

**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



**Facultad de Economía y  
Administración**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**“Políticas de retención como herramientas  
para lograr la satisfacción del personal en la  
empresa Farmar”**

Autor: Medina Natalia Magdalena

1 INDICE

**FUNDAMENTACIÓN 4**

**1 ASPECTOS METODOLÓGICOS 5**

1.1	Identificación del problema.....	5
1.2	Sistematización del problema.....	5
1.3	Formulación del problema .....	5
1.4	Delimitación del objeto de estudio.....	5
1.5	Antecedentes .....	5
1.6	Objetivos: .....	6
1.7	Hipótesis: .....	7
1.8	Identificación de variables: .....	7
1.9	Operacionalización conceptual de las variables.....	7
1.10	Operacionalización empírica de las variables .....	7
1.11	Tipo de investigación: .....	9
1.12	Tipo de diseño: .....	9
1.13	Fuentes, métodos y técnicas para la recolección de datos: .....	10
1.14	Cronograma de actividades:.....	10

**2 MARCO CONCEPTUAL 11**

2.1	RETENCION DE PERSONAL.....	11
-----	----------------------------	----

2.1.1	POLITICAS DE RETENCION DE PERSONAL .....	13
2.1.1.1	ATRACCIÓN Y SELECCIÓN EFICIENTE .....	13
2.1.2	PROBLEMÁTICA DE NO APLICAR RETENCION DE PERSONAL.....	26
<b>2.2</b>	<b>SATISFACCION LABORAL.....</b>	<b>30</b>
2.2.2	FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA SATISFACCION.....	37
<b>3</b>	<b>MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE DATOS</b>	<b>47</b>
4.1	ANÁLISIS DE DATOS .....	50
4.1.1	Entrevista a jefe de sucursal .....	50
4.1.2	Encuesta a los empleados.....	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>61</b>

## FUNDAMENTACIÓN

Hoy en día el éxito de la organización no solo se basa en sus productos o servicios, sino también en el talento humano que la compone, ya que es este el que brinda la posibilidad de crear diferenciación de una manera sostenible. Debido a esto las empresas buscan desplegar todos sus esfuerzos por retener a sus talentos que permitan agregar valor a su negocio y lograr así una ventaja competitiva fuerte en el mercado.

Actualmente, muchas son las empresas que manifiestan tener dificultades para retener a sus talentos. La introducción de jóvenes profesionales al mercado laboral ha llevado a que las organizaciones deban modificar sus prácticas de gestión, debido a que se encuentran frente a un grupo de profesionales que tienen distintas demandas e intereses en comparación con generaciones anteriores.

El desafío que deben atravesar las organizaciones, está centrado en generar estrategias que permitan retener eficientemente a su personal y así, lograr que este se sienta a gusto y genere un sentido de pertenencia hacia la organización.

Es por esto que la siguiente investigación busca comprender las razones o causas que llevan a las personas a permanecer menos tiempo en sus trabajos y así poder identificar cuáles serían las prácticas de retención adecuadas para lograr su satisfacción en la organización.

# 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

## 1.1 Identificación del problema

Políticas de retención como herramientas para lograr la satisfacción del personal en la empresa Farmar.

## 1.2 Sistematización del problema

Retención:

- ¿Cuáles son los métodos más efectivos para retener al personal dentro de la empresa?
- ¿Las políticas de retención aumentan la satisfacción de personal en la empresa?

Satisfacción:

- ¿Cuáles son los beneficios de tener empleados satisfechos?
- ¿Cuáles son las causas que provocan insatisfacción en el personal?

## 1.3 Formulación del problema

¿La aplicación eficiente de políticas de retención impactan positivamente en la satisfacción del personal de la empresa Farmar?

## 1.4 Delimitación del objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación será conocer si la aplicación eficiente de políticas de retención impactan positivamente en la satisfacción del personal.

## 1.5 Antecedentes

- 1) Autor: María Alejandra Romero Ressi

Tema: “La satisfacción laboral en la relación de intercambio entre empleados y empresa.”

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Institución: Universidad Católica de Salta

Resumen

En la actualidad las organizaciones buscan centrar sus esfuerzos en sus empleados, ya que estos representan su única fuente de ventaja competitiva, que frente a los competidores son difíciles de imitar a diferencia de sus productos, procesos, canales de distribución, etc.

Las organizaciones que ponen a las personas en primer lugar, tienen una fuerza de trabajo más dedicada y comprometida, lo que se traduce en mayor productividad y satisfacción de los empleados.

El fin de esta investigación es poder analizar si los empleados se encuentran satisfechos con lo que la empresa les brinda, como también si la parte empleadora está conforme con los resultados y desempeño de sus trabajadores.

#### 1.6 Objetivos:

Objetivo general:

- Identificar si la aplicación de políticas de retención impactan positivamente en la satisfacción del personal de la empresa.

Objetivos específicos:

- Describir los métodos de retención de personal
- Identificar los métodos para retener el personal que gestiona Farmar.
- Conocer el nivel de satisfacción del personal de Farmar.

- Determinar si las políticas de retención desarrolladas por Farmar impactan en la satisfacción de su personal.

1.7 Hipótesis:

La aplicación eficiente de políticas de retención impactan positivamente en la satisfacción del personal de la empresa Farmar.

1.8 Identificación de variables:

- Variable independiente: Políticas de Retención de Personal
- Variable dependiente: Satisfacción del Personal

1.9 Operacionalización conceptual de las variables

- Políticas de Retención: serie de esfuerzos o actividades realizados con el fin de lograr mantener o retener dentro de la organización a los empleados de alto rendimiento.
- Satisfacción: la satisfacción laboral hace referencia al grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

1.10 Operacionalización empírica de las variables

<b>RETENCION DE PERSONAL</b>	Reclutamiento y Selección eficiente	Organigrama
		Requerimientos de Personal
		Descripción de Puestos
		Selección por Competencias
		Conocimiento

	Planes de Carrera	Competencia
		Experiencia
	Sistema de Incentivos	Económicos
		No económicos

<b>SATISFACCIÓN DE PERSONAL</b>	Reconocimiento	Elogios
		Criticas
		Incentivos / Recompensas
	Promociones	Ascensos
		Transferencias
	Relaciones Interpersonales	Con Superiores
		Entre Pares
		Con Subordinados
	Condiciones de Trabajo	Salario
		Horarios Funciones y Responsabilidades
		Beneficios
		Autonomía
	Ausentismo	Inasistencias Justificadas
		Inasistencias Injustificadas
	Rotación de Personal	Voluntaria
		Involuntaria

### 1.11 Tipo de investigación:

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
  - Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
  - Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
  - La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

### 1.12 Tipo de diseño:

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

### 1.13 Fuentes, métodos y técnicas para la recolección de datos:

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

Fuentes secundarias:

- Bibliografía y webgrafía que orienta y otorga el soporte técnico – conceptual al análisis.

Fuentes primarias:

- Entrevistas con encargados del área de Recursos Humanos de una empresa en particular.
- Entrevistas con jefes directos de la empresa.
- Entrevistas a los empleados de la empresa

### 1.14 Cronograma de actividades:

Actividades	Marzo Abril	Mayo Junio	Julio Agosto Septiembre	Octubre Noviembre	Diciembre Enero
Elaboración del diseño	*	*			
Búsqueda y elaboración conceptual		*	*		
Análisis de datos			*	*	
Análisis de textos				*	
Interpretaciones				*	
Conclusiones y aportes				*	*
Entrega tesis					*

## 2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 RETENCION DE PERSONAL

La retención del personal se ha convertido en uno de los temas más problemáticos que el área de recursos humanos debe enfrentar en las organizaciones. El talento humano es un recurso estratégico, puesto que cumple con todos los requisitos que requiere: escaso, valioso, inimitable e insustituible, y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental.

Retener al personal significa mantenerlos en la planta, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos hacia la competencia. Entre las razones por las que las organizaciones deben ocuparse por retener a su personal clave, está el hecho de que los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia y la habilidad. Por esta razón, las empresas deberían establecer formas de potenciar sus capacidades a la vez que se satisfagan sus necesidades, tanto profesionales como familiares, es decir, estableciendo estrategias claras de compensación, y planes de carrera que eviten su movilidad hacia fuera de la organización.

La comúnmente llamada “fuga de talentos” es uno de los principales problemas que enfrentan actualmente las empresas, ya que el índice de rotación es más elevado de lo que sería deseable. Entre las causas del abandono del personal se encuentran:

- Condiciones laborales: es de gran importancia garantizar un entorno laboral óptimo, prestando especial atención a las normas de higiene y seguridad en el trabajo, como ser, niveles adecuados de ruido, iluminación, ventilación, temperatura, vibración, etc. La presencia de estos factores, hacen que los

trabajadores se sientan satisfechos con las condiciones en las que desempeñan sus labores diarias y no que sientan que están poniendo en riesgos su bienestar.

- Supervisión: es de suma importancia que los directivos traten a sus empleados de manera justa, proporcionen confianza, que comuniquen con claridad las tareas diarias, reconozcan el trabajo bien realizado y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del colaborador. Ya que si un jefe no motiva a sus empleados, no proporciona enriquecimiento del puesto, solo delega órdenes y no acepta la participación de su equipo, tendría como consecuencia la desmotivación de los trabajadores por el hecho de realizar tareas repetitivas y rutinarias, y por lo tanto disminuiría su nivel de productividad.

- Remuneración: la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor garantiza la satisfacción de los empleados en la organización. Es de gran importancia que la empresa brinde una remuneración adaptada a la realidad económica del país, acorde con las tareas que la persona desempeña y que sea competitivo en el mercado.

- Relaciones: las relaciones entre los colaboradores de la empresa deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. En ocasiones los conflictos entre compañeros de trabajo provocan que las personas decidan marcharse de las organizaciones debido a las continuas peleas, discusiones y malos tratos que generan un mal clima laboral y como consecuencia contribuye a la decisión del trabajador de abandonar la organización buscando nuevos caminos, donde no se presenten esta serie de inconvenientes.

Beneficios de retener el talento en la organización:

- Reduce costos: se reduce considerablemente el nivel de rotación, y con eso la fuga de recursos invertidos en capacitación, el *knowhow* adquirido por los colaboradores sobre la operación, así como los costos de reemplazo.

- Mejora la productividad: orientar y capacitar a un nuevo colaborador porque la empresa no supo retener un talento desvía el foco de la generación de nuevos negocios o cautivar nuevos clientes. Al retener a sus talentos claves, la empresa puede enfocarse en lo que sabe hacer mejor: buscar negocios sostenibles en el tiempo y comercialmente.

- Aumenta la competitividad: cuando un trabajador se va, no sólo deja un vacío en la organización, sino que a la competencia se le hace más fácil contratarlo ya que este se encuentra disponible en el mercado, y trae consigo conocimientos y experiencias nuevas como consecuencia de trabajar en otras empresas.

Para lograr retener el talento humano, la organización debe procurar un adecuado proceso de selección, liderazgo eficaz orientado a la comunicación, desarrollo de los trabajadores, contar con sistemas de incentivos personalizados, etc.

## 2.1.1 POLITICAS DE RETENCION DE PERSONAL

### 2.1.1.1 ATRACCIÓN Y SELECCIÓN EFICIENTE

Una de las principales preocupaciones de las empresas es la fuga del talento, y una forma de evitar este alto nivel de rotación es mediante el diseño y aplicación de un proceso de atracción y selección adecuado, enfocado a identificar las personas claves para la organización, con las competencias y habilidades necesarias para el puesto, evitando así una futura desvinculación debido a un proceso de selección mal realizado.

Las organizaciones que desean mantenerse competitivas, deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y retención del talento, con el fin de incorporar y mantener el personal idóneo para integrarla organización y así garantizar la satisfacción de sus necesidades.

Comúnmente suele suceder que al momento de reclutar, se buscan personas con altos perfiles y potenciales, pero luego no se cuenta con las herramientas adecuadas para ofrecerles explotar esas capacidades y habilidades. Lo que claramente acaba en la frustración del empleado, y hasta en su desvinculación, debido al hecho de realizar tareas cotidianas, repetitivas y poco desafiantes.

Es necesario asegurar la efectividad del proceso de selección e implementar una adecuada estrategia de retención del personal clave y de esta forma aprovechar al máximo sus potencialidades, planteando planes basados no sólo en satisfacer las necesidades básicas de sus trabajadores con una remuneración económica acorde a su jerarquía y experiencia, sino también en aumentar su motivación y llenar sus expectativas de crecimiento, haciendo carrera en la empresa, buscando potenciar sus capacidades en beneficio de ellos, como de la propia organización.

Como se sabe, un proceso de selección es una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar los candidatos idóneos, que poseen las características, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para cubrir el puesto vacante.

Hoy en día no solo es necesario medir las aptitudes y capacidades técnicas del candidato, sino también ajustar sus expectativas, para conseguir que desarrollen un sentido de pertenencia y orgullo de la empresa para la que trabajan. Esto no sólo evitará la fuga de talento, sino que además con un sistema de incentivos apropiado, la empresa conseguirá el máximo rendimiento del trabajador, mientras él seguirá desarrollándose como profesional.

Algunas de las expectativas que buscan cubrir los candidatos al ingresar a una organización son:

- Desarrollo profesional: las personas actualmente están motivadas por el crecimiento y el desarrollo profesional, para poder retenerlas es importante hacerles saber que podrán lograr sus objetivos de desarrollo y llegar a posiciones más altas.

- Valores en común: el sentido de identificación entre cliente y empresa es primordial, ya que hoy en día las nuevas generaciones basan sus elecciones y decisiones en valores compartidos en común con la organización.

- Balance entre vida laboral y personal: actualmente los jóvenes buscan empleos como lo es el home office, ya que les permite tener su tiempo libre para realizar otras actividades de su vida cotidiana. También consideran que al trabajar en una organización, los objetivos laborales diarios no se basan en cumplir exclusivamente una jornada laboral de 9 horas, sino que esto dependerá de cuan productivo sea cada uno.

- Remuneración justa: el reconocimiento de su trabajo con un sueldo justo que vaya de acuerdo a su preparación, conocimientos y desempeño, es de gran importancia.

- Retroalimentación: buscan constantemente seguir aprendiendo en su trabajo, es por esto, que una retroalimentación constante sobre el desempeño de su trabajo, sea buena o mala, es clave para su desarrollo y motivación. Generalmente las personas buscan un mentor que los apoye en su crecimiento dentro de la empresa, un líder que camine con su equipo y los ayude a crecer, que los capacite para seguir adquiriendo nuevas herramientas de trabajo.

## Selección por competencias

Para poder encontrar el personal idóneo para un puesto de trabajo, además de estudiar su curriculum vitae, experiencia y aprendizaje, es necesario valorar las competencias que posee la persona para realizar las actividades que demande el puesto.

Para utilizar este método las empresas deben fijar las competencias genéricas: la visión, misión y los grandes valores que se persiguen. En segundo lugar deben detectar qué competencias son necesarias para ocupar determinado puesto de trabajo, teniendo en cuenta:

- Las competencias técnicas
- Las competencias profesionales
- La experiencia funcional
- Las capacidades sociales

### Pasos para una selección por competencias eficiente

- Conocimiento de las competencias relevantes del puesto: conocer las competencias que lleva asociado el puesto de trabajo es clave para el éxito de la selección de personal. Si el puesto se ha creado recientemente, será necesario extraer la información de las competencias necesarias en puestos similares.
- Medición de las competencias: Una vez definidas las competencias, durante el proceso tendremos que medirlas, para poder saber en qué grado están presentes en cada uno de los candidatos.

Es importante destacar que la decisión final del proceso de selección, no es responsabilidad del área de Recursos Humanos, sino del jefe de línea del candidato. Es este quién debe tomar la decisión, sobre la contratación, si bien Recursos Humanos, puede asesorar o influir en algunos aspectos, quien en

definitiva es el inmediato superior con el que trabajará el que toma la decisión final.

Si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de personal, quienes mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas altas posibilidades de promoción y una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones.

#### 2.1.1.2 PLANES DE CARRERA

Una carrera es la secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida laboral, lo que presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. Ésta es más que un camino de promoción, su finalidad es que las personas adquieran mayor conocimiento, experiencias y responsabilidades con relación a sus antiguos puestos de trabajo.

El desarrollo de carrera implica el diseño de un esquema teórico en el que se deja constancia sobre cuál sería el camino a seguir para los trabajadores y qué requisitos se deben cumplir para ir escalando distintos puestos.

Las personas que ingresan a una compañía desean realizar una carrera profesional dentro de ellas que dé lugar a la posibilidad de realizar ascensos o intercambios con otros puestos de trabajo, permitiéndole elevar sus conocimientos enriquecer sus competencias para lograr los objetivos de la organización a través del apoyo de la compañía con las oportunidades de capacitación para avanzar a nuevos cargos donde puedan usar su potencial.

Esta herramienta no solo permite fidelizar a los colaboradores y conservarlos, sino que se puede lograr la transferencia y gestión del conocimiento, disminuyendo el riesgo de pérdida del conocimiento e incremento de costos de Know-how (saber hacer) al momento de la desvinculación de un trabajador.

La sucesión de puestos puede implicar:

- Ascensos: es la ruta tradicional, donde el colaborador es promovida a un cargo más alto con más responsabilidades y requisitos de habilidades.
- Transferencias: se realiza un movimiento horizontal del empleado, en el cual se lo transfiere a un cargo con un nivel de responsabilidad similar al de su puesto anterior, con el objetivo de que este adquiera conocimientos y experiencia en los distintos puestos de la empresa.
- Descensos: la persona pasa a un cargo inferior.

Es de gran importancia el compromiso que tienen las organizaciones con sus colaboradores de brindarles la oportunidad de crecer laboralmente y desarrollarse dentro de la misma, ya que así como el mundo y las organizaciones cambian, los deseos e intereses de las personas también.

El departamento de recursos humanos es el encargado de hacer conocer estos planes, mediante un servicio periódico donde se informe sobre las nuevas vacantes a las cuales se pueden presentar dependiendo los requisitos que estas exijan. Los requisitos que se deben tener claros durante el diseño de un plan carrera son:

- El conocimiento: es toda información que adquiere una persona ya sea por la experiencia o por educación, por lo que la empresa debe definir qué conocimientos son necesarios para realizar algún tipo de movimiento.

- La competencia: hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

- La experiencia: a través de esta se obtienen los conocimientos, por lo que se puede establecer también como requisito los años o meses de experiencia que debe poseer la persona para poder aspirar a un cambio.

Una forma que tienen las organizaciones de diseñar los planes de carrera es con los resultados de la evaluación del desempeño, ya que así se determina el potencial, las fortalezas, competencias y las debilidades que tienen los colaboradores de la empresa y se logra identificar el valor agregado que podrían aportar en otros departamentos o en otros puestos de trabajo.

Existen cinco factores esenciales para un plan carrera sea diseñado e implementado con éxito: igualdad de oportunidades, apoyo del superior, conocimiento de las oportunidades, interés del empleado, satisfacción profesional.

<b>FACTORES</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Igualdad de oportunidades</b>	El programa debe ser justo y transparente, en donde las personas tengan las mismas posibilidades de desarrollar su carrera.

<b>Apoyo del superior</b>	Es de suma importancia que los jefes directos participen activamente en el proceso y brinden retroalimentación adecuada y oportuna.
<b>Conocimiento de oportunidades</b>	En la organización debe existir un sistema de comunicación en el cual se divulgue el plan.
<b>Interés del empleado</b>	Cada persona es diferente y por lo tanto cada uno posee diversos intereses en cuanto a su desarrollo profesional.
<b>Satisfacción</b>	Un plan de carrera logra incrementar el nivel de satisfacción de los empleados.

#### Formulación de un plan de carrera

- Conocer las metas del personal: conocer las metas tanto personales como profesionales del trabajador es el punto de partida a la hora de realizar un plan de carrera, ya que esto generará un escenario claro para diseñar un plan ajustado a las necesidades de cada individuo. Esto también permitirá que los empleados se sientan importantes y tomados en cuenta en la formulación de los planes de la empresa.
- Integrar las expectativas del personal y de la organización: una vez que los colaboradores dieron a conocer sus metas y objetivos, la empresa debe procurar ajustarlos con los propios y así buscar beneficiar tanto al empleado como a la organización.
- Identificar puestos con posibilidad de carrera: la empresa debe identificar cuáles son los puestos que permiten con mayor facilidad la estructuración de puestos sucesivos.

- Diseñar la ruta de carrera: una vez identificados los puestos claves, se debe establecer la mejor opción de carrera, ya sea ascendente, lateral o descendente.

- Comunicación: el área de recursos humanos debe difundir la existencia de un plan de carrera a través de toda la organización con la colaboración de los jefes de área.

El área de recursos humanos tiene un papel muy importante en este proceso, ya que es el responsable de evaluar, capacitar y reunir a los directivos de la organización para mostrar los resultados obtenidos e identificar los potenciales y talentos con los que cuenta la organización.

Los beneficios que logra un plan carrera para una organización son: reducir la rotación de personal, planear las necesidades futuras de personal, motivar a los empleados y comprometerlos con la organización, así como también lograr su desarrollo y crecimiento personal y profesional.

### 2.1.1.3 SISTEMAS DE INCENTIVOS

Los incentivos son beneficios o prestaciones que complementan el salario, que motivan a las personas a alcanzar por propia voluntad determinados objetivos con mayor calidad, eficiencia y menor costo. Comprende cualquier estímulo tangible o intangible que se ofrece a una persona con el fin de incrementar su rendimiento y producción.

Estos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles.

Las motivaciones son diferentes en cada persona, por lo tanto es importante que el departamento de recursos humanos sepa identificar qué incentivo es el más adecuado para cada trabajador. Una mayor satisfacción del empleado en el trabajo incrementa su rendimiento, reduce los conflictos y el estrés, aumenta el compromiso con los objetivos de la organización, reduce la rotación, el absentismo y los retrasos, mejora la comunicación y la coordinación, etc.

Existen dos tipos de incentivos:

- Económico: es aquel pago que realiza la empresa al trabajador, ya sea en forma de salario, bono, extra, cheque o regalo material, entre otros.
- No económico: también llamados incentivos morales, son aquellos beneficios que recibe un empleado en forma no monetaria, como ser horarios flexibles, reconocimientos, días de descanso, servicio de restaurante, servicio social y consejería, etc.

A su vez, este tipo de incentivos puede clasificarse en:

- Asistenciales: buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.
- Recreativos: buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- Supletorios: pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.

El propósito principal de aplicar un plan de incentivos, es motivar a los empleados, aumentar la productividad y fomentar una sana competencia que beneficie a los resultados de la empresa.

La idea principal es que, en toda relación contractual, se diseñe un sistema de incentivos en el cual se establezcan con cierta claridad los recursos aportados por las partes, las actividades que deben realizar los empleados y la compensación por su desempeño o comportamiento.

Los incentivos pueden otorgarse a los empleados de acuerdo a:

- El puesto de trabajo: consiste en el análisis de los puestos, que detecta y describe las características de cada uno de ellos a lo largo de un conjunto de dimensiones, como por ejemplo las habilidades, responsabilidad, esfuerzo, condiciones físicas, entre otros; tras el cual se asigna el valor económico a las dimensiones consideradas, según la importancia para la organización y se aplica a cada uno de los puestos para obtener la cuantía total.

- Méritos: se centra en las características de las personas, como aptitudes, habilidades y destrezas y otros aspectos que sean valorados por la organización como ser iniciativa, colaboración, puntualidad, adaptación a otros puestos, versatilidad, entre otros.

- Rendimiento: es un programa que se basa en otorgar premios de acuerdo al nivel de productividad que tenga el empleado.

- Compensación por experiencia o conocimiento: son un estímulo para el empleado por medio del cual se le reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir conocimientos o destrezas relacionados con el puesto que desempeña o de la empresa en general.

### Tipos de incentivos

- Económicos:
  - Aumento de sueldo: incrementar el salario de un trabajador es uno de los aspectos que suelen incrementar notoriamente la satisfacción del trabajador.
  
  - Bonos: en este caso las empresas no ofrecen dinero sino que ofrecen productos que tienen un coste y ofrecen un rendimiento económico. Algunos ejemplos pueden ser planes de pensiones, seguro médico, coche de empresa para uso personal o ayudas a la vivienda.
  
  - Comisiones: suelen ser muy utilizadas para áreas de venta, en el que se ofrece un porcentaje al trabajador por la venta realizada.
  
  - Unidades de producción: este método recompensa al trabajador en relación al trabajo realizado. Por cuantas más unidades produzca, mayor será el salario que recibirá.
  
- No económicos:
  - Recreaciones: consiste en brindar al trabajador condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, etc.
  
  - Horarios flexibles: dar la opción a los empleados de tener un horario flexible y que les permita conciliar su vida familiar con el trabajo.
  
  - Regalos: obsequios en días festivos o especiales, viajes, bauchers, etc.

- Formación: la propia organización brinda al trabajador la oportunidad prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

- Reconocimiento: reconocer el trabajo bien realizado por el colaborador es un factor que muchas veces no se tiene en cuenta y se omite, siendo este de suma importancia para aumentar su satisfacción en el puesto y que produzcan más.

- Tiempo libre extra: Tener días libres o aumentar el algún día más las vacaciones suele ser motivador en aquellos trabajos de largas jornadas y poco tiempo de ocio.

#### Puntos importantes a la hora de implementar un sistema de incentivos

- Ambas partes deben beneficiarse: el primer criterio que se debe establecer para elegir un buen programa de incentivos, es que ambas partes tengan su beneficio, tanto el trabajador cumpliendo sus necesidades, como la empresa aumentando su productividad y eficiencia.

- Comunicación efectiva: para poder llevar a cabo un sistema de incentivos con eficiencia, es necesario contar con un sistema de comunicación que garantice que los mensajes lleguen de manera eficiente a todos los trabajadores. En este punto es clave el manejo de plataformas y nuevas tecnologías para lograr comunicar tanto el sistema como las directrices deseadas.

- Los incentivos no económicos deben ser reevaluados: tanto las personas como sus motivaciones y necesidades van cambiando y, por

lo mismo, siempre es rentable ir evaluando los diferentes programas y estrategias que se llevan a cabo en una compañía.

## 2.1.2 PROBLEMÁTICA DE NO APLICAR RETENCION DE PERSONAL

### 2.1.2.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. El término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Según Chiavenato: “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de las organizaciones, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización”.<sup>1</sup>

Las desvinculaciones tiene serios efectos negativos en los resultados de las empresas, dejar ir al recursos más importante dentro de una organización significa costos de entrenamiento, productividad, desempeño, pérdida de conocimiento y de aprendizaje adquirido durante un determinado tiempo.

Las causas internas de la organización que ocasionan la rotación de personal pueden estar relacionadas a mal clima, bajas remuneraciones, desajuste entre jefe y empleado, valores y objetivos organizacionales que no coinciden con los de los colaboradores, etc.

Existen dos tipos de rotación de personal

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato (1999) “Administración de Recursos Humanos”

- Voluntaria: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con la empresa. Esto puede darse por insatisfacción de la persona con el trabajo o por observar mejores oportunidades en el mercado laboral.

- Involuntaria: ocurre cuando es la organización quien decide finalizar la relación laboral debido a bajo rendimiento del trabajador, alto nivel de ausentismo, malos comportamientos, etc.

La entrevista de salida constituye un principal medio para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Consiste en una serie de preguntas que se realizan a los empleados prontos a desvincularse de la empresa, cuyo contenido es:

- Motivo del retiro
- Opinión del empleado respecto de la empresa
- Opinión del empleado sobre su jefe directo
- Opinión del empleado acerca del cargo que ocupaba
- Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente
  
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes
  
- Opinión del empleado acerca de su salario

La información obtenida por medio de la entrevista de salida permite realizar un análisis situacional de la organización y su ambiente y por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, para luego poder determinar los cambios que sean necesarios.

## Calculo de la rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos se utiliza una ecuación para conocer la movilización que hubo dentro de un cierto tiempo en la organización:

$$\frac{D \times 100}{PE}$$

D= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumado los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

100= multiplicar este número por 100.

El índice de rotación ideal para las organizaciones es aquel que permita a la empresa retener al personal de buena calidad y dejar fuera de ella aquellas personas que representan problemas y que no se puedan corregir cuando una empresa tiene alta rotación, la moral del colaborador por lo general decae, ya que tienden a sentirse frustrados debido a los cambios constantes que se producen en la empresa.

## Costos de rotación de personal

<b>Costos de Reclutamiento</b>	<b>Costos de Selección</b>	<b>Costo de entrenamiento</b>	<b>Costos de desvinculación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de la solicitud del empleado</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Visitas a instituciones educativas</li> <li>• Atención a los candidatos</li> <li>• Tiempo de los reclutadores</li> <li>• Investigaciones de mercado</li> <li>• Formularios y costo de procesamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas de selección</li> <li>• Aplicación de calificaciones de pruebas de conocimientos</li> <li>• Aplicación y calificación de tests.</li> <li>• Tiempo de los seleccionadores.</li> <li>• Verificación de referencias</li> <li>• Exámenes médicos y de laboratorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de integración</li> <li>• Orientación</li> <li>• Costos directos de capacitación</li> <li>• Tiempo de los instructores</li> <li>• Baja productividad durante la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones proporcionales, prima por salario, prima de servicios, indemnizaciones, etc.)</li> <li>• Pago de beneficios sociales</li> <li>• Entrevista de desvinculación</li> <li>• Costos de outplacemet</li> <li>• Cargo vacante hasta la sustitución</li> </ul>

## 2.2 SATISFACCION LABORAL

Davis y Newstrom, definen la satisfacción como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva y un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.”<sup>2</sup>

Para Weiss, la satisfacción laboral es definida como “un juicio evaluativo que uno hace de su trabajo o de una situación laboral.”<sup>3</sup>

Frente a esto, se plantea que la satisfacción laboral es la actitud que tiene el empleado frente a su propio trabajo, la cual está basada en sus creencias y valores. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Los aspectos de la situación del empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Este concepto no solo depende de los niveles salariales, si no del significado que el trabajador les dé a sus tareas diarias. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y bienestar de una persona, o todo lo contrario, por lo tanto mientras más elevada sea la calidad de vida en el entorno laboral, más elevado será el nivel de satisfacción del trabajador.

---

<sup>2</sup> Davis Keith y Newstrom John (2003) “Comportamiento humano en el trabajo”

<sup>3</sup> Weiss, H.M. (2002) “Deconstructing Job Satisfaction”

La satisfacción puede ser clasificada en:

- Satisfacción general: Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: mayor o menor satisfacción frente a aspectos específicos del trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral es un concepto pluridimensional ya que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificaciones del trabajo que realiza. Esta no solo depende de la actitud de un trabajador hacia su puesto, sino que es el resultado de diferentes dimensiones como ser:

- Satisfacción con el salario: valoración del trabajador con respecto al salario que recibe, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre métodos.
- Satisfacción con el reconocimiento: incluye los elogios por la relación del trabajo, las críticas, los reconocimientos y aliento por el trabajo realizado.
- Satisfacción con las promociones: relacionado a las oportunidades de formación que ofrece la empresa y a sus planes de carrera.
- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

- Satisfacción con las relaciones: incluye la comunicación con los compañeros de trabajo, su apoyo, solidaridad.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como la seguridad e higiene en el trabajo, el horario, los descansos, el diseño del puesto, las responsabilidades, las relaciones, etc.
- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Usualmente se suele confundir o relacionar el concepto de motivación con el de satisfacción, pero existe una diferencia considerable, ya que al hablar de motivación se hace referencia a disposiciones de conducta, es decir a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad; mientras que el término satisfacción se centra en los sentimientos afectivos que tiene la persona frente a su trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

#### 2.2.1.1 INSATISFACCIÓN LABORAL

Así como existe la satisfacción laboral, también la insatisfacción, que es definida como la conducta negativa que tiene el individuo hacia su trabajo, la cual puede ser identificada mediante renuncia, ausentismo, retrasos, disminución de esfuerzos y aumento de errores. Esto puede deberse a una gran variedad de razones tales como: una mala supervisión, malas condiciones laborales, tensión laboral, falta de seguridad en el empleo, remuneración arbitraria, falta de oportunidades en la institución, falta de progreso en la institución, conflictos interpersonales entre los trabajadores.

## Causas de insatisfacción laboral

Existen una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas de estas son:

- Ingresos bajos: un factor fundamental para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es el recibir un salario justo o adecuado a las tareas que realiza.

- Mala relación con los compañeros o jefes: Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo, ya que generalmente suele ser causada por celos, recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente competitivos por parte de alguno de los compañeros. En el caso de los jefes, suele deberse a excesivas exigencias, actitudes desconsideradas, cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador o que estos consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura.

- Escasa posibilidades de promoción: si una persona es comprometida con su labor diaria y observa que con el pasar del tiempo su esfuerzo no es reconocido ni tomado en cuenta para un ascenso, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo ya que no conseguirá lo que esperaba.

- Inseguridad: debido a personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

- Malas condiciones laborales: la insatisfacción laboral también puede deberse a las políticas de la empresa o el entorno físico que lo rodea.

### 2.2.1.2 MÉTODOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

- Encuestas: las encuestas consisten en una serie de preguntas que deben ser contestadas de manera escrita, teniendo en cuenta:
  - El objetivo: lo primero que se debe plantear es qué se desea medir y para qué. Tener claro el objetivo a lograr mediante la encuesta de satisfacción laboral permitirá detectar las áreas de mejora y tomar medidas al respecto.
  - Las preguntas: es preciso que las preguntas sean claras, cortas y concisas. Por otro lado, la encuesta no debe ser demasiado larga para que los empleados no se agoten antes de terminar.
  - La confidencialidad: para que las encuestas sean efectivas es esencial que se proteja la confidencialidad de los encuestados, de esta forma serán sinceros y se recogerán datos reales. Antes de comenzar la encuesta se debe advertir a los empleados de su confidencialidad para generar confianza a la hora de contestar.
- Entrevista: es un intercambio de ideas y opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. El objetivo de las entrevistas es obtener determinada información, ya sea de tipo personal o no.

Observación directa: es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve, ya que de lo contrario los datos obtenidos no serían válidos.

### 2.2.1.3 ASPECTOS CONDICIONANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

#### 2.2.1.3.1 AUSENTISMO

Al hablar de ausentismo se hace referencia a la ausencia o abandono del trabajador de su puesto de trabajo y de sus obligaciones, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

Desde la perspectiva empresarial, el ausentismo laboral es muchas veces entendido como un condicionante de los procesos productivos y el normal desenvolvimiento de las empresas y organizaciones, reduciendo la productividad e incrementando los costos de producción.

Existen dos formas en las que se puede manifestar el ausentismo:

- Justificado y previsible: se da en aquellos casos donde el empleado previamente avisa en la empresa de su ausencia, ya sea por enfermedad, intervención médica programada, accidente laboral, permiso legal retribuido o permisos por asuntos personales que no son retribuidos.
- Sin justificación y no previsible: se da en aquellos casos donde el trabajador abandona su puesto sin haber avisado previamente, sin contar con la autorización para hacerlo.

Causas de ausentismo de los trabajadores:

- Accidentes y/o enfermedades laborales
- Razones familiares (estudio, muerte de un familiar, separación matrimonial, enfermedad de un hijo o familiar cercano, etc).
- Estrés laboral.
- Ocio.
- Escasa supervisión de la gerencia o dirección de la empresa.

- Falta de estímulo y motivación laboral.
- Insatisfacción del trabajador.
- Malas condiciones laborales, incluyendo mala remuneración y ambiente desfavorable.
- Mala adaptación del trabajador en su cargo dentro de la empresa.
- Deterioro del clima organizacional.
- Existencia de riesgos laborales.
- Dificultades de transportarse hacia el punto de trabajo y retorno al hogar

#### 2.2.1.3.2 ROTACIÓN DE PERSONAL

Al hablar de rotación de personal se hace referencia al volumen de profesionales que entran y salen de una compañía por diferentes causas. Como asegura Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, este concepto se refiere a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

Por tanto, el índice de rotación de personal es definido como la relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período.

La rotación de personal es uno de los cálculos más importantes dentro de la gestión de recursos humanos, ya que mediante esta se mide el porcentaje total de empleados que abandonan una organización dentro de un marco de tiempo específico.

Existen dos tipos de rotación de personal:

- Rotación voluntaria: se presenta cuando los empleados renuncian, por crecimiento personal, posicionamiento en otra compañía, conflictos con el jefe o integrantes del equipo o razones personales, cómo pasar más tiempo con la familia, retirarse de trabajar, etc.

- Rotación involuntaria: se muestra cuando un empleado es despedido, en términos generales las causas son por la reducción del equipo de trabajo, reestructuración, bajo desempeño, no cumple con sus actividades o una actitud que no se apega a las reglas de la empresa.

A su vez, la rotación puede clasificarse en:

- Rotación interna: los empleados cambian de puestos dentro de la empresa. Por las siguientes causas, ascenso, cambio de puesto con nuevas condiciones, movilidad a otra región por parte de la empresa, etc.

- Rotación externa: cuando salen las personas de la organización y se ubican en una nueva compañía o se promociona el personal existente. Algunas veces por muerte, despido, incapacidad parcial o total.

## 2.2.2 FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA SATISFACCION

### 2.2.2.1 MOTIVACIÓN

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización. Esta es clave para aumentar la productividad, para que cada integrante de la organización se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa.

La palabra motivación deriva del latín “*motus*”, que significa movido; o de “*motio*”, que significa movimiento. Se denomina motivo a todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que da origen a determinado

comportamiento. Este impulso puede provocarse por un estímulo externo o interno del individuo.

Según Fayne (2004) la motivación de los trabajadores y de los directores de oficinas es algo muy íntimo; está en la raíz de la propia personalidad y poco puede hacerse para despertarla, si no surge de manera espontánea de ellos mismos.

Según Newstrom (2007) “la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.”<sup>4</sup>

Existen tres premisas que explican la conducta humana:

- La conducta es causada por estímulos ya sean internos o externos, y tanto el ambiente como la herencia influyen en el comportamiento de los individuos,
  
- En toda conducta humana existe una finalidad, esta no es aleatoria, sino que siempre está dirigida hacia un objetivo.
  
- En todo comportamiento existe siempre un impulso o deseo que sirven para designar los motivos de la conducta.

Esta es clave para aumentar la productividad y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

---

<sup>4</sup>Newstrom, John H (2007) “El comportamiento humano en el trabajo”

## Factores que influyen en la motivación

- **Puesto de trabajo:** este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.

- **Autonomía:** delegar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas es una herramienta que permite que el trabajador sienta que la empresa confía en él, aumentando notoriamente su nivel de satisfacción.

- **Ambiente de trabajo:** es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo.

- **Condiciones laborales:** la motivación de un trabajador aumenta si trabaja en buenas condiciones, con un clima laboral agradable, con buenas relaciones, si la empresa le ofrece además de su sueldo algún incentivo, etc.

- **Supervisión:** el estilo de supervisión es un factor determinante en la motivación de los empleados, y muchas veces es un condicionante de gran importancia a la hora de abandonar la organización.

Actualmente, motivar acertadamente a los empleados se ha convertido en una actividad que logrará que estos creen un sentido de pertenencia, y a la vez que la actividad que realiza cada uno de ellos arroje resultados positivos a fin de contribuir con éxito en la organización.

Generalmente, el éxito organizacional se construye con esfuerzo y dedicación, y para lograrlo la motivación constituye una meta concreta en el arduo trayecto hacia el éxito, y este logro ocasiona un desgaste enérgico para el trabajador.

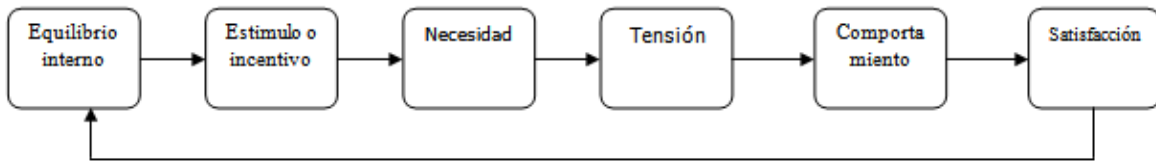
Cada individuo posee necesidades diferentes, es por esto que es necesario que la organización cree mecanismos con la intención de suplir inmediatamente estas necesidades, con el fin que el empleado trabaje motivado y se sienta parte de la empresa para la cual pertenece.

Compensar las necesidades básicas de un empleado, hará que experimente la satisfacción de ser útil y valorado y sentir que su trabajo es un valor agregado en la organización; creando así sentido de pertenencia y a su vez una atmosfera de trabajo favorable que hará grata la convivencia con otros individuos.

#### Ciclo motivacional

El ciclo comienza con el surgimiento de una *necesidad*, ésta rompe el *estado de equilibrio* en el que se encuentra el organismo, produciendo un estado de tensión. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de liberar la tensión o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, se llega a la satisfacción de la necesidad y el individuo vuelve a su estado de equilibrio inicial.

Sin embargo, no siempre se logra satisfacer esa necesidad, ya que también puede frustrarse debido a que la tensión causada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo para su liberación. Al no lograr ser liberada, la tensión acumulada en el organismo busca un medio de salida, que puede ser por vía fisiológica (causando nervios, insomnio, etc) o psicológica (tensión emocional, agresividad, indiferencia, etc).



Algunas teorías motivacionales son:

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Este autor establece que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, dispuestas en una estructura piramidal, diferenciándolas en dos grandes grupos: las primarias (se encuentran en la base de la pirámide, y son las más bajas y recurrentes) y secundarias (ubicadas en la cúspide, son las más sofisticadas e intelectuales).

Estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está completamente satisfecho.



- Necesidades Fisiológicas: son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño o reposo, abrigo, etc. Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, para garantizar la supervivencia de la persona.

- Necesidades de Seguridad: llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real, imaginario, físico o abstracto.

- Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación, afecto y amor. Cuando no se satisfacen de manera suficiente, las personas muestran falta de adaptación, hostilidad y resistencia.

- Necesidades de aprecio: son las relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora. Comprende la confianza en uno mismo, autoestima, reconocimiento social y necesidad de aprobación.

- Necesidades de autorrealización: son las más elevadas y están relacionadas con la autonomía, independencia, control de uno mismo y plena realización de lo que cada persona tiene de potencial y virtud.

### Teoría X e Y

Douglas Mc Gregor en 1960 diferencia dos enfoques a la hora de entender y liderar a los trabajadores:

- Teoría X: basada en un estilo de gestión tradicional, rígida y autoritaria. La creencia principal es que las personas solo son vistas como un medio de producción y que solo pueden ser motivadas con incentivos económicos. Los trabajadores rehúyen de las responsabilidades, necesitan ser dirigidos y poseen métodos deficientes de trabajo.

- Teoría Y: estilo de gestión moderna. Basada en la creencia de que los trabajadores se esfuerzan, buscan tomar responsabilidad y aceptan retos, por lo que su motivación viene de aspectos diferentes al de ganar dinero con su

trabajo. Permite que el trabajador impulse su aprendizaje y desarrolle un crecimiento personal y profesional.

### Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg establece que los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción. Postuló que existen dos grupos o factores que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo:

- Factores higiénicos: hace referencia a las condiciones que rodea a la persona en su trabajo, como ser las condiciones físicas, el salario, políticas de la empresa, el clima laboral, tipo de supervisión, etc. Constituyen los factores que generalmente las empresas utilizan para motivar a sus empleados, y tienen una capacidad muy limitada de influir en la conducta de los empleados. Sin embargo su falta o ausencia provocan insatisfacción en los individuos.
- Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto y producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad fuera de lo normal. Comprenden: delegación de responsabilidad, libertad de decisión, posibilidad de ascenso, ampliación o enriquecimiento de puesto, etc.

### Teoría de las necesidades de Mc Clelland

Mc Clelland define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable:

- Logro: es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Buscan la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante.

- Poder: necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status.

- Afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Les gusta ser populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo.

### 3 MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

Farmar es una red farmacéutica que cuenta con más de 90 sucursales distribuidas en el norte del país, con un importante capital humano, integrada por profesionales y colaboradores con vocación de servicio y compromiso, que trabaja día a día con el propósito de brindar calidad de vida a la comunidad.

#### Misión

Continuar agregando valor a cada uno de los eslabones que conforman la cadena de comercialización, garantizando así la distribución de artículos de perfumería y medicamentos de alta calidad a precios accesibles.

#### Valores



## Ubicación geográfica

La sucursal estudiada se encuentra ubicada en calle Lavalle 390 - San Salvador de Jujuy.



## 4 RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE DATOS

Modelo entrevista a jefe de sucursal de farmacia Farmar.

1. ¿Realizan selección de personal por competencias?
2. ¿Poseen organigrama de la organización?
3. ¿Poseen descripciones de puesto?
4. ¿El reclutamiento lo hacen en base a requerimientos de personal?
5. ¿El personal tiene posibilidades de crecer dentro de la organización?
  - Si la respuesta es sí, ¿Solo realizan ascensos o también consideran movimientos horizontales?
6. Cuando se presenta una vacante ¿Realizan reclutamiento interno o externo?
7. ¿Realizan mediciones de índices de rotación de personal?
8. ¿Los trabajadores tienen la posibilidad de resolver problemas por sí mismos, o necesitan consultar constantemente a un superior?
9. ¿Realizan encuestas de satisfacción laboral?
  - Si la respuesta es sí, ¿Cómo la realizan?
  - Si la respuesta es sí, ¿Realizan retroalimentación a los empleados sobre los resultados obtenidos?
10. Además del sueldo ¿le otorgan beneficios económicos al personal?  
¿Y no económicos?

Modelo encuesta a empleados de farmacia Farmar.

*Encuesta con fines académicos, en la que se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos otorgados.*

1. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?

Muy conforme	Conforme	Poco conforme	Nada conforme
--------------	----------	---------------	---------------

2. ¿Cómo se siente respecto al salario que percibe?

Muy conforme	Conforme	Poco conforme	Nada conforme
--------------	----------	---------------	---------------

3. ¿Cómo se siente con respecto a su horario de trabajo?

Muy conforme	Conforme	Poco conforme	Nada conforme
--------------	----------	---------------	---------------

4. ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros?

Buena	Regular	Mala
-------	---------	------

5. ¿Cómo calificaría la relación con su jefe?

Buena	Regular	Mala
-------	---------	------

6. ¿Recibe información acerca de cómo desempeña su trabajo?

Si	No	A veces
----	----	---------

7. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta su opinión?

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

8. ¿Es elogiado por su superior cuando obtiene resultados extraordinarios en su trabajo?

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

9. Cuando no realiza un trabajo como debería, ¿recibe ayuda por parte del superior para realizarlo correctamente?

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

10. ¿La empresa le ofrece posibilidades de ascenso?

Siempre

A veces

Nunca

11. Al realizar sus tareas, ¿es supervisado de manera constante por su jefe?

Siempre

A veces

Nunca

## 4.1 ANÁLISIS DE DATOS

### 4.1.1 Entrevista a jefe de sucursal

Plantea que la selección de personal es en base a los conocimientos que tengan los candidatos respecto a la atención al cliente y ventas, pero no es un requisito excluyente, ya que en ocasiones se contratan personas que no poseen los conocimientos necesarios pero sí la predisposición de aprender sobre el rubro.

Postula que sí poseen descripciones de puesto, pero no por competencias. Al momento de realizar reclutamiento de personal, analizan la descripción de puestos, pero las tareas descriptas no son determinantes, ya que todas las personas que contratan deben tener como requisito mínimo la atención al público. Y posteriormente los empleados no se especializan en un único puesto sino que son formados para tener conocimiento sobre todas las funciones. Para realizar un reclutamiento no lo hacen en base a requerimientos de personal, ya que solo existe un jefe por sucursal, y es este el encargado de manejar la planta de personal.

El personal tiene pocas posibilidades de crecer dentro de la empresa, una de esas es que por cuestiones extraordinarias se necesite un jefe, y un empleado realice una capacitación idónea para el puesto, pero generalmente esto no sucede.

Al ser las ventas un factor condicionante, si el número obtenido no es el deseado, cuando surge una vacante busca cubrir el puesto con los empleados con que cuenta la empresa, ya que por eso son formados para tener conocimiento sobre las distintas tareas que se realizan.

Plantea que el índice de rotación de personal en la provincia de Jujuy es bajo, pero que en sucursales de otras provincias si es elevado. En el sector no existen muchas desvinculaciones, ya que si un empleado no rinde lo que debería, se le da la oportunidad de desarrollarse en otras áreas o sucursales para no perderlo.

Los empleados tienen bastante autonomía en cuanto a sus tareas y resolución de problemas, debido a que conocen las indicaciones para cada caso. Sí consultan cuando el superior se encuentra presente pero procuran que no lo hagan para que sepan cómo actuar si se encontraran solos.

Explica que no realizan encuestas de satisfacción de personal, pero que tienen planificado implementarlo para el año entrante.

Postula que el único beneficio económico que poseen es un sistema de comisiones por ventas en el que si se vende una “x” cantidad de productos de tal laboratorio suma plata por los tickets que se generan. Considera que este es un sistema injusto, porque en la sucursal que trabaja el sistema no se utiliza debido a que están dedicados a las obras sociales. En otras farmacias si, ya que venden perfumería y de contado. Defiende que no se puede bonificar solamente a quien vende más, ya que también se encuentra el personal encargado de liquidar las obras sociales y no de realizar ventas, por lo tanto no recibe este beneficio.

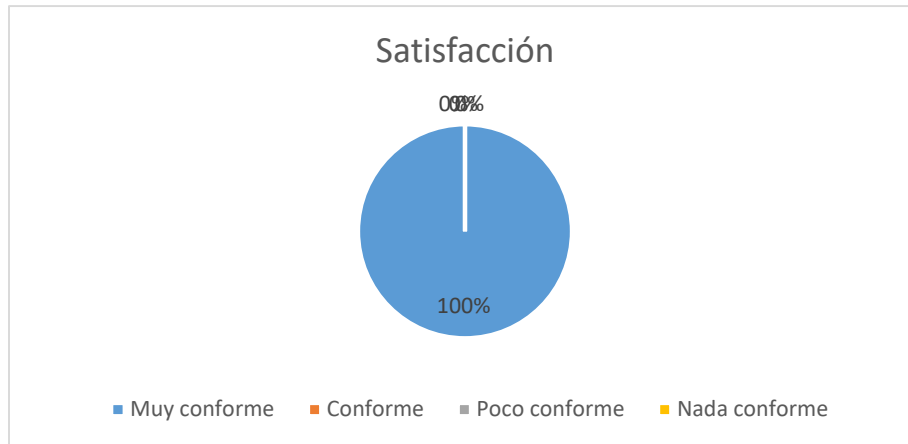
Los beneficios no económicos depende de los encargados que hayan en las sucursales, en esta sucursal se trata de considerar las vacaciones y días libres de todos los empleados, de acuerdo a las necesidades que posean.

#### 4.1.2 Encuesta a los empleados

Muestra: 20 empleados de sucursal de farmacia Farmar.

La metodología utilizada de la encuesta fue en formato papel.

## Satisfacción del empleado con su trabajo

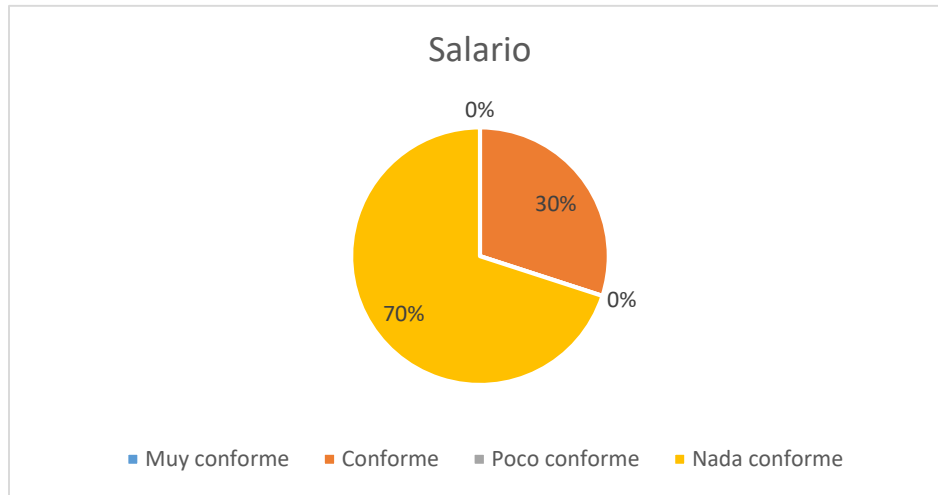


De los 20 empleados encuestados, la totalidad contestaron que se sienten a gusto trabajando en la empresa.

Como se sabe la satisfacción laboral es la actitud que tiene el empleado frente a su propio trabajo, que no solo depende de su salario sino también de otros factores como ser las relaciones, la supervisión, incentivos, condiciones laborales, etc.

En base a los resultados obtenidos, se podría observar que al estar la totalidad de los trabajadores satisfechos con su trabajo, estos obtendrían mejores resultados diariamente, generarían un buen entorno de trabajo tanto con sus pares como sus superiores, como también disminuiría el índice de ausentismo y rotación en la empresa.

### Salario acorde a las tareas que realiza

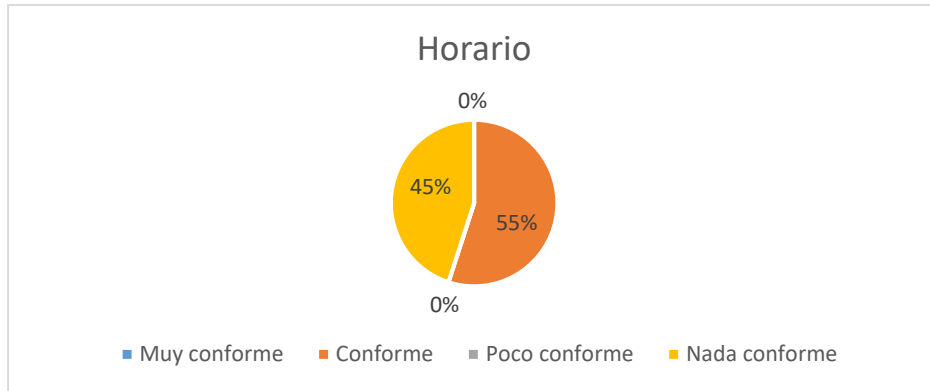


Se observa que el 70% de los empleados no se siente conforme con su salario, mientras que el 30% si lo está.

Esta diferencia se debe a que, como se sabe las personas son diferentes unas a otras, y en base a esto sus necesidades también lo son. Presentar un mismo salario a dos personas puede generar diferencias en sus pensamientos, ya que las percepciones de cada uno en base de lo que es justo o no depende su estilo de vida, necesidades, gustos, etc.

Poseer un gran numero de empleados no conformes con su salario podria influir en su motivación a la hora de relizar sus tareas diarias, disminuyendo su nivel de desempeño, aumentando su indice de ausentismo, y posteriormente contribuyendo a su desvinculación de la empresa en busqueda de una oferta laboral que sea de su agrado.

## Horario de trabajo

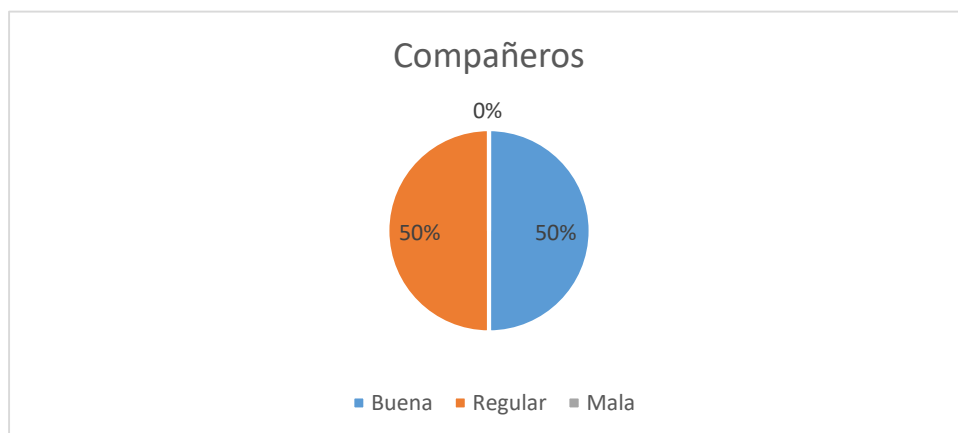


Se observa que el 55% de los empleados se encuentra conforme con su horario de trabajo, mientras que el 45% no lo está.

Como se vió, el horario de trabajo es un factor condicionante en la satisfacción del empleado, ya que si este es muy extenso, no permite que la persona tenga su tiempo de ocio necesario, y consolide un tiempo destinado a su familia.

La empresa puede considerar que si un empleado pasa gran parte del tiempo en su trabajo, este produce más que en una jornada normal. Pero en realidad lo puede ocasionar es el agotamiento del trabajador, aumentando su nivel de estrés y generar en él, un sentimiento negativo con respecto a la organización.

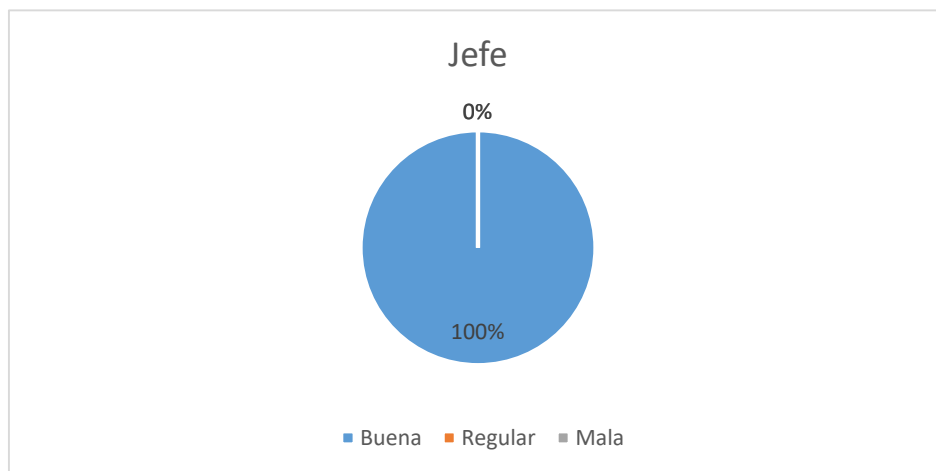
## Relación con los compañeros



Se observa que el 50% de los empleados considera que tiene una buena relación con sus pares, mientras que la otra mitad no.

La mala relación puede deberse a mala comunicación, falta de apoyo o de solidaridad, o simplemente a la falta de interés por relacionarse con otras personas. Como se sabe mantener una buena relación con los compañeros de trabajo es un factor que influye directamente en la satisfacción que posea el empleado en relación a su trabajo. Mantener un clima de tensión entre pares genera que el trabajador no posea interés por asistir a su trabajo.

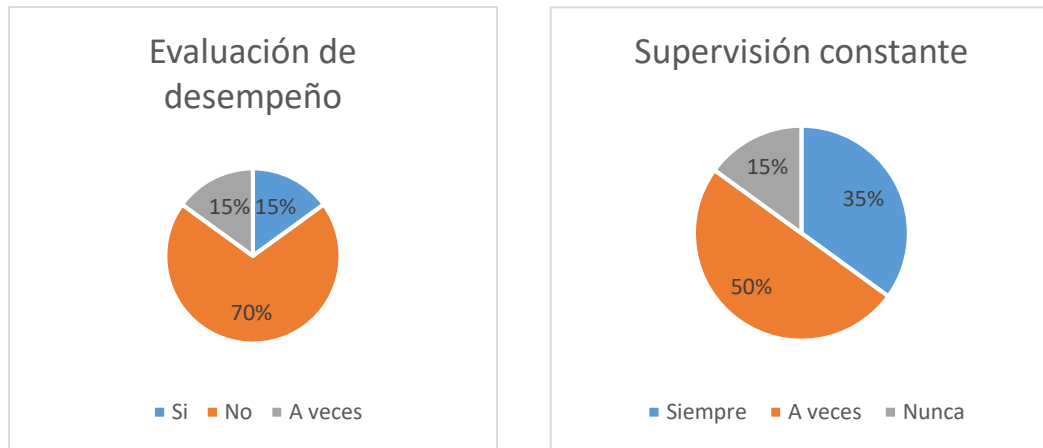
#### Relación con el superior



Se observa que la totalidad de los encuestados considera que la relación con su superior es buena.

Para construir un buen entorno laboral, es importante que el vínculo que une a los subordinados con sus superiores sea lo más amable y correcto posible. Esto puede facilitar la comunicación, disminuir el estrés y mejorar el desarrollo laboral.

## Desempeño y supervisión



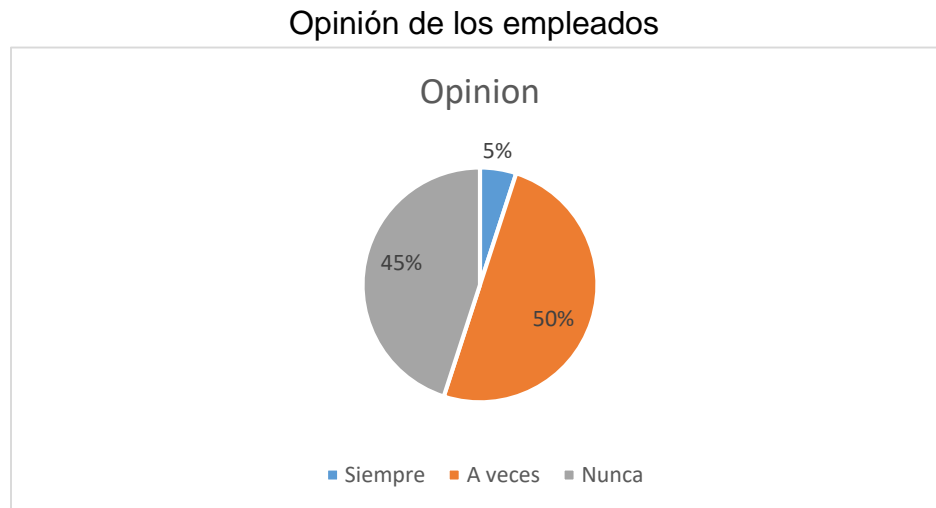
En base a los resultados obtenidos en ambas preguntas, se puede determinar que, por un lado el 85% de los empleados consideran nunca haber recibido información acerca de su desempeño; mientras que por otra parte el mismo porcentaje afirma recibir supervisión de manera constante.

Esta contradicción se debe, a que los empleados pueden no percibir ser evaluados por el hecho de no recibir un aviso formal de la realización de la misma, pero aun así, ser supervisados de manera constante es también una herramienta para la empresa de medir el desempeño de sus trabajadores.

La evaluación de desempeño es una herramienta de suma importancia ya que en esta se pueden observar tanto los buenos como los malos resultados del trabajador, y así poder corregir las acciones mal realizadas para un desempeño más eficiente.

La supervisión de manera constante puede tener puntos a favor como en contra, a favor porque de esta manera se pueden evitar errores, pero también en

contra porque el empleado puede considerar que su trabajo no genera confianza en su superior, y así realizar su labor diaria de manera temerosa a cometer errores ante su jefe.



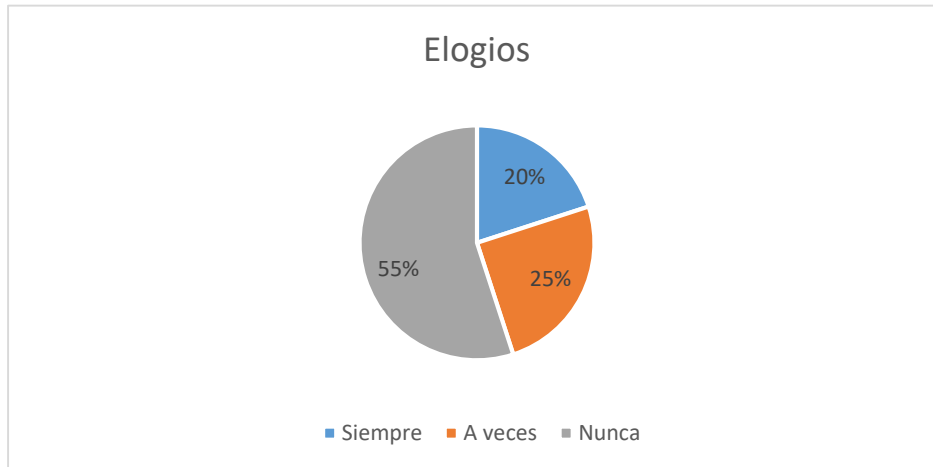
Se observa que el 45% de los empleados considera que nunca se les otorga lugar para compartir sus opiniones, mientras que el 50% considera que solo a veces, y el 5% que siempre.

Otorgar a los empleados la facultad de dar a conocer su punto de vista acerca de las tareas o responsabilidades diarias, hace que se sientan reconocidos por la organización, ya que sienten que su palabra es valorada y tomada en cuenta.

Implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa y de sus tareas, supone un mayor compromiso de su parte, teniendo como consecuencia una mejora en los resultados obtenidos.

Dar la oportunidad a los empleados de opinar sobre sus labor diaria, otorga a la empresa una variedad de beneficios como ser, el sentimiento de orgullo por parte del empleado de pertenecer a la organización, aumentando de su motivación y por lo tanto de su nivel de productividad.

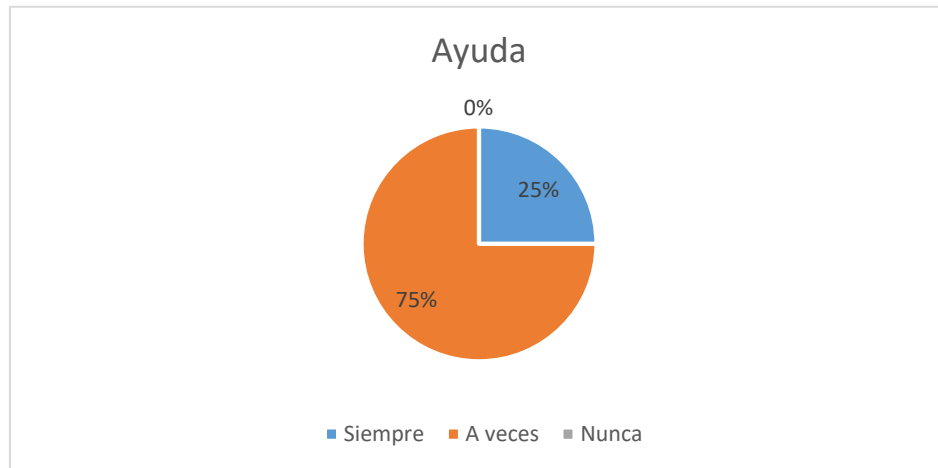
Elogios al obtener resultados extraordinarios



El 55% de los encuestados considera que nunca recibió elogios por parte de su superior cuando obtuvo resultados extraordinarios.

Dejar pasar la oportunidad de reconocer un trabajo bien realizado o con resultados extraordinarios puede generar en el empleado el sentimiento de que su esfuerzo no es valorado ni tenido en cuenta, por lo tanto no realizarlo ocasiona en el individuo una disminución de su motivación para trabajar, y con esto su satisfacción laboral.

## Ayuda del superior para realizar correctamente un trabajo

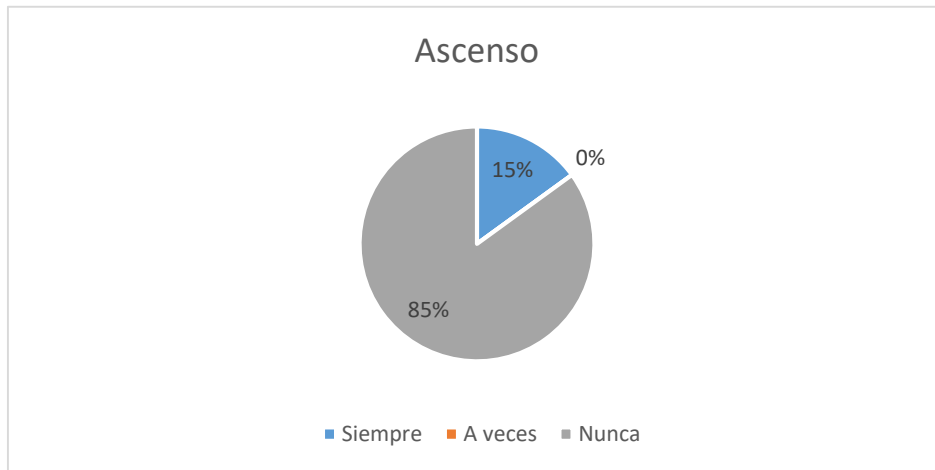


Se observa que el 75% de los encuestados afirma que solo a veces recibe ayuda por parte de su superior para realizar un trabajo de manera correcta, mientras que el 25% considera que siempre la recibe.

Estos resultados pueden deberse en gran parte a la autonomía que estos poseen, y al conocimiento que se les otorgó para poder resolver este tipo de problemas sin precisar la ayuda de un superior.

Ofrecer ayuda a los empleados a la hora de presentarse un problema, puede contribuir positivamente en su aprendizaje, dando lugar a que si en un futuro el problema vuelve surgir, estos sepan como resolverlo de manera eficiente.

## Posibilidades de ascenso



Se observa que el 85% de los encuestados considera que la empresa no les ofrece posibilidades de hacer carrera dentro de la organización, mientras que solo el 15% considera que sí.

No ofrecer oportunidad de crecimiento, es un factor que puede generar sentimientos negativos en el empleado hacia la organización, ya que la mayoría al ingresar a una empresa esperan poder crecer dentro de esta, escalando puestos o adquiriendo diferentes conocimientos y habilidades, y no pasar toda una vida realizando las mismas tareas de manera repetitiva.

La no aplicación de esta política, puede generar en el empleado un alto grado de insatisfacción, debido a no poseer la motivación suficiente por crecer y alcanzar resultados extraordinarios en su trabajo, lo que puede contribuir a su desvinculación de la empresa, aumentando así su índice de rotación de personal.

## 5 CONCLUSIONES

En base a todo lo investigado, a la información recabada sobre la organización y a los datos analizados a través de entrevistas y encuestas en la empresa Farmar, se arriba a las siguientes conclusiones:

- Farmar es una empresa que no posee desarrolladas prácticas de recursos humanos, en la que solo se prioriza la venta, antes que la gestión eficiente del personal, la que es considerada como un gasto de dinero.

- Los trabajadores se sienten satisfechos trabajando en la organización, poseen buena relación con su jefe y compañeros de trabajo en general, pero son conscientes de que hay aspectos que la empresa todavía no desarrolla.

- La empresa posee buenas prácticas de base con respecto al personal, como ser la delegación de autonomía, capacitación en distintas funciones, pero necesita perfeccionarlas, y crear nuevas.

Por lo anterior, la hipótesis en la que se basa el trabajo de investigación: “la aplicación eficiente de políticas de retención impactan positivamente en la satisfacción del personal de la empresa Farmar” queda refutada.

Se comprueba que la empresa no aplica políticas de retención y aun así los empleados se sienten satisfechos con su trabajo.

## Aporte profesional

La empresa Farmar posee en gran parte a sus empleados satisfechos, pero debería considerar la implementación de prácticas de recursos humanos para así aumentar su nivel de satisfacción y lograr fidelizar a los empleados para que en un futuro no abandonen la organización.

En primer lugar la empresa debería reestructurar sus descripciones de puesto, definiendo competencias específicas por cada uno, para así posteriormente, al momento de realizar un proceso de reclutamiento y selección, poder elegir al candidato idóneo para el puesto de trabajo y no solo basarse en una competencia general que debe poseer todo el personal.

En segundo lugar, deberían considerar realizar planes de carrera para los empleados, que implique el diseño de un esquema en el que se deje constancia sobre cuál sería el camino a seguir para los trabajadores y qué requisitos deben cumplir para ir creciendo dentro de la empresa. Como se analizó en el marco teórico, las personas que van a ingresar a la organización tienen cada vez más la necesidad de saber que dentro de la misma van a poder crecer, ampliar sus conocimientos y no someterse a un trabajo repetitivo y rutinario.

La empresa debería considerar realizar evaluaciones de desempeño y de satisfacción laboral, ya que a través de estas se puede observar cuales son las deficiencias o factores que provocan que el empleado no rinda lo que debería, para posteriormente tener la oportunidad de revertirlos y corregirlos.

También se debería reestructurar el sistema de beneficios económicos existente en la empresa, y agregar nuevos para incentivar a los empleados a rendir más en su puesto de trabajo. El sistema de comisiones que poseen depende del nivel de venta de productos de perfumería, siendo este deficiente ya que la sucursal estudiada se dedica mayormente a la venta de medicamentos. Es por esto que se plantea la aplicación de comisiones dependiendo el fuerte de cada sucursal, y no solo dándoles importancia y beneficios a las personas que realizan las ventas, sino también a los administrativos.

Por otra parte, la empresa debería hacer foco en la implementación de beneficios no económicos, ya que es una manera de no gastar los recursos de la organización y de incentivar a los empleados. Reconocer a los empleados cuando obtengan resultados extraordinarios genera en ellos confianza y eleva su autoestima para seguir creciendo. Otorgar también un día libre al mes al trabajador con el mejor desempeño generara que todas las personas se motiven para alcanzar la meta, y así conseguir mejores resultados en la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha (2004) Dirección Estrategia de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica.
- Chiavenato, Idalberto (2000) Introducción a la teoría general de la administración, 5ª. ed. McGraw-Hill.
- Gonzales, Luis (2001) Satisfacción y Motivación en el trabajo. Díaz de Santos
- Puchol, Luis (2007) Dirección y Gestión de recursos humanos. Díaz de Santos

#### WEBGRAFIA

[http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo\\_7042\\_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Garcia-Karen.pdf>

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2C%20Carol%20Marlenne.pdf>

<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>

[https://www.researchgate.net/publication/302168090\\_Motivacion\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/302168090_Motivacion_laboral)

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>