultor internacional especializado en efectividad organizacional*).

3.3 ¿POR QUÉ MEDIMOS EL NIVEL DE ENGAGEMENT (COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS)?

El nivel de Engagement de los empleados de una organización es ampliamente reconocido en la actualidad como uno de los indicadores importantes de la gestión de personas y, por lo tanto, de la calidad de la gestión en general. En pocas palabras, el Engagement mide el nivel de compromiso que los empleados sienten con la organización para la cual trabajan, los empleados con mayor nivel de Engagement suelen tener más pasión por lo que hacen, muestran mayor entusiasmo, se sienten orgullosos de ser parte de su organización y, en definitiva, generan mejores resultados. (*Rodrigo del Campo, director de empresas y consultor internacional especializado en efectividad organizacional*).

Hay muchas formas de medir el compromiso y muchos criterios para establecer qué es un empleado comprometido. Se podría catalogar a cada persona en un nivel de una pirámide de compromiso (basada en la pirámide de motivación de Maslow que define la jerarquía de necesidades humanas).

Empleados perjudiciales: son personas activamente poco comprometidas, con una actitud pesimista, que se quejan continuamente y contagian al resto de compañeros situados a su alrededor. Se esfuerzan cada vez menos. Su ciclo es corto, terminan por marcharse de la empresa o ser despedidos.

Empleados indiferentes: el gran grueso de empleados de una compañía se sitúa en este grupo. No están mal pero tampoco están bien, simplemente se limitan a cumplir con sus obligaciones laborales lo mejor que pueden, pero no ponen un esfuerzo de su parte para

ser cada vez mejores. Su tendencia es moverse hacia la base de la pirámide y terminar abandonando la compañía, a no ser que ésta haga algo para incrementar su motivación.

Empleados contribuyentes: tienen el potencial de convertirse en líderes, pues están identificados con la empresa, manifiestan altos niveles de compromiso, tienen un alto rendimiento y por ello habitualmente forman el grupo de empleados con talento, aquellos que más valor aportan a la compañía.

El criterio para definir el compromiso según Gallup coincide con esta pirámide. Los empleados comprometidos trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con su compañía, impulsando la innovación y progreso de la organización. Los empleados no comprometidos se muestran como sonámbulos a través de su jornada laboral, poniendo tiempo – pero no energía o pasión – en su trabajo. Por último encontraríamos a los empleados problemáticos, que no sólo son infelices en el trabajo, sino que exteriorizan activamente su infelicidad.

Estos perfiles son altamente nocivos pues cada día socavan los logros de sus compañeros comprometidos.

El modelo de compromiso de AON Hewitt, por su parte, fija una escala de 0% a 100% en el nivel de compromiso laboral que mide la experiencia general en el trabajo. Este porcentaje se establece en base a criterios como:

- La **calidad de vida** que proporciona el trabajo en cuanto a seguridad laboral y conciliación de vida personal y laboral.
- La **autonomía** en el trabajo para organizar las propias tareas.
- Las oportunidades de **desarrollo profesional**.
- La calidad de los **líderes**.
- La **filosofía** de la compañía en cuanto a orientación al empleado, comunicación o innovación.
- Los aspectos relacionados con el **reconocimiento**, tanto económico como en cuanto a reputación.

Por otro lado Frederick Herzberg; formuló la teoría de dos factores para explicar de mejor manera el comportamiento de las personas en el trabajo.

Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas para poder desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales de ley, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Según Herzberg, los factores motivacionales o intrínsecos sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción. Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo, así como se puede observar en la Tabla 3.2:

Tabla 3.2 - Diferencias Entre Los Factores Motivacionales Y Los Factores Higiénicos

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES HIGIÉNICOS
(De satisfacción)	(De insatisfacción)
Como se siente él individuo en relación con su CARGO.	Como se siente el individuo en relación con su Empresa.
1. El trabajo en sí	1. Las condiciones de trabajo
2. Realización	2. Administración de la empresa
3. Reconocimiento	3. Salario
4. Crecimiento profesional	4. Relaciones con el supervisor
5. Responsabilidad	5. Beneficios y servicios sociales

Podemos identificar que una cultura del compromiso es así un intangible que forma parte de los valores de la empresa, valores por los que las personas se sienten atraídas. El Engagement ayuda al ámbito de la selección de personal y la atracción de talento, así como a disminuir los índices de rotación.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Para atender los problemas internos es importante efectuar entrevistas de salida, debido a que la información obtenida facilita a la organización tener un diagnóstico adecuado de las fallas que presentó la organización y que tuvieron un impacto en la decisión del trabajador de abandonarla y tomar las medidas necesarias para su corrección. La utilización de entrevistas de salida se plantea junto con los procesos de inducción, una vez seleccionado el nuevo personal. De lo contrario, daría como resultado el establecimiento de una política inadecuada de recursos humanos que provocaría una actitud negativa del nuevo personal predisponiendo su retiro de la organización.

Las políticas de personal, en las empresas son la solución, según los expertos, a la desmotivación causada por la rotación. Ya sean planes flexibles o remuneración variable, programas de retención permiten a las empresas ahorrar gastos de capacitación para nuevos empleados.

Algunas empresas que se dedican a la subcontratación de personal para otras organizaciones, dicen que las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de trabajo antes de cumplir un año en la empresa son: que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”, que no se identifique con la cultura organizacional y/o con el liderazgo, que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Se debe proveer a los colaboradores de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, explican expertos. La firma de Recursos Humanos y Bolsa de Trabajo en Línea “Bumeran” informó que sólo el 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo según encuesta, mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

Los modelos teóricos descritos resaltan la importancia de entender el problema de la rotación de personal partiendo de sus causas para comprender las consecuencias y con ello poder controlar dicho fenómeno.

Por tanto este trabajo de investigación se nutre de estas teorías y confirma que la satisfacción laboral y el compromiso del personal son variables que afectan en forma directa en el tema que estamos analizando. La insatisfacción en el trabajo, según Gerardo

Recio (2008), se considera un antecedente del compromiso organizacional ligado con el ausentismo, el bajo desempeño, rotación del personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas. Junto con el involucramiento en el trabajo, el desempeño, los estímulos y recompensas, identificación e internalización y el tipo de estímulos que pueden ser económica y psicológica en las que se han determinado correlaciones significativas con el compromiso hacia la organización.

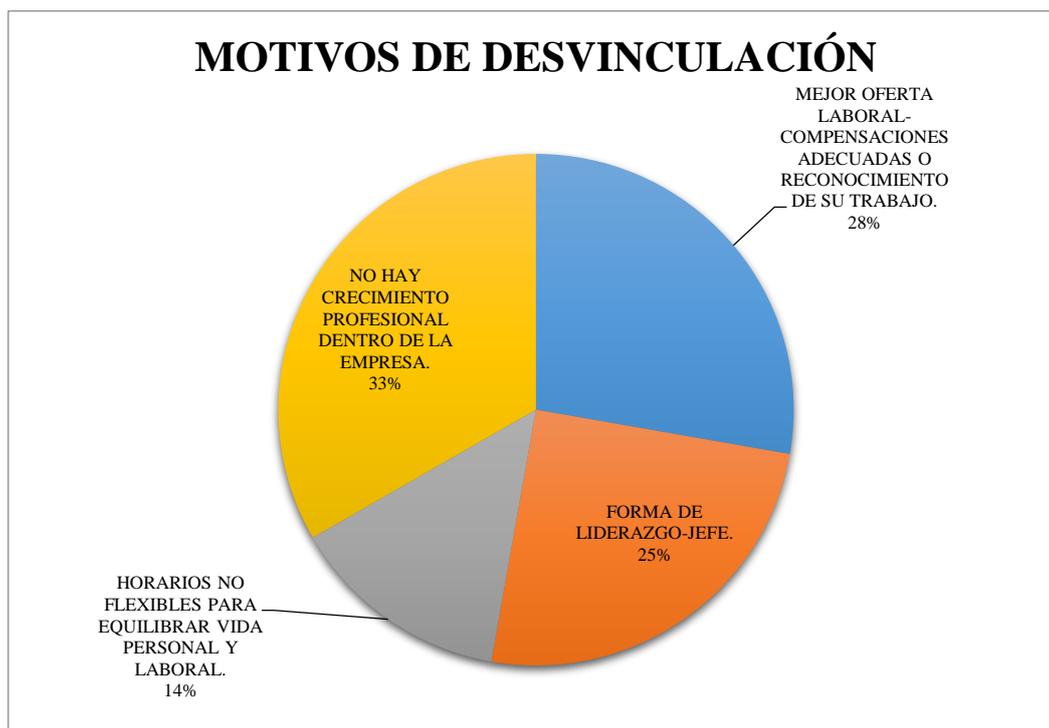
La rotación del personal puede ocasionar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que significa pérdidas económicas para la empresa.

CAPÍTULO V: ENCUESTAS

5.1 Encuesta De Desvinculación

Durante los tres último meses 168 colaboradores salieron de la empresa voluntaria e involuntariamente y se procedió a realizar encuestas de desvinculación a las 72 personas que tomaron la decisión de renunciar a sus cargos voluntariamente considerándose así el 43% de los colaboradores salientes, dando como resultado en la Ilustración 5.1, que del 43% de personas que renunciaron el 33% de las personas lo hicieron porque no tenían crecimiento profesional dentro de la empresa, el 28% encontró una mejor oferta laboral que implica compensaciones adecuadas, puesto que no tenían reconocimiento de su trabajo, el 25% de las personas renunciaron por la forma de liderar de sus jefes directos y por último el 14% no encontró flexibilidad en sus horarios para equilibrar su vida laboral con la personal.

Ilustración 5.1. Resultado De Encuestas De Desvinculación



Se observa que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales, por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación.

5.2 Encuesta De Clima Laboral

Tomando una muestra de 300 colaboradores de los Departamentos de Ventas y el Departamento de Crédito y Cobranzas, se procedió a realizar una encuesta sobre el clima laboral dentro de la empresa con el objetivo de conocer las opiniones de los empleados e identificar el grado de satisfacción que tiene la gestión que se está aplicando con nuestro Recurso Humano.

Para ello se ha tomado en consideración siete pilares fundamentales para el buen manejo del clima laboral como son:

- Liderazgo.
- Toma de Decisión.
- Desarrollo de Personas.
- Comunicación Efectiva.
- Proactividad.
- Trabajo en Equipo.
- Criterios de Medición Organizacional.

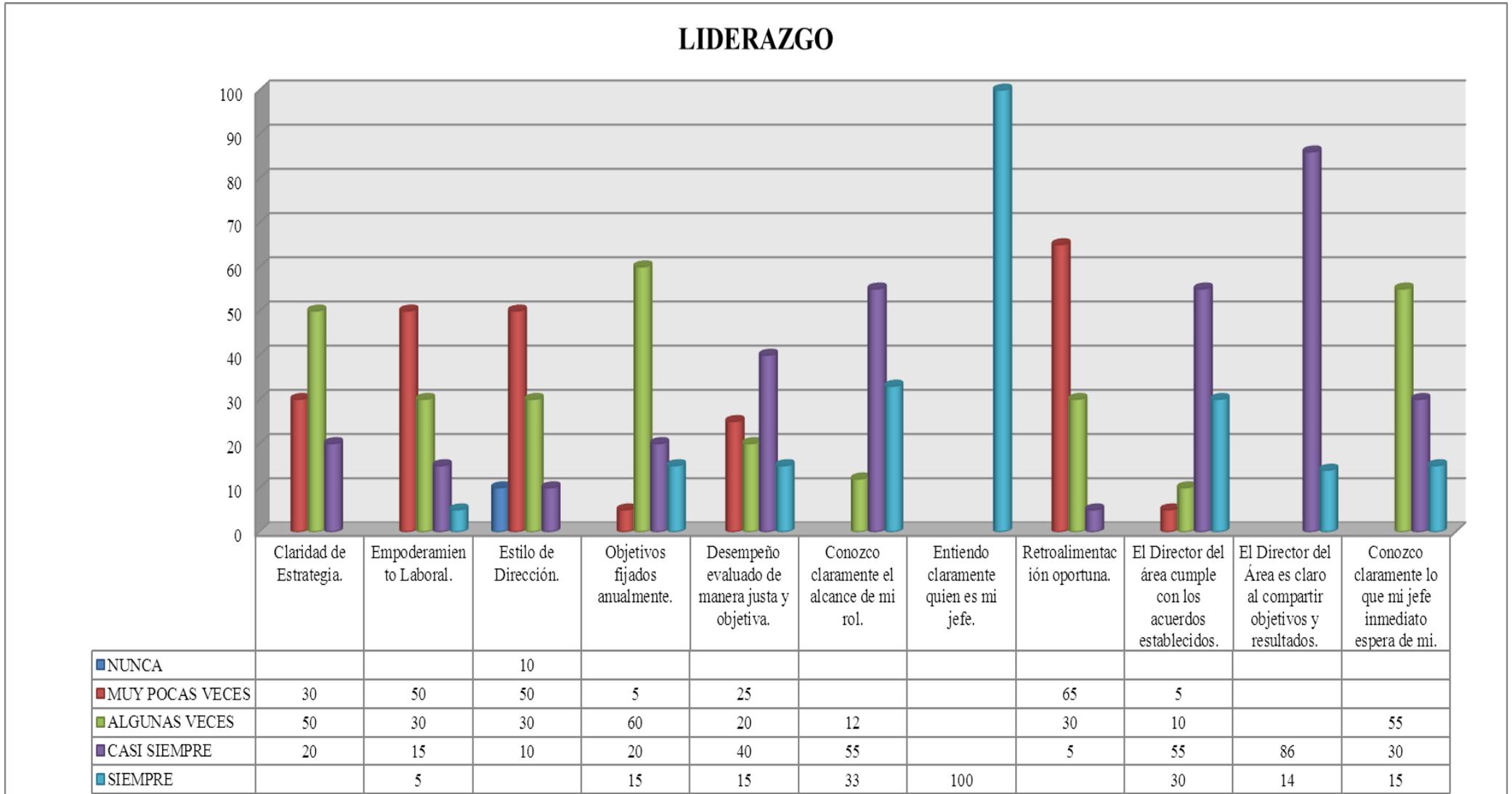
Dichos pilares tendrán una escala en la que se podrán medir su constancia como son:

- Nunca.
- Muy pocas veces.
- Algunas veces.
- Casi siempre.
- Siempre.

Ver Anexo No. 1, Pág. No. 47

RESULTADOS OBTENIDOS

Ilustración 5.2 - Liderazgo - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral



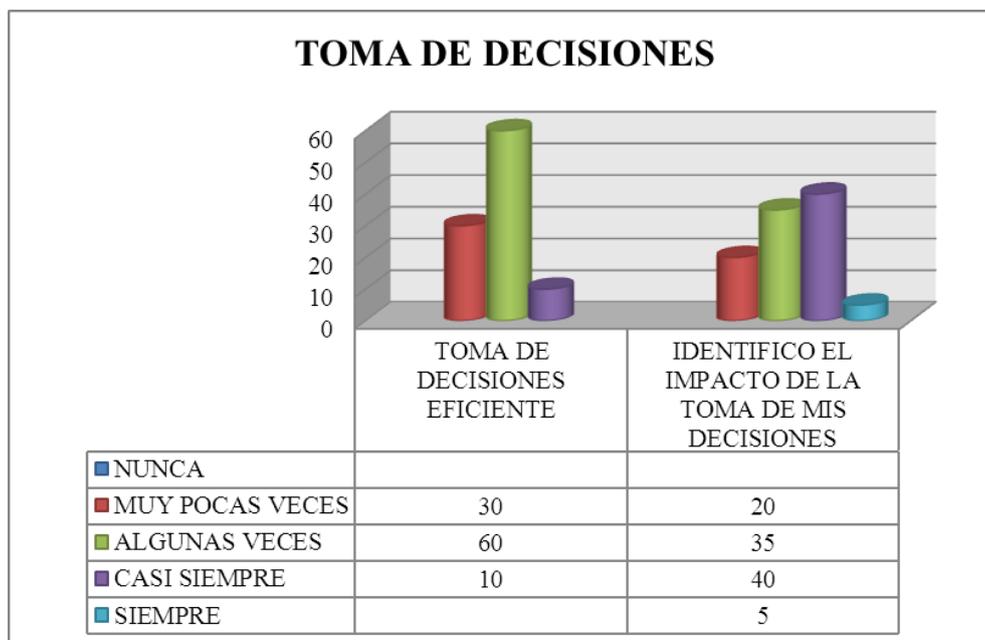
Según la tabulación de las encuestas en cuanto a liderazgo Ilustración 5.2, existe una inconformidad por parte de los colaboradores por la forma en que se comunica el logro de los objetivos del año debido a que no son claros, además de no contar con la suficiente libertad para tomar las decisiones que son necesarias para hacer eficiente el trabajo.

Por otra parte los directivos muy pocas veces utilizan el diálogo como el medio más importante para conseguir el involucramiento de todos los empleados y solo algunas veces los jefes inmediatos discuten con los colaboradores los objetivos de desempeño fijados para el año y por ende el desempeño no es evaluado de manera justa y objetiva.

Se entienden las funciones, alcance de cada rol y se entiende claramente quien es el jefe directo y a quien reportan sus funciones, pero muy pocas veces se da retroalimentación oportuna de los logros obtenidos dentro del año. Sin embargo cumplen con los acuerdos establecidos por el logro de los objetivos alcanzados (comisiones).

Finalmente en cuanto a delegación, el responsable del área es claro al comunicar las responsabilidades y que es lo que espera de sus colaboradores.

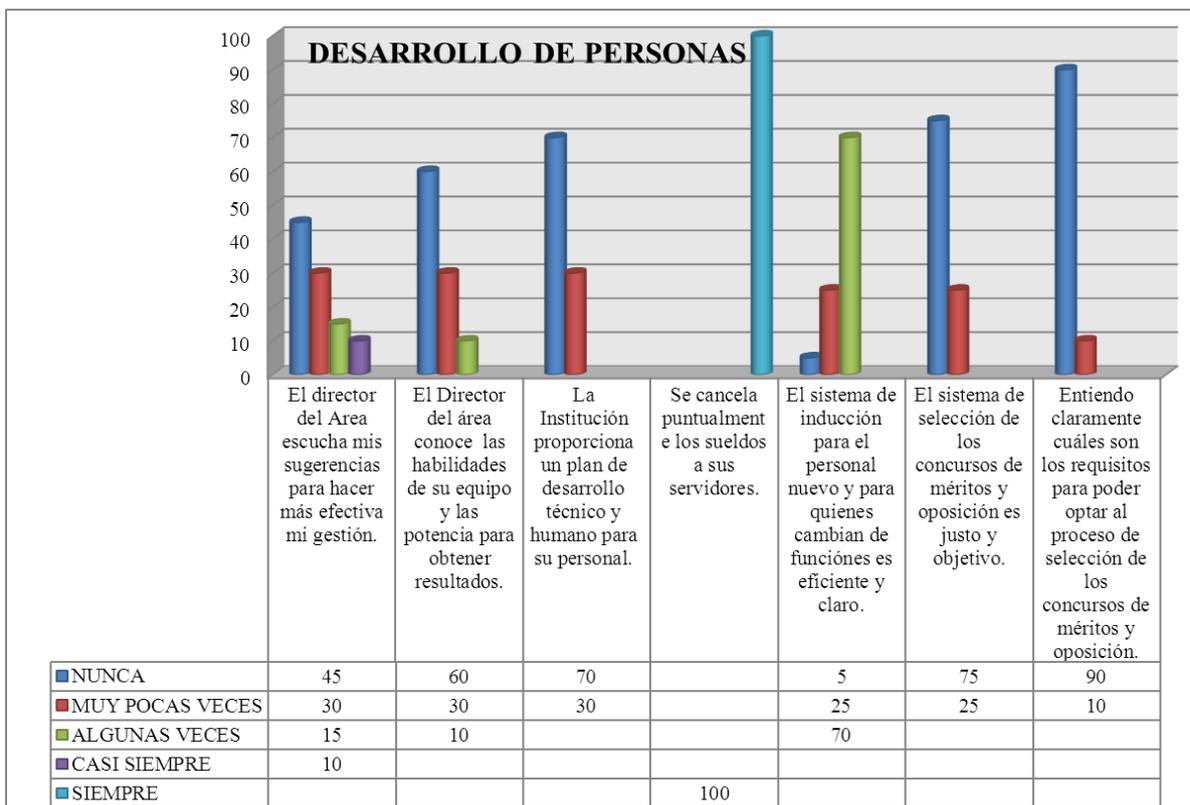
Ilustración 5.3 - Toma De Decisiones - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral



En cuanto al proceso de toma de decisiones Ilustración 5.3 en la empresa algunas veces se requiere de niveles de aprobación innecesarios, sin embargo los colaboradores

están conscientes que pueden identificar de manera oportuna el impacto de sus decisiones para elegir la opción más acertada en beneficio de la institución.

Ilustración 5.4 - Desarrollo De Personas - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral

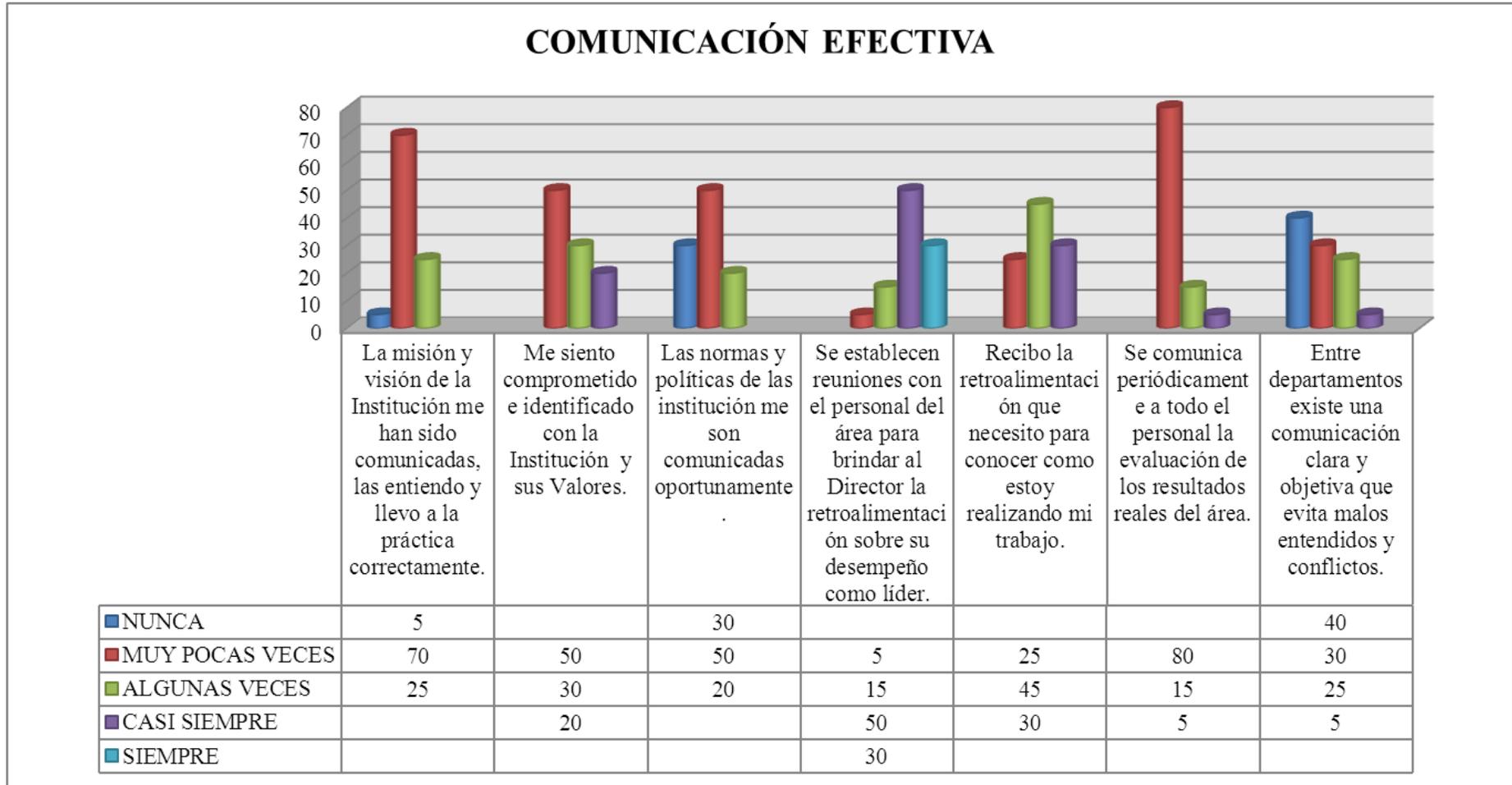


En el desarrollo personal Ilustración 5.4, los colaboradores perciben que sus sugerencias y recomendaciones no son consideradas por parte del director o jefe para hacer más efectiva la gestión del área, de la misma forma consideran que el Jefe no conoce las habilidades de su equipo por ende no las potencia para obtener resultados, teniendo en consideración que la empresa no proporciona un plan de desarrollo técnico y humano apropiado para el desarrollo de su personal.

En la Institución algunas veces se aplica un sistema eficiente y claro de inducción para el personal nuevo y para quienes cambian de funciones, también se considera que el sistema de selección de los concursos de méritos y oposición en la Institución no es justo y objetivo, además de no entender claramente cuáles son los requisitos y pasos a seguir para poder optar a dicho proceso.

Por otra parte la empresa se caracteriza por cancelar puntualmente los sueldos a sus servidores.

Ilustración 5.5 - Comunicación Efectiva - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral

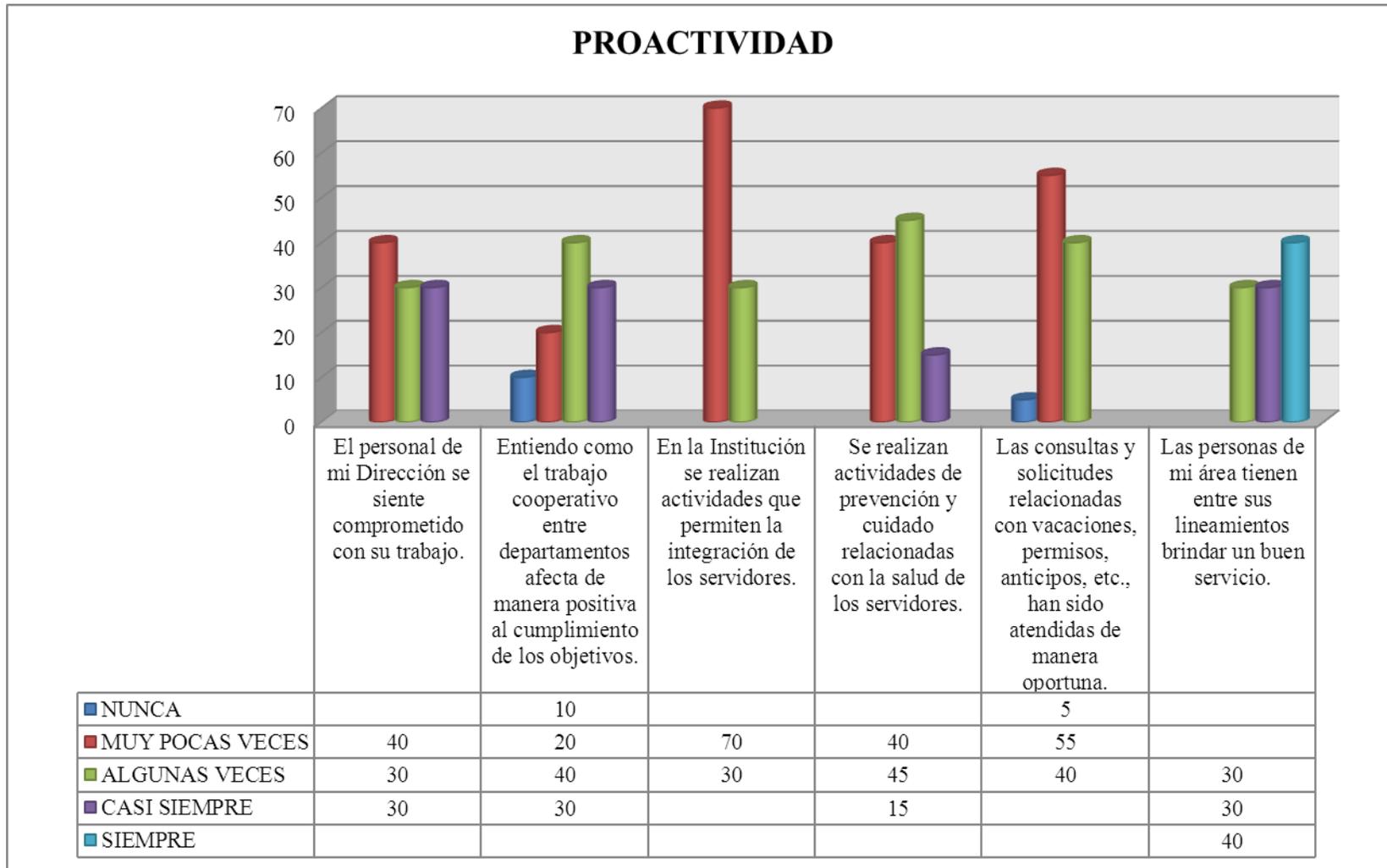


Los resultados de comunicación efectiva Ilustración 5.5, no arrojaron buenos resultados tampoco, puesto que la misión y visión de la Institución no han sido correctamente comunicadas, no se las entiende y no se las lleva a la práctica de la mejor manera, además que el personal no se siente comprometido e identificado con la Institución y sus Valores, puesto que muy pocas veces las normas y políticas de la institución han sido comunicadas oportunamente.

Con frecuencia se establecen reuniones con el personal del área para brindar al Director la retroalimentación que pueda necesitar acerca de su desempeño como líder y algunas veces se recibe retroalimentación que necesitan los colaboradores para conocer cómo están realizando su trabajo.

Finalmente muy pocas veces se comunica a todo el personal la evaluación de los resultados reales del área en función de los objetivos planteados para el año y entre departamentos pocas son las veces que existe una comunicación clara y objetiva que evita malos entendidos y conflictos.

Ilustración 5.6. Proactividad - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral

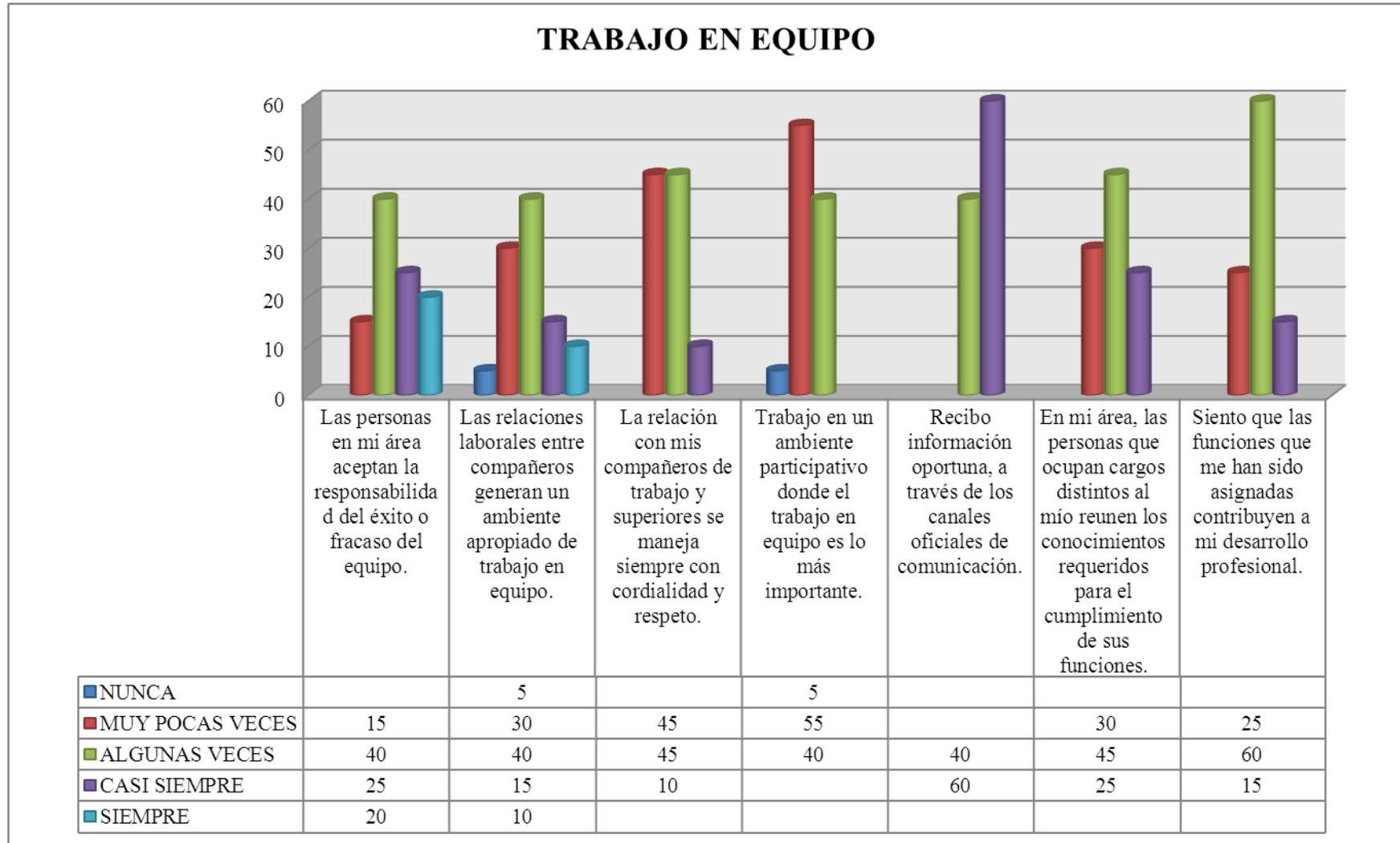


En el pilar de la pro-actividad Ilustración 5.6, encontramos que el personal se siente muy pocas veces comprometido con su trabajo y no todos están dispuestos a dar lo mejor de sí cuando es necesario, un esfuerzo adicional. Algunas veces entienden como el trabajo cooperativo entre departamentos afecta de manera positiva al cumplimiento de los objetivos planeados en las distintas áreas.

Por otra parte en la Institución no se realizan con frecuencia actividades que permitan la integración de los colaboradores y algunas veces se realizan actividades de prevención y cuidado relacionadas con la salud de los colaboradores. De igual forma las consultas y solicitudes relacionadas con vacaciones, permisos, anticipos, etc., han sido contestadas o atendidas de manera poco oportuna.

Y por último casi siempre las personas tienen entre sus lineamientos brindar un buen servicio a los usuarios internos.

Ilustración 5.7. Trabajo En Equipo - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral

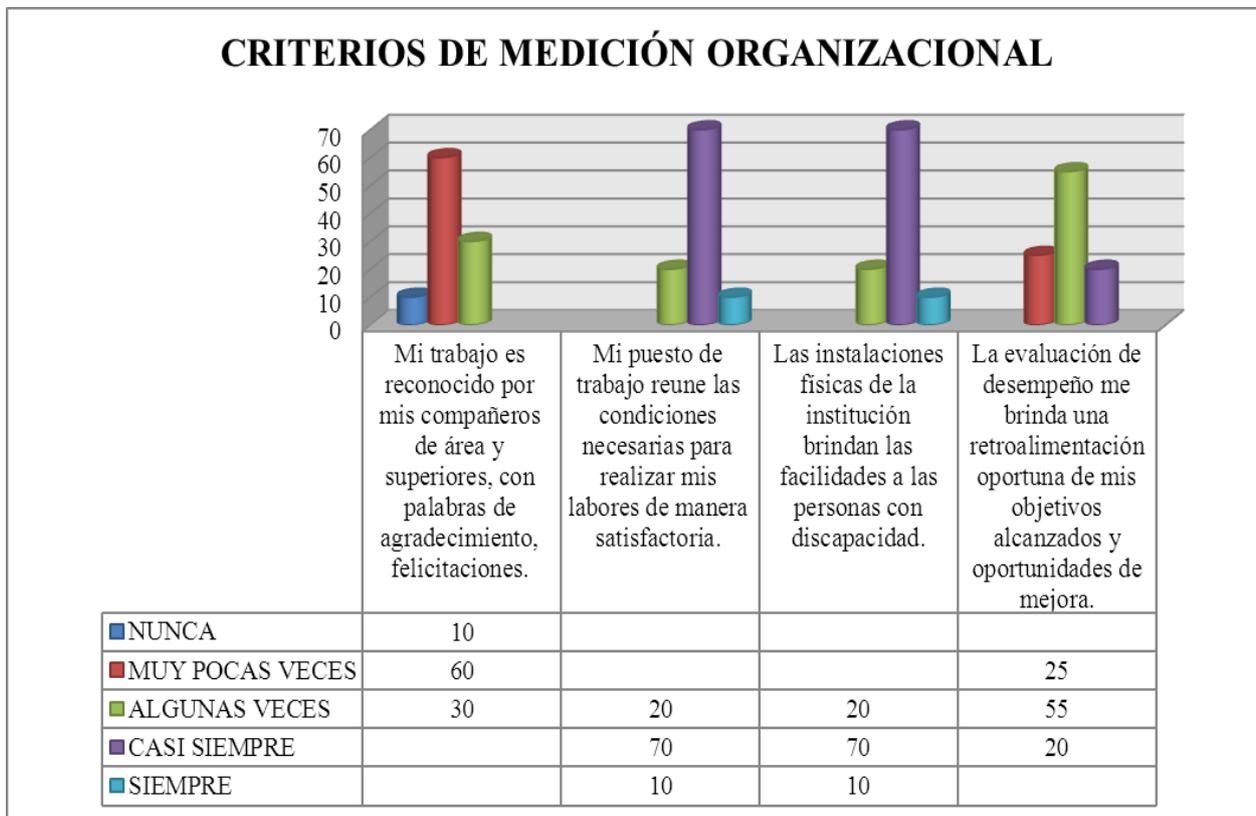


En los resultados del trabajo en equipo Ilustración 5.7, se puede observar que las personas sólo algunas veces aceptan la responsabilidad del éxito o fracaso en equipo y de la misma manera comprenden que las relaciones laborales entre compañeros generan un ambiente apropiado. También se puede analizar que la relación entre compañeros de trabajo y superiores se maneja sólo algunas veces con cordialidad y respeto.

Por otra parte los colaboradores consideran que trabajan en un ambiente poco participativo donde el trabajo en equipo es lo más importante y que casi siempre reciben información oportuna de las decisiones importantes a través de los canales oficiales de comunicación.

Adicionalmente las personas que ocupan cargos distintos no siempre reúnen los conocimientos requeridos para el cumplimiento de sus funciones y así mismo algunas veces los colaboradores perciben que las funciones que les han sido asignadas poco contribuyen a su constante desarrollo profesional.

Ilustración 5.8. Criterios De Medición Org. - Encuesta Realizada Sobre Clima Laboral



En los criterios de medición Ilustración 5.8, se considera que muy pocas veces el trabajo es reconocido por los compañeros de área y superiores con palabras de agradecimiento o felicitaciones, con respecto al puesto de trabajo casi siempre reúne las condiciones necesarias para realizar las labores de manera satisfactoria.

Así mismo las instalaciones físicas de la institución brindan las facilidades a las personas con discapacidad y pocas veces la evaluación de desempeño les brinda a los colaboradores una retroalimentación oportuna de sus objetivos alcanzados y oportunidades de mejora.

Ilustración 5.9. Marca Empleadora



Los resultados que arrojaron las encuestas realizadas confirman que no hay una completa motivación por parte de los colaboradores, puesto que en la Ilustración 5.9 se puede identificar el porcentaje de cuántos recomendarían a la empresa como un buen lugar para trabajar, de esta manera se comprende que la fuerza laboral está desmotivada y por ende no se siente comprometida con la empresa, con su jefes, con sus compañeros y con sus tareas.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIÓN

Resulta evidente que los cambios constantes de trabajadores responden a múltiples factores: culturales, económicos y emotivos. En especial destaca el papel que desempeñan las estrategias de motivación instrumentadas para disminuir los índices de rotación de personal. Es por eso que Almacenes La Ganga debe comprender que más allá del compromiso contractual de pagar un salario por la labor cumplida, los trabajadores requieren un plan de carrera integral que mantenga las condiciones emocionales idóneas para trabajar con una actitud positiva e innovadora.

En la medida en que la empresa sea capaz de incorporar planes de carrera que establezcan procesos de capacitación, opciones de desarrollo humano integral y la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento sujetos a procesos de reconocimiento de los logros que sean transparentes y justos, en esa misma medida aumentará la percepción de bienestar de los trabajadores, su motivación y así garantizar una mayor estabilidad de sus colaboradores para disminuir el impacto de la rotación de personal en su productividad.

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIÓN

7.1 Plan De Acción

La recomendación tiene como finalidad proporcionar una herramienta que permita anticiparse a los problemas de rotación del personal que pueden ocurrir en el futuro, considerando que los incentivos que actualmente proporciona la empresa al empleado no son suficientes como para disminuir el alto índice de rotación de personal que enfrenta Almacenes La Ganga, es por ello que surge la necesidad de crear un programa de motivación tal como se muestra en la Ilustración 7.1, que permita que el recurso humano encargado de actividades productivas se sienta comprometido hacia su trabajo y pueda perdurar más tiempo desempeñando su tarea.

7.2 BENEFICIOS

La implementación de un programa de Engagement permitirá que la empresa se convierta en productiva y competitiva.

Los beneficios que el programa pretende alcanzar para la empresa son los siguientes:

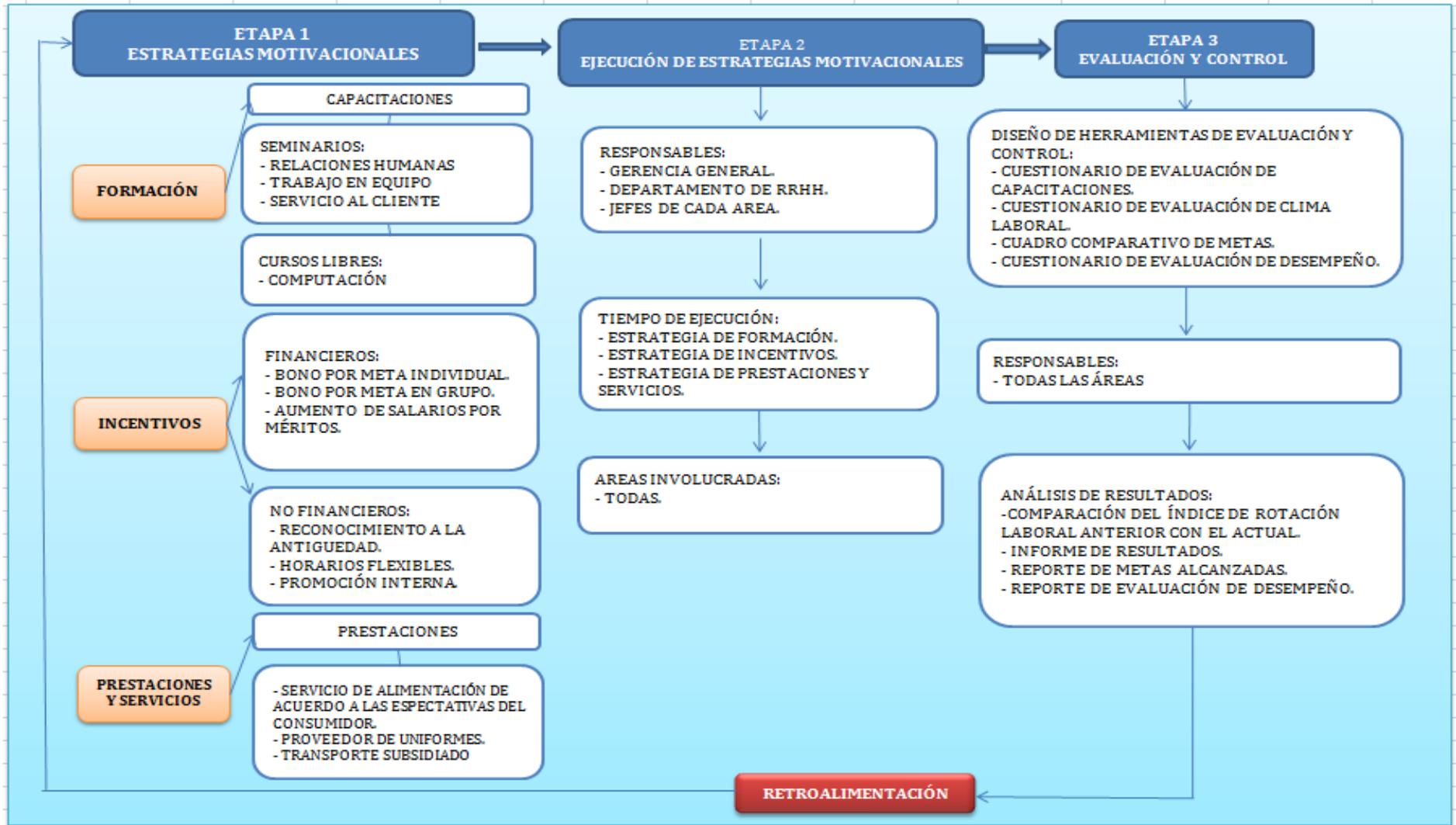
- Minimizar los gastos de contratación, debido a que se estará evitando la rotación del personal.
- La empresa contará con el personal apto en cada puesto de trabajo, pues la permanencia permite mayor especialización por parte del personal que labora en la organización, logrando así cometer menos errores y disminuyendo los atrasos y gastos de producción.
- Mantener al personal motivado hacia su trabajo, para lograr una mayor eficiencia.

Por otra parte el programa también pretende que el empleado tenga una actitud positiva hacia la empresa y su trabajo, logrando de tal manera tenerlos comprometidos y productivos. Esto tiene que ver directamente con la satisfacción laboral, es un hecho que empleados más satisfechos rinden más y el rendimiento no significa necesariamente explotación, sino por lo contrario, al generarse un aumento en la productividad, se logra beneficiar al empleado mejorando sus condiciones laborales.

Los beneficios que este programa desea alcanzar para los colaboradores son los siguientes:

- El empleado tendrá la oportunidad de desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos, que le servirán para optar a mejores puestos dentro de la organización, logrando de esta manera mejores condiciones tanto laborales como personales.
- Permitirá que el empleado se sienta orientado a los resultados.
- El trabajador se sentirá satisfecho en cuanto a sus necesidades personales y familiares, logrando identificarse con su empresa.
- El empleado se sentirá motivado, puesto que tendrá mejores incentivos tanto financieros como no financieros.

Ilustración 7.1. Recomendación - Plan De Acción



Empresas En Ecuador Que Usan Engagement Con Sus Colaboradores

American Express

En 2012 la compañía financiera obtuvo el primer lugar a las Súper Empresas con más de 3,000 empleados.

La empresa ha invertido en mejorar las condiciones de trabajo de las personas, pero además ha desarrollado programas enfocados en el desarrollo y evaluación eficiente de los empleados. Entre los nuevos proyectos de Amex se encuentra el desarrollo de un programa que busca incorporar a personas con capacidades diferentes a sus filas.

Unilever

Más de 4,500 empleados trabajan en las filas de Unilever, una de las multinacionales de productos de consumo básico que domina el mercado a nivel mundial.

Sus prácticas en busca de mejorar la productividad, así como su preocupación por la diversidad e igualdad de oportunidades la convierten en una de las empresas reconocidas en el área de Recursos Humanos. En 2011 lo demostró contratando a más de 14,000 jóvenes en su programa de becarios, además el 50% de sus contrataciones fueron mujeres.

Coca-Cola

La compañía de bebidas fundada en 1886 opera actualmente en más de 200 países alrededor del mundo. Ocupó el lugar número 9 en la selección de CareerBlis a las empresas más preocupadas por su capital humano y el número 2 en el top ten de súper empresas de CNNExpansión en la categoría de 500 a 3 mil empleados.

Como marca, Coca Cola se ha empeñado en crear una imagen que pondera la felicidad y la importancia de las personas, por ello su filosofía va más allá de un buen plan de beneficios; la empresa brinda un interesante plan de capacitación a sus empleados para que desarrollen sus conocimientos en diversas áreas como Liderazgo, Consumo y Mercadotecnia.

REFERENCIAS

Alfredo Rodríguez-Muñoz & Arnold B. Bakker (2008) *El Engagement en el trabajo*

Arnold B. Bakker (2011) *¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?*. Erasmus University Rotterdam, Institute of Psychology.

Flores, Roberto., J. L. Abreu & M. H. Badii (2008) *Factores que originan la rotación del personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience.

<http://www.celpax.com/es/los-8-beneficios-de-medir-el-compromiso-de-los-empleados-en-tiempo-real/>.

<http://www.revistalideres.ec/lideres/rotacion-eleva-costos-empresa.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com.

Marisa Salanova Soria & Wilmar B. Schaufeli (2004) *El engagement: Un reto emergente para la dirección de Recursos Humanos*.

Nancy R. Lockwood, SPHR, GPHR, M.A. (2007) *Leveraging employee engagement for competitive advantage. HR's strategic role*. Manager, HR Content.

Nuñez Reynoso, Carlos (2012) *La Inducción al personal y el Engagement*. México: Universidad Autónoma del Estado de Puebla.

Paulina Molinari (2013) *Crisis del Compromiso-Engagement*. Presidente de WHALECOM, Directora Académica del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos, Universidad Torcuato Di Tella.

Hernández, G. Hernández y A. Mendieta (2013) *Modelo de Rotación de Personal y Prácticas Organizacionales*.

ANEXO

ANEXO

