

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD, Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO.”

ANA GABRIELA MENDIZABAL CALDERÓN
MÓNICA GABRIELA LUNA ORELLANA

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD, Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO.”

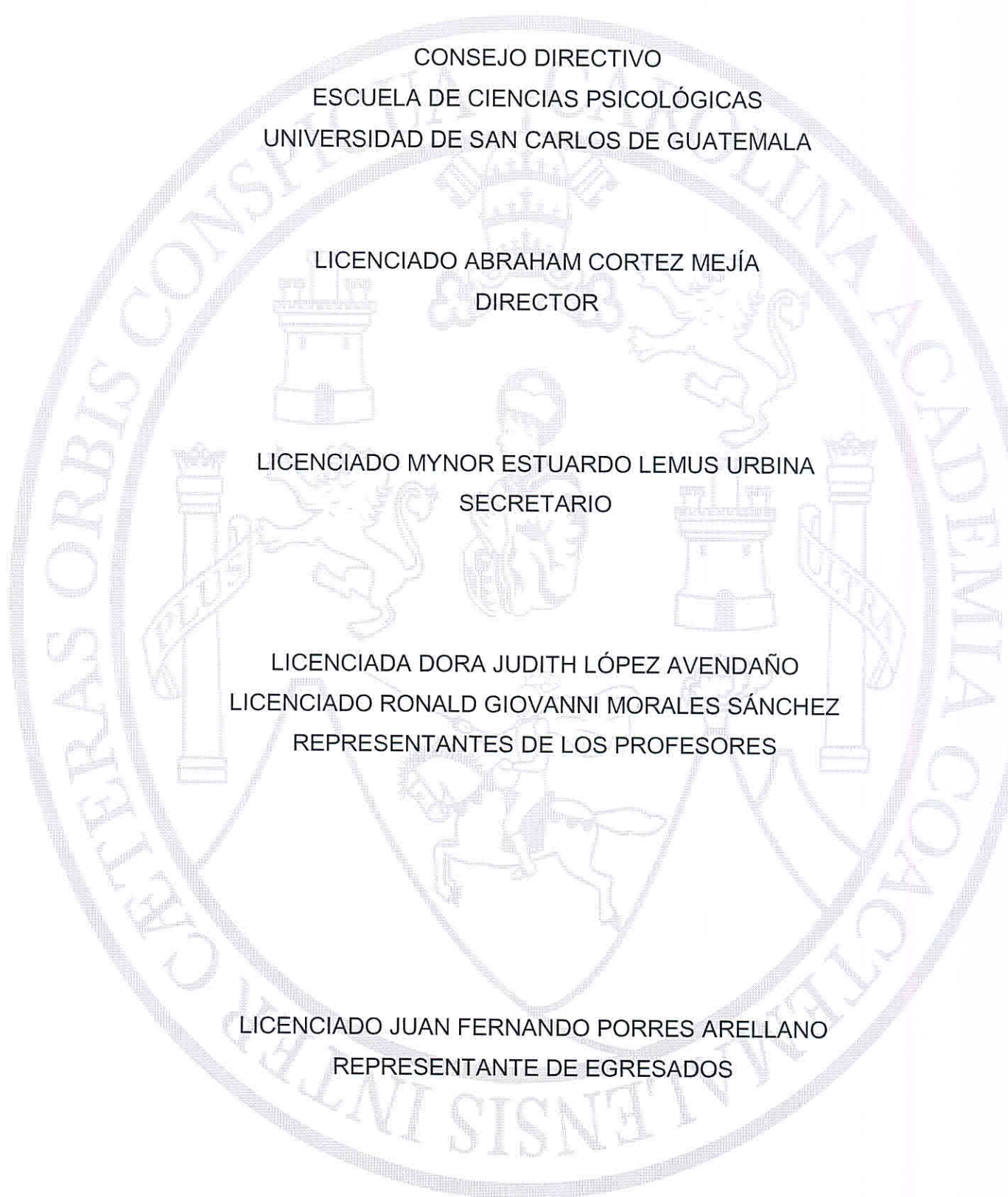
INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
POR

ANA GABRIELA MENDIZABAL CALDERÓN
MÓNICA GABRIELA LUNA ORELLANA

PREVIO OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2014



CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJÍA
DIRECTOR

LICENCIADO MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA
SECRETARIO

LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO
LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO
REPRESENTANTE DE EGRESADOS

c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 338-2014
CODIPs. 1987-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

6 de noviembre de 2014

Estudiantes
Ana Gabriela Mendizabal Calderón
Mónica Gabriela Luna Orellana
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO QUINTO (15º.) del Acta CUARENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL CATORCE (48-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 6 de noviembre de 2014, que copiado literalmente dice:

DÉCIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“LA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO”**, de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

Ana Gabriela Mendizabal Calderón
Mónica Gabriela Luna Orellana

CARNÉ No. 2009-16909
CARNÉ No. 2009-16868

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Allan Rodrigo Hernández Funes, y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

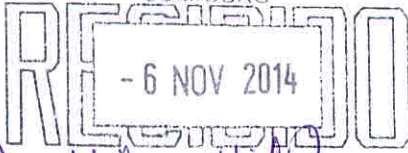
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



Firma: _____
Hora: 14:10
Registro: _____

UGP 300-2014
REG: 338-2014
REG: 338-2014

INFORME FINAL

Guatemala, 05 de Noviembre 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Iris Janeth Nolasco ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“LA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO”.

ESTUDIANTE:

Ana Gabriela Mendizabal Calderón
Mónica Gabriela Luna Orellana

CARNE No .
2009-16909
2009-16868

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 03 de Noviembre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 04 de Noviembre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez
~~UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL~~

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Andrea

UGP. 300-2014
REG 338-2014
REG 338-2014

Guatemala, 05 de Noviembre 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“LA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO”.

ESTUDIANTE:
Ana Gabriela Mendizabal Calderón
Mónica Gabriela Luna Orellana

CARNÉ No.
2009-16909
2009-16868

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 03 de Noviembre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Janeth Nolasco
DOCENTE REVISORA



Andrea./archivo

Guatemala, agosto 2014.

Licenciada Mayra Luna de Álvarez
Docente encargada
De la Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
USAC

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de la investigación titulado "LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RETENCION DEL TALENTO HUMANO" realizado por las estudiantes ANA GABRIELA MENDIZABAL CALDERÓN, CARNÉ: 200916909 Y MÓNICA GABRIELA LUNA ORELLANA, CARNÉ: 20091686.

El trabajo fue realizado a partir del 02 de mayo del 2014 hasta el 29 de agosto 2014.

Esta investigación cumple con los requerimientos establecidos por la Unidad de Graduación Profesional por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Licenciado Allan Rodrigo Hernández Funes
Colegiado No.3485
Asesor de contenido

Guatemala, Septiembre del 2014

Licenciada Mayra Luna de Álvarez
Docente encargada
De la Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
USAC

Estimada Licenciada Álvarez

Reciba un cordial saludo deseándole éxitos en sus labores, por este medio le informo que las estudiantes ANA GABRIELA MENDIZABAL CALDERÓN Carné 200916909 y MÓNICA GABRIELA LUNA ORELLANA Carné 200916868 realizaron en Inter- Con Security Guatemala, el trabajo de campo del proyecto de investigación titulado: "LA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD, Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO". En el mes de Agosto del presente año, en horario de 8:00 a 16:00 horas (4 Sesiones), donde tomaron una muestra de 130 colaboradores del área operativa (agentes de seguridad).

Las estudiantes antes mencionadas, cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Lic. Luis Hernández
Gerente Financiero y Representante Legal

INTER-CON SEGURIDAD DE GUATEMALA, S.A.

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Mario Adolfo Molina

Contador Público y Auditor.

Colegiado Activo No. 1765

Oswaldo Antonio Rodas Juárez

Médico y Cirujano Especializado en Ginecología y Obstetricia.

Colegiado activo No. 6357

AGRADECIMIENTOS

A:

Nuestro PADRE CELESTIAL porque sin él no sería posible que hayamos terminado este trabajo.

Nuestra Patria, por el orgullo de ser guatemaltecas.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas. Por ser fuente de nuestra formación Académica.

La Licenciada Janeth Nolasco, por su apoyo constante y entrega que han sobrepasado por mucho todas las expectativas que como alumnas depositamos en su persona.

Los colaboradores de la Empresa Inter-Con Security, en especial a los Licenciados Luis Hernández y Sergio Reyes.

Nuestra Familia, y en especial a nuestros padres y hermanos, por sus sabios consejos, por su infinito amor y su por su apoyo, paciencia y ejemplos de superación.

Nuestros amigos en general, con aprecio y cariño sincero.

Todas las personas que de una o de otra manera colaboraron con nosotras en la realización de este trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN	6
PRÓLOGO	7
CAPÍTULO I	10
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema y Marco Teórico	10
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	10
1.1.2 Marco Teórico.....	12
1.1.2.1 Antecedentes	12
1.1.2.2 Psicología Industrial / Organizacional	13
1.1.2.3 Organización	13
1.1.2.4 Estrategias organizacionales.....	14
1.1.2.5 Metas organizacionales	15
1.1.2.6 Estilos administración.....	15
1.1.2.7 Teoría X	16
1.1.2.8 Teoría Y	17
1.1.2.9 Relaciones con empleados.....	17
1.1.2.10 Trabajadores problemáticos	18
1.1.2.11 Procedimientos disciplinarios.....	19
1.1.2.12 Administración de conflictos	19
1.1.2.13 Rotación de personal.....	21
1. 1.2.14 Causas principales Rotación de personal	21
1. 1.2.15 Necesidades insatisfechas	21
1. 1.2.16 Escape de condiciones laborales.....	22
1. 1.2.17 Expectativas incumplidas.....	22
1.1.2.18 Retención de personal.....	22

1. 1.2.19 Factores que inciden en la retención de personal	23
1.1.2.20 Reclutamiento y selección	24
1.1.2.21 Motivación	25
1.1.2.22 Motivación en el ambiente de trabajo	27
1.1.2.23 Capacitación	27
1.1.2.24 Costos de rotación del personal.....	29
1.1.2.25 Reconocimiento y recompensa.....	31
1.1.2.26 Desarrollo de personas.....	32
1.1.3 Delimitación.....	33
1.1.4 Operacionalización de objetivos específicos.....	33
CAPÍTULO II.....	34
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	34
2.1 Técnicas	34
2.2 Instrumentos	35
2.2.1 Entrevista de salida	35
2.2.2 Cuestionario clima laboral	35
CAPÍTULO III.....	37
3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
3.1 Características del lugar y la población.....	37
3.1.1 Características del lugar.....	37
3.1.1 Características de la población.....	37
3.2 Análisis Cuantitativo.....	38
3.3 Análisis Global	41
3.4 Presentación plan de retención de personal operativo	44
CAPÍTULO IV	62
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62

4.1 Conclusiones.....	62
4.2 Recomendaciones	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	66

RESUMEN

La rotación de personal operativo en una empresa de seguridad, y los factores que influyen en la retención del talento humano.

Ana Gabriela Mendizábal Calderón
Mónica Gabriela Luna Orellana

La investigación tuvo como base, proponer un plan de retención de personal operativo para disminuir el índice de rotación mensual en la empresa Inter-Con Security, ya que actualmente el promedio de la rotación mensual es de 5.81%. Se ejecutó con el fin de identificar cuál es el proceso que utiliza la institución para mejorar las condiciones laborales y retener al personal operativo. Así mismo, se definió qué factores influyen en el personal operativo para la deserción de sus puestos de trabajo.

Para la realización de esta investigación se tomó en cuenta la población de 260 colaboradores del área operativa de la ciudad capital de Guatemala. (Agentes de seguridad). Jornada Mixta. De los cuales se tomó una muestra aleatoria del cincuenta por ciento.

La teoría psicológica que respaldó la investigación es el condicionamiento operante de B.F. Skinner, por ser la "teoría del aprendizaje que explica la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el medio ambiente y basado en un método experimental".¹

Entre las técnicas e instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación se encuentran la observación, está se aplicó con el fin de lograr un acercamiento directo con el objeto de estudio, e identificar los factores que influyen directa o indirectamente a los colaboradores en sus labores diarias. La entrevista de salida se aplicó con el fin de recabar información para conocer detalladamente su experiencia laboral dentro de la institución. Y el estudio de clima laboral, permitió conocer el ambiente en base a la percepción de los miembros de la organización, además de reconocer los aspectos que inducen a la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores dentro de la misma.

Como resultado de la investigación, se brindaron las herramientas objetivas que proporcionaron las directrices para disminuir la rotación de personal mensualmente de la empresa Inter-Con Security.

¹ C. Cloninger Susan. *Teorías de la personalidad*. México : Pearson Educación, 2003. p.236 ISBN: 980- 260228-9.

PRÓLOGO

Los colaboradores son el mayor recurso del que requiere la empresa Inter-Con Security, ya que le hacen diferenciarse de otras empresas del sector; haciéndola competitiva en el mercado que ofrece servicios outsourcing de agentes de seguridad uniformada. El proyecto de investigación tuvo como base proponer un plan de retención de personal operativo para disminuir el índice de rotación el cual corresponde a un promedio mensual de 5.81 por ciento. Así mismo, se definió qué factores influyen en el personal operativo para la deserción de sus puestos de trabajo. Entre los temas principales que se tomaron en cuenta podemos mencionar: Desarrollo del talento humano, identidad y fidelización de los colaboradores, programas de beneficio y recompensa y estandarización de procedimientos.

El plan de retención de personal operativo pretendió, identificar el proceso actual que tiene la Institución para mejorar las condiciones laborales, así mismo, brindar una herramienta que apoye a los directivos a establecer mecanismos de retención de personal.

La inclusión de la población operativa en las principales decisiones que toman los directivos de la empresa, influye de manera directa en el mercado laboral y en la plantilla de la organización. Es a través de estas estrategias en donde la empresa se fija ciertos objetivos a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, es cuando se determina el número de empleados que se requerirán en el futuro así como sus características, manteniendo por esta vía el equilibrio organizacional. Entre las características que se deben tomar en cuenta para la elaboración de estrategias dirigidas a esta población se encuentra la salud mental vinculada al trabajo, ya que las situaciones de crisis laboral traen consigo problemas socioeconómicos para el individuo; como la falta de empleo en la población guatemalteca que afecta la salud mental y física; Y por último, que el sector con un nivel socioeconómico bajo, puede prosperar con el apoyo

de programas empresariales adecuados que le apoyen para su autorrealización personal, laboral, mental y física.

El énfasis principal del plan de retención del personal operativo pretende dar un aporte a los estudios psicológicos y en la relevancia del estado crítico en el que se encuentran inmersos laboralmente los colaboradores del área operativa, reflejado en la poca inclusión de los mismos en los planes estratégicos para el área.

La organización se benefició con el proceso de investigación al conocer la percepción de los colaboradores del área operativa, la causa de los factores de inestabilidad, así como las medidas correctivas para poder promover su permanencia dentro de la corporación. Así mismo, aportó una directriz en pro de la rentabilidad de la empresa al disminuir los costos de relevar a los colaboradores que se desligan.

La escuela de ciencias psicológicas en conjunto con la Universidad de San Carlos de Guatemala, se benefició al poseer un nuevo estudio que amplía el conocimiento de las condiciones laborales del personal operativo guatemalteco, en el giro de negocio de seguridad física uniformada.

El plan de retención de personal operativo, permite establecer mecanismos y planes de trabajo para evitar la deserción laboral.

Se agradece profundamente a los directivos y colaboradores participantes directa e indirectamente en la investigación de la Empresa Inter-Con Security, los cuales facilitaron información y acceso para realizar el estudio. Además, apoyaron en la elaboración de este proyecto con fines de mejorar su estado actual y propiciar nuevas condiciones laborales, y optimizar los recursos que se les brindan a los colaboradores del área operativa. Fue de relevancia el compromiso adquirido por parte de los directivos y la formalidad con la que se desarrollará el plan propuesto.

Agradecemos los conocimientos adquiridos y el tiempo invertido en el transcurso de la elaboración de este proyecto, y el genuino interés por parte del Licenciado Allan Bolaños quien fungió como Asesor del Proyecto de Investigación; de igual forma a la Licenciada Iris Jeaneth Nolasco por su guía, orientación y apoyo incondicional. Por último, a la Universidad de San Carlos de Guatemala por permitirnos tener profesores de alto nivel los cuales mantienen un perfil óptimo en desarrollo y formación en el estudiante.

Autores: Mónica Gabriela Luna Orellana y Ana Gabriela Mendizábal Calderón

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema y Marco Teórico

1.1.1 Planteamiento del Problema

La empresa Inter-Con Security es una organización establecida con el objetivo de desarrollar y aplicar programas integrales de seguridad personalizados y adaptados a las necesidades de los clientes. Dedicados al servicio de seguridad privada y vigilancia. En dicha organización se observó un alto índice de deserción en la población operativa de agentes de seguridad. La rotación es uno de los principales problemas que aquejan el desarrollo de dicha organización, ya que con el transcurso del tiempo se ha desvalorizado el capital humano, siendo este su principal recurso productivo según el giro de negocio al que se dedica. La falta o inadecuada estructuración de programas de retención de personal genera una pérdida de conocimiento y experiencia en la fuga de talentos valiosos para la empresa. Actualmente no basta con contratar al personal idóneo, lo más importante es saber retener a los talentos y para esto las empresas deben cumplir con ciertos puntos que van más allá de una alta remuneración. Los colaboradores valoran el esfuerzo de las organizaciones sobre los proyectos que diseñan, donde sea posible ser producto de desarrollo profesional, fomentar habilidades en donde tengan evolución y crezcan profesionalmente, favoreciendo de esta manera el vínculo con la empresa. Se añade además la importancia del pleno conocimiento de la población a emplear el plan de retención, generando puentes de comunicación constantes entre las altas direcciones y personal operativo de la empresa, de esta forma conocer tensiones que afectan el clima organizacional, elemento crucial para elegir quedarse o abandonar una institución (rotación de personal).

En Guatemala se hace difícil la recolección de información sobre los resultados de los estudios que realizan una caracterización sobre el éxito obtenido en planes de retención de personal, tampoco se tienen estudios a nivel

nacional sobre elementos beneficiosos influyentes en la conservación del capital humano. Por lo que generar estudios donde se tomen en cuenta las variables como políticas de recursos humanos, mejor combinación de salarios, prestaciones, clima laboral estimulante, perspectivas de avance de carrera y posibilidad de realización profesional, son una necesidad actual en el mercado laboral guatemalteco. Tomando en consideración esta problemática se desarrollaron tres interrogantes: ¿Cuál es el proceso actual que tiene la institución para mejorar las condiciones laborales y retener al personal operativo?, ¿Qué factores influyen en el personal operativo para la deserción de sus puestos de trabajo?, y Brindar una propuesta de retención para personal operativo, con el fin de disminuir la rotación y aumentar la estabilidad laboral.

El problema de investigación, se abordó con la técnica de observación, la cual se aplicó específicamente en el centro de trabajo ubicado en la ciudad capital de Guatemala, con el fin de lograr un acercamiento directo con el objeto de estudio, e identificar los factores que influyen directa o indirectamente a los colaboradores en sus labores diarias. La entrevista de salida, la cual se aplicó a todos los colaboradores que egresaron de la empresa voluntaria e involuntariamente, con el fin de recabar información para conocer detalladamente su experiencia laboral dentro de la institución. Y por último, un estudio de clima laboral, el cual se realizó con el objetivo de conocer el ambiente generado por la percepción de los miembros sobre la organización, además de percatarse sobre los aspectos físicos que pueden motivar y ayudar a la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores dentro de la institución.

La teoría psicológica que respaldó el problema de investigación fue el condicionamiento operante de B.F. Skinner, la cual es la “teoría del aprendizaje que explica la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el medio ambiente, basado en un método experimental”².

² Ibid. pp.47

1.1.2 Marco Teórico

1.1.2.1 Antecedentes

En cuanto a esta temática se han realizado estudios diversos fundamentalmente orientados a la motivación y el estudio del clima laboral del personal dentro de las Organizaciones, el estudio titulado “El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad” realizado por Anabell de Jesús Saavedra Luna y Wendy Roxana Rivera Morales en 2008, hace referencia a la importancia y los beneficios que facilita realizar el estudio de clima organizacional, que por lo general, tratan de resolver aquellos problemas que ven a luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de colaboradores, identificar carencias, ineficiencias y motivación, en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa.

El clima organizacional permite obtener dentro de la organización Relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, liderazgo de superiores inmediatos, compensaciones y beneficios, capacitaciones, comunicación, procedimientos internos, identificación con las empresas, resolución de conflictos, herramientas de trabajo y deserción para promover el progreso para la organización fue aceptada con base a los datos obtenidos a través de la encuesta de satisfacción laboral.

Otro de los estudios principales de esta temática, es el “Diagnóstico de las posibles causas de la rotación de personal”, realizado por Rina Siomara Lacanal Véliz en 2005, hace referencia a la importancia de Identificar los factores a considerar para determinar las causas de la rotación de personal en una empresa comercializadora de medicamentos.

La importancia del conocimiento de las causas de deserción laboral empoderan a los líderes empresariales, a planificar y promover planes de contingencia y mejora continua para disminuir este fenómeno.

1.1.2.2 Psicología Industrial / Organizacional

Los psicólogos organizacionales se interesan en como las organizaciones pueden utilizar y desarrollar mejor el talento, la habilidad y la motivación de sus empleados. La psicología organizacional suele tener varios conceptos, pero para entenderse como elemento del problema de retención de personal, se define como "ciencia que estudia la forma en que los trabajadores se adaptan al ambiente social de las organizaciones complejas; esta área aborda cuestiones acerca de la motivación para el trabajo, la satisfacción con el trabajo, problemas de grupo y liderazgo".³

1.1.2.3 Organización

"Es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad".⁴ Describe las siguientes características de las organizaciones:

- Cada organización posee una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar.
- Toda organización está compuesta de personas.
- Todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Según la estructura de la organización puede ser flexible, pero también puede ser tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos definidos.

³ G, Morris Charles y Albert., Mainsto. *Psicología*. México : Pearson, 2005. pp. 610- 620 ISBN: 970-26- 0646-2.

⁴ Robbins, Stephen P. *Administración*. México: Pearson Educación, 2005. pp. 16 ISBN: 970- 26- 0555-5.

"En la actualidad las organizaciones suelen ser más flexibles ya que deben de aportar nuevas formas y objetivos de trabajo por tal motivo es importante enfocarse en los cambios organizacionales, e ir a la vanguardia en temas de motivación del capital humano de esta forma podremos crear un buen ambiente laboral y consigo retener al talento".⁵

1.1.2.4 Estrategias organizacionales

Una estrategia organizacional es una "acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas".⁶

"En esta misma debe de contemplarse la misión, la visión y los objetivos de la empresa junto con las que se relacionan los proyectos y programas para lograr los objetivos, así también los recursos para su implementación. Para que una estrategia organizacional sea exitosa debe de tener las siguientes características":⁷

- **Adecuación:** La estrategia debe de adaptarse al medio.
- **Viabilidad:** Disposición de los recursos necesarios para ejecutar la organización.
- **Aceptación:** las partes interesadas deben de aceptar la estrategia.
Se puede decir que la estrategia se relaciona a como se logra la meta establecida por la organización.

Dentro de la estrategia organizacional debe de ir involucrado el tema de retención del capital humano de esta forma la organización va dirigido en pro del bienestar del colaborador.

⁵ **Daft, Richard L.** *Teoría y diseño organizacional*. México : Cengage Learning, 2007. pp. 62 ISBN -13: 978607481470.

⁶ *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances.* **Miranda, Diego René Gonzales.** 2009, Colombia: s.n., 2009. pp.156 Vol. 46.

⁷ *Ibid*, pp. 156.

1.1.2.5 Metas organizacionales

Se define como “la visión y a donde se dirige la organización”.⁸ Ambas proporcionan a los empleados un sentido de orientación, de manera que ellos sepan hacia donde se dirige con su trabajo. Esto ayuda a motivar a los empleados para que logren sus objetivos y con esta forma su estadía en la empresa. Estas además actúan como una pauta de comportamiento para el empleado y la toma de decisiones, las metas adecuadas pueden actuar como un conjunto de restricciones al comportamiento y acciones individuales, a fin que los empleados procedan dentro de los límites aceptables para la organización y la sociedad en su conjunto. Ayudan a tomar decisiones apropiadas que atañen a la estructura organizacional, la innovación, el bienestar laboral o el crecimiento. “Estas también ofrecen un estándar de evaluación a nivel de desempeño organizacional, ya sea en términos de rentabilidad, grado de satisfacción del empleado, nivel de innovación proporcionando estándar de medición”.⁹

1.1.2.6 Estilos administración

La administración se define según W. Jiménez Castro como “una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”.¹⁰

En esta podemos recalcar que las relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital. Los sistemas de esfuerzo cooperativo que menciona Jiménez Castro, nos hacen énfasis al esfuerzo sobre los sistemas de administración, para que la persona pueda

⁸ **Miranda, Diego.** Op. Cit. 2009, pp.162

⁹ *Ibidem*, pp. 162

¹⁰ **Ponce., Agustín Reyes.** *Administración Moderna.* México: Limusa, 2004. pp. 2 ISBN: 968- 18- 4214-6.

adaptarse a la estructura, cultura y personalidades presentes entre colegas y pares existentes en su organización.

Hace más de 30 años McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, identificó dos conjuntos de supuestos sobre los estilos de administración que llamo teoría X y la teoría Y. estos se fundamentan en la manera de cómo se divide el trabajo y se plantean y organizan actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en sus labores.

1.1.2.7 Teoría X

En esta teoría predomina la manipulación de las personas, coacción y el temor. En la teoría X el trabajo es impuesto y la motivación es extrínseca por medio de la remuneración y de medidas de control y de seguridad. Las recompensas solo cubren las necesidades humanas de nivel bajo (Maslow y Herzbert). La convicción sobre esta teoría es que las personas promedio sienten un desagrado inherente por trabajar y trata de evitar el trabajo a toda costa. Al momento de que las personas no les gustan trabajar, se les debe coaccionar, controlar, dirigir y amenazar con sanciones para que se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización.

Por consiguiente, el trabajo se esquematiza y fragmenta de modo que simplifique las tareas, requiera decisiones de rutina y marque líneas claras de autoridad y mando jerárquico, la jerarquía es el orden natural, las reglas son estrictas, el temor a la sanción es el estímulo primordial. Bajo este estilo de administración al disminuir la motivación y aumentar en control y autoridad, aumenta el porcentaje de rotación y por ende disminuye la retención de personal.

1.1.2.8 Teoría Y

En esta teoría predomina el respeto por las personas y por diferencias individuales. A las personas les gusta trabajar cuando el trabajo es agradable y si pueden tener una voz activa en su definición y en formular objetivos para la organización. Cada individuo representa un cúmulo de recursos que pueden explotar con la debida administración, una visión más abierta y humana de las personas y de la actividad laboral. Las recompensas cubren todas las necesidades humanas, principalmente en niveles altos, la estructura brinda las condiciones necesarias para la realización personal y la satisfacción de las personas. “El reconocimiento es el estímulo primordial. La autenticidad y los valores sociales básicos, la libertad y la autonomía son indispensables”.¹¹

1.1.2.9 Relaciones con empleados

Los subordinados requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas, además son personas biopsicosociales y estos elementos afectan el desempeño de las personas. Es necesario lidiar de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos. Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores, para su bien las organizaciones deben de motivar y proporcionar ayuda en estas situaciones.

“Es necesario aplicar la teoría Y de la administración en las decisiones que deben de realizar los gerentes de línea para elaborar un programa de mejora en las relaciones con empleados, el cual debe de incluir, según George T. Milkovich”:¹²

- **Comunicaciones** Las comunicaciones deben ser de doble vía.
- **Cooperación** la organización deben compartir el proceso de decisión y control de actividades.

¹¹ **Chiavenato, Idalberto.** *Gestión del Talento Humano.* México : McGraw-Hill, 2009. pp.120 ISBN: 9789701073407.

¹² **Ponce., Agustín Reyes.** Op. Cit.pp.161

- **Protección** el lugar de trabajo deben afectar en el bienestar de los trabajadores del punto de vista físico y psicológico.
- **Ayuda** La organización debe responder a las necesidades especiales de los colaboradores.
- **Disciplina y conflicto** la organización deben tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

1.1.2.10 Trabajadores problemáticos

“La administración de personal debe de tomar en cuenta a quienes presentan problemas y necesitan de apoyo y ayuda de resolverlos. Los principales síntomas de un trabajador problemático son:”¹³

- Elevado ausentismo.
- Faltas injustificadas.
- Faltas frecuentes.
- Retrasos y salidas antes de la hora.
- Altercado con colegas.
- Negligencias con otros colaboradores.
- Juicio precario de situaciones y decisiones equivocadas.
- Alta frecuencia de accidentes extraños en trabajo.
- Problemas con ley.
- Mal aspecto personal.

Como ayuda a estos empleados deben de existir los siguientes componentes:

- **Política escrita:** conocimiento de problemas de las personas con los colegas y superiores, la política escrita puede ayudarles y demuestra apoyo de la organización.
- **Coordinador del programa:** debe de existir coordinador que aplique conocimientos y políticas en el trabajo.

¹³ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit, pp.485

- **Disciplina** la persona debe de alinearse a las reglas y normas que la organización establezca, necesario un control intenso y rígido para conocer a la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo a las reglas y procedimientos de la organización.

1.1.2.11 Procedimientos disciplinarios

Al resguardar la retención del talento humano en la organización es necesario tomar en cuenta que también se debe proteger a la organización de trabajadores problemáticos, brindándoles oportunidad de cambios, y en caso en que los mismos no aprovechen dichas facilidades prescindir de los mismos.

“Existen algunas pautas básicas de disciplina que deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización ya sean leves o graves, estos procedimientos deben poseer los siguientes:”¹⁴

- Comunicación de las reglas y los criterios de desempeños.
- Documentación de los hechos de infracción.
- Respuesta congruente con la violación de reglas.

La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales:

- Preferir una medida correctiva a una punitiva.
- La acción disciplinaria debe ser progresiva.
- La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa.

1.1.2.12 Administración de conflictos

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; las diferencias siempre producen alguna especie de conflicto. Más adelante se mencionan sobre las causas en que la persona prescinde del trabajo de la organización, entre estos factores se encuentran las relaciones insatisfactorias en el trabajo, estos a la vez se ve relacionados con el poco conocimiento de administración

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.pp.473

de conflictos. “Es necesario saber que en la solución de un conflicto no se busca la victoria ni una cuestión de ganar o perder”.¹⁵

El responsable debe manifestar que todas las partes en conflicto pueden salir ganando y debe conseguir también que éstas se sientan involucradas en el proceso en general, obteniendo satisfacciones a nivel individual. Dado que los conflictos son comunes en la vida de la organización, el responsable debe saber desactivarlos a tiempo y evitar que estallen por tal razón debe de disponer de tres enfoques:

- **Enfoque estructural:** El conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones de diferenciación, de los recursos limitados y escasos de la interdependencia, si se logra reducir dicha percepción se puede manejar el conflicto. En este caso se logra:
 - Reduciendo diferencias en grupos
 - Interfiriendo en los recursos compartidos
 - Reduciendo la interdependencia entre grupos

- **Enfoque en el proceso:** Se refiere buscar reducir los conflictos al modificar el proceso por medio de una intervención en el episodio del conflicto, se puede con una parte de conflicto o un consultor estos pasos son:
 - Desactivación del conflicto reaccionando en forma de cooperación no de forma agresiva.
 - Reunión de confrontación de las partes
 - La colaboración para trabajar juntas las partes y tener un ganar - ganar.

¹⁵ **González García, Manuel Jesús.** *Gestión de conflictos laborales.* Colombia : INNOVA, 2006. pp.20
ISBN-10: 84- 96493-11-3.

- **Enfoque mixto:** Administrar en conflicto tanto en sus aspectos estructurales como en los del proceso, incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre el episodio del conflicto.

1.1.2.13 Rotación de personal

“La rotación de personal se define como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.”¹⁶ Este mismo representa un costo por motivos de selección, adiestramiento de nuevos colaboradores y la pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior y la fecha en que uno nuevo lo reemplaza.

1.1.2.14 Causas principales Rotación de personal

1.1.2.15 Necesidades insatisfechas

Los empleados cuyas necesidades no son satisfechas estarán a disgusto y abandonarán la organización. “Para poder disminuir la rotación de personal ocasionada por las necesidades insatisfechas es importante que se considere el ajuste personal organizacional al seleccionar al personal”.¹⁷

Esto quiere decir que desde el momento de la incorporación del talento humano a la organización se debe indagar en aspectos de compatibilidad entre la necesidad del empleado y la organización. Además se requiere que la organización mantenga las propuestas iniciales ofrecidas en la contratación, de esta forma mantendrá un clima satisfactorio en donde los empleados reflejen la lealtad que la organización le ha impuesto.

¹⁶ **Ponce., Agustín Reyes.** *Administración de personal relaciones humanas.* México : Limusa , 2005. pp.161 ISBN: 968- 18- 0153- 9.

¹⁷ **Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii.** *Factores que originan la rotación de personal.* México: International Journal of Good Conscience, 2008. pp.58 ISSN 1870-557X.

1. 1.2.16 Escape de condiciones laborales

Otra de las principales razones por las que un colaborador puede retirarse voluntariamente de la organización es que intentan escapar de la gente, las condiciones laborales y el estrés que generan sus funciones. De igual forma si no existe una estrategia de manejo de conflictos dentro de la organización genera que este mismo se vuelva insostenible, y el trabajador no podrá ver otra opción de retirarse de la organización. Uno de los síntomas del escape laboral es por motivos de clima organizacional, es el absentismo laboral.

1. 1.2.17 Expectativas incumplidas

Los empleados llegan a una organización con ciertas expectativas acerca de diversos aspectos, como el sueldo, condiciones laborales, oportunidad de progresar y cultura organizacional. En esta situación se pueden prevenir con previsiones laborales realistas y seleccionar a los aspirantes recomendados con un empleador actual. Además es necesario satisfacer las necesidades de los empleados (ejemplo: seguridad, sociales y de crecimiento), mediar en los conflictos y brindar buen ambiente laboral. “Cuando un colaborador se siente a gusto con las condiciones anteriormente mencionadas, se involucra en forma activa en las organizaciones de su comunidad de la organización”.¹⁸

1.1.2.18 Retención de personal

Para que las empresas conozcan su posición competitiva deben abordar las brechas que se generan en el día a día, esto que si una empresa es capaz de detectar a tiempo cual es el valor o riesgo de perder a un empleado, esta pueda reducir el costo que genera su partida. Los profesionales talentosos suelen abandonar las empresas, bien sea porque no ven clara la relación entre su desempleo y lo que reciben a cambio, porque no tienen la posibilidad de crecimiento, porque su trabajo no es reconocido por sus superiores o porque se dan cuenta que la organización no utiliza de forma correcta su talento natural.

¹⁸ **Molinera Mateos, Jesus Francisco.** *Absentismo laboral.* s.l. : Fundación Confemetal, 2006. pp. 20
ISBN: 978-84-96169-99-9.

Los empleados que poseen un alto compromiso con la empresa, por lo general, valoran las relaciones sociales que construyen en sus puestos de trabajo y tienen a conservar estos vínculos.

Una manera de abordar esta brecha es, a través de la retención de personal, intentando mantener a los empleados de la planilla que bajo ningún motivo se desea que egresen para laborar en la competencia u otra organización; esto se debe a que las empresas siempre esperan trabajar con la gente adecuada y capacitada según las funciones que deban desempeñar, en el lugar adecuado y en el momento preciso.

La retención implica un desafío para el departamento de recursos humanos porque tiene la labor de formular políticas o estrategias a partir del reclutamiento hasta la preparación y desarrollo del empleado; no obstante aun cuando las empresas disponen de buenos empleados pueden formular la cantidad de estrategias que deseen para retener a su personal pero también deben tener la capacidad de reconocer con anticipación condiciones como las alteraciones de los índices de rotación, los tipo de contratos que beneficien a ambas partes, entre otros.

Son muchos los factores que alteran el equilibrio laboral cuando los mercados son altamente activos; las demandas de determinadas competencias hacen que aumente o disminuyan la posibilidad de egreso del personal. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes y si tomamos en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volvería más importantes con el paso del tiempo.

1. 1.2.19 Factores que inciden en la retención de personal

Los resultados o consecuencias de la retención de personal se ven reflejadas en ventajas para la Organización, son sinónimo de mejoras, de éxito,

de igual manera está basado en otros fundamentos que no son específicamente solo un buen Clima Laboral, sino también toma en cuenta otros factores:

1.1.2.20 Reclutamiento y selección

El proceso de selección es la clave para el éxito de cualquier organización, sea cual sea la orientación del negocio. No hay nada tan importante para el futuro de una empresa como la habilidad de su personal para seleccionar a la gente adecuada. Un error en la selección, por sí mismo puede llevar a un fracaso y a un rendimiento insuficiente en un área crítica, y muchas veces, al fracaso de toda la organización.

En la actualidad, las empresas y sus directivos están descubriendo que la fuerza y la energía de una organización no está en sus fuentes de producción, sino en el talento. “Ni siquiera la innovación puede superar esa sinergia que conforma la unión del talento con la motivación”.¹⁹

El reclutamiento directamente es una tarea de divulgación, con el fin de dar a conocer dentro y fuera de la organización una plaza vacante o nueva, es decir, es una actividad netamente positiva en la que se extiende la invitación a la demanda laboral para que inicie un proceso de selección.

Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes:

1. Necesidad de requerimiento de personal.
2. Conformación en la comisión de concurso.
3. Publicación y convocatoria del concurso.
4. Recepción de solicitudes y expedientes.
5. Evaluación y calificación de expedientes.
6. Administración de pruebas de selección.
7. Entrevista personal.

¹⁹ **Rojas Pedro**, “Reclutamiento y Selección 2.0” Editorial UOC, Primera Edición, Barcelona 2010. pp.27 ISBN 738-26-0745-2.

8. Investigación de antecedentes.
9. Verificación de referencias laborales.

Muchas empresas desarrollan el proceso de selección de personal no solo como una acción inmediata, sino que se efectúa también el proceso de orientación y clasificación del personal, donde la organización o la empresa en cuestión llevan a cabo la valoración y clasificación de la fuerza de trabajo para adoptar decisiones cuando las circunstancias lo requieran. También realizan los denominados inventarios de personal, para evaluar el potencial actual y de desarrollo de los miembros de la organización, lo que es parte integrante de los procesos de selección.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se necesita de la intervención de cada uno de los miembros del equipo.

1.1.2.21 Motivación

“El hombre siempre está buscando motivos para hallarse en el medio que más le convenga y se sienta atraído por el descubrimiento de estos mismos, es por esto, que la presencia de éste siempre ha sido un factor determinante en la evolución de los procesos laborales”.²⁰

Contar con el entusiasmo para buscar razones que justifiquen porqué de estos elementos de estimulación, suele darse para concretar impulsos que naturalmente están diseñados en el individuo con el objetivo de alcanzar un fin, la cual es considerada como la fuerza hacia la satisfacción de las necesidades del hombre.

“Entendiendo motivación de una manera resumida, Robert. S, Feldaman la define como “...los factores que dirigen y activan el comportamiento de los

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.pp.204

seres humanos...”. A partir de esta afirmación se entiende que el hombre produce un comportamiento en base a impulsos y que busca compensarlos”.²¹

Existen múltiples teorías sobre la motivación, las cuales han sido explicadas a través de los años, una de las más relevantes es la teoría de Abraham Maslow, quien refiere la existencia de una jerarquía en las necesidades humanas comenzando por las más elementales, en donde se sigue un orden para cumplirlas, una vez que se ha completado la de mayor importancia, se continúa con la siguiente y así sucesivamente

Maslow presenta en este supuesto una pirámide dividida en 5 niveles. Los cuatro primeros se agrupan como necesidades del déficit; el nivel superior se denomina como una necesidad del ser o “meta-necesidades”. La idea de esta pirámide es que las necesidades más altas ocupen la atención de los individuos una vez que las anteriores se han satisfecho.

“La división de este plano, se enfoca en la fisiología, la seguridad, la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización, componentes de la vida humana contemplados por el autor para reconocer que al subsistir se deben atravesar estas etapas. Según David Stum”.²² Cada nivel cuenta con las siguientes características:

- **Fisiología:** Acciones que permiten la homeostasis; comer, beber, dormir, buscar, protección y otros requerimientos físicos.
- **Seguridad:** Prevención, seguridad de daños físicos y emocionales, saber que las necesidades físicas seguirán estando satisfechas.
- **Afiliación:** También conocida como social, entre estas se encuentran el afecto, estima, amistad y pertenencia.

²¹ <http://www.buenastarcas.com/ensayos/Motivacion-y-Emocion/3689496.html>.

²² **Martínez Licona, José Francisco.** *Prácticas educativas desde la perspectiva Iberoamericana.* México : Umbral Editorial, S.A. de C. V, 2013. pp.123 ISBN: 978-607-619-065-4.

- **Reconocimiento:** Son las necesidades de destacar ante los demás como la autonomía, el logro y la atención.
- **Auto realización:** Plasmar un potencial y contar con el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Cada una de estas categorías se interrelaciona con las otras de forma ineludible y es posible que en la ejecución de estas, el proceso deba repetirse ya que se pueden presentar cambios si no se hace un esfuerzo por cumplirlas.

1.1.2.22 Motivación en el ambiente de trabajo

En el ámbito laboral es trascendente conocer los orígenes que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación se pueden operar elementos con el fin de tener funciones adecuadas en la organización y de la misma forma satisfacción en los miembros.

El hecho de que los empleados tengan la oportunidad de desarrollarse de forma apropiada y sean competitivos, se ve vinculado con los directivos, es por ello importante mantener al personal informado sobre la orientación de la firma; ayudarles a entender las responsabilidades a su cargo y su autonomía.

Las condiciones de trabajo está unida a la motivación, la presencia de ciertas cualidades en el trabajo hace que el esfuerzo de los empleados sea motivado o simplemente sea rutinario y no tenga un ciclo cimentado en la mejora.

En base a las circunstancias laborales, conservar el bienestar de los participantes de la empresa y su desempeño se ha convertido en una práctica actual para lograr un acercamiento a las metas midiendo el reconocimiento para motivarlos a dar lo mejor de su potencial. Ciertos procesos, actitudes y comportamientos dan guía a los buenos resultados.

1.1.2.23 Capacitación

La capacitación es definida como toda actividad realizada en una organización que busca la mejor actitud, habilidades, conocimiento o conducta

de su personal respondiendo a sus necesidades. Intenta perfeccionar a sus colaboradores en sus puestos de trabajo, en base a sus metas definidas de acuerdo a las funciones de la empresa.

Dentro de los objetivos de la capacitación se encuentran: proporcionar a la empresa personal altamente calificado en términos de destrezas, competencias y conocimientos, desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la compañía, perfeccionar el desempeño de cada puesto, mantenerse actualizados frente a los cambios que se suscitan, dar la información adecuada y mejorar las relaciones interpersonales de la empresa.

“Como Edgar Frigo menciona, la capacitación puede aplicarse en diversos campos pero regularmente se nombran las siguientes áreas para llevarla a cabo.”²³

- Inducción: información que se brinda a los recién ingresados a la empresa, generalmente se lleva a cabo por los supervisores del área de trabajo en donde la persona va a laborar.
- Entrenamiento: Generalmente se da en el mismo puesto de trabajo. Se hace cuando es necesario elevar el nivel de conocimientos del personal operativo.
- Formación básica: Solo se realiza en ciertas organizaciones, procura personal preparado que recibe instrucciones sobre la empresa.
- Desarrollo de jefes: Es primordial el compromiso de la gerencia general y de los máximos niveles de organización. Dentro de ésta se difunden temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, etc.

²³ Chiavenato, Idalberto. Op.Cit.pp.414-416.

Los mejores cursos dentro de la capacitación, son aquellos que manejan la destreza de establecer empatía y cuyo contenido es fácil de asimilar. El problema puede presentarse al no saber cómo reconocer las debilidades y fortalezas de cada individuo

En general se busca que después de un análisis y diagnóstico de las necesidades de capacitación, que los programas, talleres, seminarios, garanticen el aprendizaje para contar con un buen desempeño cotidiano.¹⁹ Es importante seguir cuatro pasos fundamentales en el ciclo de capacitación para controlar el desarrollo de esta.

El diagnóstico es el primer paso que consiste en evaluar las necesidades de formación y entrenamiento, midiendo objetivamente las competencias actuales de cada persona frente a las competencias esperadas, otro paso es la intervención, que es el programa con las actividades para entrenar las competencias identificadas.

El siguiente es la comprobación, que consiste en reuniones posteriores para fortalecer lo comprendido y el impacto causado. Por último, la evaluación, que permite conocer el avance de cada empleado por medio de diferentes herramientas.

1.1.2.24 Costos de rotación del personal

“La retención de personal pasa a ser un costo cuando se genera algún tipo de rotación en la empresa; según Idalberto Chiavenato, los costos de rotación del personal pueden clasificarse en”.²⁴

Costos primarios de la rotación de personal: se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección.
- Costo de registro y documentación.
- Costo de ingreso.

²⁴ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. pp.298

- Costo de desvinculación.

Costos secundarios de la rotación de personal: abarcan los aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación:

- Efectos en la producción.
- Efectos en la actitud del personal.
- Costo extra laboral.
- Costo extra operacional.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir significativamente, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo.

Costos terciarios de la rotación de personal: se relación con los efectos colaterales de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios con cualitativos, los costos terciarios son solo estimables:

- Costo de inversión extra: aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción; así como el aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.
- Perdidas en los negocios: se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos servicios prestados por empleados inexpertos.

1.1.2.25 Reconocimiento y recompensa

“A enfrentarse a la escasez de recursos frente a múltiples necesidades organizacionales, las compañías han venido desarrollando estrategias bastante creativas y con fundamentos económicos que les permitan reconocer las necesidades particulares de sus diferentes segmentos de empleados y optimizar los recursos de manera que se cree un soporte a la estrategia general de recursos humanos”.²⁵

Pasaron los tiempos en que las compañías tomaban un enfoque de mejores prácticas del mercado en términos de compensación, para definir sus necesidades particulares de acuerdo al negocio y su cultura organizacional. Esto genera que se inicien a crear herramientas que les permitían entender la diversidad entre sus colaboradores y crear la propuesta de valor al empleado. Esta propuesta pasó de ser enfocada únicamente en la compensación, a una que entiende la importancia de las necesidades en términos de calidad de vida y desarrollo que los empleados pudieran tener (“total reward” o remuneración total). Muchos profesionales de recursos humanos y líderes de negocios pensaban que la compensación era la única herramienta de atracción del talento, de la motivación de los high performers, de la rotación y un tema crítico en cualquier proceso de recursos humanos. Hoy en día han entendido que los otros elementos de un programa de remuneración total, pueden ser tan o más importante que la misma compensación material.

Cada vez más los beneficios se asumen como un componente reconocido por el empleado y que genera motivación. Por esta razón las empresas han evolucionado de tener un beneficio único transversal a la organización a reconocer las particularidades de los diferentes grupos

²⁵ **McAdams, Jeery L.** *Premiar el Desempeño*. Madrid : Díaz de Santos S,A., 2013. pp.175 978-84-7978-331-0.

poblacionales, entregando portafolios de beneficios que representan todas las necesidades generacionales y ofreciendo paquetes flexibles para que puedan escoger aquellos que ms se acoplen a su estilo y momento de vida. De esta forma los profesionales de recursos humanos empezaron a percibir las necesidades de carrera expresadas por los empleados. Para un empleado, el desarrollo de carrera representa el valor futuro de permanecer en la organización. Muchos profesionales están dispuestos a aceptar menores salarios y beneficios por la oportunidad de aprender y crecer en su carrera y en la organización.

Cuando un empleado estudia una oferta laboral ya no se concentra únicamente en lo que recibirá salarialmente en el hoy. En cambio, este empleado reflexiona en el valor total en el tiempo de la propuesta de valor que una compañía le ofrece durante su permanencia en la organización. Esto se aleja de ser solo compensación material a agrupar los diferentes elementos emocionales de un empleado ya que la recompensa se basa únicamente en la “cantidad de dinero o cosas con que se paga un trabajo”.²⁶

1.1.2.26 Desarrollo de personas

El desarrollo ésta centrado en el crecimiento personal del empleado, así como en su carrera futura, y no como se piensa en el desarrollo del cargo actual. Según el autor Idalberto Chiavenato, el desarrollo del recurso humano es: “conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”.²⁷

²⁶ Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 pp.349 Larousse Editorial, S.L.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.pp. 354

1.1.3 Delimitación

La presente investigación se realizó en la empresa Inter-Con Security, la cual se encuentra ubicada en 7 avenida. 3-17, zona 9 edificio Buonafina, oficina 404. Se tomó en cuenta la población de 260 colaboradores del área operativa de la ciudad capital de Guatemala. (Agentes de seguridad). Jornada Mixta. De los cuales se tomó una muestra aleatoria del cincuenta por ciento siendo un total de 130 colaboradores que desempeñan el puesto de agentes de seguridad, con un horario laboral de 12 horas por turno, los cuales pueden ser rotativos o fijos dependiendo del cliente al que le prestan el servicio. Entre sus características se encuentran la predominancia del sexo masculino, la edad comprendida entre los 18 y 45 años, Así mismo, una escolaridad de nivel medio.

1.1.4 Operacionalización de objetivos específicos

Para cumplir los objetivos específicos se analizaron diversas categorías o variables a través de técnicas e instrumentos. Con el fin de conocer el proceso actual que tiene la institución para mejorar las condiciones laborales y retener al personal operativo e identificar la variable de proceso de retención, se utilizó la técnica de observación.

Para definir qué factores influyen en el personal operativo para la deserción de sus puestos de trabajo y analizar la categoría de motivación, se aplicó el instrumento de encuesta de clima organización.

Como ultima técnica utilizada se desarrollaron talleres de capacitación para identificar la variable de rotación, el objetivo del mismo fue elaborar el plan de retención de personal operativo para disminuir el índice de rotación mensual en la empresa.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

La investigación se llevó a cabo con una población de 260 colaboradores del área operativa de la ciudad capital de Guatemala. (Agentes de seguridad). Jornada Mixta. De los cuales se tomó una muestra aleatoria del cincuenta por ciento siendo un total de 130 colaboradores que desempeñan el puesto de agentes de seguridad, con un horario laboral de 12 horas por turno, los cuales pueden ser rotativos o fijos dependiendo del cliente al que le prestan el servicio. Entre sus características se encuentran la predominancia del sexo masculino, la edad comprendida entre los 18 y 45 años, Así mismo, una escolaridad de nivel medio. Se trabajó con una muestra por intención o juicio de 130 trabajadores que laboran en el área operativa como agentes de seguridad en la empresa Inter-Con Security que cuenten con el perfil deseado para lograr los objetivos planteados.

Con el objetivo de identificar el proceso actual que tiene la institución para mejorar las condiciones laborales y retener al personal operativo y definir qué factores influyen en el personal operativo para la deserción de sus puestos de trabajo.

Observación

Se realizó una observación específicamente en el centro de trabajo ubicado en la ciudad capital de Guatemala, con el fin de lograr un acercamiento directo con el objeto de estudio, e identificar los factores que influyen directa o indirectamente a los colaboradores en sus labores diarias.

El indicador evaluado con dicha técnica son los errores, defectos u omisiones sobre los factores que influyen sobre la retención del personal:

$$\frac{\text{Factores positivos para la retención del personal}}{\text{Factores negativos sobre la retención de personal}} * 100$$

2.2 Instrumentos

La investigación fue un estudio exploratorio descriptivo, el enfoque a utilizar para la interpretación de los resultados es el cualitativo, en el que se exploró y describió, y luego se generaron perspectivas teóricas para ejecutar el plan de retención. Se graficaron los resultados obtenidos.

2.2.1 Entrevista de salida

Se aplicó a todos los colaboradores que egresaron de la empresa voluntaria e involuntariamente, con el fin de recabar información para conocer detalladamente su experiencia laboral dentro de la institución.

Resultados de entrevista de salida:

$$\frac{\text{Cantidad de retiros por insatisfacción de cliente interno}}{\text{Cantidad de retiros no relacionados con la insatisfacción del cliente interno}} * 100$$

2.2.2 Cuestionario clima laboral

Se realizó un cuestionario de clima laboral con el objetivo de conocer el ambiente generado por las emociones de los miembros de la organización, además de percatarse sobre los aspectos físicos que pueden motivar y ayudar a la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores dentro de la institución.

El indicador utilizado para la medición es de volumen de la cantidad de personas que se sienten satisfechas con temas de equidad salarial y reconocimiento:

Cantidad de personas satisfechas con equidad salarial y reconocimiento

_____ * 100

Cantidad de personas insatisfechas con equidad salarial y reconocimiento

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y la población

Los agentes de seguridad física que laboran en la empresa Inter-Con Security, ubicada en la 7 avenida 3-17 zona 9 edificio Buonafina, nivel 4 oficina 404.

3.1.1 Características del lugar

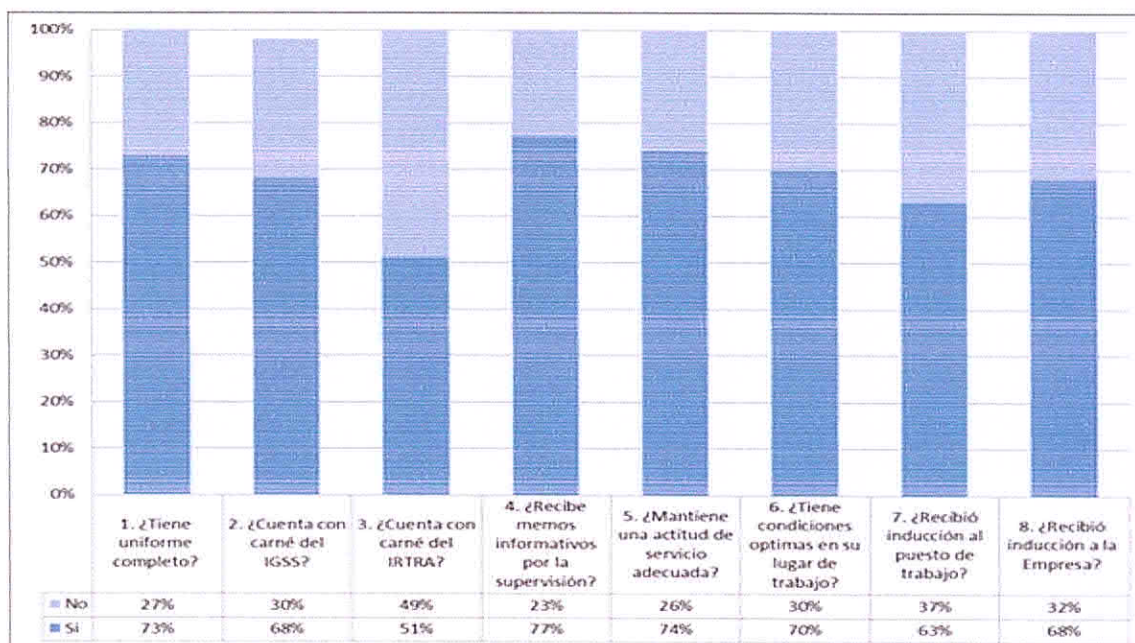
La empresa Inter-Con Seguridad de Guatemala, ubicada en la 7 avenida 3-17 zona 9 edificio Buonafina, nivel 4 oficina 404. Cuenta con espacio físico amplio, oficinas para el personal administrativo, servicio sanitario, cafetería, en general tienen todos los servicios necesarios para el personal administrativo. Los agentes de seguridad física, tienen diversas localidades de trabajo dependiendo de la ubicación de la empresa que contrata el servicio de outsourcing, la misma puede ser fija o temporal dependiendo el contrato de trabajo que se solicite. Se monitorea que los agentes de seguridad física en sus puestos de trabajo cuenten con los servicios básicos y las herramientas necesarias para realizar su trabajo. También cuentan con un área específica para recibir capacitación escrita y práctica. La recepción es el área donde se avocan para solicitar cualquier tipo de apoyo de parte del departamento administrativo.

3.1.2 Características de la población

Muestra aleatoria de 130 colaboradores que desempeñan el puesto de agentes de seguridad de la jornada Mixta. Entre sus características se encuentran la predominancia del sexo masculino, la edad comprendida entre los 18 y 45 años, Así mismo, una escolaridad de nivel medio y un nivel socioeconómico bajo. El horario laboral puede ser de 12 o 24 horas por turno los cuales pueden ser rotativos o fijos dependiendo del cliente al que le presta el servicio. Se cuenta con un porcentaje alto de colaboradores que vienen del interior del país en busca de oportunidades laborales y de crecimiento, en su mayoría comprendidos entre las edades de 17 a 23 años.

3.2 Análisis Cuantitativo

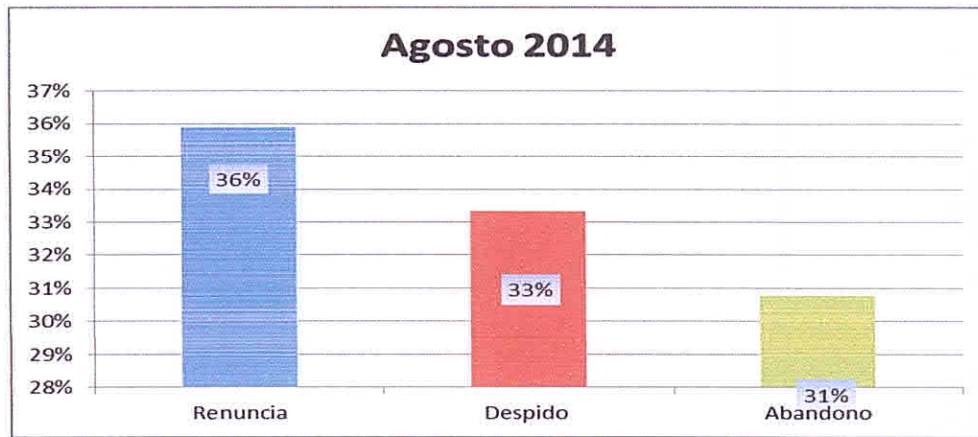
GRÁFICA No. 1
LISTA DE COTEJO



FUENTE: Datos obtenidos por medio de la Lista de cotejo, utilizada en la fase de observación, a la población activa de colaboradores del área operativa, según muestra aleatoria, de la empresa Inter-Con Security.

DESCRIPCIÓN: Según análisis de resultados de la gráfica No.1 se obtuvieron los siguientes resultados: El 73% de los colaboradores cuenta con uniforme, sin embargo el mismo no se encuentra en buenas condiciones, el 68% tiene carné de IGSS, ya que el giro del negocio es de alto riesgo, es imprescindible que todo el personal operativo cuente con este beneficio. El 51% cuenta con el beneficio activo del carné de IRTRA, el 77% recibe los memos enviados de parte de las direcciones de la empresa, para actualizar información o recibir nuevos lineamientos. El 74% mantienen una actitud de servicio al cliente, el 70% cuenta con una ubicación física adecuada, mobiliario y servicios básicos para realizar su trabajo. El 63% recibe la inducción completa a su puesto de trabajo y el 68% de los colaboradores de primer ingreso recibe inducción a la empresa.

GRÁFICA No. 2
ENTREVISTA DE SALIDA



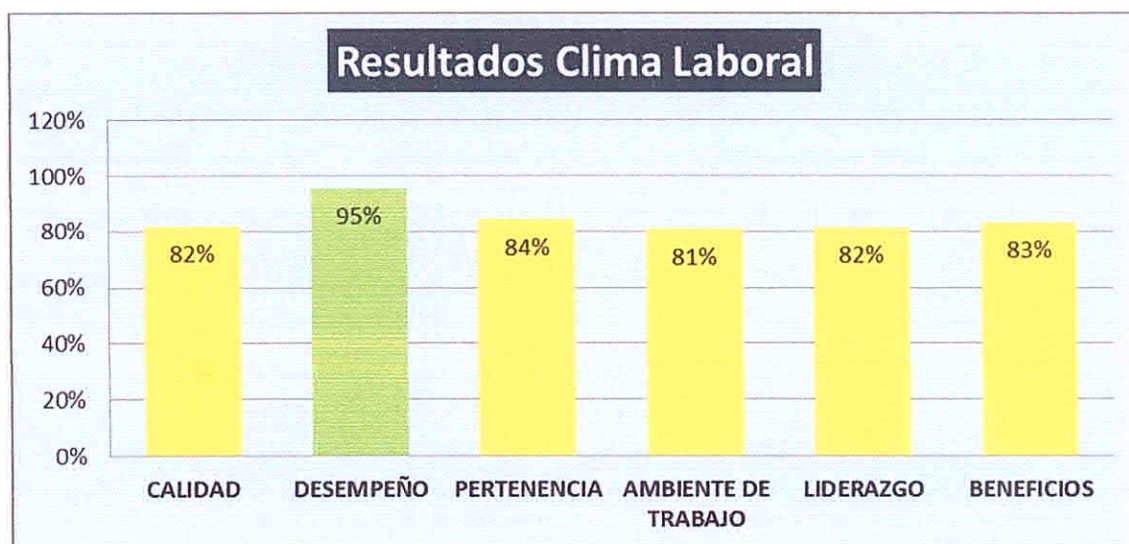
COMENTARIOS SIGNIFICATIVOS	
RENUNCIA	Mejor oportunidad de empleo Motivos personales Por cambio de Roll de Turno de 24 x 24 a 12 x 12 Viaje USA Por Retiro del Proyecto Usep Por incidentes en Clarck Tours Inconformidad por llamada de atención / Llegadas tarde Inconformidad con el sueldo Incidente de un disparo en en puesto de servicio
ABANDONO	Abandono en el periodo de prueba Abandono por motivos personales
DESPIDO	Despido en el período de prueba Por ausentarse mas de tres días consecutivos Incidente TB Zona 4 Recontratación

FUENTE: Datos obtenidos por medio del instrumento de la entrevista de salida, utilizada por la empresa Inter- Con Security, al momento de la deserción voluntaria o involuntaria de los colaboradores del área operativa.

DESCRIPCIÓN: Según análisis de resultados de la gráfica No.2 se manifiesta que el mayor motivo de deserción laboral es por renuncia voluntaria. Existen diversas causas derivadas a que los colaboradores tomen la decisión de desistir a su puesto laboral, entre las de mayor predominancia se encuentran una mejor oportunidad de empleo y motivos personales.

GRÁFICA No. 3
CLIMA LABORAL

NIVEL DE SATISFACCION	
ALTO	100 - 85%
MEDIO	84 - 75%
BAJO	74 - 65%
INSATISFACTORIO	64 - 0%



FUENTE: Datos obtenidos por medio del instrumento de cuestionario de clima laboral que mide 30 dimensiones agrupadas en 6 variables que abarcan el funcionamiento de la Empresa en su totalidad.

DESCRIPCIÓN: Según análisis de resultados de la Gráfica No.3 de acuerdo a la medición realizada el porcentaje de aprobación global para el clima organizacional, según los colaboradores del área operativa es del 85% el cual se sitúa en el nivel de satisfacción medio.

3.3 Análisis Global

Se utilizó la estadística descriptiva, porque permitió plasmar los diferentes factores que influyen en la rotación de personal, resumir la información, ordenar, clasificar y tabular los datos obtenidos utilizando la técnica de porcentaje. A través de técnicas e instrumentos como la lista de cotejo, entrevista de salida y cuestionario de clima laboral. Para lo anterior expuesto se utilizaron gráficas de columna, describiendo debajo de cada una un análisis cualitativo para plasmar los resultados de la investigación.

En cuanto a la lista de cotejo se puede evidenciar que los colaboradores se encuentran insatisfechos, lo cual influye directamente en la baja retención que se tiene actualmente, específicamente en aspectos básicos que debe proveerle la empresa como lo son las prestaciones de ley (carné del IRTRA e IGSS) condiciones óptimas en su lugar de trabajo e inducción a la empresa. Existe un nivel de aceptación óptimo (arriba del 50%) en todos los elementos que se evaluaron, es esencial recalcar que se ven afectados por la poca disposición que la empresa brinda al proceso de inducción al recién ingresado, siendo este mismo el contrato emocional y fase guía sobre las actividades que realizarán. Para influir en estos factores observados, en el plan de trabajo se pretende mejorar la inducción del personal, así como proporcionar procedimientos administrativos eficaces para el abastecimiento de uniformes y herramientas de trabajo, de igual forma se propone elaborar un programa de formación de líderes donde se potencializaran las competencias de comunicación de los jefes hacia sus subordinados.

El mayor porcentaje de deserción es por renuncia voluntaria (36%), siendo la causa más importante de dicha decisión las mejores oportunidades de empleo que ofrece el mercado laboral. Las nuevas oportunidades de empleo que les presentan, traen consigo mejores condiciones laborales generadas por la alta competitividad que presentan las empresas que prestan servicios de seguridad en el país.

Los beneficios que presentan las empresas son atractivos y beneficiosos para atraer personal competente en esta área. La segunda causa más alta en porcentaje (33%) es el despido en el período de prueba con una reincidencia significativa de (57%), debido a que los colaboradores de recién ingreso no cumplen con las expectativas mínimas requeridas para mantener su trabajo de forma estable. Como tercera causa de salida de la institución del personal operativo se encuentra el abandono de labores, también siendo como elemento continuo el tiempo de prueba (62%). Como factor común en los tres motivos de deserción laboral se encuentran los 3 primeros meses (tiempo de prueba) que la institución brinda a sus colaboradores, siendo el mismo un elemento pilar para poder aumentar la retención y disminuir eficazmente la rotación del personal. Este tema reincide en la falta de programas de identificación de los colaboradores de recién ingreso, proponiendo dentro del plan de trabajo, además del programa de inducción de personal, capacitación constante y beneficios para poder atraer personal competente a plazas vacantes y tengan además, una retribución justa por las tareas que desempeñan.

En la encuesta de clima organizacional se evidenciaron diversos factores que influyen en la percepción de los miembros de la empresa con respecto al ambiente de trabajo, ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales y las regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo, las variables presentadas sitúa un nivel de satisfacción medio (< 75%), siendo la de mayor ponderación el desempeño (95%) factor definido por la institución como el logro de las metas dentro de la organización en el tiempo determinado y establecido. Los tres factores con menor porcentaje de satisfacción son:

Calidad (82%): Representa el nivel de satisfacción en cuanto a la inducción y capacitación general que se le brinda al colaborador para desempeñar sus labores.

Liderazgo (82%): Representa la percepción que tienen los empleados acerca de los supervisores directos e indirectos, y los canales de comunicación que mantienen estos con sus subordinados. Así también si los mismos se preocupan de la parte personal de los colaboradores.

Ambiente de trabajo (81%): Representa la percepción del colaborador respecto a su área de trabajo, las herramientas necesarias para realizar el mismo y las relaciones interpersonales que se manejan.

Para dichos resultados el modelo de intervención propuesto dentro del plan es la evaluación de la efectividad y cumplimiento con los objetivos establecidos en la inducción de personal de nuevo ingreso; establecimiento de un plan de capacitación constante para el área operativa mejorando el servicio al cliente interno y externo aumentando la competitividad de colaboradores; formación de equipo de trabajo de alto rendimiento para que establezcan y mejoren su liderazgo con los colaboradores y los mismo se identifiquen tanto con su jefe directo como con la organización; y por último proveer las herramientas necesarias para que puedan desarrollar eficientemente su trabajo.

3.4 Presentación plan de retención de personal operativo

PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO

Inter- Con Security

1. INTRODUCCIÓN

En cualquier organización, sobre todo aquellas que llegan a sobrevivir a un ambiente laboral lleno de despidos masivos, abandonos laborales y alta competitividad, es natural que las mismas acciones establezcan acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de las actividades económicas, y de esta manera mantener mejores ambientes laborales.

Es común que en cada organización se encuentre una de las tareas más importantes: evitar la desvinculación de los empleados. Las organizaciones deben comprender de inmediato que la retención de empleados eficientes es realmente una acción estratégica que requiere principalmente de la apreciación de los niveles más altos de dirección. Este plan tiene como objetivo la descripción de actividades y estrategias para retener a los mejores colaboradores y de esta forma optimizar su productividad.

El presente plan muestra toda la información detallada de las actividades debidamente programadas dirigidas al personal operativo de la empresa Inter-Con Security, con el fin de disminuir la rotación del personal. El siguiente proyecto será una excelente herramienta para llegar a liderar en el mercado y buscar formas de diferenciarse de sus competidores.

2. HISTORIA

- Inició operaciones en el año 1996; En 1973 Inter-Con implementó un programa de seguridad integral para su primer cliente, la NASA, en un medio ambiente clasificado y de alto riesgo, lo cual permitió a Inter-Con desarrollar y perfeccionar el funcionamiento de sofisticados servicios de seguridad.
- Hace más de dos décadas atrás, Inter-Con forjó un programa piloto ambicioso en la embajada de Los EE.UU. en ciudad de México. Desde entonces, Inter-Con ha dirigido 46 contratos de LGF para las misiones de la fuerza diplomática de EE.UU. en 19 países, a través de 4 continentes, sin ningún incidente violatorio de seguridad.
- En el año 2007 Inter-Con celebra sus diez años como socio de seguridad designado para la administración de guardias armados para el Dpto. De estado de EE.UU., una relación que continua actualmente.
- En el año 2012 continuó con un fuerte crecimiento. Los servicios de protección federal han otorgado a Inter-Con tres nuevos contratos para cubrir varias regiones en todo Estados Unidos.
- Internacionalmente, Inter-Con ha agregado a Camerún a su lista de marcas globales, afirmando su posición como un proveedor líder en la industria de seguridad.
- Inter-Con ha desarrollado un agudo conocimiento de operaciones en diferentes países, así como un reconocimiento profundo de las políticas, realidades socio-económicas y diferencias culturales afectan a los negocios de nuestros clientes.
- Inter-Con valora la suma importancia en la adhesión a todas las leyes locales y de los EE.UU. y se comporta de manera crediticia.

3. MISIÓN Y VISIÓN

Giro del Negocio de la Empresa:

Establecidos con el objetivo de desarrollar y aplicar programas integrales de seguridad personalizados y adaptados a las necesidades de los clientes. Dedicados al servicio de seguridad privada y vigilancia.

- **Visión:** “Ser la vanguardia de la seguridad privada en Guatemala; la empresa más competitiva, respetada y confiable por los altos niveles de excelencia de nuestra gente y de nuestros servicios, rompiendo paradigmas e innovando constantemente para adecuarnos a los constantes cambios del entorno y a los requerimientos de nuestros clientes, fomentando la responsabilidad social con nuestro personal, clientes, accionistas y el gobierno.”
- **Misión:** Somos una organización de carácter global, comprometida a brindar soluciones de seguridad integradas, asesorías estratégicas e implementación de programas completos de seguridad privada, destinados a proteger, vigilar y resguardar la vida y bienes de nuestros clientes, convirtiéndonos en su aliado de seguridad. Conscientes de la confianza depositada por ellos, la correspondemos a través de responsabilidad, integridad, eficacia y una continua búsqueda de innovación, de calidad, profesionalismo y excelencia”.

4. VALORES



5. OBJETIVOS, ALCANCE Y RESPONSABLES

Objetivo General

Informar acerca del marco de trabajo estratégico, establecido para disminuir el porcentaje de rotación de personal operativo de la empresa Inter-Con Security, por medio de la descripción detallada de las actividades de retención del personal.

Objetivos Específicos

- Identificar las causas por las que se considera un colaborador se encuentra en riesgo de desvincularse de la organización, para incluir los diferentes tipos de incentivos y prevenir la fuga de los colaboradores.
- Comunicar a todo el personal administrativo los procedimientos utilizados para el alcance de objetivos establecidos, para que se le pueda dar continuidad al programa de retención de personal el recurso humano, reduciendo este impacto.
- Sensibilizar al personal acerca de los beneficios de la fidelización.

Alcance

Realizar un plan de retención de personal operativo, el cual permite establecer mecanismos y planes de trabajo para evitar la deserción laboral.

Responsables

La presente propuesta de plan de retención de personal operativo deberá ser promovida, implementada y actualizada por el departamento de recursos humanos de la empresa Inter-Con Security, conjuntamente con los supervisores y jefes de proyectos con los que cuenta dicha empresa.

6. PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL

Posterior a la aplicación directa de la técnica de observación e instrumentos de clima organizacional y entrevista de salida, a la población de agentes de seguridad de la jornada mixta (130 colaboradores) de la empresa Inter- Con Security, se presenta a continuación el plan de mejora que tiene como objetivo un incremento en los resultados sobre la retención de personal.

6.1 INDUCCIÓN

ARGUMENTO : El proceso de inducción tiene como finalidad brindar información general, amplia y suficiente de la organización al colaborador que le permita su adaptación y conocimiento de su rol dentro de la institución, fortaleciendo su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

OBJETIVO: Establecer un procedimiento de inducción al personal de nuevo ingreso general a la empresa, así como al puesto de trabajo para que puedan fortalecer el sentido de identificación y orientación a objetivos.

ACTIVIDAD: Se delimitará el alcance temático y de contenido que será incluido dentro del proceso de **inducción general a la empresa**, el cuál se realizará mensualmente con los colaboradores de reciente ingreso. La misma incluye elementos genéricos como lo son:

- Misión, visión y valores.
- Proyecto organizacional
- Historia.
- Estructura.
- Normatividad y beneficios.

Así además se reforzarán aspectos estratégicos a la organización en el proceso de la adherencia como lo son:

- Política de calidad
- Política de seguridad integral
- Reglamento interior de trabajo

Dentro de la **inducción al puesto de trabajo** se dará una explicación de las actividades que tendrá el personal operativo a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa, la cual estará a cargo del supervisor correspondiente. Además de reconocer la retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso y rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo e información sobre las funciones que cumple la unidad a la cual está adscrito y seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

POBLACIÓN: Todos los colaboradores a nivel operativo de recién ingreso.

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Al finalizar la metodología de trabajo se recomienda realizar una evaluación de conocimientos posterior a la inducción la cual se deberá adjuntar al expediente con la firma del nuevo colaborador y de la gerencia de recursos humanos. Esto tendrá como objetivo evaluar la reacción y medición de la satisfacción de los colaboradores de recién ingreso, así también la medición de aprendizaje sobre el proceso de inducción brindado.

COSTO: La inducción tendrá un costo promedio de Q150.00. Por colaborador. En la misma se toman en cuenta refacción y almuerzo de dos días promedio y transporte a ubicación de trabajo para la inducción al puesto.

6.2 LIDERAZGO

PROGRAMA DE FORMACION DE LÍDERES

ARGUMENTO: Este tipo de programa consiste en la elaboración de sesiones de aprendizaje y prácticas personalizadas, para el desarrollo de las competencias, las habilidades profesionales y las habilidades de gestión de equipos y personas. Cada dirigente y líder de la organización podrá optimizar su rendimiento personal y de sus equipos, y potenciar sus relaciones con clientes y colaboradores para maximizar los resultados de negocio.

OBJETIVO: Desarrollar un liderazgo positivo e ideal en los colaboradores que se encuentran a cargo de supervisiones y jefaturas del personal operativo.

ACTIVIDADES: La metodología recomendada para el programa de formación de líderes es un **equipo de trabajo de alto rendimiento** conformado por jefes de los agentes de seguridad del área operativa.

Entre las actividades sobre el plan de acción del equipo de trabajo se sugieren:

6.2.1 Club de Lectura

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y profesional, la virtud del líder ayuda a facilitar la superación individual ayudando a los demás miembros pares del equipo a través de la sinergia y transformando simultáneamente su cultura de liderazgo.

Entre los libros sugeridos en la lectura:

- “ El líder que no tenía cargo “
- “Como ganar amigos e influir en las personas”
- “7 hábitos de las personas altamente efectivas”

La temporalidad para la lectura individual de 2 meses libro: 2 meses

Reuniones requeridas: Quincenales

Costo: Q 300.00 como totalidad por persona derivado a compra de libros.

6.2.2 Acompañamiento (Coaching liderazgo)

Cada vez más los resultados en las organizaciones dependen no tanto de las estructuras, de la planificación, administración y control de las personas, sino de los comportamientos de éstas regidos por las emociones.

Es por esto que es requerido un acompañamiento durante el proceso de transformación del directivo a un líder y la formación de las competencias de tipo emocional, el cual tiene como objetivo implantar una cultura organizacional de valoración de la persona. El mismo se sugiere llevarse a cabo de manera individual por sesiones con expertos coach, con experiencia en liderazgo donde se desarrollarán temas:

- Concepción de objetivos
- Modo de exigir
- Actitud ante el error
- Orientación de la confianza
- Valoración de los colaboradores

La temporalidad para sesiones coach: 6 meses (Requerimiento individual)

Reuniones requeridas: Mensuales

Costo: Q200.00 por sesión individual.

6.2.3 Role Playing

Dentro del proceso de transformación del directivo a un líder e implantación de una cultura de valoración de la persona, se recomienda el recurso de Role Playing. El mismo consiste en representar una situación de manera tal que parezca real, en donde la persona debe tratar de ponerse “en el lugar de”. El objetivo es conocer y evaluar las capacidades y actitudes de las personas durante el proceso de desarrollo de liderazgo, de esta manera

podremos imaginar la forma de actuar y las decisiones que tomarían como líderes en ciertas situaciones.

La temporalidad para sesiones Role Playing: 2 meses (Temporalidad club de lectura)

Reuniones requeridas: Quincenales

Costo: Q150.00 por sesión. (Costo según coffee break actividad)

POBLACIÓN: Supervisores y jefaturas de contacto directo con personal operativo. (Agentes de seguridad)

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Se proponen 2 métodos de evaluación del programa, para conocer el impacto que ha generado en los sub-alternos y la percepción del ambiente en contraste con la primera aplicación del instrumento:

4.1 Evaluaciones al azar sobre el liderazgo y la valoración que tienen los jefes sobre sus sub-alternos sobre el trabajo que ejecutan. Se tomará una muestra del 25% del personal operativo los resultados serán presentados a la gerencia de gestión humana y organizacional.

4.2 Evaluaciones de desempeño para jefaturas, según percepción de gerencia general sobre el liderazgo y cambio de cultura de valoración del personal hacia colaboradores. Se tomará una muestra del 100% del personal operativo los resultados serán presentados y retroalimentados a cada jefe de área.

4.3 Análisis de reincidencia de sobre tema crítico de bajo desempeño de liderazgo en entrevista de salida y aplicación semestral de clima organizacional.

6.3 PLAN DE CARRERA

ARGUMENTO: La motivación, participación y desarrollo de los colaboradores se ven influidos por las oportunidades para obtener una mejor posición laboral dentro de la organización. Como solución al tema se propone el desarrollo, ejecución y coordinación de un plan de carrera. Con el mismo se busca

igualdad en oportunidades, satisfacción profesional, interés del empleado, conocimiento de oportunidades y apoyo de la alta dirección.

OBJETIVO: Seleccionar los objetivos y trazar el historial profesional de los colaboradores para que puedan obtener una superación en la jerarquía de su puesto de trabajo.

ACTIVIDADES: Para la elaboración del plan de carrera dentro de la organización se propone:

- Desarrollo de proceso de evaluación del desempeño, donde el colaborador pueda auto evaluar y valorar la ejecución de su trabajo, en conjunto con jefe inmediato para que se brinde retroalimentación objetiva de las tareas.
- Evaluación del entorno que permita ampliar el organigrama de trabajo, creando plazas de supervisión y mayores responsabilidades. Análisis de perfiles de puesto orientados a realizar programas de desarrollo.
- Evaluación de competencias individuales donde se analicen conocimientos, habilidades y aptitudes de colaboradores en los lugares de trabajo.
- Realizar la selección de promoción según competencias e historial laboral del colaborador dentro de la organización donde se analicen:
 - Faltas y llamadas de atención según normas y políticas
 - Cumplimiento de horario de jornada laboral
 - Uso correcto de uniformes

POBLACIÓN: Todos los colaboradores a nivel operativo.

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Competencias, perfiles de puesto e historial de colaborador.

COSTO: Ninguno.

6.4 POLÍTICAS DE ABASTECIMIENTO A COLABORADORES DE UNIFORMES Y EQUIPO DE TRABAJO

ARGUMENTO: Se requiere establecer los pasos a seguir y el procedimiento para controlar el correcto uso de los uniformes con el fin de mantener la buena imagen de la corporación y garantizar que los colaboradores cuenten con el equipo necesario para realizar eficazmente sus tareas. Actualmente se refleja la inconformidad de los colaboradores al no cumplir una coordinación con temporalidades establecidas para la entrega de los mismos.

OBJETIVO: Establecer políticas que controlen el tiempo de vida los uniformes y equipo de trabajo y el reabastecimiento de los mismos a los colaboradores en tiempo establecidos.

ACTIVIDADES:

1. Crear un procedimiento de entrega de uniformes a personal operativo junto con responsables directos encargados de su realización.
2. Establecer los lineamientos y normativas (políticas) que rijan el uso de los uniformes en el lugar de trabajo. Así también esclarecer las obligaciones de los colaboradores y patronos durante dicho proceso.
3. Desarrollar procedimientos administrativos donde se tenga control sobre inventarios, costo, stock y mantenimiento de las armas de fuego brindadas a los colaboradores.

POBLACIÓN: Todos los colaboradores a nivel operativo.

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Los métodos de evaluación sobre la efectividad del procedimiento ejecutado es una auditoria continúa de campo donde se observe y analicen las prendas del uniforme operativo.

COSTO: Ninguno.

6.5 YO REPRESENTO LA EXCELENCIA / CARTELERAS

ARGUMENTO: Este tipo de incentivos busca elevar la moral de los empleados mediante reconocimientos por buen desempeño o por haber realizado alguna

actividad deseada por la empresa. Lo ideal de este tipo de reconocimiento es buscar al empleado que se lo merece y felicitarlo personalmente en forma oportuna.

OBJETIVO: Reconocer la iniciativa y esmero de los colaboradores para realizar las funciones que les corresponden.

PLAZO: Trimestral.

ACTIVIDAD: Se deberán establecer los lineamientos de evaluación como primer paso y hacerlos de conocimiento de todo el personal. Luego, el departamento de recursos humanos en conjunto con el supervisor de área, deberán seleccionar 6 representantes de la excelencia. Se hará entrega de un reconocimiento escrito y un regalo directamente en el puesto de trabajo en conjunto a su jefe directo (cliente), el supervisor y un representante de recursos humanos.

Se tomaran fotos al momento del evento y estas se publicaran en las carteleras existentes en las diferentes áreas de trabajo, así como en el área administrativa, con la finalidad de que toda la institución esté informada tanto de aspectos generales de la empresa como de aspectos concernientes al desempeño y reconocimiento de los logros de los empleados. Estas carteleras deberán contar con un diseño en donde se permita colocar información referente a la organización en sí, como es: organigramas, logros, misión, visión, objetivos, entre otros; así como otro espacio para colocar todo lo referente a personal: cumpleaños, logros, empleado destacado, capacitación, e información de interés general. Dicha información debe ser presentada en forma creativa y colorida, con la finalidad de atraer la atención del personal hacia el contenido de la misma.

POBLACIÓN: Todos los colaboradores a nivel operativo.

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Puntualidad, higiene, uso correcto del uniforme, seguimiento de instrucciones, calidad en el servicio al cliente, brindar valor agregado a sus actividades diarias, pro actividad, entre otras.

COSTO: Cada regalo tendrá un límite de costo de Q. 100.00 Quetzales por persona. Los regalos deberán ser utensilios que favorezcan sus herramientas de trabajo o del hogar.

6.6 CAPACITACIÓN

ARGUMENTO: La importancia en la capacitación del personal de una empresa radica en las necesidades de la mejora continua de la misma, la cual se convierte en una ventaja competitiva. Hoy en día, con el gran alcance, velocidad y accesibilidad a la tecnología, mientras más comunicados y relacionado esté su empresa mejor y más rápido desarrollo tendrá. Por lo tanto, es necesario siempre estar innovando, estar al día, estar mejorando y ese cambio constante es una pauta que ofrece la capacitación.

OBJETIVO: Capacitar al personal administrativo con el fin de que tenga las herramientas necesarias para lograr la adaptación del personal operativo a su puesto de trabajo.

Así mismo, incrementar la productividad, prepararlo para otros niveles, promover seguridad en el empleo, mejorar condiciones de seguridad en el trabajo, promover el mejoramiento de sistemas, facilitar supervisión del personal, entre otras.

PLAZO: Cada 6 meses.

ACTIVIDAD: Llevar a cabo el programa de capacitación en los puestos de trabajo para transmitir los nuevos conocimientos adquiridos por parte del personal administrativo hacia el personal operativo con el fin de evidenciar los posibles riesgos, el control en las áreas específicas acorde a cada servicio, tomando como referencia la necesidad de cada cliente, algunos de los temas que deberán tratarse durante la capacitación son:

- Excelencia en el servicio al cliente.
- Motivación.
- Concientización de seguridad.
- Deberes y derechos del personal.

- Condiciones de uso de armas de fuego (Técnicas básicas).
- Previsión y reacción ante emergencias.
- Defensa personal.
- Armas alternativas (uso y aplicación).
- Lucha contra incendios (conocimiento y uso de elementos).
- Primeros auxilios.

POBLACIÓN: Todos los colaboradores a nivel operativo y administrativo encargados del área de capacitación.

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Aprendizaje, uso correcto de armas de fuego, manejo de situaciones difíciles, relación con el cliente directo, mecanismos de defensa.

COSTO: Ninguno.

6.7 AUDITORIA EN PUESTOS DE TRABAJO

ARGUMENTO: El propósito principal de una auditoría es el de garantizar la confianza puesta de los usuarios en nuestro servicio, para ello se deben diseñar y aplicar procedimientos de auditoría que le permiten adquirir suficiente y apropiada evidencia para obtener conclusiones razonables y emitir una opinión independiente sobre la presentación y desarrollo de mejoras continuas.

OBJETIVO: Identificar las áreas de oportunidad y establecer planes de acción a corto y largo plazo.

PLAZO: Una vez por semana.

ACTIVIDAD: El supervisor junto a un miembro del departamento de recursos humanos deberá visitar los puestos de trabajos de los colaboradores, esto con el fin de hacer una revisión estratégica y captación de información proveniente del colaborador y del cliente. Se utilizará un cuestionario o lista de cotejo como instrumento de evaluación, el cual deberá graficarse según los resultados y emplear un procedimiento de prevención y corrección. Se compartirá con el personal involucrado para afinar tiempos de acción y en conjunto formar planes de trabajo.

POBLACIÓN: Todos los colaboradores del área operativa.

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Uso correcto de uniformes, uso de gafete, higiene personal, salud física y mental, actitud, puntualidad, áreas de riesgo, áreas de oportunidad, programas de prevención, se evidencia los factores en los que se necesita capacitación, relación colaborador y jefe, ambiente laboral, estado de las armas, cumplimiento de normas, entre otras.

COSTO: Ninguno.

6.8 BUZÓN DE SUGERENCIAS

ARGUMENTO: La instalación de un buzón de sugerencias estimula la comunicación y el compromiso de los empleados, estos son una válvula de escape para las preocupaciones, temores y descontentos de los empleados.

OBJETIVO: Permitir distender el ambiente y lograr que los empleados se sientan escuchados y seguros al momento de realizar una observación.

PLAZO: Permanente.

ACTIVIDAD: Se colocara un buzón de sugerencias en las oficinas administrativas, cada viernes de la semana se tomaran todas las sugerencias emitidas por los colaboradores, se evaluarán e involucraran al personal correspondiente para solventar dichas observaciones.

POBLACION: Todo el personal activo de la empresa.

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Relación con superiores, áreas de oportunidad, mejoras continuas, sugerencias en pro de los procesos establecidos, entre otras.

COSTO: Ninguno.

6.9 ENTREVISTA DE SALIDA

ARGUMENTO: La entrevista y el cuestionario son dos ricas fuentes de datos para analizar, retroalimentar y actualizar los procesos y las acciones de todo el personal, ya que si no se sabe por qué se van los empleados, no se pueden tomar medidas para retenerlos.

OBJETIVO: Conocer los motivos principales por los que un colaborador desea desligarse de la empresa.

PLAZO: Al momento en que se presenta una baja de la empresa.

ACTIVIDAD: Cuando un colaborador se desliga de la empresa, sin importar el motivo, ya sea voluntaria o involuntariamente, se deberá tomar unos minutos de su tiempo antes de que se retire, para llenar el cuestionario de salida. Es importante llevar un registro de los motivos de salida presentados por el ex colaborador para la planeación y ejecución de programas estratégicos que prevengan dichas situaciones.

POBLACIÓN: Todos los colaboradores de baja.

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Motivo de salida, porcentajes de deserción de puestos, abandono laboral, despido, renuncia, entre otros.

COSTO: Ninguno.

6.10 BENEFICIOS

ARGUMENTO: Las empresas no pueden intervenir en las causas externas como la oferta y la demanda del recurso humano, pero sí en las internas: como cultura organizacional, política salarial e incentivos laborales.

OBJETIVO: Realizar actividades para lograr la satisfacción laboral de los colaboradores del área operativa.

PLAZO: Mensual.

ACTIVIDAD: Se llevará el control de la asistencia y puntualidad de los colaboradores a sus puestos de servicio, por medio de la supervisión y del control interno de entradas y salidas. Los colaboradores que cumplan con asistir a sus labores sin ninguna falta durante el mes, serán recompensados con un certificado de regalo de supermercado por asistencia perfecta.

POBLACIÓN: Todo el personal operativo.

CRITERIOS QUE SE PUEDEN EVALUAR: Asistencia y puntualidad.

COSTO: Cada certificado de regalo de Supermercado tendrá un valor de Q.100.00 Quetzales.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. La institución no tiene establecido formalmente un proceso para mejorar las condiciones laborales, diseño de procedimientos que satisfagan las necesidades, intereses y expectativas del personal operativo. Aún es significativa la población a la que no se le ha brindado los requerimientos básicos de ley como lo son carné de IGSS e IRTRA; Otros elementos necesarios como la falta de inducción al puesto y óptimas condiciones en su lugar de trabajo. Dichos factores influyen en el proceso de retención de personal generando pocos avances en la disminución del índice de rotación mensual.
2. Los factores observados en el personal operativo para la deserción de sus puestos de trabajo se encuentran: Condiciones óptimas en el lugar de labores, calidad (capacitación) y liderazgo. Estos elementos influyen en la desmotivación del personal generada por la falta de seguridad (saber que las necesidades físicas seguirán estando insatisfechas) y afiliación con jefaturas (deterioro en afecto, estima, y pertenencia) percibida por los colaboradores operativos hacia los puestos de trabajo que ocupan.
3. Existe una reincidencia alta en la deserción voluntaria o involuntaria (renuncia o despido) del personal operativo en el período de prueba de 2 meses. Los resultados se derivan a la falta de un procedimiento de inducción el cual tiene como finalidad implantar un sentido de pertenencia y orientación a los colaboradores recién ingresados a la institución.
4. La ventaja de la entrevista de salida es conocer los distintos aspectos de interés para el trabajador que deja la empresa, así mismo, los factores que

no se aportaron por parte de la empresa según su criterio para mantenerlo interesado en permanecer en la misma.

4.2 Recomendaciones

- Para determinar las principales causas de rotación de personal de forma continua se recomienda realizar una entrevista final de salida a los empleados y analizar los resultados periódicamente, ya que en ella el empleado expresará libremente sobre su renuncia y sirve además para diagnosticar las fallas y eliminar las causas cambiantes que están provocando el éxodo del personal.
- Se recomienda a la organización, poner en práctica incentivos no monetarios, con ello se le proporcionará al colaborador un ambiente, en donde pueda desarrollar sus actividades con entusiasmo y lealtad.
- Es conveniente y necesario que la persona responsable de implementar el plan de retención de personal operativo, sea directamente el departamento de recursos humanos, quien es el encargado de velar por el bien de los colaboradores y la empresa, ya que él conoce ampliamente la organización y su cultura; asegurando una mayor eficiencia en la ejecución del mismo.
- Es aconsejable que se realicen periódicamente diagnósticos de necesidades a través de cuestionarios de clima organizacional, encuestas y otro tipo de instrumento, para garantizar con ello que la empresa se mantenga al tanto de las necesidades de los colaboradores dentro de la organización.
- Se le recomienda a la empresa la re-acomodación de turnos para darle la flexibilidad a los colaboradores para que pueda continuar con algún tipo de estudio o capacitación, e implementar entre sus incentivos la oportunidad de desarrollo personal.

- La alta rotación de personal evidencia la necesidad urgente de efectuar ajustes profundos en las estrategias de búsqueda, reclutamiento, desarrollo y retención de agentes de seguridad en las empresas.
- En el plan de retención de personal deben de abordarse temas relacionados con los factores influyentes en los resultados con déficit de los instrumentos y técnicas aplicados: liderazgo, plan de carrera, mejora en condiciones laborales (uniformes y herramientas de trabajo), reconocimiento y recompensa, capacitación, comunicación y beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

C., Cloninger Susan. *Teorías de la personalidad.* Mexico : Pearson Educación, 2003. ISBN: 980- 260228-9.

Reyes, Ponce Agustín. *Administración de personal, relaciones humanas.* . México : Limusa, Noriega Editores., 2005. ISBN: 968- 18- 0153- 9..

Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional.* México : Pearson Educación, 2004. ISBN: 970- 26- 0423-0.

G, Morris Charles. *Psicología.* Mexico : Pearson , 2005.

Robbins, Stephen P. *Administración.* México : Pearson Education, 2005.

Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. **Miranda, Diego René Gonzales.** 156.2009, Colombia : s.n., 2009, Vol. 46.

G, Morris Charles y Albert., Mainsto. *Psicología.* México : Pearson, 2005. ISBN: 970-26- 0646-2.

Robbins, Stephen P. *Administración.* . México : Pearson Educación, 2005. ISBN: 970- 26- 0555- 5.

Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional.* México : Cengage Learning, 2007. ISBN -13: 978607481470.

Ponce., Agustín Reyes. *Administración Moderna.* México : Limusa, 2004. ISBN: 968- 18- 4214- 6.

Laborales., Gestión de conflictos. *Gestión de conflictos laborales.* Colombia : INNOVA, 2006. ISBN-10: 84- 96493-11-3.

ANEXOS

Lista de cotejo

Fecha: _____ Puesto: _____ Nombre: _____					Realizado por: Gabriela Luna y Gabriela Mendizabal <u>Recursos Humanos</u>				
NO.	ITEM	Si	No	OBSERVACIONES					
1	¿Tiene uniforme completo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
2	¿Cuenta con carné del IGSS?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
3	¿Cuenta con carné del IRTRA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
4	¿Recibe memos informativos por la supervisión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
5	¿Mantiene una actitud de servicio adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
6	¿Tiene condiciones óptimas en su lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
7	¿Recibió inducción al puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
8	¿Recibió inducción a la empresa ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

Autores: Mónica Gabriela Luna Orellana y Ana Gabriela Mendizábal Calderón

ENTREVISTA DE SALIDA

DATOS GENERALES

FECHA DE HOY _____
NOMBRE: _____
PUESTO: _____
FECHA DE INGRESO: _____
NOMBRE DE SU SUPERVISOR _____

POR FAVOR MARQUE LA CAUSA PRINCIPAL POR LA CUAL USTED SALE DE LA EMPRESA

- MOTIVOS SALARIALES.
- UN MEJOR TRABAJO.
- INCONVENIENCIA CON EL HORARIO DE TRABAJO.
- INCONVENIENCIA CON LA UBICACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO.
- INCUMPLIMIENTO A CONDICIONES DE CONTRATACIÓN.
- MALTRATO DE SUS SUPERIORES.
- CONDICIONES DE TRABAJO ANORMALES.
- ESCASA POSIBILIDAD DE SUPERACIÓN.

POR FAVOR EXPLIQUE CON MAS DETALLE LA CAUSA POR LA CUAL USTED SE VA DE LA EMPRESA

EL ÁREA ADMINISTRATIVA PROPORCIONO EL SERVICIO ADECUADO A SUS NECESIDADES? SI _____ NO _____

TUVO PROBLEMAS CON SU SUPERVISOR O GERENTE? SI _____ NO _____

RECOMENDARIA A UN FAMILIAR O AMIGO PARA TRABAJAR EN INTER-CON?
SI _____ NO _____

EN QUE FORMA CREE USTED QUE PUDIMOS HABER IMPEDIDO SU RENUNCIA?

TIENE ALGUNA SUGERENCIA PARA LA EMPRESA? _____

GLOSARIO

- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.
- **ANÁLISIS:** acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible; reconocer la naturaleza de las partes y las relaciones entre éstas y obtener las conclusiones objetivas del todo.
- **CAPACITAR:** preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.
- **CARACTERÍSTICAS PROFESIOGRÁFICAS DEL OCUPANTE:** actitudes, aptitudes y habilidades que deben poseer los trabajadores para desempeñar eficientemente los puestos.
- **CARGO:** conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.
- **CARRERA ADMINISTRATIVA:** sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, mediante el cumplimiento de los objetivos y el reconocimiento de méritos.
- **COLABORAR:** ayudar oportunamente a los compañeros de trabajo y dedicar ratos libres a cooperar con ellos.
- **CONOCIMIENTO:** acción de conocer. Conocimiento específico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, que se requiere para el desempeño eficiente de un puesto.

- **CONTRATACION:** Formalizar la futura relación de trabajo para garantizar los derechos tanto del trabajador como la empresa.
- **CONTROL:** acto de registrar la medición de los resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinados. Puede ser ejercido antes, durante o después de la ejecución de las actividades. Tipos de control: control de calidad, control de cantidad, control de costos y control del tiempo.
- **COORDINAR:** acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente, para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- **DELEGACIÓN:** acto bilateral que permite conferir a un colaborador el encargo de realizar un trabajo, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final de los resultados.
- **DIRIGIR:** acto de conducir y motivar a grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.
- **ESCALA DE SALARIOS:** clases de puestos, con sus categorías y montos salariales correspondientes.
- **EMPLEADO:** Persona que fue contratada por un empleador, para efectos de este reglamento, un empleado es también conocido como un trabajador.
- **EMPLEADOR:** Es toda persona natural o jurídica que da empleo a una o más personas.
- **EVALUACION:** Acto donde debe emitirse un juicio en torno a un conjunto de información y debe tomarse una decisión de acuerdo a los resultados que se presente.

- **HABILIDAD:** talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades.
- **INDICADOR ESTRATÉGICO:** parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. También es útil para coadyuvar a la toma de decisiones, así como para corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- **INVESTIGAR:** estudio a fondo de una determinada materia, por medio de la realización de indagaciones para descubrir algo que se desconoce.
- **IMPACTO:** Una acción o actividad que produce una alteración, favorable o desfavorable en el medio o algunos de los componentes del mismo.
- **JEFATURA:** parte de la estructura lógica de la organización que integra bajo una autoridad formal ciertos elementos, sujetos y responsabilidad.
- **MOTIVACIÓN:** impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.
- **NEGOCIACIÓN:** proceso interactivo mediante el cual dos o más actores, en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO:** expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y delimitación. Su característica principal es que debe poder cuantificarse, para expresarlo en metas.
- **OBJETIVO GENERAL:** descripción objetiva y concisa de un propósito que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando.

- **ORGANIZAR:** estructuración y disposición conveniente y racional de los medios físicos, económicos y humanos disponibles para realizar una labor.
- **POLÍTICAS:** conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Su esencia es la discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones.
- **PRESUPUESTO:** plan de ingresos y egresos de corto plazo, conformado por programas, proyectos y actividades por realizar en una organización.
- **PROCESO:** Conjunto de actividades o eventos que suceden en orden cronológico, con un fin determinado.
- **PROGRAMA:** conjunto de actividades encaminadas a alcanzar determinados objetivos en tiempos cortos y espacios dados.
- **PUESTO VACANTE:** Puesto o cambio libre que no está o estará siendo ocupado por un colaborador.
- **PUESTO:** conjunto de deberes y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo.
- **RECLUTAMIENTO:** El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer su proceso selectivo.
- **RECURSOS:** medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.
- **RENUNCIA:** resignarse a algo de manera voluntaria o apartarse de una cosa que se posee o se puede llegar a conseguir, alejarse de algún proyecto, privarse de algo o de alguien.

- **RELACIONES DE TRABAJO:** relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **SERVICIO:** equivalente no material de un bien. Es intangible, porque no se puede ver, tocar, sentir ni oler. Está directamente relacionado con la atención de la necesidad del usuario.
- **SELECCION:** Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto a través de la ponderación de conocimientos y entrevistas.
- **TALENTO HUMANO:** Persona que posee una gran capacidad o mucha habilidad para desarrollar una actividad en la cual se utiliza la inteligencia o la mente.