

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**La Gestión del Recurso Humano enfocada a la Retención del Capital Humano en
una Empresa de Servicios de Transporte**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Jakeline Guzmán Herrera

Guatemala, noviembre 2015

**La Gestión del Recurso Humano enfocada a la Retención del Capital Humano
en una Empresa de Servicios de Transporte**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Jakeline Guzmán Herrera

Licda. Ana Rosa Arroyo G. (**Asesora**)

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, noviembre 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Hugo Armando Perla

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

Lic. Hugo Armando Perla Méndez
Examinador

Lic. Federico Robles de la Roca
Examinador

Licda. Irasema López Romero
Examinadora

Licda. Ana Rosa Arroyo G.
Asesora

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.00005-2015-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 28 DE AGOSTO DE 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por la M.Sc Ana Rosa Arroyo, tutora y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquin, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida-PED titulada " LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO ENFOCADA A LA RETENCION DEL CAPITAL HUMANO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE." presentado por el estudiante Jakeline Guzmán Herrera , y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01709, de fecha 28 de agosto de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Mgtr. Ana Rosa Arroyo G

Administradora de empresas, colegiada 2196

Guatemala 24 de noviembre 2014

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al nombramiento que fui objeto para asesorar a la estudiantes Jackeline Guzmán Herrera, carné 1014047, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, me permito informar que el trabajo titulado "La Gestión del Recurso Humano enfocada a la Retención del Capital Humano en una Empresa de Servicios de Transporte", ha queda concluido, conforme los requisitos referidos en las normativas de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), otorgando el dictamen de aprobado al trabajo desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con una nota de noventa (90) de 100 puntos.



Ana Rosa Arroyo G

Guatemala, 29 enero 2015

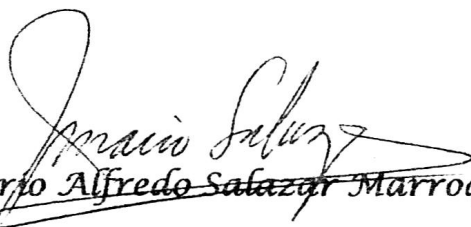
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **La Gestión del Recurso Humano enfocada a la Retención del Capital Humano en una Empresa de Servicios de Transporte**, realizado por **Jakeline Guzmán Herrera**, estudiante de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el **Dictamen Favorable de Aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Profesional Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 615.2015

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Guzmán Herrera, Jakeline** con número de carné 1014047, aprobó con **88 puntos** el Examen Técnico Profesional de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de agosto del año dos mil quince.

Para los usos que a la interesada convenga, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de octubre del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. **Vicky Sicajol**
Directora
Registro y Control Académico


EMBA **Adolfo Noguera Bosque**
Secretario General

Byron Navarro
CC. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios:** Por darme el soplo de vida y permitirme cumplir una meta más llenándome de sabiduría, entendimiento, paciencia, fortaleza, provisión y muchas más bendiciones; gracias mi Dios, la honra y la gloria sea para él.
- A mi madre:** Licenciada Edna Estelha Herrera Montt, porque gracias a su amor incondicional, apoyo, comprensión, esfuerzo, dedicación y ejemplo he llegado a este momento de mi vida; por eso y mucho más este logro es especialmente para ti, eres la mejor del mundo, te amo mamá.
- A mi hermana:** Irma Estela Guzmán, por ser la primogénita, mi mejor amiga, por siempre aceptarme como soy y porque con su alegría me hace ver las cosas de otra manera, te quiero mucho hermanita bella.
- A mi niño:** André Sanchinelli Guzmán, por ser la luz de mis días, el varón del hogar, una bendición de Dios en mi vida, y la fuerza que me impulsa cada día a seguir adelante. Que este logro sea un orgullo y ejemplo para tu superación personal, te quiero mucho mi lindo.
- A la nena:** Jennyfer Alejandrina Guzmán, deseando con mucho cariño que este logro obtenido sea solo un pequeño ejemplo y motivación para tu vida, te quiero.
- A Universidad Panamericana:** Por ser mi casa de estudios donde se me permitió cursar y culminar con éxito mi carrera profesional.
- Mis compañeros:** Gaby, Herbie, Vilma, Flor, Eldy y Fer, gracias por su amistad y tantos momentos compartidos, les deseo muchos éxitos profesionales.
- Con estima:** A Licda. Ana Rosa Arroyo, Licda. Laura Albizú, Lic. Marco Antonio Mejía, Lic. Amílcar Camey, Sensei Erick Schumann, Dr. Carlos Humberto García, y Romelio Salazar.
- Y en especial:** A mis familiares, catedráticos, amigos y cada una de las personas que en algún momento de mi carrera universitaria me dieron un consejo y animaron con sus palabras, Dios les bendiga.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Reseña histórica de la empresa	1
1.3 Estudios previos	2
1.4 Situación actual de la empresa	4
1.5 Misión	4
1.6 Visión	5
1.7 Objetivo general	5
1.8 Objetivos específicos	5
1.9 Estructura organizacional	5
1.10 Análisis FODA	7
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	8
2.2 Empresa	8
2.3 El recurso humano para la empresa desde el punto de vista personas	9
2.4 El capital humano	10
2.5 La gestión del recurso humano	11
2.6 Evaluación del desempeño	16
2.7 Índices de rendimiento	20
2.8 Desarrollo organizacional	22
2.9 Factores que influyen en la rotación de personal	22
2.10 Programas de retención	24
2.10.1 Motivación	25
2.10.2 Incentivos	25
2.10.3 Capacitación	26

2.10.4 Reconocimientos de logros e incentivos por cumplimiento de metas	26
2.10.5 Ambiente agradable de trabajo	27
2.10.6 Seguridad e higiene	27
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	28
3.2 Justificación	29
3.3 Pregunta de investigación	30
3.4 Objetivos	30
3.4.1 Objetivo general	30
3.4.2 Objetivos específicos	30
3.5 Alcances y límites	30
3.6 Metodología aplicada	31
3.6.1 Tipo de investigación	31
3.6.2 Sujetos de la investigación	31
3.6.3 Instrumentos	32
3.6.4 Procedimiento	32
Capítulo 4	
4.1 Presentación de Resultados	35
4.2 Resultados del cuestionario	35
4.3 Resultados de la entrevista	45
4.4 Análisis e interpretación de Resultados	49
4.5 Análisis de viabilidad de la propuesta	52
4.6 Análisis de la situación salarial de los empleados	53
Propuesta	55
Conclusiones	77
Referencias	78
Anexos	77

Resumen

Uno de los principales factores para tener éxito en una empresa de servicios es el capital humano. Es importante retener al capital humano que tiene la empresa, ya que ellos proporcionan a la empresa crecimiento y estabilidad. La desvinculación de empleados es un tema de vital interés, debido a que ello puede generar pérdidas económicas así como de recursos materiales y de tiempo.

El objetivo de esta investigación fue determinar los factores que influyen en la rotación de personal en una empresa que presta servicios de transporte de productos, a la cual en la presente investigación por razones de confidencialidad de la información se le denomina como empresa de Servicios de Transporte.

En el Capítulo 1, se presentan los antecedentes de la empresa, detallando la reseña histórica, el desarrollo y la situación actual de la empresa, así como la misión, visión y objetivos. Se conoció la estructura organizacional por medio del organigrama de la empresa, y con información preliminar se procedió a realizar un análisis FODA lo cual sirvió para evaluar las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas de la empresa.

En el Capítulo 2, se desarrolló el Marco Teórico llevando a cabo la investigación de los conceptos y definiciones que ayudaron a sustentar el análisis, evaluación e identificación de los factores que dan origen a la rotación de personal, así como los programas de retención de personal que se utilizan, para posteriormente compararlo con los resultados de la investigación.

En el Capítulo 3, se realizó el planteamiento del problema, describiendo los objetivos, alcances y límites correspondientes, se determinó la metodología a utilizar para realizar la investigación de campo, los sujetos e instrumentos a utilizar, así como el detalle de todo el procedimiento realizado en la presente investigación.

En el Capítulo 4, se presentan los resultados producto de la investigación de campo, exponiendo la información por medio de gráficas y una matriz de sentido, permitiendo la interpretación de los datos cualitativos y cuantitativos, demostrando factores favorables y desfavorables en cuanto a los elementos que motivan la retención de personal.

En el Capítulo 5, se desarrolló el análisis de los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas, así como de la información relevante del Marco Teórico haciendo un comparativo y destacando los factores que producen la desvinculación laboral en la empresa, detectando que la motivación, incentivos y promociones son los aspectos más relevantes en la empresa.

Luego de realizado el respectivo análisis de los objetivos planteados se llegan a las conclusiones, identificando las circunstancias actuales, con lo que se pudo realizar una propuesta de la aplicación de un programa de retención de personal basado en el incremento de la motivación por medio de actividades recreativas, incentivos, promociones, y reconocimientos por logros, lo que contribuirá al fortalecimiento de la empresa.

Introducción

Toda empresa se orienta en la búsqueda continua de llegar a ser exitosa y reconocida en el ámbito al que se dedica, para ello debe estar consciente que uno de los elementos más significativos para obtenerlo es el capital humano. Por lo tanto el tema de la retención de personal es de suma importancia, actualmente las empresas han tomado como estrategia competitiva el retener a sus empleados por medio de la implementación de programas específicos los que son implementados con la finalidad de desarrollar una fortaleza para la empresa.

Uno de los propósitos primordiales de la empresa es conservar la lealtad de sus clientes, manteniendo una buena imagen en el mercado, garantizada por medio del buen servicio, la puntualidad, la responsabilidad y el compromiso que hasta ahora le ha caracterizado. Teniendo presente que la carta de presentación de la empresa son los empleados, se busca contar con un personal eficiente, eficaz, motivado y con un sentimiento de pertenencia, generando mejores resultados tanto administrativos, operativos como financieros.

La presente investigación tiene como finalidad identificar los principales factores que inciden en la desvinculación de personal en la empresa de Servicios de Transporte, tomando en cuenta los elementos que los empleados consideran para tomar la decisión de continuar o no en una empresa, debido a que este problema puede generar pérdidas significativas tanto económicas como de recursos materiales, tiempo y recursos humanos, lo cual puede ser evitado.

Los programas de retención de personal tienen como finalidad realizar procesos de motivación por medio de recompensas, reconocimientos e incentivos para el empleado. Cabe mencionar que actualmente no se cuenta con ningún programa de retención de personal que mantenga a los empleados motivados, lo que afecta el desempeño general de la empresa.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.2 Reseña histórica de la empresa

La empresa de Servicios de Transporte es una empresa familiar la cual se dedica a la prestación de servicios de transporte con camiones tipo furgón con los cuales se realizan entregas de productos en todo el territorio nacional. La empresa de Servicios de Transporte se fundó en marzo de 1990; esto se realizó a raíz de que una empresa Internacional lo solicitara, ya que demandaba de un transportista exclusivo el cual cubriera la ruta para la entrega de sus productos, tanto a nivel local como departamental.

La empresa Servicios de Transporte fue fundada por dos hermanos quienes eran socios, los cuales con su extensa experiencia y conocimiento hicieron posible el desarrollo de la empresa, así mismo la confiabilidad que emanaban era algo esencial para su cliente, a quien para ese entonces ya le prestaban el servicio de transporte a Centro América y Panamá. Pocos años después de la fundación de la empresa, en 1998, lamentablemente fallece uno de los dos hermanos socio fundador de la empresa, derivado de ello comenzaron a surgir algunos inconvenientes en el área administrativa, ya que con anterioridad había establecido formalmente todos los aspectos legales administrativos y operativos de la empresa.

Actualmente la empresa Servicios de Transporte continúa funcionando y es una empresa rentable, pero ha sufrido ciertos inconvenientes los cuales son producto de la gestión administrativa, originada por la falta de conocimiento en aspectos de gestión del recurso humano. En la actualidad los socios de la empresa de Servicios de Transporte ya no son los hermanos fundadores, ahora la sociedad está compuesta por cuatro socios representados de la siguiente manera: Socio “A” 50%, el otro 50% que corresponde al Socio “B” está dividido en 3 herederos del socio fundador: Heredero “B1”, Heredero “B2” y Heredero “B3”. Durante (24) veinticuatro

años la empresa de Servicio de Transporte se ha mantenido en el mercado, contando con un selecto equipo de colaboradores, brindando servicio competitivo y de calidad. En este momento cuenta con 32 colaboradores, en algunas ocasiones la empresa sub-contrata personal para los cierres de mes (que es cuando la demanda de reparto se incrementa).

Cuenta con unidades de transporte modernas que cumplen con las normas y requerimientos nacionales e internacionales solicitados, la mayoría de estas unidades son importadas de Estados Unidos, con lo cual la empresa logra cumplir y satisfacer los requerimientos de sus clientes. La flota de unidades de transporte con la que cuenta la empresa en cuestión es de: veinticinco (25) camiones de furgón, diez (10) cabezales y catorce (14) furgones móviles, los que son utilizados para surtir a los distribuidores mayoristas.

La empresa de Servicios de Transporte posee una oficina central administrativa la cual se encuentra ubicada en el Boulevard El Naranjo, zona 4 de Mixco. Las instalaciones operativas de la empresa están ubicadas en Bárcenas Villa Nueva, ubicación que se decidió de forma estratégica debido a que se encuentra a pocos metros del cliente principal, lo que evita retrasos derivados por congestionamiento, horarios restringidos, u otros aspectos que puedan afectar el prestar un buen servicio, de calidad, responsabilidad y eficiencia al cliente según como lo requiera.

1.3 Estudios previos

Rubén Alberto Pineda (2012) en su Práctica Empresarial Dirigida denominada: “Análisis de la rotación de personal de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente –ESDEO- ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula”, expone que su objetivo principal es determinar las causas que generan las entradas y salidas de los colaboradores en la escuela, así como establecer el índice de rotación de personal para conocer su situación actual, identificando los principales factores que influyen, las estrategias monetarias efectivas y analizar si es necesario elaborar un programa de incentivos laborales para contribuir a la reducción de la rotación de personal.

Después de llegar a la problemática de que el ambiente de ESDEO influye con la rotación de personal, se encontró la insatisfacción salarial, a causa de que solo se dan las prestaciones del Código de Trabajo, también se identificó la falta de crecimiento debido a la estructura organizacional por ser una empresa familiar, lo que genera falta de motivación y una constante rotación de personal. Se realizó una investigación descriptiva en la que se efectuaron entrevistas y cuestionarios dirigidos, llegando a la conclusión que el índice de rotación de personal es del 23%, que según la cantidad de personal representa 3 personas, lo que genera que se recargue el trabajo en otros colaboradores que deben cubrir puestos adicionales al que ya tienen.

Pineda propone la implementación de un programa de motivación laboral y un programa de incentivos económicos escalonado por antigüedad, con la finalidad de reducir el índice de rotación de personal dentro de la institución. José Cortés y Nicolás Eguiguren (2013) en la tesis titulada: “Aplicación del estudio de Retención del Capital Humano Ejecutivo en las Empresas”, exponen que luego de realizar una investigación descriptiva por medio de entrevistas, se determinó que el crecimiento organizacional dentro de la empresa es uno de los causantes de la rotación, así mismo los incentivos económicos afectan a los empleados, lo que genera inconformidad en los colaboradores de la organización; por lo tanto se enmarcó que estos son los factores más relevantes que afectan la rotación de personal.

A causa de estos elementos, Cortés y Eguiguren proponen por crear un modelo que se compone de cuatro niveles jerárquicos que son: el nivel económico, humano, reconocimiento y plan de carrera, por medio de los cuales se trata de retener a los ejecutivos valiosos para la empresa. Por otro lado, Tatiana Ioana Gherman, José Alembert Iturbe Vásquez y Diana Lizzette Osorio Murillo (2011) en la tesis titulada: “La teoría motivacional de los dos factores” se enfocan al modelo creado por Herzberg que expone los factores de motivación e higiene como los principales causantes de la rotación de personal en las empresas; para confirmar esta teoría, Gherman, Iturbe y Osorio realizaron una investigación descriptiva, donde lograron confirmar que los factores de la teoría de Herzberg son los principales causantes de la rotación de personal en las empresas; por lo que para contrarrestar el problema, hacen la recomendación de aplicar

diversas acciones por parte de las empresas con la finalidad de mejorar las prácticas de recursos humanos con relación a los temas de motivación e higiene dentro de las empresas.

Renzo Herbert Domínguez Paulini y Freddy Manuel Sánchez Llerena (2013) en la tesis titulada: “Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A. planta Trujillo” hacen referencia que la rotación de personal es un factor que influye altamente en la productividad y la rentabilidad de la empresa, mostrando que dicho enfoque es mucho mayor dentro de los trabajadores operarios en la empresa, debido a que por su relación directa con la producción al darse una rotación de personal la empresa empieza a tener inconvenientes en la producción lo que desencadena bajas en la rentabilidad de la misma. Es por ello que Domínguez y Sánchez luego de confirmar la hipótesis planteada, realizaron una propuesta para implementar un programa de retención del talento dentro de la empresa, enfocado a que los empleados tengan estabilidad en su puesto de trabajo, con el propósito de minimizar la problemática planteada.

1.4 Situación actual de la empresa

En la actualidad la empresa de Servicios de Transporte está comprometida con cumplir con el desarrollo de la misión y la visión por medio del cumplimiento de los objetivos, siendo principios fundamentales que la empresa aplica. Para la empresa de Servicios de Transporte el servicio al cliente es uno de los factores más importante, por ello la empresa se ha enfocado en contar con un personal que brinde un servicio de calidad, responsabilidad y compromiso a los clientes. Actualmente se ha detectado que el personal se encuentra poco motivado e incentivado, lo que afecta el prestigio, desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.5 Misión

Somos una empresa de servicios de transporte de puerta a puerta de mercancías y productos, en rutas nacionales e internacionales, con diferentes servicios de apoyo.

1.6 Visión

Ser una empresa operadora líder en el ramo de servicios de transporte terrestre y logística de mercancías y productos a nivel nacional e internacional.

1.7 Objetivo general

Garantizar a nuestros clientes que la mercadería que nos confían llegara a su destino en perfectas condiciones, en el tiempo pactado, minimizando los contratiempos y manteniendo la calidad de nuestro servicio de acuerdo a sus necesidades.

1.8 Objetivos específicos

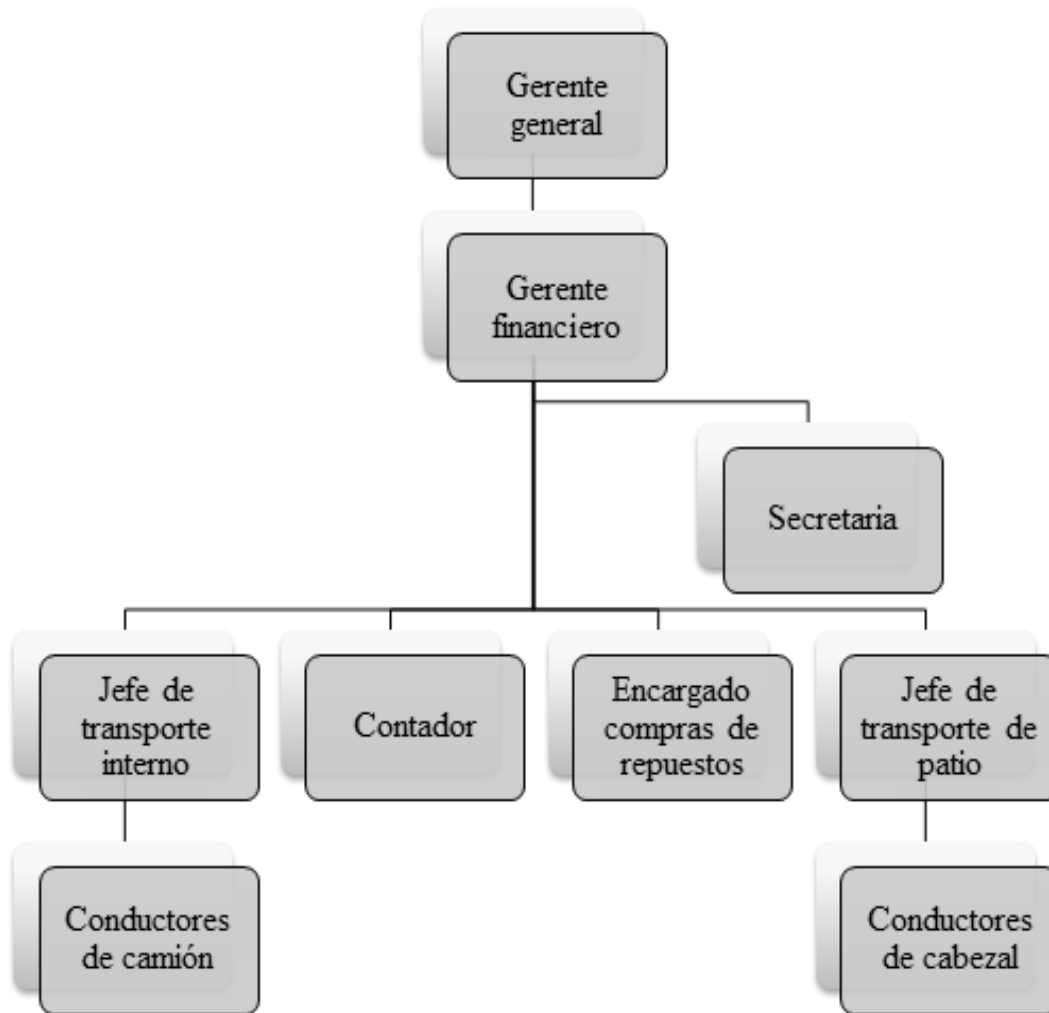
Prepararnos día a día para atender las diversas necesidades de transporte de productos de nuestros clientes, manteniendo una comunicación asertiva.

1.9 Estructura organizacional

Actualmente la empresa de Servicios de Transporte posee una estructura organizacional vertical, la cual está diseñada en relación a las necesidades de la empresa como se muestra en el siguiente organigrama.

Ilustración No. 1

Estructura organizacional de la empresa de Servicios de Transporte



Fuente: Elaboración propia.

1.10 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas de investigación utilizada para ayudar a la empresa a tener una visión clara de cómo se encuentra al momento de realizar el respectivo análisis, con lo que se determinan específicamente los factores que deben ser estudiados para su respectiva solución o refuerzo.

Ilustración No. 2

Análisis FODA - Empresa de Servicios de Transporte

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de servicio por empresas externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo y cooperación por parte de leyes del país
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con empresas reconocidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país
		<ul style="list-style-type: none"> • Situación política inestable
		<ul style="list-style-type: none"> • Índices de delincuencia elevados
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal competente 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas y procedimientos rutinarios
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en la entrega de mercadería 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de programas de retención de personal
	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía de servicio personalizado al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en el control administrativo y operativo
	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen y prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados desmotivados
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de incentivos para los empleados
	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de expansión 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional débil
	<ul style="list-style-type: none"> • Generador de empleo 	

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado necesario profundizar en diversos temas que giran en torno al tema central, logrando complementar la investigación de campo y enriqueciendo el conocimiento con la finalidad de llegar a comprender el origen del problema realizando el análisis correspondiente.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010:53).

2.2 Empresa

Una empresa, industria u organización, se dedican a realizar actividades con fines comerciales o económicos a cambio de satisfacer las necesidades de ciertos bienes y/o servicios que son demandados por el mercado en general, así mismo, en muchos casos las empresas aportan para la continuidad de la estructura productiva y comercial de país, y en ocasiones contribuyen a la inversión. Como lo detalla Pallares Zoilo y Romero Diego (2005) la empresa es considerada como un sistema dentro del cual, una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objetivo social determinado.

Las empresas siempre tienen un propósito de ser, el cual se ve plasmado en la visión y los objetivos de la misma, los que se van cumpliendo por medio de la misión de la empresa. Las empresas siempre poseen estrategias, las cuales son planificadas conjuntamente con el alcance de las metas planteadas.

Todas las empresas son como una especie de seres vivos, por lo que su fin primordial es conseguir el éxito para mantenerse en constante crecimiento, o en el peor de los casos sobrevivir. Cuando las empresas empiezan a crecer se producen nuevas demandas para el cumplimiento de las operaciones, generando un incremento en el capital económico y la aplicación de nuevas tecnologías, así mismo tiende a incrementarse la cantidad de capital humano que pueda implementar sus conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de la empresa, asegurando con ello un buen manejo y distribución de los recursos materiales y económicos. En las empresas las personas son el capital más importante, por lo que depende mucho de ellas el éxito o fracaso de las empresas, las cuales se encuentran en una constante lucha contra la competencia con la finalidad de lograr abarcar el mayor número de clientes dentro del mercado.

Conforme las empresas van evolucionando, también la forma de administrar el recurso humano va cambiando, las empresas se interesan más por utilizar lo mejor posible las capacidades de las personas y no se enfocan tanto en invertir en otros productos o servicios; más bien aprovechan al capital humano e invierten en él para desarrollar nuevos productos o servicios, así como conseguir una mejor atención al cliente de parte del personal de la empresa.

2.3 El recurso humano para la empresa desde el punto de vista personas

La administración del recurso humano está compuesta por las personas y por las empresas; radica en la planeación, organización, desarrollo y coordinación con la finalidad de promover el desempeño eficiente del personal de una empresa.

Este concepto está descrito por Koontz (2003) como conquistar y mantener a las personas dentro de la organización con el fin de que puedan desempeñarse efectivamente y con el mejor esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos del grupo. “La organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización” Chiavenato, Idalberto (2009:440).

Las personas que trabajan en las empresas pasan una gran cantidad de su vida en ellas, por lo que se convierten en el motor que hace que las empresas funcionen y puedan alcanzar el éxito; de esta misma manera, las personas también dependen de las empresas para alcanzar sus objetivos y anhelos personales; por lo cual ambas dependen entre sí, dando como resultado beneficios recíprocos.

Idalberto Chiavenato (2009) comenta que la mayoría de las personas pasan el tiempo trabajando dentro de las organizaciones, considerando así que el elemento básico de las empresas son las personas, ya que de ellas depende el éxito o el fracaso. Debido a ello, es conveniente el invertir en el personal de la empresa, proporcionándoles oportunidades de crecimiento, mejorando sus habilidades, destrezas e incrementando sus conocimientos. Es importante que en las empresas se lleve un control específico de cada uno de los empleados, teniendo el record actualizado, supervisando el horario de ingreso y egreso, los periodos de vacaciones, permisos y faltas, así como el cumplimiento de los lineamientos o reglamentos internos de la empresa.

2.4 El capital humano

Las personas, que son el capital humano de la empresa, son consideradas como el principal activo de la empresa, ya que son la base vital que da vida a la empresa, agregando inteligencia, conocimiento e innovación al negocio, con lo cual se logra el cumplimiento de metas en las organizaciones. Idalberto Chiavenato (2009) expone que en el pasado la mayoría de empresas consideraban a los empleados como apéndices de las maquinas, no eran considerados como seres humanos, se les exigía que cumplieran sin sensibilización ni consideración de ningún tipo, las personas eran explotadas y no tenían la opción de fallar por ningún motivo. Hoy en día la situación dentro de las empresas con relación a los empleados ha ido cambiando y evolucionando para bien, ahora las personas ya no son tratadas como maquinas, a las personas se les da su valor, primero como seres humanos quienes tienen derechos y obligaciones, y segundo por sus habilidades, capacidades y conocimientos.

2.5 La gestión del recurso humano

Los encargados de administrar al personal deben cumplir la función de planear, organizar, dirigir y controlar de la mejor manera posible a los empleados, proceso que debe realizarse con un compromiso profesional en cada una de las acciones, logrando así un mejor desempeño con su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos, así como cumplir con la misión y visión de la empresa. La gestión del recurso humano es una función de la administración de la empresa, que realiza los procesos de integración, formación y evaluación del personal de la empresa, basándose en las políticas respectivas, contribuyendo con ello al desarrollo de los empleados y al buen desempeño de las funciones asignadas.

La gestión, es un conjunto de procedimientos que se realizan para dirigir y administrar una empresa, el termino gestión viene a remplazar al termino administración, como lo expone Idalberto Chiavenato (2009) quien dice que la palabra gestión abarca más en comparación a la palabra administración explicando que cuando se habla de talento humano no solo es administrar y llevar registros, es algo más que enlaza también el entender y comprender al elemento humano quien es mente, inteligencia, acción y proacción debido a que incluyen sentimientos que influyen en el comportamiento de cada uno. Cuando las empresas, a través del tiempo, se comienzan a dar cuenta que parte del éxito que consiguen se debe a sus empleados, es cuando inician a valorar el capital humano con el que cuentan dentro de la organización. Las empresas comprenden que para crecer, prosperar y mantenerse es de vital importancia el personal con el que se cuenta, por ello las empresas están haciendo inversiones en las personas para tener las retribuciones esperadas.

Muchas empresas comprendieron que al invertir en las personas se logra una mejor estabilidad de la empresa, así como aumentar el nivel competitivo dentro del mercado, por lo tanto, entendieron el papel importante que juegan los empleados dentro de las organizaciones. Derivado a ello, la gestión del recurso humano incluye un nuevo enfoque en el desarrollo de sus actividades, tomando como elemento principal el bienestar del personal ante cualquier situación. La gestión del recurso humano ve al trabajador desde otro punto de vista, percibiendo a los colaboradores, primero que todo como seres humanos, luego valorando sus capacidades, habilidades y destrezas

para la realización del trabajo, por lo cual de esta manera la empresa se encarga de realizar ciertos procesos administrativos para el beneficio de los empleados.

Según Idalberto Chiavenato (2009:11) señala que “La administración de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales”. Es un aporte de ida y vuelta, ya que al final de todo el propósito es que se refleje el beneficio tanto para la organización como para el empleado.

Dentro de los objetivos que tiene la administración del recurso humano y que pretenden aportar al buen desempeño de la misma, se puede mencionar principalmente el cumplimiento de la misión y visión así como de los objetivos de la empresa. Ello se puede lograr por medio de desarrollar y aplicar las habilidades y destrezas de los trabajadores, consiguiendo con ello que las personas sean más productivas, y así crear un beneficio adicional para la empresa. Una buena gestión del recurso humano tiene por objeto proporcionarle a la empresa un personal bien entrenado y motivado, preparando y capacitando al personal, así como brindando reconocimientos que aumentan la satisfacción del personal, esto con el ánimo de que se sientan valorados y puedan retribuirlo a la empresa por medio de calidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, lo que se ve reflejado en el incremento del rendimiento y la disminución de inconvenientes.

Desarrollar y mantener la calidad de vida dentro del trabajo es una función que realiza la empresa, administrando la libertad en la toma de decisiones, proporcionando un ambiente de trabajo agradable y con seguridad, con un horario adecuado y tareas asignadas según sus competencias y capacidades. La administración del recurso humano tiene por objeto impulsar y administrar los cambios sociales, culturales, tecnológicos, políticos y económicos dentro de la empresa, así como mantener políticas éticas y un comportamiento social responsable, desarrollando una administración justa, confiable, abierta y transparente, con la finalidad de construir una mejor empresa que tenga un equipo de trabajo bien conformado y fortalecido.

Según Idalberto Chiavenato (2009) expone que “La administración de recursos humanos se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- Integrar talentos a la organización.
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización”.

Dentro de las empresas la administración de recursos humanos es la encargada de integrar y desarrollar varios procesos dentro de los que están el proceso de integrar al personal que es nuevo en la empresa, esto después de realizado el proceso de reclutamiento y selección; el proceso para organizar a las personas el cual diseña las actividades que estarán a cargo del trabajador, es también llamado descripción de puestos.

El proceso de recompensar a las personas, es por medio del cual se les incentiva satisfaciendo sus necesidades por medio de remuneraciones y otras prestaciones; también está el proceso de desarrollo de las personas donde se encuentran las capacitaciones para el desarrollo profesional de cada empleado; y luego los procesos, que son relevantes en la empresa que son los de

retención de personal por medio de los cuales se ven las condiciones psicológicas, ambientales, el clima, la disciplina, la cultura, la calidad de vida, la higiene y seguridad, entre otras de importancia, para lograr la satisfacción de las personas; y por último los procesos de auditoría que son los que controlan y dan seguimiento a las actividades que realizan las personas, para verificar el resultado. Los procesos que se deben realizar para que un empleado llegue a ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa son extensos y llevan un tiempo considerable, lo que genera costos para la empresa.

Según Idalberto Chiavenato (2009) los procesos que se deben desarrollar son los siguientes:

- Reclutamiento

Es el proceso por medio del cual las empresas pretenden atraer a un grupo de candidatos para ocupar un puesto en particular dentro de la empresa. El reclutamiento conlleva a publicar la disponibilidad de un puesto de trabajo, detallando las cualidades, características y capacidades requeridas para el mismo. El reclutamiento puede ser interno y externo, el interno es el que busca posibles candidatos dentro de la misma empresa, y el reclutamiento externo que es el que busca candidatos fuera de la empresa.

- Selección

Es el proceso por medio del cual la empresa busca escoger, de un grupo de candidatos ya precalificados, al mejor de ellos para ocupar el puesto vacante. La selección de personal es una especie de filtro que no permite que personas que no cumplen con las características requeridas puedan ingresar a la empresa, por lo que la selección permite elegir dentro de un rango de candidatos capacitados al mejor para ingresar a la empresa.

- Contratación

El proceso de contratación es por medio del cual se da inicio a la relación laboral del nuevo empleado con la empresa. En este proceso se genera el contrato específico que va regular las

condiciones por las cuales se está contratando a la persona, en él se detallan los derechos y obligaciones que tiene el trabajador dentro de la empresa, también el salario que percibirá a cambio de la realización del trabajo, así mismo se especifican las funciones que le serán asignadas, horario y días de trabajo y también las condiciones que pueden dar por terminada la relación laboral en el momento que la empresa lo requiera y por los motivos descritos.

- Inducción

El proceso de inducción es el que pretende integrar al nuevo trabajador al clima de la empresa, describiendo sus funciones, mostrándole físicamente las instalaciones y su área de trabajo, presentándolo con los empleados de la empresa, así como con la persona que será su jefe inmediato. Este proceso también pretende darle los primeros pasos para la realización del trabajo asignado.

- Descripción de puestos

En este proceso se detallan las funciones asignadas al puesto de trabajo en cuestión. La descripción de puestos debe ser minuciosa y debidamente descrita en términos que sean comprensibles y que se puedan cumplir. En la actualidad existen ciertos programas para realizar la descripción de puestos. Unas empresas lo trabajan más exhaustivo y extenso, mientras que otras lo hacen sencillo y le agregan el párrafo “y otras funciones que le sean asignadas por su superior”, con lo cual pueden agregarle funciones al empleado en cualquier momento sin la necesidad de modificar su descripción del puesto.

- Capacitación

Este es el proceso por medio del cual las empresas se dedican a brindarles a los empleados las capacitaciones necesarias para el buen desempeño de sus funciones. Como por ejemplo cuando la empresa obtiene una nueva maquinaria es necesaria la capacitación para el manejo de la misma. En ocasiones las empresas deciden cambiar ciertos procesos administrativos u operativos, para lo

cual es necesaria la capacitación para que los empleados conozcan los cambios y la nueva metodología con la que se estará trabajando.

- Evaluación

En este proceso lo que se busca es realizar a los empleados las evaluaciones correspondientes con el afán de poder brindarles el apoyo necesario en lo que se encuentren fallando, con la finalidad de la mejora de los procesos, la agilización de entregas de trabajo y la mejora continua de la empresa en general.

- Retención

En este proceso lo que pretende la empresa es no dejar que los empleado se vallan de la empresa, poder mantener a los buenos empleados que son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, por medio de la retención la empresa pretende conservar a los empleados de buena trayectoria, ya que son parte vital para la realización del trabajo. Las empresas pretenden realizar programas que puedan retener a los empleados por medio de incentivos, reconocimientos, clima organizacional, entre otros.

2.6 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una estimación sistemática de la actuación de cada uno de los trabajadores de una empresa, esto en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe lograr, así como las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Esta evaluación es un proceso que se utiliza para calificar o estimar el valor, la excelencia y las capacidades que una persona posee, pero sobre todo y posiblemente lo más importante para las empresas, calificar la aportación que el empleado hace directa o indirectamente a la empresa. Se debe realizar periódicamente para mantener al personal retroalimentado con relación a la labor que realizan. La evaluación del desempeño varía significativamente entre empresas, pero en general es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su encargado y las relaciones entre

ambos; siendo un proceso que actualmente es imprescindible para las empresas y que se utiliza también como una estrategia administrativa de la organización.

La evaluación del desempeño incluye varios aspectos esenciales que se deben de considerar, los cuales son:

- ✓ El motivo por el cual se evalúa el desempeño.
- ✓ El desempeño que se va a evaluar.
- ✓ El procedimiento para realizar la evaluación.
- ✓ La persona encargada de realizar la evaluación.
- ✓ El momento adecuado para realizar la evaluación.
- ✓ El proceso para informar sobre la evaluación.

Aún considerando estos aspectos básicos, se debe recordar que esto va ser variable dependiendo de cada empresa y cada persona, ya que existen innumerables factores que influyen en el proceso de evaluación, y estos van a tener una incidencia en los resultados.

La evaluación del desempeño se realiza derivado a que es necesario que cada persona reciba una retroalimentación de su desempeño, esto para saber cómo está ejecutando su labor y con ello poder corregir los aspectos que se encuentren débiles. De esa misma manera, los resultados de la evaluación son de vital importancia para la empresa ya que con ello tiene una base para otorgar incrementos salariales, ascensos, recompensas, incentivos, y reconocimientos. Con los resultados obtenidos de la evaluación la empresa realiza un análisis del desempeño que cada empleado refleja y con ello aplica los procesos de desarrollo correspondientes, así como aportar en la mejora de las relaciones interpersonales, y logrando, a través de los resultados, conoce el potencial de desarrollo de los empleados.

La evaluación del desempeño debe abarcar no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. La evaluación debe concentrarse en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos de cada persona.

Este tipo de evaluaciones de desempeño debe ser aceptada por ambas partes, tanto por el evaluado como el evaluador, ya que los dos deben estar de acuerdo y enfocados en que la misma se realiza con el afán de que traerá beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, siendo de gran utilidad para realizar un trabajo eficiente y eficaz generando una mejora en la productividad de la empresa, lo cual dará mayor rentabilidad que podrá convertirse en incentivos para los trabajadores.

Existen ciertos aspectos que se deben o pretenden evaluar, pero los más comunes a evaluar son:

- ✓ El conocimiento del trabajo
- ✓ La calidad del trabajo
- ✓ Las relaciones con las personas
- ✓ La estabilidad emotiva
- ✓ La capacidad de síntesis
- ✓ La capacidad analítica, entre otros.

Las técnicas de evaluación del desempeño más utilizadas por las empresas son:

- Autoevaluación

Este tipo de evaluación se desarrolla donde una persona se evalúa por su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso.

- Evaluación de 360°

En este tipo de evaluación todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. Este tipo de evaluación es más enriquecedora, ya que produce información distinta procedente de todas partes y de diferentes puntos de vista.

- La evaluación hacia arriba

Este tipo de evaluación se utiliza cuando se quiere calificar al gerente de la empresa, permitiendo que el equipo evalúe a su gerente y puedan intercambiar nuevos enfoques.

- Comisión de evaluación de desempeño

En este tipo de evaluación se designa una comisión especialmente diseñada para el efecto. Conformada por personas de distintas unidades de la empresa. Su función es evaluar, moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio en los juicios y que se respeten las normas de la empresa.

- El órgano de recursos humanos

Este método es uno de los más utilizados en las empresas, donde el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación de las personas, los inconvenientes del mismo son su carácter centralizador, monopolizador y burocrático.

- Las escalas gráficas

Este método consiste en una tabla de doble asiento, donde se registran los factores de la evaluación y la calificación dada para cada factor. Definidos los factores necesarios para evaluar, se les va asignando una calificación selectiva entre óptimo, bueno, regular, tolerable y malo, a los cuales se les asigna un valor numérico que va de 5 a 1 respectivamente. Luego se suman los valores para conseguir una calificación final. Este tipo de evaluación es subjetiva y puede dar un margen de error.

- Investigación de campo

Es un método tradicional y completo para evaluar. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff, requiere de entrevistas realizadas por un experto a cada uno de los trabajadores. El método se desarrolla en cuatro etapas que son la entrevista inicial, entrevista complementaria, planificación de las medidas y un seguimiento posterior a los resultados.

- Incidentes críticos

Este es un método tradicional y muy sencillo ya que se basa en calificar el desempeño excepcional positivo o negativo, enfocado directamente a evaluar los incidentes críticos los cuales van a representar un desempeño.

- Lista de verificación

Método tradicional de evaluación, consiste en evaluar afirmativa o negativamente varios aspectos detallados en un listado, esta evaluación se realiza como un check-list. Esta lista funciona como recordatorio para los gerente donde van a evaluar todas las características principales del trabajador.

- Evaluación participativa por objetivos

Este sistema de evaluación está siendo utilizado por muchas empresas, adopta una intensa relación y una visión proactiva entre el empleado y el gerente. Se basa en seis etapas que son: el formulario de los objetivos consensuados, el compromiso personal para alcanzar los objetivos conjuntos, la aceptación del gerente respecto de la asignación de recursos y medios para alcanzar objetivos, el desempeño, el monitoreo constante de resultados y compararlos con los objetivos, la realimentación intensiva y la evaluación en conjunto de los resultados de forma continua.

2.7 Índices de rendimiento

Los índices de rendimiento son mediciones administrativas o financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados con antelación, reflejando el rendimiento de una empresa, y considerados para tomar acciones futuras en beneficio de la organización. El proceso de llevar un control de los indicadores clave del rendimiento se le conoce como: monitorización de actividad de negocio.

Los indicadores de rendimiento son normalmente utilizados para valorar actividades difíciles de medir como lo son: los beneficios de desarrollo de líderes, el compromiso de los empleados, el servicio brindado, la satisfacción de los clientes y de los empleados, entre otros.

Los KPI como sus siglas en inglés *key performance indicator* son conocidos como indicadores clave del desempeño, se utiliza para medir niveles normalmente por medio de porcentajes, está diseñado para mostrar el progreso y rendimiento de un aspecto específico. Los KPI suelen estar atados a la estrategia de la empresa, ya que son vehículos de comunicación, permitiendo que los gerentes comuniquen la misión y visión de la empresa a todo nivel.

El objetivo principal de este indicador es el de medir el tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto, nivel de satisfacción del cliente, mejora en tiempos de entrega de servicio, impacto de la calidad de los recursos financieros, rentabilidad de un proyecto, calidad de la gestión de la empresa, la situación actual, comunicar e informar los objetivos, motivar a los equipos de trabajo y mantener un progreso constante para la empresa.

Cuando se habla de KPI se suele asociar con el acrónimo SMART, ya que los KPI deben ser de la siguiente manera:

- ESpecíficos (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Relevantes (*Relevant*)
- Temporales (*Timely*)

Es de suma importancia que los datos que se encuentran en los KPI sean correctos y consistentes, así como que se encuentren disponibles en el tiempo preciso.

2.8 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios empleados formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor. Se refiere básicamente, al cambio que tiene el empleado basado en el aprendizaje personal. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, desarrollado por los gerentes, que pretende apoyar la mejora de los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, por medio de un diagnóstico eficaz, contando con el apoyo de la administración, enfocado principalmente en los equipos formales y temporales de trabajo, apoyado con la ayuda desde un consultor y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta hasta la acción y la investigación. El desarrollo organizacional se sustenta en la investigación y la acción, aplica los conocimientos de las ciencias conductuales, cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores así como cambia también a la empresa en un sentido determinado.

El desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases:

- El diagnóstico: investigación de la situación actual de la empresa.
- La intervención: determina las acciones a seguir para contrarrestar la situación actual.
- El refuerzo: estabiliza y mantiene la nueva situación por medio de la realimentación.

2.9 Factores que influyen en la rotación de personal

La rotación de personal dentro de las empresas se refiere, al resultado que se da por la salida (renuncia, despido o jubilación) de algún trabajador y la entrada (contratación) de otro trabajador que viene a remplazar al que se va de la empresa. Muchas empresas a raíz de la rotación de personal, día con día, pierden capital humano y financiero, lo que generará un desequilibrio en ciertos momentos. Cuando la empresa pierde un empleado este debe ser automáticamente remplazado para que el ritmo de trabajo no se detenga y continúe sin inconvenientes.

Sin embargo, esto no garantiza la eficiencia y eficacia en la realización del trabajo, ya que el nuevo integrante de la empresa tiene cierto tiempo de adaptación y acoplamiento a las funciones asignadas, por lo tanto, en esta etapa su rendimiento no será al 100%, generando una leve demora en el cumplimiento de sus funciones.

“La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización” Chiavenato, Idalberto (2009:440). Actualmente dentro de las empresas existen dos tipos de separación (rotación) las cuales son:

Primero está la separación por iniciativa del empleado o rotación voluntaria, es la que se da cuando el empleado toma la decisión de renunciar a la empresa por razones personales o profesionales. Las renunciaciones se dan por diversos factores como lo es el nivel de insatisfacción con el trabajo, mejores alternativas en el mercado, el clima laboral u organizacional, y una con el índice más alto es la de los incentivos económicos que ofrecen las empresas. Y segundo la separación por iniciativa de la empresa o rotación involuntaria, que se da cuando la empresa decide despedir a un empleado y sustituirlo por otro que llene las características indispensables para la realización de las labores. Las empresas realizan esta acción en algunos casos para reducir su capital de trabajo, o en otros para corregir malas prácticas en ciertos procesos que deben ser corregidos para el buen funcionamiento de la empresa. Las empresas utilizan ciertos procedimientos para realizar un despido necesario, esto con el afán de no crearse conflictos legales o judiciales, así como conflictos sindicales, y mantener un clima organizacional estable con los empleados que se quedan en la empresa, ya que un despido puede causar cierta incertidumbre dentro de los empleados lo que les genera falta de fidelidad hacia la empresa, afectando la producción o el cumplimiento de funciones.

Idalberto Chiavenato (2009:92) define que “la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de

empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas”.

2.10 Programas de retención

“Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” Chiavenato, Idalberto (2009:440).

Existen diversos programas de retención de personal que actualmente aplican las empresas, para ello se debe tomar en consideración que para que un programa sea bien diseñado debe tomar en cuenta el detalle de la comunicación entre empresa y empleado; la cooperación tanto de los empleados como de la empresa; la protección que se le brinda al empleado ya que este debe sentir que está en un lugar de trabajo agradable y seguro; la ayuda de parte de la empresa hacia los empleados con lo que genera una sensación de respaldo y apoyo; y la disciplina desarrollada por medio de reglas claras que también determinan la resolución de conflictos. Con ello se puede lograr un programa de retención de personal enfocado al bienestar de las personas dentro de la empresa.

Los programas que se pueden aplicar varían dependiendo del tipo de empresa y de trabajadores que posea. Dentro de algunos de los programas de retención de personal se pueden mencionar los incentivos económicos, bonos adicionales, becas, subsidios, reconocimientos laborales en público, días de descanso por compensación de producción, asensos laborales, promociones, cursos y capacitaciones, actividades recreativas, campeonatos deportivos, subsidio de transporte, subsidio de alimentación, seguridad e higiene, crecimiento laboral y profesional, entre otros.

2.10.1 Motivación

La motivación se define como la voluntad que provoca a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas, es el lazo que hace posible una acción en pos de satisfacer una necesidad. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de las personas. La motivación en los empleados de una empresa es de vital importancia, ya que motivados darán todo de sí para el cumplimiento de un objetivo personal o de la empresa. La motivación laboral se da mediante la reciprocidad de recompensas y rendimiento, debido a que este tipo de incentivos les proporciona mérito o reconocimiento a labores asignadas. Según Martha Alles, (2012) afirma que la motivación de las personas comúnmente no se basa en lo que los directivos creen que los empleados necesitan, sino en lo que ellos en realidad desean. Sin motivación, una empresa no funciona bien, ya que la motivación en el trabajo es como el combustible para un motor. Una empresa puede poseer la mejor tecnología y el equipamiento más apropiado, pero si sus empleados no se sienten motivados, tales recursos no serán tan productivos como deberían. Un empleado altamente motivado puede aportar ideas creativas e innovadoras, las cuales pudiesen ser las que le generen el éxito a la empresa.

“Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos” Chiavenato, Idalberto (2009:278).

2.10.2 Incentivos

Son premios o recompensas que se otorgan al empleado en función de la cantidad y calidad del trabajo que realiza. El incentivo puede enfocarse a la estimulación que se le brinda a un individuo por su buen desempeño en cualquier ámbito, con la finalidad de que se esfuerce por mantenerlo, este proceso ya se trata de una recompensa.

“No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro” Chiavenato, Idalberto (2009:316).

2.10.3 Capacitación

Se define como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de la persona en el desempeño de una actividad. “La capacitación -es el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa” Chiavenato, Idalberto (2009:371).

Dentro de las empresas, al aplicar programas de capacitación, se pueden desarrollar competencias en los empleados que generan mayor productividad, creatividad e innovación, con lo cual contribuyen a mejorar los objetivos de la empresa. Por medio de las capacitaciones los empleados se vuelven cada vez más valiosos generando un valor agregado para la empresa.

2.10.4 Reconocimientos de logros e incentivos por cumplimiento de metas

Son una herramienta muy útil para muchas empresas que pretenden tener siempre una motivación para los empleados, así como un ejemplo o patrón a seguir.

“Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores” Chiavenato, Idalberto (2009:449).

2.10.5 Ambiente agradable de trabajo

Muchas personas le dan un mayor énfasis a desarrollar sus labores en ambientes agradables y estables dentro de la empresa, derivado a ello, actualmente las empresas buscan mantener un buen clima organizacional por medio de programas aplicados al fortalecimiento del mismo.

“Una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico” Chiavenato, Idalberto (2009:493).

2.10.6 Seguridad e higiene

“La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos” Chiavenato, Idalberto (2009:479). “La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantiza la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas” Chiavenato, Idalberto (2009:474). Derivado de estos conceptos se puede determinar que la seguridad e higiene es uno de los temas más importantes que las empresas están trabajando. “Los programas de higiene y seguridad ahora reciben mucha atención. Con el respeto y la consideración por las personas, también se debe analizar el aspecto financiero. Las consecuencias de los programas inadecuados son visibles: aumento del ausentismo y la rotación de personal, elevado índice de separaciones por enfermedad o accidentes”. Chiavenato, Idalberto (2009:490), entre otras muchas causas que puede generar el no tener un programa de seguridad e higiene.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Cuando en una empresa un empleado renuncia, independientemente del factor que motivo el hecho, la empresa debe cubrir la vacante del puesto, para ello debe realizar todo el proceso de nuevo que enmarca desde el reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, proceso que genera costos para la empresa. Cuando un empleado abandona o renuncia a su puesto laboral, desencadena pérdidas económicas, de producción y tiempo.

El recurso humano se ha convertido en una de las piezas fundamentales y de gran trascendencia para el desempeño de las empresas, derivado de ello se considera importante indagar en el índice y las causas que generan la desvinculación de personal, así como analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa en el proceso de retención de personal, identificando los aspectos que puedan mejorarse.

Muchas de las causas que influyen para que se dé la desvinculación de personal son, en su mayoría, la remuneración económica, falta de motivación, la relación entre compañeros de trabajo, la relación que se tiene jefe-empleado, la ausencia de incentivos, falta de programas de crecimiento, falta de comunicación, instalaciones inadecuadas, inexistencia de programas de seguridad e higiene y carencia de un crecimiento administrativo, entre otras. Derivado de esta problemática, los ejecutivos están implementando programas de retención de personal en sus empresas, creando diversas estrategias, métodos y procesos que influyan positivamente en la retención de personal.

No existe una fórmula mágicamente efectiva que se pueda aplicar en una empresa para poder combatir la desvinculación de personal, debido a que cada persona es única e independiente y puede tomar sus propias decisiones con relación al lugar donde quieren trabajar.

Actualmente en la empresa de Servicios de Transporte se requiere fortalecer la estabilidad laboral, por medio de combatir a los empleados desmotivados y conformistas para que no se acomoden, y así lograr que se sientan motivados y proactivos, lo que se verá reflejado en la producción, atención al cliente y el tiempo de realización de una función.

Resumiendo, tanto la motivación, la comunicación y los incentivos, son elementos que en gran manera influyen en el nivel de satisfacción de los empleados, ello permite realizar un estudio y análisis sobre la situación actual en la empresa de Servicios de Transporte y describir posibles recomendaciones que puedan fortalecer la retención de personal a través de los componentes de motivación, comunicación, incentivos y satisfacción laboral.

Con el análisis de estos elementos, se podrán identificar las causas que pueden afectar la retención del capital humano en la empresa de Servicios de Transporte. La gestión del recurso humano es el reto más grande que tiene cualquier administrador para optimizar sus procesos y dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.

3.2 Justificación

En la actualidad, la empresa de Servicios de Transporte podría reflejar pérdidas económicas derivado a la desvinculación de personal, motivo por el cual se genera la necesidad de implementar algún programa de retención del capital humano, esto con el propósito de fortalecer a la empresa y evitarle consecuencias a futuro. La empresa hace una inversión en cada uno de sus trabajadores con la visión de ser más competitiva dentro del mercado ya que cada día las exigencias son mayores. La rotación de personal puede llegar a crear inestabilidad, por lo que se desea identificar los factores que instan a los empleados a retirarse de la empresa.

3.3 Pregunta de investigación

Para evitar que se den estos problemas dentro de la empresa de Servicios de Transporte se investigarán cuáles son los aspectos que se deben considerar para retener al capital humano. Derivado de lo anterior se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las acciones a desarrollar para retener al recurso humano en la empresa de Servicios de Transporte?

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo general

Identificar las acciones a desarrollar para retener al recurso humano en la empresa de Servicios de Transporte.

3.4.2 Objetivos específicos

- Determinar los elementos que influyen en la retención del capital humano.
- Identificar si los empleados de la empresa se sienten motivados e incentivados.
- Establecer la relación de la gestión del recurso humano con los procesos de retención del capital humano.

3.5 Alcances y límites

El presente estudio de investigación se realizó en la empresa de Servicios de Transporte cuyo nombre por razones de confidencialidad que establecen las políticas de la empresa no se proporciona.

Se realizó un trabajo de campo consistente en cuestionarios realizados a los empleados de la empresa y entrevistas realizadas a expertos en el tema de investigación lo cual permitió conocer las diversas opiniones de la gestión del recurso humano enfocada a la retención del capital humano, identificando con ello varios factores que motivan a los empleados a continuar en la empresa, así como las acciones que se podrían desarrollar para la retención del capital humano en la empresa de Servicios de Transporte. Entre las limitantes que se presentaron durante el proceso de investigación está la falta de conocimiento por parte de algunos empleados en relación al tema de estudio al momento de responder el cuestionario.

3.6 Metodología aplicada

3.6.1 Tipo de investigación

Según como lo establece Hernández Sampieri, (2010), la presente investigación es de tipo descriptiva, debido a que comprende la representación, el análisis y la interpretación de los diversos factores que conforman la retención del capital humano.

3.6.2 Sujetos de la investigación

Para el proceso de la presente investigación los sujetos de estudio son:

- Expertos: Tres (3) Profesionales Expertos en el área de Recursos Humanos.
- Empleados: Quince (15) Empleados de la empresa de Servicios de Transporte.

3.6.3 Instrumentos

Para la elaboración de la presente investigación y obtener información de los sujetos de estudio, se utilizaron los instrumentos de investigación siguientes:

Entrevista dirigida a Profesionales Expertos en el área de Recursos Humanos.

Entrevista realizada a expertos en temas relacionados con la gestión del recurso humano, la cual consta de trece (13) preguntas abiertas y cerradas (ver anexo No.2).

Cuestionario dirigido a los empleados.

Cuestionario trasladado a los empleados de la empresa objeto de estudio, el cual consta de diecinueve (19) preguntas abiertas y cerradas, aplicado de forma personal a los sujetos de investigación (ver anexo No.3).

3.6.4 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida, fue necesario el desarrollo de los pasos siguientes:

- Se inicia la elaboración de la presente investigación por medio de la selección del tema, conociendo la importancia que el mismo representa para las empresas.
- Se seleccionó la empresa, evaluando la actividad a la que se dedica.
- Se realizó la solicitud a la empresa mediante entrevista con una de las autoridades, quien concedió la autorización para realizar la investigación correspondiente.
- Se recabaron los antecedentes y la reseña histórica de la empresa.
- Se realizó un análisis FODA, estableciendo una perspectiva general de la empresa.

- Se elaboró el Marco Teórico por medio de investigación y recopilación de información documental relacionada con el tema.
- Se estableció la metodología de la investigación.
- Se definió el planteamiento del problema y la pregunta de investigación.
- Se definió el objetivo general, así como los objetivos específicos.
- Se definieron los alcances y límites de la práctica.
- Se construyeron los instrumentos de recopilación de información, determinando los sujetos de la investigación.
- Se validaron los instrumentos por medio de profesionales en Recursos Humanos.
- Se tabularon los datos adquiridos en el trabajo de campo, se analizaron y se presentaron los resultados obtenidos.
- Se elaboraron las conclusiones correspondientes con relación a los objetivos planteados.
- Se desarrolló la propuesta para la implementación de programas de retención del capital humano en la empresa objeto de estudio.
- Se presentó el informe final al asesor correspondiente.

Ilustración No. 3

Cronograma de actividades del procedimiento de la Práctica Empresarial Dirigida

No.	Actividad	Periodo de tiempo en semanas																															
		Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre							
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Selección del tema																																
2	Selección de la empresa																																
3	Solicitud de autorización a la empresa																																
4	Recopilación de antecedentes e historia																																
5	Elaboración de Análisis FODA																																
6	Elaboración del Marco Teórico																																
7	Establecimiento de la metodología																																
8	Planteamiento del problema																																
9	Definición de objetivos																																
10	Definición de alcances y límites																																
11	Elaboración de instrumentos																																
12	Validación de instrumentos																																
13	Tabulación de la información																																
14	Análisis y presentación de resultados																																
15	Elaboración de conclusiones																																
16	Elaboración de la propuesta																																
17	Presentación de informe final																																

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

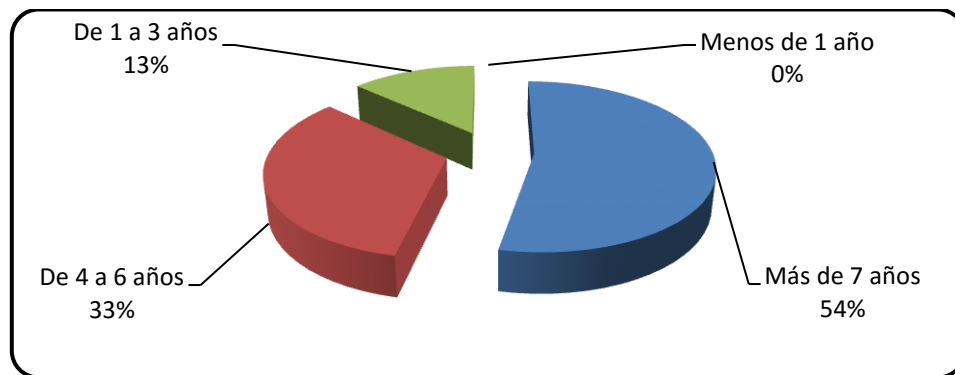
Con el propósito de sustentar la presente investigación y para tener congruencia con la metodología propuesta, se procedió a realizar el trabajo de campo, con lo que se obtuvo información de diversos puntos de vista.

4.2 Resultados del cuestionario

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa objeto de estudio.

Ilustración No. 4

Gráfica 1: Tiempo de laborar en la empresa.

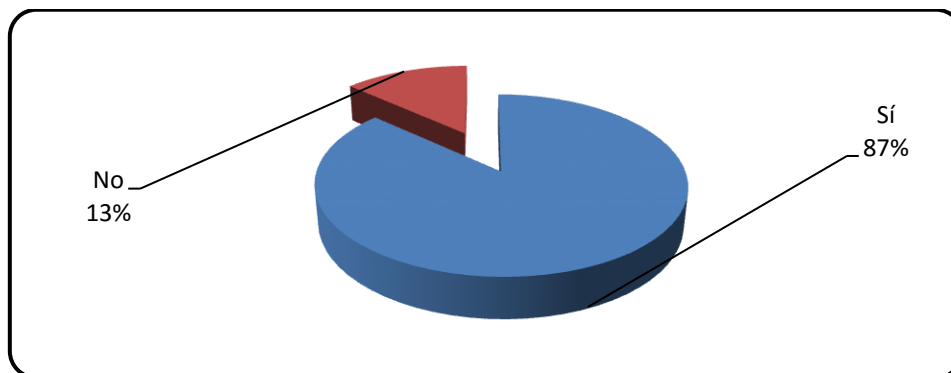


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de los empleados que es el 54% tiene entre 7 y más años de laborar para la empresa, el 33% tienen alrededor de 4 a 6 años de estar en la empresa y el 13% restante tiene menos de 3 años. Según los datos obtenidos no se reportó ningún empleado que tenga menos de 1 año de estar en la empresa.

Ilustración No. 5

Gráfica 2: Conocimiento de la misión y visión de la empresa.

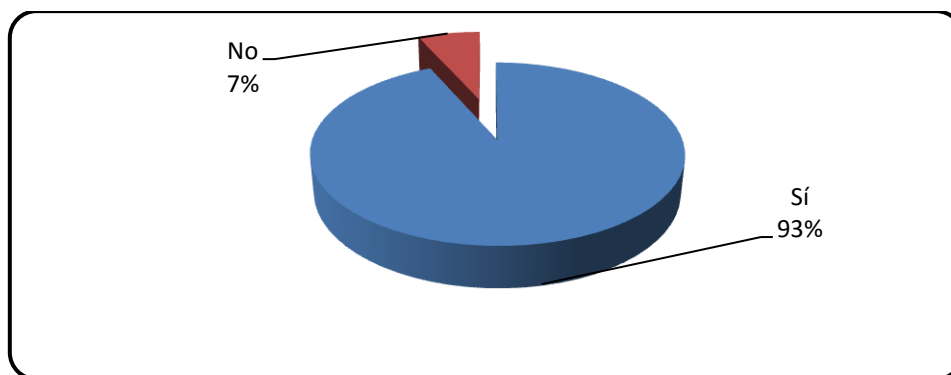


Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el 87% de los empleados tienen conocimiento de la misión y la visión de la empresa, no obstante el 13% restante manifestó no conocerla debido a la falta de interés.

Ilustración No. 6

Gráfica 3: Identificación con la misión y visión de la empresa.

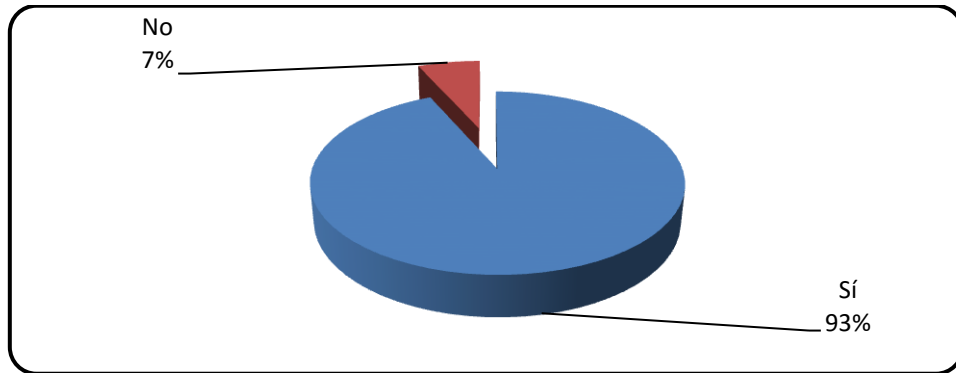


Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la presente gráfica, el 93% de los empleados se sienten identificados con la misión y visión de la empresa, el otro 7% manifestaron que no están identificados con las mismas.

Ilustración No. 7

Gráfica 4: Motivación con el trabajo que realiza en la empresa.

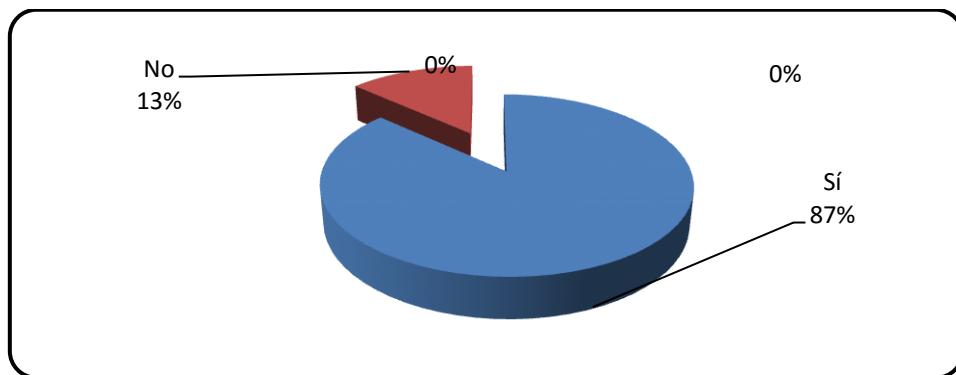


Fuente: Elaboración propia.

El 93% de los empleados se sienten motivados con el trabajo que realizan, manifestando que les gusta el trabajo, por las prestaciones, por conocimiento y desarrollo. El 7% no se siente motivado porque expresó tener otras aspiraciones.

Ilustración No. 8

Gráfica 5: Dotación por parte de la empresa de espacio y materiales a los empleados para el desarrollo de funciones.

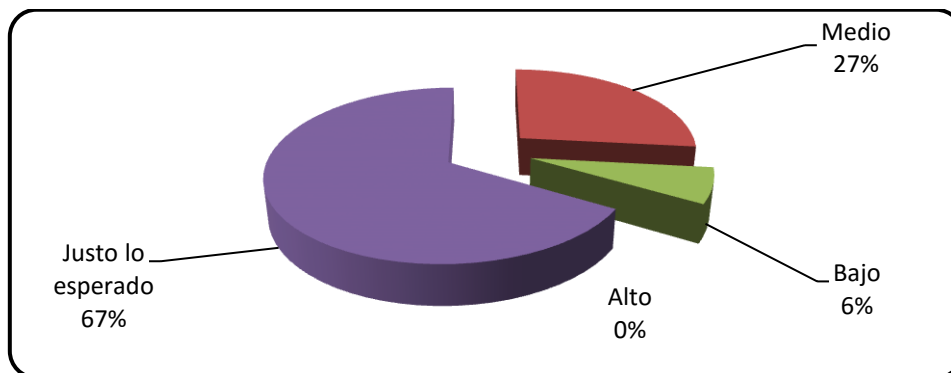


Fuente: Elaboración propia.

El 87% expresó tener el espacio y los materiales necesarios para realizar sus funciones. Solo el 13% no estuvo de acuerdo con ello.

Ilustración No. 9

Gráfica 6: Salario recibido por parte de la empresa.

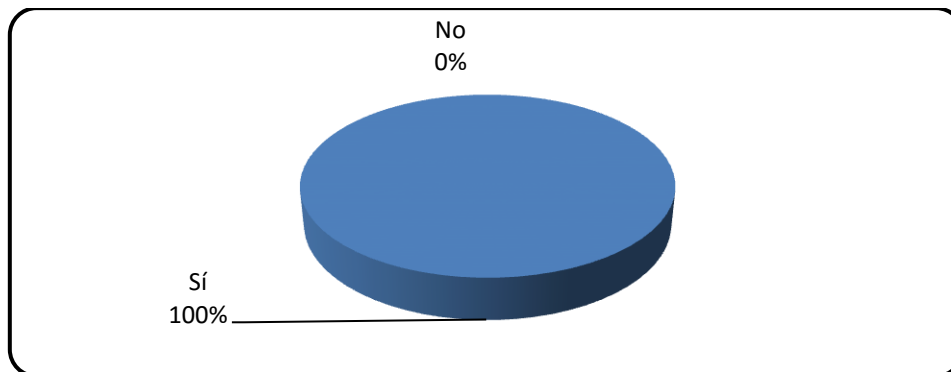


Fuente: Elaboración propia.

El 67% de los empleados manifestó tener un salario justo a lo esperado, mientras que el 27% dice tener un salario medio, y el 6% considera que el salario es bajo.

Ilustración No. 10

Gráfica 7: Cumplimiento con el pago de prestaciones de ley para los empleados.

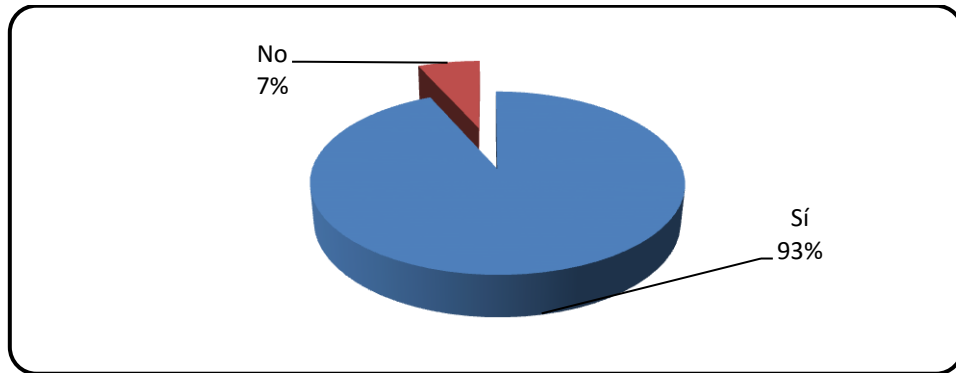


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados aseguraron que reciben todas las prestaciones de ley correspondientes.

Ilustración No. 11

Gráfica 8: Oportunidades de crecimiento en la empresa.

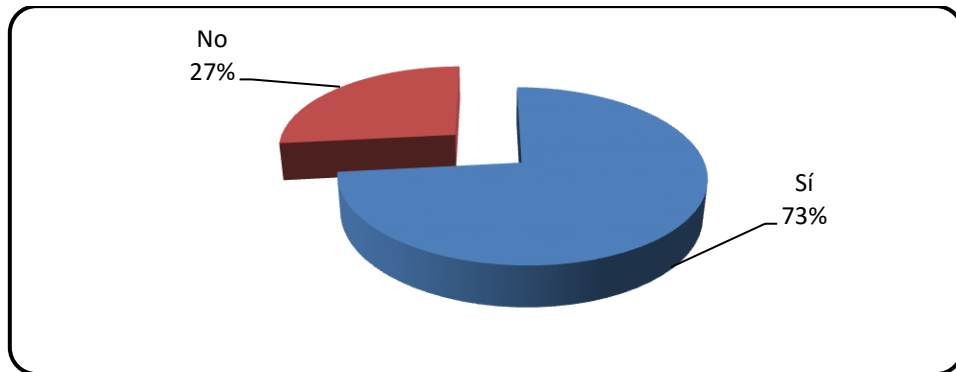


Fuente: Elaboración propia.

El 93% de los empleados manifestaron que la empresa les ofrece oportunidades de crecimiento, el 7% indicó que no tiene acceso a crecimiento dentro de la empresa.

Ilustración No. 12

Gráfica 9: Evaluación de competencias para incrementos salariales o ascensos.

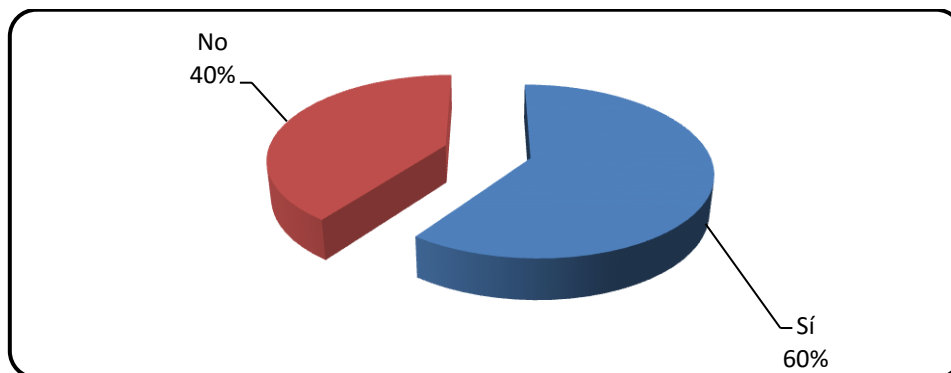


Fuente: Elaboración propia.

El 73% dijo que la empresa toma en cuenta las cualidades y otros para incrementos salariales, el otro 27% considera que no se toma en cuenta las cualidades o conocimientos en cuestiones de incrementos salariales.

Ilustración No. 13

Gráfica 10: Realización de capacitaciones a los empleados.

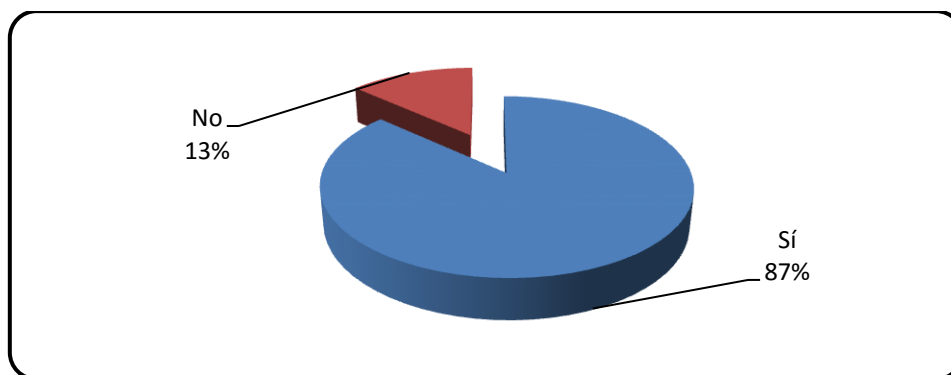


Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los empleados expresaron que sí tienen capacitaciones por parte de la empresa, el 40% manifestó que las reciben eventualmente.

Ilustración No. 14

Gráfica 11: Realización de eventos motivacionales.

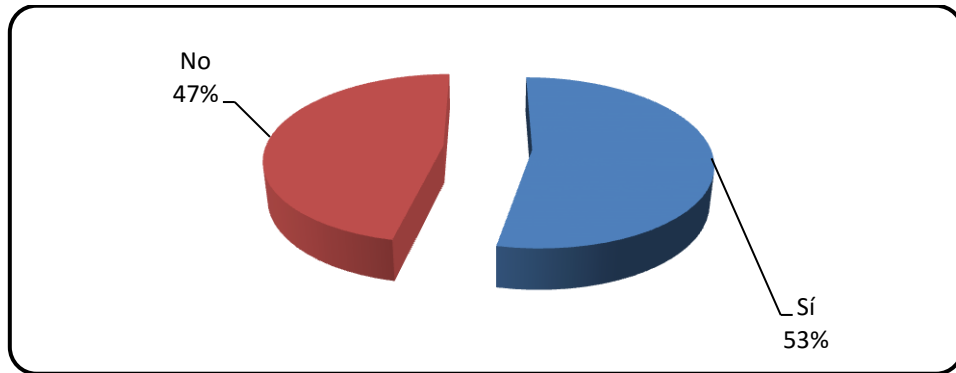


Fuente: Elaboración propia.

El 87% expresó que tienen eventos motivacionales como el día de la familia, convivio navideño, reuniones sorpresa y capacitaciones. El 13% manifestó que según ellos no se realiza ningún tipo de evento de carácter motivacional.

Ilustración No. 15

Gráfica 12: Incentivos que la empresa otorga.

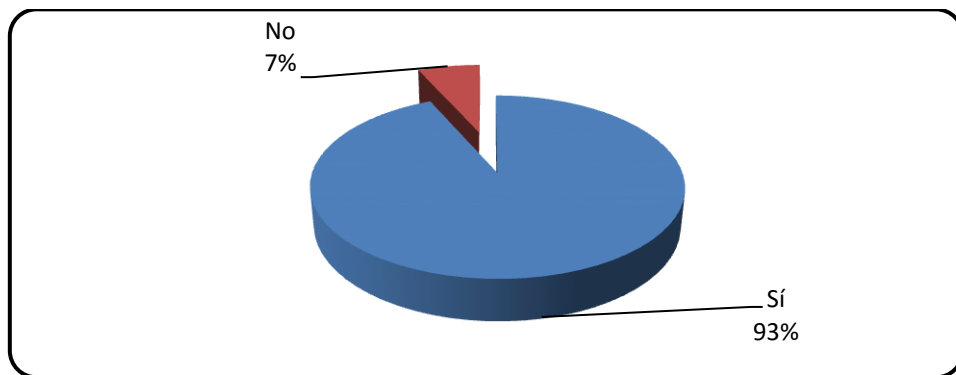


Fuente: Elaboración propia.

El 53% expresó que si existen ciertos incentivos por parte de la empresa, dentro de los que mencionaron las vacaciones, aumentos salariales y horas extras. El 47% manifestó que no se tiene incentivo alguno.

Ilustración No. 16

Gráfica 13: Satisfacción con el ambiente de trabajo dentro de la empresa.

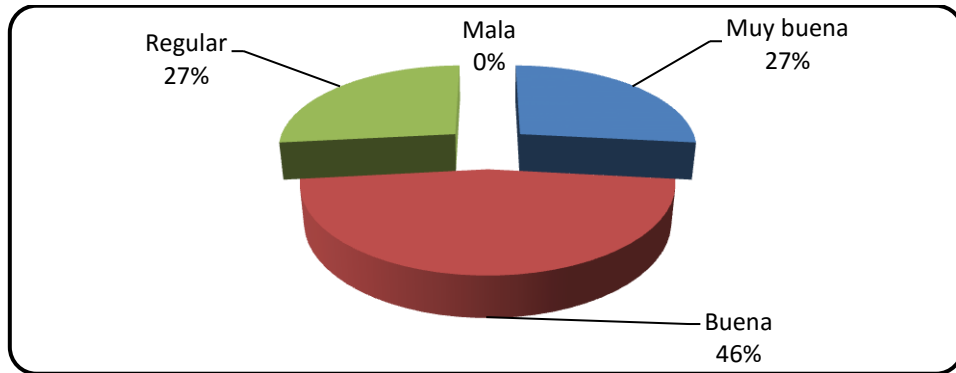


Fuente: Elaboración propia.

El 93% de los empleados dijo sentirse satisfecho con su trabajo. Solo el 7% dijo no estarlo.

Ilustración No. 17

Gráfica 14: Relación con sus superiores.

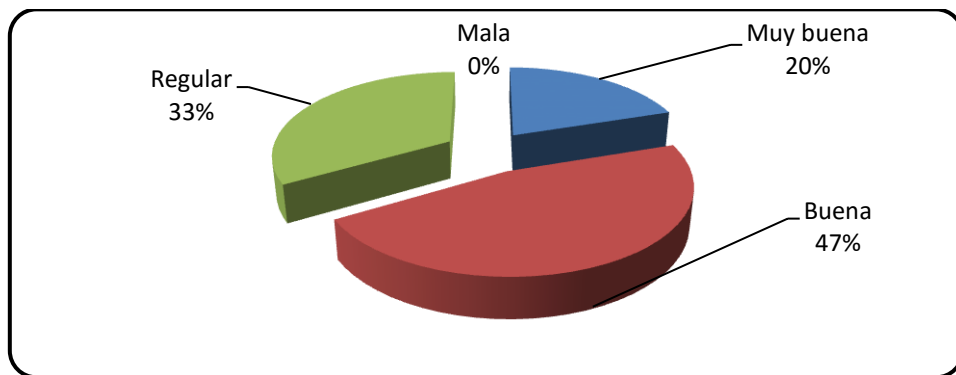


Fuente: Elaboración propia.

El 46% de los empleados expresaron tener una buena relación con sus superiores, el 27% dijo tener una muy buena relación y el otro 27% dijo que su nivel de relación con los superiores era regular.

Ilustración No. 18

Gráfica 15: Relación con sus compañeros de trabajo en la empresa.

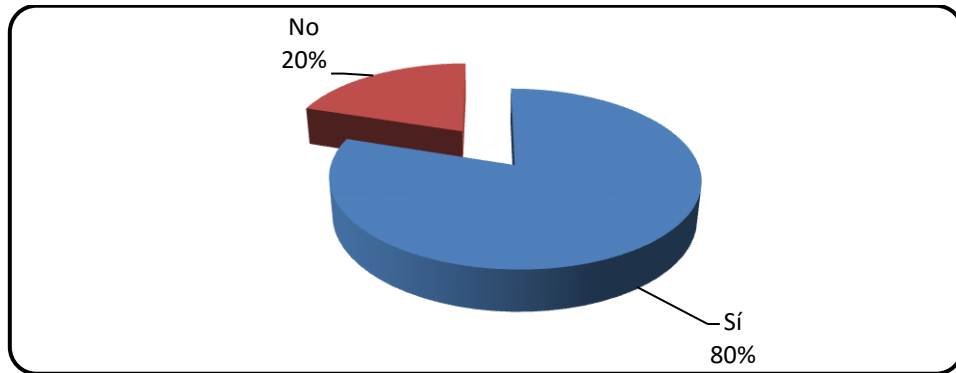


Fuente: Elaboración propia.

El 47% dijo tener una buena relación con sus compañeros laborales, el 33% manifestó que su relación era regular y el otro 20% expresó que la relación era muy buena.

Ilustración No. 19

Gráfica 16: Opiniones y/o comentarios escuchados y tomados en cuenta por la empresa.

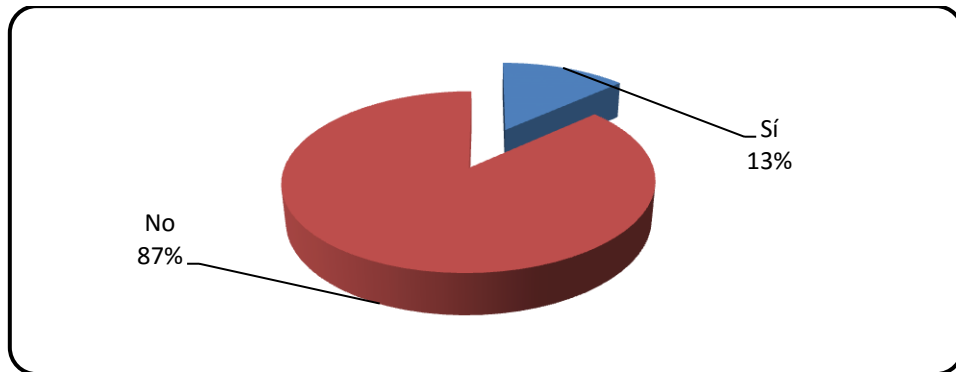


Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los empleados dicen ser escuchados y tomados en cuenta dentro de la empresa, el 20% restante dijo no serlo.

Ilustración No. 20

Gráfica 17: Búsqueda de oportunidades de trabajo en otras empresas.

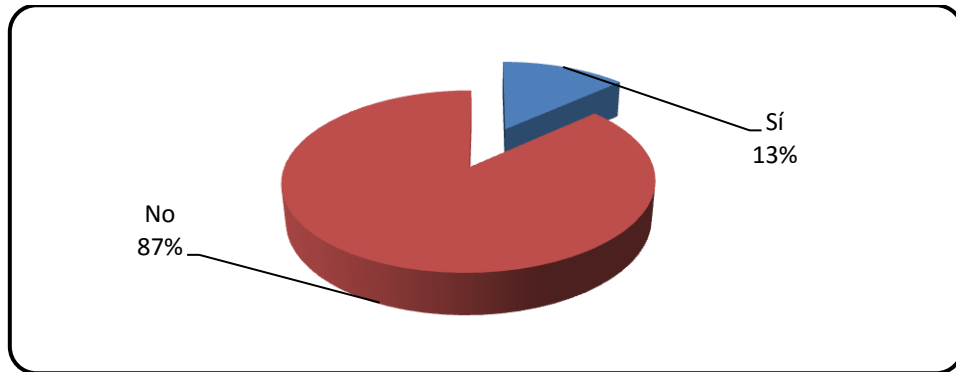


Fuente: Elaboración propia.

El 87% dijo no haber buscado otro trabajo debido a no tener necesidad y sentirse satisfecho con el trabajo actual, el 13% restante dijo haber buscado nuevas oportunidades debido a aspiraciones de un mejor salario.

Ilustración No. 21

Gráfica 18: Conocimiento de empresa similar que ofrezca mejores condiciones laborales que las que tiene actualmente.

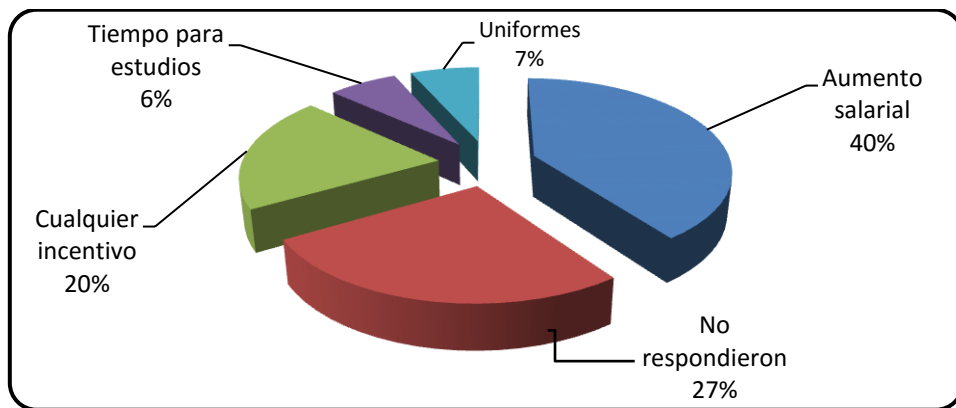


Fuente: Elaboración propia.

El 87% de los empleados dijo no conocer una empresa similar con mejores condiciones, el 13% de los empleados dijo si conocer otras empresas.

Ilustración No. 22

Gráfica 19: Incentivos que le gustaría recibir por parte de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El 40% de los empleados se inclinó por sugerir que sería conveniente un incentivo económico, el 27% de ellos no respondió, el 20% consideran que cualquier incentivo es bienvenido, un 7% desea uniformes y un 6% solicita algún programa de estudios.

4.3 Resultados de la entrevista

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la entrevista dirigida a los Expertos en el área de Recursos Humanos.

El procedimiento que se desarrolló para la realización de las presentes entrevistas fue de la siguiente manera:

Se procedió a contactar a tres expertos directamente en temas relacionados con la gestión del recurso humano.

Experto # 1: Licenciada en Trabajo Social con maestría en Recursos Humanos, Diplomado en Inteligencia Emocional, Diplomado en Gestión y Comportamiento laboral, Diplomado en Motivación y Comunicación; Jefe del Departamento de Bienestar Laboral de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas.

Experto # 2: Licenciado en Administración de Empresas con maestría en Finanzas; Jefe del Departamento de Recursos Humanos del Banco de los Trabajadores.

Experto # 3: Licenciado en Administración de Empresas con maestría en Gestión del Talento Humano; catedrático en universidad reconocida; Jefe del Departamento de Recursos Humanos del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada.

Se concertó una cita con cada uno de los profesionales mencionados y se realizó una entrevista dirigida con preguntas abiertas.

Con los datos obtenidos se procedió a realizar una matriz de sentido esto derivado a las respuestas obtenidas.

En la matriz de sentido se realizó un comparativo de cada una de las respuestas de los profesionales expertos y se concluye con un comentario para resaltar lo más relevante.

Ilustración No. 23

Matriz de Sentido Entrevista dirigida a expertos en el área de Recursos Humanos

Pregunta Entrevista	Experto # 1 Organización Gubernamental	Experto # 2 Sistema Bancario	Experto # 3 Instituto de Recreación	Comentario Personal
¿Es importante que los empleados conozcan y se identifiquen con la misión y visión?	Sí, porque es la única forma de iniciar a desarrollar una Cultura Organizacional en las empresas, para alcanzar las metas, objetivos y planes.	Sí, porque es la identificación con la institución y eso se les traslada al empleado, al sentirse identificado se crea el sentido de pertenencia mostrando interés a pertenecer a la institución.	Sí, porque sirven como unificadores y definen la base de la compañía, los colaboradores cuentan con un principio básico a partir del cual pueden hacer elecciones y tomar decisiones en forma responsable.	Es importante ya que fortalece la integración de la empresa.
¿Es importante la estabilidad laboral que la empresa brinda a sus empleados?	Es importante para lograr el desarrollo organizacional, tanto de la empresa, como del empleado. Los empleados también pueden planear y proyectar sus vidas.	Todo colaborador busca sentirse parte de algo y que la empresa cumpla con lo ofrecido desde un inicio. Cuando se siente seguro canaliza su energía positivamente.	Permite al colaborador conocer la compañía de una manera profunda y le da la motivación suficiente para comprometerse.	Es importante ya que el empleado se siente con un respaldo.
¿Es importante para los empleados que la empresa pague las prestaciones de Ley?	Las legales son vitales, esto hace que los empleados se sientan fortalecidos y cómodos de pertenecer al equipo de trabajo.	Sí, debido a que son derechos que debe gozar todo colaborador y obligaciones que el patrono debe cumplir.	Sí, porque le da certeza al colaborador de pertenecer a una organización responsable y que se ocupa del bienestar de su gente.	El pago de prestaciones refleja una empresa sólida.
¿Qué tipo de programas e incentivos se deben dar a los empleados para lograr un mejor rendimiento?	Capacitación constante, ambientes agradables de trabajo, retos a cumplir, incentivos por cumplimiento de metas logradas. Crecimiento dentro de la empresa. Planes de carrera y sucesión.	Incrementos salariales, Reconocimientos como viajes, Bonos de productividad. Mejores condiciones laborales (tecnología, rapidez en los procesos, cafetería). Capacitaciones que generen valor tanto personal y profesional. Planes de carrera. Oportunidad de estudio.	Crear hábitos institucionales valorando el esfuerzo del trabajador y un buen trato en la relación laboral. Algunos pueden ser: Reconocimiento público de los logros. Empleado del mes. Actividades de fin de año. Celebración de cumpleaños. Reconocimiento económico (salario emocional).	Deben ser incrementos salariales, capacitaciones y diversos programas de motivación.

<p>¿La relación de los superiores con los empleados afecta el rendimiento laboral y la motivación?</p>	<p>Es importante desde la comunicación, información de directrices, dirección, liderazgo, hasta la capacitación por medio de coaching y también el empoderamiento.</p>	<p>Cuando no se tiene un líder inspirador, el trabajo del colaborador decae ya que no encuentra apoyo y nuevas formas de elaborar el trabajo y se siente que no está en el puesto correcto y que debería tener a un líder que le motive más que lo supervise.</p>	<p>No debemos olvidar que una atmósfera tranquila beneficia a todos, tanto a jefes como colaboradores y una de las relaciones más importantes que se establecen en el entorno laboral son las de los empleados con sus superiores, relaciones que pueden generar el ambiente y la motivación necesaria.</p>	<p>La comunicación y la relación laboral es importante para un buen desempeño.</p>
<p>¿Cuál es la causa principal de la rotación de personal en las empresas?</p>	<p>Salarios no competitivos, cargas de trabajo fuertes, ambientes hostiles de trabajo, horarios extendidos y la no identificación de objetivos personales con el general de la empresa.</p>	<p>Condiciones laborales, Clima laboral, Mejor oportunidad en otra organización.</p>	<p>El salario. La mayoría piensa en satisfacer las necesidades del momento y no en un plan de carrera. Los jóvenes, especialmente, cambian de trabajo hasta por Q50.00.</p>	<p>Salarios, clima laboral, motivación, incentivos.</p>
<p>¿La rotación de personal genera pérdidas de tiempo y económicas para la empresa?</p>	<p>Sí, porque hay que estar haciendo nuevamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación, lo que es muy caro.</p>	<p>Sí, porque el realizar toda la gestión de reclutamiento y selección genera costos de investigación, publicación pruebas psicométricas, papelería, etc. Es más barato y rentable retener al personal que contratar y capacitar a una nueva persona.</p>	<p>Se invierte en pruebas psicométricas, tiempo para entrevistar, entrenar en el puesto y los costos que genera capacitar al personal.</p>	<p>Los gastos económicos y de tiempo son elevados cuando hay rotación, lo cual se debe evitar.</p>
<p>¿Cómo se puede evitar la rotación de personal en las empresas?</p>	<p>Contrataciones adecuadas, por medio de un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación, así como capacitación contante, salario justo, ambiente agradable, horarios adecuados, evaluaciones del desempeño e incentivos sobre metas.</p>	<p>Mejorando las condiciones laborales. Mejorando el Clima laboral, Motivando, Capacitando e Innovando.</p>	<p>Realizando varios tipos de análisis organizacionales constantemente para conocer las fallas y poder prevenirlas. Se debe trabajar en un sistema de retroalimentación con los colaboradores, que permita una comunicación efectiva.</p>	<p>Mejorando el clima laboral, capacitando y motivando al empleado.</p>

<p>¿Qué papel juega la gestión de recursos humanos en la retención del capital humano en las empresas?</p>	<p>Aprovecha el talento que los empleados en el transcurso de su vida laboral logran desarrollar. Ubicando a los empleados en lugares adecuados de trabajo y desarrollándolos al máximo y reteniéndolos en otras ubicaciones de la empresa en donde sigan aportando.</p>	<p>El gestor de RRHH debe jugar un papel no solo de administrador de personal, sino también de mediador entre el colaborador y la gerencia para identificar necesidades del personal y tomar acciones estratégicas. Es importante llevar al personal de un nivel operativo a uno estratégico invirtiendo en tecnología, mejores prácticas en procesos, empoderamiento y planes de sucesión.</p>	<p>Recursos Humanos debe trabajar en pro del aumento de la productividad del trabajo y en consecuencia de la satisfacción laboral, promoviendo así el desarrollo humano y económico del personal.</p>	<p>Opinan que es el intermediario del encargado del desarrollo personal de cada empleado.</p>
<p>¿Qué tipo de programas de retención de personal se pueden aplicar en las empresas?</p>	<p>Abriendo nuevas subsidiarias en otros sitios del país o fuera. Aprovechando los conocimientos y experiencias de los empleados para capacitar o monitorear a otros empleados. Contratando a estos empleados como asesores en ciertas áreas.</p>	<p>Incrementos salariales anuales, Bonos sobre productividad, Motivación, desarrollo, clima laboral. Crear comités para generar nuevas ideas para sentir que puede apoyar a nivel estratégico el colaborador.</p>	<p>Se debe pensar en un programa enfocado en el talento humano y no solo en la generación de ingresos. Se debe invertir en ellos y dantes la herramienta necesaria para que obtengan resultados.</p>	<p>Capacitaciones, motivación y programas de carrera en la empresa.</p>
<p>¿Algún comentario adicional que desea aportar con relación al tema?</p>	<p>Para lograr la gestión del talento humano, iniciar con la cultura organizacional, con el proceso de planeación estratégica. Posteriormente lograr un adecuado proceso de reclutamiento, evaluación, selección, contratación y capacitación. Continuar con la evaluación del desempeño y desarrollar planes de carrera y sucesión para los empleados. Es necesario utilizar herramientas de liderazgo, comunicación, coaching y mentoring.</p>	<p>Pensar como Gestor y líder de recursos humanos y no solo como reclutador de personal, sino también ser estratégico en manejar el recurso más importante de la organización jugar los 3 papeles de la Gestión de RRHH. Así mismo es muy importante invertir en tecnología, lo cual dará a la empresa un valor agregado y mejores controles y supervisión.</p>	<p>Para que el la relación del empleado con la empresa tenga un nivel de compromiso y el empleado adopte el sentimiento de pertenencia es importante conocer al empleado para poder satisfacer sus necesidades y tomar en cuenta las opiniones del mismo para mejoras laborales que sean convenientes tanto para el empleado como para la empresa.</p>	<p>La relación y comunicación de la empresa con el empleado es esencial para el crecimiento de la misma. Aplicar estrategias de ganar-ganar, para conseguir un crecimiento de ambas partes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis e interpretación de Resultados

Según Hernández Sampieri, (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo, que puede haber piezas o trozos de la teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación.

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa de Servicios de Transporte por medio de cuestionarios los cuales fueron trasladados a los empleados de la empresa, así como entrevistas dirigidas a profesionales expertos en el área de Recursos Humanos, se procedió a confrontar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el Marco Teórico. Los resultados de los cuestionarios se presentaron por medio de graficas de pie, mientras que con los datos de las entrevistas dirigidas se realizó una matriz de sentido para analizar la información.

La desvinculación de personal es un tema que muchas empresas están tomando en consideración, derivado que, como bien se sabe, los colaboradores representan el capital más importante de la empresa ya que de ello depende el éxito o fracaso de la misma. Idalberto Chiavenato (2009) define que “la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otros. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas”.

Derivado de la demanda de empleo y la coyuntura económica que actualmente se vive, los colaboradores de la empresa de Servicios de Transporte no han buscado oportunidades de trabajo en otras organizaciones, lo cual no ha dado un margen elevado de desvinculación del personal.

“La organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización” Chiavenato, Idalberto (2009:440). Con el ánimo de fortalecer la empresa y continuar con el cumplimiento de la misión y visión, la empresa de Servicios de Transporte considera necesario la implementación de programas que fortalezcan el nivel de motivación, desarrollados por medio de incentivos como capacitaciones, reconocimientos, actividades recreacionales y bonos por cumplimiento de metas, enfocados a crear un ambiente de trabajo agradable, creando un sentimiento de pertenencia y fidelidad hacia la empresa, así como el fortalecimiento de la retención del capital humano.

Los incentivos que según los empleados actualmente reciben de la empresa de Servicios de Transporte son de carácter legal, ya que expresaron que les proporcionan vacaciones y acceso a trabajar horas extras, los cuales son elementos que no se consideran incentivos de carácter motivacional. La capacitación es el proceso por medio del cual las empresas se dedican a brindarles a los empleados las capacitaciones necesarias para el buen desempeño de sus funciones. Es necesaria para que los empleados conozcan los procesos y la metodología que deben seguir para el buen desenvolvimiento de sus funciones. Manifestaron los empleados que las capacitaciones que se dan en la empresa son muy eventuales, lo que demuestra la falta de interés en el tema por parte de la empresa.

Según Idalberto Chiavenato (2009:11) señala que “La administración de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.”

Los empleados de la empresa de Servicios de Transporte se sienten identificados con la misión y visión de la empresa, lo que fortalece el sentido de pertenencia y orienta al cumplimiento de objetivos.

“La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización” Chiavenato, Idalberto (2009:440). Los empleados de la empresa de Servicios de Transporte se mostraron interesados en recibir incentivos, se inclinan más a los de tipo económico, sin embargo, se pudo percibir que se encuentran abiertos a recibir cualquier tipo de incentivos que la empresa pueda brindarles.

Los expertos opinan que es importante crear hábitos institucionales en los que constantemente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral. “Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” Chiavenato, Idalberto (2009:440).

En la actualidad existen diversos programas de retención de personal que las empresas utilizan. Los programas varían dependiendo del tipo de empresa y del nivel de trabajadores que posea. Algunos de los programas de retención de personal se basan en proporcionar incentivos económicos, bonos por cumplimiento de metas, becas estudiantiles, asensos laborales, crecimiento laboral y profesional, promociones, cursos, capacitaciones, reconocimientos públicos, días de descanso por compensación, seguridad e higiene, actividades recreativas, campeonatos deportivos, subsidio de transporte y de alimentación, entre otros. Por lo anterior, se detectó la importancia de proponer un programa de retención de personal. Para implementar el programa se considera, como factor determinante, el nivel socio-económico que tienen los empleados que conforma la empresa de Servicios de Transporte.

4.5 Análisis de viabilidad de la propuesta

El análisis de la viabilidad es el estudio que dispone el éxito o fracaso de un proyecto o propuesta a partir de una serie de datos como puede ser el medio ambiente, la rentabilidad, las necesidades de mercado, la factibilidad política, la aceptación cultural, la legislación aplicable, el medio físico, el flujo de caja de la operación y sobre todo el análisis en la viabilidad financiera y de mercado. Todo ello con la finalidad de predecir el éxito o fracaso del proyecto.

Empezar con la implementación del programa de Retención del Capital Humano en la empresa de Servicios de Transporte requiere disponer de suficiente información analizada para reducir el riesgo de fracaso. Es de vital importancia prestarle la atención debida a cuestiones que resultan clave para determinar la viabilidad de la propuesta.

Para determinar la viabilidad de la propuesta, se establece que la implementación del programa de Retención del Capital Humano en la empresa de Servicios de Transporte es de vital importancia debido a que resuelve una necesidad que la empresa presenta.

Se tiene claro los beneficios que se obtendrán al implementar el programa, así como los resultados que se desean. Se realizó un análisis a los empleados de la empresa, por medio del cual se verificó que la aceptación del programa es motivante ya que los empleados manifestaron sentirse entusiasmados de poder tener nuevos métodos que incentiven y recompensen su labor.

Con el resultado de la implementación del programa de Retención del Capital Humano en la empresa se tiene claro que las referencias y la imagen que la empresa tendrá será de gran beneficio, ya que los clientes han manifestado que sería más agradable que se les atendiera con más cordialidad y que el personal estuviese más motivado, lo cual a su vez es un factor determinante para retener a los clientes, así como atraer clientes nuevos para la empresa.

De la misma manera, se identificó que la empresa posee la disponibilidad y capacidad financiera para cubrir el total de la inversión que se presenta para la implementación y desarrollo del programa de retención. Se verificó que los empleados están anuentes de aceptar incorporarse al programa de retención ya que manifestaron que es un beneficio para ellos. Así mismo, se detectó que los nuevos conocimientos serán aplicados para beneficio de la empresa y del cliente.

Las autoridades de la empresa se encuentran anuentes a realizar la inversión e implementación del programa de retención en la empresa, considerando todos los aspectos que ello incluye, ya que identifican la necesidad del mismo y los beneficios que este traerá a la empresa, proporcionando así el tiempo respectivo y todos los medios que sean necesarios para la ejecución del mismo.

4.6 Análisis de la situación salarial de los empleados

La remuneración económica o salario es la suma de dinero que recibe un trabajador de su empleador de forma periódica como compensación por determinado tiempo de trabajo o por la realización de una tarea en específico. Este pago o remuneración puede ser diario, semanal o mensualmente.

El salario es la principal fuente de ingresos de los trabajadores, así como un costo para las empresas, por ello se debe tomar en consideración ya que es uno de los principales temas que pueden provocar inconvenientes, discriminación y privación entre los empleados causando problemas a las empresas, por ello se debe garantizar brindar un salario digno que cubra las necesidades básicas de los trabajadores.

Desde el punto de vista de la economía, los salarios son parte importante de los costos generales de las empresas y son una variable esencial para la competitividad y el poder adquisitivo de los

trabajadores, teniendo un impacto en los factores como la productividad, la inversión y el desarrollo general del país.

Actualmente la empresa de Servicios de Transporte ofrece a sus empleados del área operativa una remuneración económica equivalente al salario mínimo vigente para el 2015, el que se establece de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No.470-2014 publicado en el Diario de Centroamérica el 19 de diciembre de 2014.

Se comprobó que los empleados operativos de la empresa de Servicios de Transporte reciben un salario de forma mensual conformado por un salario base de Q.2644.40, un bono de Q.450.00; haciendo un total de Q.3094.40; adicionalmente a ello se pagan viáticos por viaje realizado, este pago regularmente oscila entre Q.100.00 a Q.500.00 por viaje, esto dependiendo de la distancia que se recorra para el lugar donde se realiza la entrega.

Regularmente un empleado que realiza viajes constantemente y a distancias considerables recibe un salario aproximado entre Q.5200.00 a Q.6800.00; y un empleado que realiza viajes eventuales o a menor distancia recibe un salario aproximado entre Q.3800.00 a Q.4800.00.

Por todo lo anterior, se establece que la empresa de Servicios de Transporte refleja una estabilidad salarial en comparación con la oferta de trabajo que otras empresas de un giro similar ofrecen, debido a que poseen salarios competitivos para empleados operativos sin mayor requisito de nivel académico, generando con ello estabilidad y competencia salarial dentro de la oferta laboral.

Propuesta

Introducción

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene como objetivo obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Definitivamente lo más importante en una empresa son las personas, quienes son las encargadas de ejecutar propiamente las actividades de la empresa, se dice que los empleados son como el motor para un automóvil sin el cual no podría moverse. Dar al empleado un trato adecuado es una exigencia ética, pero tiene también resultados en la buena marcha de la empresa. La empresa no funciona eficientemente cuando su personal no está debidamente capacitado y motivado, por eso es necesario dársele la importancia que merece considerando las condiciones de trabajo a las que se dedica. Si el empleado está motivado trabaja a gusto, hace las cosas bien y el cliente será bien atendido y estará satisfecho, y en consecuencia se podrán alcanzar los objetivos de la empresa.

La presente propuesta se genera a partir de los resultados obtenidos y en base a los objetivos de la investigación, por lo que se recomienda a la empresa de Servicios de Transporte la implementación de un programa de retención del capital humano, el cual está basado en el desarrollo de tres aspectos importantes: capacitaciones con enfoque motivacional, actividades recreativas y reconocimiento económico por cumplimiento de objetivos para los empleados de la empresa. La aplicación de estos aspectos permitirá ayudar al fortalecimiento del recurso humano y alinear los objetivos individuales de cada empleado con los de la empresa.

Justificación

Considerando los hallazgos obtenidos en el desarrollo investigativo y por medio de los resultados de los instrumentos de recopilación de datos, con relación a los factores que influyen en la

desvinculación de personal y cuáles son los aspectos relevantes para fomentar la retención del capital humano en la empresa, derivado de que cuando surge la desvinculación trae consigo gastos imprevistos para la empresa ya que debe realizar nuevamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del nuevo empleado. Así mismo, es necesario desarrollar procesos que contribuyan a incentivar y motivar al personal actual para crear un fortalecimiento del capital humano en la empresa de Servicios de Transporte.

Objetivos

Para la presente propuesta, se establece el objetivo general y los objetivos específicos como corresponde.

Objetivo general

Implementar un programa que contribuya al fortalecimiento de la retención del capital humano en la empresa de Servicios de Transporte.

Objetivos específicos

- Incentivar la motivación a través de la implementación de capacitaciones enfocadas al desarrollo de los empleados, mejorando las relaciones personales y el ambiente laboral.
- Desarrollar actividades recreativas que motiven al empleado y promuevan la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la iniciativa y el sentimiento de pertenencia.
- Implementar un plan de retribución por resultados, basado en el incremento del rendimiento de combustible por unidad de transporte, con lo cual se logra incentivar el nivel de compromiso y fidelidad por parte de los empleados.

Propuesta

Programa de Retención del Capital Humano en la empresa de Servicios de Transporte

Para lograr la retención de personal es necesario que se realicen cambios en los procesos y en las acciones tanto por parte de la empresa como del colaborador. El programa de retención del capital humano que se propone para la empresa de Servicios de Transporte se conforma de tres aspectos importantes para su desarrollo, primero, brindar a los empleados un conjunto de capacitaciones las cuales tiene un enfoque de tipo motivacional, segundo, realizar actividades recreativas deportivas, y tercero implementar un plan de retribuciones por resultados. El programa está dirigido a todo el personal operativo y será desarrollado por la Gerencia de la empresa.

Resultados esperados

Con la implementación del presente programa de retención propuesto, se pretende conseguir empleados altamente motivados y capacitados, con un sentimiento de pertenencia y fidelidad a la empresa; así mismo se espera lograr fortalecer el capital humano de la empresa, así como tener una economía en el consumo de combustible. Para ello, a continuación se detalla cada uno de los aspectos que conforman el programa propuesto.

Capacitaciones con enfoque motivacional

Se impartirán cuatro capacitaciones con el afán de promover el desarrollo y fortalecimiento de la motivación de los empleados, mejorando las relaciones personales y el ambiente laboral. Las capacitaciones a impartirse son: A) Liderazgo, motivación y comunicación, B) Optimización del trabajo en equipo, C) Manejo efectivo del tiempo en el trabajo, y D) Inteligencia emocional. Impartidas por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- en módulos de

20 y 40 horas divididos por sesiones de 2 o 4 horas por día, esto va depender de la disponibilidad y carga de trabajo de la empresa.

Ilustración No. 24

Capacitación “A”

Liderazgo, motivación y comunicación

Capacitación: Liderazgo, motivación y comunicación	
Categoría:	Administración y planeación
Facilitador de la capacitación:	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-
Descripción de la capacitación:	La capacitación se enfoca en el desarrollo de técnicas y herramientas efectivas para el desarrollo del liderazgo y la comunicación, generando un incremento en la motivación.
Objetivos de la capacitación:	El participante adquirirá técnicas de motivación y comunicación para el desarrollo del liderazgo.
Requisitos para la capacitación:	6to. Grado de primaria y un mínimo de 16 años de edad.
Participantes de la capacitación:	Todos los empleados operativos de la empresa.
Fecha de la capacitación:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte. INTECAP imparte las capacitaciones mensualmente.
Duración de la Capacitación:	20 horas. 10 días de 2 horas por día, ó 5 días de 4 horas por día. Nota: INTECAP recomienda tomar la capacitación con intervalos de días para no obstaculizar las actividades, y tener un mejor aprovechamiento de la capacitación.
Horario de la capacitación:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte. INTECAP imparte las capacitaciones en intervalos de 2 a 4 horas por día.
Lugar de la capacitación:	Formación a Distancia, calle del Estadio Mateo Flores 8-79 zona 5
Reconocimiento:	Concluida la Capacitación, INTECAP entrega un Diploma de participación a cada colaborador
Inversión de la capacitación:	La inversión a realizar es de Q.120.00 por cada participante.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración No. 25

Capacitación “B”

Optimización del Trabajo en Equipo

Capacitación: Optimización del trabajo en equipo	
Categoría:	Administración y planeación
Facilitador de la capacitación:	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-
Descripción de la capacitación:	La capacitación se enfoca en proporcionar herramientas y estrategias para lograr una comunicación efectiva entre los equipos de trabajo de una organización.
Objetivos de la capacitación:	Proporcionar herramientas y estrategias para optimizar el trabajo en equipo en aras de la productividad y la sinergia laboral a través de un liderazgo efectivo.
Requisitos para la capacitación:	6to. Grado de primaria y un mínimo de 16 años de edad.
Participantes de la capacitación:	Todos los empleados operativos de la empresa.
Fecha de la capacitación:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte. INTECAP imparte las capacitaciones mensualmente.
Duración de la Capacitación:	20 horas. 10 días de 2 horas por día, ó 5 días de 4 horas por día. Nota: INTECAP recomienda tomar la capacitación con intervalos de días para no obstaculizar las actividades, y tener un mejor aprovechamiento de la capacitación.
Horario de la capacitación:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte. INTECAP imparte las capacitaciones en intervalos de 2 a 4 horas por día.
Lugar de la capacitación:	Formación a Distancia, calle del Estadio Mateo Flores 8-79 zona 5
Reconocimiento:	Concluida la Capacitación, INTECAP entrega un Diploma de participación a cada colaborador
Inversión de la capacitación:	La inversión a realizar es de Q.120.00 por cada participante.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración No. 26

Capacitación “C”

Manejo Efectivo del Tiempo en el Trabajo

Capacitación: Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	
Categoría:	Administración y planeación
Facilitador de la capacitación:	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-
Descripción de la capacitación:	La capacitación brinda herramientas para aprender a manejar y planificar el tiempo en el área de trabajo.
Objetivos de la capacitación:	Al participante se le proporcionan herramientas para planificar y manejar el tiempo en el área de trabajo.
Requisitos para la capacitación:	6to. Grado de primaria y un mínimo de 16 años de edad.
Participantes de la capacitación:	Todos los empleados operativos de la empresa.
Fecha de la capacitación:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte. INTECAP imparte las capacitaciones mensualmente.
Duración de la Capacitación:	40 horas. 20 días de 2 horas por día ó 10 días de 4 horas por día. Nota: INTECAP recomienda tomar la capacitación con intervalos de días para no obstaculizar las actividades, y tener un mejor aprovechamiento de la capacitación.
Horario de la capacitación:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte. INTECAP imparte las capacitaciones en intervalos de 2 a 4 horas por día.
Lugar de la capacitación:	Formación a Distancia, calle del Estadio Mateo Flores 8-79 zona 5
Reconocimiento:	Concluida la Capacitación, INTECAP entrega un Diploma de participación a cada colaborador
Inversión de la capacitación:	La inversión a realizar es de Q.100.00 por cada participante.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración No. 27

Capacitación “D”

Inteligencia Emocional

Capacitación: Inteligencia emocional	
Categoría:	Administración y planeación
Facilitador de la capacitación:	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-
Descripción de la capacitación:	La capacitación proporciona los lineamientos y estrategias con la siguiente temática: Inteligencia emocional, Trabajo en equipo e inteligencia emocional, Intensificar su inteligencia emocional, Obtención de resultados gracias a la comunicación, Personas conflictivas en el lugar de trabajo, El lado interpersonal del conflicto.
Objetivos de la capacitación:	El participante aprende a manejar técnicas de inteligencia emocional para aplicarlas en el ambiente laboral.
Requisitos para la capacitación:	3ro. Básico aprobado y un mínimo de 16 años de edad.
Participantes de la capacitación:	Todos los empleados operativos de la empresa.
Fecha de la capacitación:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte. INTECAP imparte las capacitaciones mensualmente.
Duración de la Capacitación:	20 horas. 10 días de 2 horas por día, ó 5 días de 4 horas por día. Nota: INTECAP recomienda tomar la capacitación con intervalos de días para no obstaculizar las actividades, y tener un mejor aprovechamiento de la capacitación.
Horario de la capacitación:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte. INTECAP imparte las capacitaciones en intervalos de 2 a 4 horas por día.
Lugar de la capacitación:	Formación a Distancia, calle del Estadio Mateo Flores 8-79 zona 5
Reconocimiento:	Concluida la Capacitación, INTECAP entrega un Diploma de participación a cada colaborador
Inversión de la capacitación:	La inversión a realizar es de Q.120.00 por cada participante.

Fuente: Elaboración propia.

Actividades recreativas

Las actividades de carácter recreacional van encaminadas al desarrollo y fortalecimiento de la motivación del empleado, promoviendo la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la iniciativa y el sentimiento de pertenencia. Anualmente se organizará un encuentro deportivo de futbol con equipos invitados (que pueden ser los clientes), el cual se llevará a cabo por motivo de aniversario de la empresa, se realizará en las instalaciones del Campo de Marte zona 5 o en su defecto en el Parque Erick Barrondo zona 7 de la Ciudad Capital, esto debido a que el uso de las canchas en dichas instalaciones no tiene costo alguno ya que pertenecen a una Institución del gobierno, por lo que solo se debe realizar la solicitud del uso de una cancha al Ministerio de Cultura y Deportes con un mínimo de 15 días de anticipación.

Ilustración No. 28

Encuentro deportivo de futbol

Actividad: Encuentro deportivo de futbol	
Participantes:	Todos los empleados de la empresa.
Detalle de la actividad:	Realizar encuentros de futbol con equipos invitados. La actividad se realizará por motivo del aniversario de la empresa.
Tiempo de duración de la actividad:	45 minutos por cada encuentro.
Fecha de la actividad:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte.
Hora de la actividad:	A definir por la Gerencia de la empresa de Servicios de Transporte.
Lugar de la actividad:	Instalaciones del Campo de Marte zona 5. Nota: el uso de las instalaciones es gratuito por pertenecer a una entidad del Gobierno.
Costo de la actividad:	Q.45.00 por pago de arbitraje y Q.20.00 de refrigerio por persona.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Retribución por Resultados

El plan tiene como finalidad proporcionar al empleado una recompensa económica por medio de comprobar fehacientemente un incremento en el rendimiento de combustible (ahorro en el gasto de combustible) de la unidad de transporte utilizada, con lo cual se logra incentivar el nivel de compromiso y fidelidad por parte de los empleados hacia la empresa. El mecanismo del plan será el de otorgar un incentivo económico al empleado que logre incrementar el rendimiento del combustible contra los kilómetros recorridos. La cantidad del vale será de Q150.00 bimensual, para dos empleados que logren el mayor porcentaje de rendimiento comprobado. Cada dos (2) meses se elegirán a dos empleados que destaque en este aspecto. Para llevar el control correspondiente se establece la siguiente tabla.

Ilustración No. 29

Tabla de Rendimiento de combustible

Tabla para establecer la recompensa por rendimiento de combustible							
Nombre del empleado:			_____				
Unidad de transporte:				No. Placa: _____			
Fecha	Kilométraje salida	Kilométraje entrada	Recorrido	Consumo combustible	Rendimiento % de ahorro	% de incentivo	Firma encargado

Fuente: Elaboración propia.

El combustible es el elemento de mayor proporción en los costos variables de las empresas de transportes, por lo cual se considera indispensable buscar optimizar al máximo el uso del mismo, buscando reducir costos por este concepto. La implementación de este plan tiene como propósito principal crear una reducción general en el consumo innecesario de combustible, generando un ahorro significativo para la empresa.

Evaluación del desempeño

Al implementar el programa de Retención de Personal en la empresa de Servicios de Transporte, se realizará una evaluación del desempeño a todos los empleados, esto se realizará cada 6 meses, con lo cual se pretende establecer los avances e identificar las debilidades para poder contrarrestarlas.

El método de evaluación que se utilizará será la Lista de Verificación, el cual consiste en evaluar afirmativa o negativamente a cada uno de los trabajadores en varios aspectos que serán definidos por la gerencia de la empresa y estarán detallados en un listado respectivo, este listado será como una especie de *check-list*, determinando así verificar el desenvolvimiento de cada empleado. El realizar una evaluación del desempeño cada seis meses tiene como finalidad comprobar si el programa de Retención de Personal implementado en la empresa de Servicios de Transporte está dando los resultados que se esperaban conseguir. De esta misma manera, se pretende identificar los principales inconvenientes que se estén suscitando en la empresa, con ello poder aplicar los procesos necesarios para contrarrestar el o los inconvenientes. Lo fundamental es proporcionar un constante seguimiento y continuidad a todos los programas tanto nuevos como antiguos que ya están implementados, esto se realizará con el afán de apoyar al crecimiento y desarrollo a largo plazo de la empresa.

Desarrollo de Marketing

La publicidad es una forma de comunicación que tiene como objetivo aumentar la demanda y consumo de un producto o servicio, así como insertar una nueva marca o producto dentro del mercado, también mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente del consumidor. Esto se realiza por medio de campañas publicitarias que se propagan en los medios de comunicación, todo ello en torno a un anticipado plan de comunicación preestablecido. Derivado de la investigación, el estudio y análisis de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la neuroeconomía, la antropología, la economía y la estadística, que son encontradas en los estudios de mercado, se conseguirá, desde la perspectiva de la empresa, crear un mensaje adecuado para un segmento de mercado en específico a quien se le conoce como público objetivo o target.

Marketing TTL

Una exitosa campaña de marketing / TTL integrado, les da a las empresas pequeñas o al microempresario el alcance y orientación en las transformaciones que pueden representar una campaña de marketing global con éxito.

Los dueños de pequeñas empresas, ahora poseen las herramientas y recursos a disposición para realizar campañas de marketing TTL verdaderamente eficaces, como por ejemplo las redes de medios sociales como lo son Facebook, Instagram, Twitter, entre otros, asimismo los sitios como YouTube, los cuales están al alcance de las empresas pequeñas para implementar estrategias de marketing que tienen un amplio alcance, sin embargo, el enfoque puede ser estrecho.

EL TTL o el marketing Through The Line, “a través de la línea” es decir desarrollar las estrategias de marketing de manera “integral” trata de integrar y hacer propuestas completas que lleven el mensaje de abajo para arriba y viceversa.

Publicidad por medio de afiches informativos

El plan de marketing interno se llevará a cabo por medio de afiches informativos, en los cuales se plasmará la información respectiva de cada una de las actividades a realizarse, como lo son las diversas capacitaciones, los encuentros deportivos y las recompensas por rendimiento de combustible por parte de la empresa. En los afiches se estará invitando a los empleados a participar y al mismo tiempo se les hará conciencia de la importancia de participar ya que es parte del desarrollo, convivencia y beneficio por parte de la empresa. Los afiches serán colocados en puntos visibles y estratégicos dentro de las instalaciones operativas de la empresa.

Publicidad por medio de redes sociales

Actualmente los anuncios sociales es una de las herramientas más utilizadas por muchas empresas, esto con la finalidad de conseguir incrementar una comunidad en medios sociales.

Existen un sin número de redes sociales que pueden ser de apoyo para la empresa, resaltando que son utilizadas diariamente por una cantidad considerable de usuarios a nivel mundial. Una de las principales redes sociales a nivel mundial que existen es Facebook. El sistema publicitario de Facebook permite dirigir anuncios al propio Facebook y también hacia la web del anunciante. La principal ventaja de los anuncios en esta red social radica en las múltiples posibilidades de segmentación de una audiencia potencial de más de diecinueve millones de usuarios alrededor del mundo. Entre los factores que se pueden considerar están: sexo, edad, país y una amplia gama de intereses.

Por lo anterior, se propone crear una página para la empresa de Servicios de Transporte, en formato “*Sponsored Ads*” que es el formato más recomendado para la empresa, esto debido a que es una página donde se encontrara publicada la información de la empresa y los interesados pueden seguir la página con un simple “*me gusta*”, y de esta manera se va incrementando el

número de seguidores de la misma. En esta página básicamente se mostrará la información de la empresa, ubicación, servicio que brinda, disponibilidad, cotizaciones, actividades a realizarse, el desarrollo de los empleados, el empleado ganador del programa de ahorro de combustible e información relevante para el empleado y los clientes. Asimismo, se presentara una reseña publicitaria a los amigos de cada usuario que sea actualmente seguidor de la página, con este método la publicidad es de manera automática.

Publicidad por medio de intranet

Una intranet se refiere a una red informática que maneja la tecnología del Protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una empresa. El término se utiliza en divergencia con Extranet la cual es una red entre las empresas, y en defecto se refiere a una red dentro de una empresa. En algunos casos la expresión se refiere solamente a la organización interna del sitio web, pero puede ser una parte más extensa de la infraestructura de tecnología de la información de la empresa, y puede estar compuesta de varias redes de área local.

El objetivo de la intranet es organizar el escritorio de cada trabajador de la empresa, con mínimo costo, tiempo y esfuerzo, todo ello con la finalidad de aporte para ser más productivo, rentable, oportuno, seguro y competitivo.

Derivado de lo anterior se propone realizar campañas de publicidad por medio de intranet en la empresa de Servicios de Transporte, por medio de lo cual se estará informando de las actividades a realizarse conforme al programa de Retención de Personal, contribuyendo a incentivar la participación y colaboración de los empleados, así como motivar a los mismos en diferentes áreas de trabajo.

Plan estratégico

La planificación estratégica de publicidad, es el proceso que se realiza para implementar estrategias efectivas y duraderas de publicidad. Esta planificación debe considerar muchos factores y aspectos de la empresa, como los aspectos que contribuyen a detectar las oportunidades promocionales y valorar las oportunidades de marketing, así como investigar, analizar e identificar el mercado meta, desarrollando con ello una posición estratégica para que la empresa alcance su principal objetivo, y así proyectar el método de marketing que se utilizará en la empresa.

El principal beneficio de un plan estratégico de publicidad es que establece un lineamiento para que la empresa consiga cumplir las metas y objetivos, además permite a la empresa crear y utilizar mensajería consistente de forma interna y externa, dirigiéndose hacia una meta común. Un plan estratégico de publicidad no es una acción de una sola vez, sino que debe ser un proceso continuo. Regularmente las empresas crean planes que abarcan los períodos a corto plazo que es de un año y a largo plazo de dos a cinco años.

Para llevar a cabo todas las actividades propuestas, es necesario que las autoridades de la empresa estén involucradas en el proceso, para que puedan dar a conocer a los empleados los nuevos procesos a realizarse. Los afiches con la información de cada una de las actividades a realizarse serán colocados con la debida anticipación y en lugares visibles para que todos los empleados puedan estar enterados los procesos que se estarán realizando. Las publicaciones en las redes sociales e intranet serán semanales, quincenales o mensuales según sea necesario.

Ilustración No. 30

Afiche capacitación: Liderazgo, motivación y comunicación



Servicios de Transporte

Pensando en tu crecimiento laboral
Te invita a participar en el curso:

**Liderazgo, Motivación y
Comunicación**

Fecha: del 12 al 16 de enero 2015

Hora: de 08:00 a 10:00 am.



Tu asistencia es importante.

Ilustración No. 31

Afiche capacitación: Optimización del trabajo en equipo



Servicios de Transporte

Pensando en tu crecimiento laboral
Te invita a participar en el curso:

Optimización del trabajo en equipo

Fecha: del 12 al 16 de enero 2015

Hora: de 08:00 a 10:00 am.



Tu asistencia es importante.

Ilustración No. 32

Afiche capacitación: Manejo efectivo del tiempo en el trabajo



Servicios de Transporte

Pensando en tu crecimiento laboral
Te invita a participar en el curso:

**Manejo efectivo del tiempo
en el trabajo**

Fecha: del 12 al 16 de enero 2015

Hora: de 08:00 a 10:00 am.



Tu asistencia es importante.

Ilustración No. 33

Afiche capacitación: Inteligencia emocional



Servicios de Transporte

Pensando en tu crecimiento laboral
Te invita a participar en el curso:

Inteligencia Emocional

Fecha: del 12 al 16 de enero 2015

Hora: de 08:00 a 10:00 am.



Tu asistencia es importante.

Ilustración No. 34

Afiche incentivo: Plan de rendimiento



Servicios de Transporte

Te invita a participar en el:
Plan de rendimiento

**Tu ahorro en combustible
es un beneficio para tu familia**

Vales de Q150
bimensuales...!!!



Cada 2 meses se hará un recuento de cual fue el
rendimiento de combustible por kilometro
recorrido en tu unidad de transporte.

Quien tenga el porcentaje mas alto en rendimiento
se le hará entrega de un vale en efectivo.

Ilustración No. 35

Afiche motivación: Actividad recreativa



Servicios de Transporte

Por motivo de cumplir un año mas
te invitamos a participar en el:

**ENCUENTRO DEPORTIVO
DE ANIVERSARIO**

Fecha: Marzo de 2015

Hora: de 15:00 a 17:00 hrs.

Campo de Marte



**Habrà
Refacción...!!!**

Eres parte de la empresa

Aspecto financiero general

A continuación se muestra la inversión total que la empresa de Servicios de Transporte debe realizar para la implementación, aplicación y desarrollo del Programa de Retención del Capital Humano.

Ilustración No. 36

Presupuesto Total de la Propuesta

Implementación de la propuesta

Programa de retención del capital humano en la empresa de servicios de transporte

Aspecto	Actividad	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
Capacitaciones motivacionales	Capacitación: Liderazgo, Motivación y Comunicación	30	Personas	Q 120.00	Q 3,600.00
	Capacitación: Optimización del Trabajo en Equipo	30	Personas	Q 120.00	Q 3,600.00
	Capacitación: Manejo Efectivo del Tiempo en el Trabajo	30	Personas	Q 100.00	Q 3,000.00
	Capacitación: Inteligencia Emocional	30	Personas	Q 120.00	Q 3,600.00
Actividades recreativas	Encuentro deportivo de fútbol Pago de arbitraje (1 arbitro)	1	Servicio	Q 45.00	Q 45.00
	Refrigerio encuentro deportivo	30	Personas	Q 20.00	Q 600.00
Retribución por resultados	Plan de retribución por resultados	12	Vales	Q 150.00	Q 1,800.00
Desarrollo de Marketing	Afiches Capacitaciones	8	Producto	Q 75.00	Q 600.00
	Afiches Encuentro Deportivo	2	Producto	Q 75.00	Q 150.00
	Afiches Plan de Retribución	4	Producto	Q 75.00	Q 300.00
Total de la inversión					Q 17,295.00

Fuente: Elaboración propia.

Relación costo beneficio

Luego de realizar el análisis correspondiente de la empresa, y de hacer la propuesta de la aplicación del programa de retención del capital humano, se realiza la acción llevar a cabo las capacitaciones correspondientes, esta implementación tiene como finalidad motivar y hacer conciencia de sus acciones al personal de la empresa de Servicios de Transporte. Con un personal motivado y consciente de su labor, se espera que el clima organizacional mejore y sea más agradable, mejorando la atención la cual tendría que ser más cordial, de la misma manera se pretende que los empleados estén conscientes de la labor que realizan, que sientan que son importantes para la empresa y que para ellos es importante el crecimiento de la empresa, ya que si la empresa crece también los empleados crecen, por lo que es un beneficio de ganar-ganar.

Al aplicar el programa de incentivos económicos por ahorro de combustible, lo que se pretende es buscar un ahorro de por lo menos un 5% del total de consumo de combustible anual en la empresa, generando un ahorro para la empresa y una conciencia para los empleados. En el entendido que un personal motivado e incentivado será más eficiente, se programa una actividad recreacional anual, se espera motivar a los empleados, así como crearles un sentimiento de pertenencia hacia la empresa, desarrollando acciones como compañerismo, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras, aspectos que ayudarán al clima organizacional y fortalecerán los procesos de la empresa. El beneficio que se obtiene es mayor al costo de la inversión.

El retorno de la inversión realizada se verá reflejado en el desempeño de cada trabajador, demostrada por medio de la colaboración y dedicación que darán a su trabajo, generando un personal consciente y con fidelidad hacia la empresa. Los costos en consumo de combustible se verán reflejados al final del año al realizar un estado de resultados y compararlo con el año anterior, demostrando que la inversión realizada fue recuperada y que las ganancias no solo financieras sino a nivel de fortalecimiento de la imagen y de la empresa en general son significativas.

Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada, se determinó que los principales factores que influyen en la retención del capital humano son: los incentivos económicos, un clima laboral agradable, las capacitaciones, los eventos motivacionales, el crecimiento laboral, el desarrollo de carrera, la identificación con la empresa y el sentimiento de pertenencia.
2. Por medio de los resultados obtenidos de los cuestionarios, los empleados mostraron sentirse motivados con el trabajo que realizan, pero por otra parte manifestaron no sentirse incentivados por parte de la empresa objeto de estudio, ya que según lo indicado no se les brinda ningún programa de incentivos de ninguna clase.
3. Según la investigación realizada se determinó que actualmente la empresa objeto de estudio no cuenta con ningún programa orientado a la retención del capital humano, por lo que no se desarrolla una relación entre la gestión del recurso humano y la retención del personal.
4. De acuerdo a los resultados obtenidos y a la situación actual de la empresa objeto de estudio, se determinó que es necesario y de gran importancia la implementación de procesos orientados a retener al personal. Derivado de ello, se procede a presentar una propuesta que fortalezca la retención del capital humano, buscando la estabilidad de la empresa y la fidelidad por parte de los empleados.

Referencias

Bibliográficas

1. Alles, M. (2012). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
2. Chavarría González, Jenny Analis. (2011). Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
3. Chiavenato, A. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
4. Hernandez Sampieri, R, Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. (5ª. ed.). Perú: McGraw-Hill.
5. Koontz, H. (2003). Administración. Una perspectiva global y empresarial. (14ª. ed.). McGraw-Hill.
6. Universidad Panamericana de Guatemala (2014). Manual de estilo de trabajos académicos. Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala.
7. Universidad Panamericana de Guatemala (Abril 2011). Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-.
8. Universidad Panamericana de Guatemala. APA (septiembre 2013). Manual de Estilo para elaborar opciones de Egreso.

Anexos

Anexo No. 1
Tabla de Variables

Nombre del estudiante: Jakeline Guzmán Herrera.
Nombre de la Tesis: La gestión del recurso humano enfocada a la Retención del capital humano en una empresa de Servicios de Transporte.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario Preguntas (mínimo 4 por cada objetivo específico)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rotación de personal. ✓ Desvinculación de personal. ✓ Pérdidas económicas. ✓ Baja rentabilidad. ✓ Disminución en la producción. ✓ Sobre carga de trabajo para los empleados. ✓ Falta de motivación e incentivos. 	<p style="text-align: center;">La desvinculación de personal</p> <p style="text-align: center;">Rotación de personal</p> <p style="text-align: center;">Pérdidas económicas</p> <p style="text-align: center;">Programas de retención de personal</p>	<p style="text-align: center;">Retención del capital humano</p>	<p>¿Cuáles son las acciones a desarrollar para retener al recurso humano en la empresa de Servicios de Transporte?</p>	<p>Identificar las acciones a desarrollar para retener al recurso humano en la empresa de Servicios de Transporte</p>	<p>1. Determinar los elementos que influyen en la retención del capital humano.</p>	<p>1. Tiene una buena comunicación con sus autoridades en la empresa? a. Con todos b. Con algunos c. No se tiene</p> <p>2. Puede dar opiniones o aportes relacionados con sus funciones sin miedo a ser criticado en la empresa? a. sí b. A veces c. No</p> <p>3. Sus opiniones o comentarios son escuchados y tomados con interés en la empresa? a. Siempre b. A veces c. Se escuchan pero no se toman en cuenta. d. Nunca</p> <p>4. Considera que posee un espíritu de pertenencia hacia su empresa? a. Siempre b. En ocasiones c. Eventualmente c. Nunca</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleados de la empresa de Servicios de Transporte. ➤ Expertos en el área de Recursos Humanos.

																							<p>➤ Empleados de la empresa de Servicios de Transporte.</p> <p>➤ Expertos en el área de Recursos Humanos.</p>																											
																																																		<p>1. Qué nivel de estabilidad laboral tiene la empresa? (5) (4) (3) (2) (1)</p> <p>2.Cuál es el rango de procesos de motivación que aplica la empresa? a. Siempre b. En ocasiones c. Casi nunca d. Nunca</p> <p>3. Como considera su asignación salarial conforme a su nivel académico y responsabilidad con relación al mercado? a. Muy buena b. Buena c. Normal d. Mala</p> <p>4. Consideran los aspectos cualitativos, académicos y antecedentes del trabajador para las promociones o ascensos dentro de la empresa? a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces d. Nunca</p>
																																																		<p>2. Identificar si los empleados de la empresa se sienten motivados e incentivados.</p>

				<p>3. Establecer la relación de la gestión del recurso humano con los procesos de retención del capital humano.</p>	<p>1. La empresa planifica programas de motivación para el personal? a. 1 o más veces por mes b. cada 3 o 6 meses c. 1 vez al año d. Nunca</p> <p>2. La empresa lleva un control específico de los avances personales y profesionales de sus colaboradores? a. Si de todo el personal b. Solo del personal administrativo c. Solo del personal operativo d. No se tiene</p> <p>3. Como se realiza el proceso de incrementos salariales? a. Por nivel académico b. Por Responsabilidad c. Por antigüedad d. Por eficiencia e. No se tiene proceso establecido</p> <p>4. Qué tipo de incentivos se realizan dentro de su empresa? a. Salariales b. Académicos c. De reconocimiento d. Otros e. No existen</p>	<p>➤ Empleados de la empresa de Servicios de Transporte.</p> <p>➤ Expertos en el área de Recursos Humanos.</p>
--	--	--	--	--	---	--



Anexo No. 2

Entrevista dirigida a expertos en Recursos Humanos

Estimado (a): Se está realizando un estudio para analizar procesos, programas y procedimientos que promueven la retención del capital humano dentro de las empresas, por lo que solicito su colaboración para responder la siguiente entrevista.

Instrucciones: Marque con una "x" su respuesta, o bien escriba su opinión donde sea requerida en cada una de las siguientes preguntas.

Ámbito al que se dedica la empresa en donde labora:

1. ¿Cómo experto en Recursos Humanos, considera que es importante que los empleados conozcan y estén identificados con la misión y visión de la empresa donde laboran?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

2. Es importante el nivel de estabilidad laboral que la empresa brinda a sus empleados?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

3. ¿Es importante para los empleados que la empresa pague las prestaciones que establece la Ley?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

4. ¿Qué políticas de incremento salarial y/o de oportunidad de crecimiento sería conveniente que las empresas tuvieran para los empleados?

5. ¿Qué tipo de incentivos son los que más requieren los empleados en las empresas y por qué?

6. ¿Qué tipo de programas de motivación se deben dar a los empleados en las empresas para lograr un mejor rendimiento?

7. ¿La relación de los superiores con los empleados en las empresas afectan el rendimiento laboral y la motivación?

Sí_____ No_____

¿Por qué? _____

8. ¿Cuál es la causa principal de la rotación de personal en las empresas y por qué?

9. ¿La rotación de personal genera pérdidas económicas o en tiempo para la empresa?

Sí_____ No_____

¿Por qué? _____

10. ¿Cómo se puede evitar la rotación de personal en las empresas?

11. ¿Qué papel juega la gestión de Recursos Humanos en la retención del capital humano en las empresas?

12. ¿Qué tipo de programas de retención de personal se pueden aplicar en las empresas?

13. Algún comentario adicional que desea aportar con relación al tema?

Anexo No. 3
Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa

Estimado empleado: Se está realizando un estudio para analizar los procesos, programas y procedimientos que promueven la retención del capital humano dentro de la empresa; por lo que solicito su colaboración para responder el siguiente cuestionario. (La información obtenida es de carácter confidencial).

Instrucciones: Marque con una "x" su respuesta, o bien escriba su opinión donde sea requerida en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Menos de 1 año_____ De 1 a 3 años_____ De 4 a 6 años_____ Más de 7 años_____

2. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

Sí_____ No_____ Por qué?_____

3. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la empresa?

Sí_____ No_____ Por qué?_____

4. ¿Se siente motivado con el trabajo que realiza actualmente dentro de la empresa?

Sí_____ No_____ Por qué?_____

5. ¿La empresa le provee del espacio y los materiales necesarios para realizar las funciones asignadas?

Sí_____ No_____

6. ¿El salario que recibe por el desempeño de sus labores es?
Alto_____ Medio_____ Bajo_____ Justo lo esperado_____

7. ¿Recibe las prestaciones que establece la Ley de parte de la empresa?

Sí_____ Cuáles?_____

No_____

8. ¿Le ofrece la empresa oportunidades de crecimiento?

Sí_____ No_____

9. ¿Evalúa la empresa sus cualidades, nivel académico, experiencia y antecedentes para los incrementos salariales o ascensos?

Sí_____ No_____

10. ¿Brinda la empresa capacitaciones a los empleados?

Sí_____ No_____

11. ¿Realiza la empresa eventos motivacionales?

Sí_____ Cuáles?_____

No_____

12. ¿Existe algún tipo de incentivos que la empresa otorgue?

Sí_____ Cuál(es)?_____

No_____

13. ¿Se encuentra satisfecho con el ambiente de trabajo dentro de la empresa?

Sí_____ No_____

14. ¿Cómo es la relación con sus superiores?

Muy buena_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

15. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo en la empresa?

Muy buena_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

16. ¿Sus opiniones y/o comentarios son escuchados y tomados en cuenta en la empresa?

Sí_____ No_____

17. ¿Ha buscado otras oportunidades de trabajo en otras empresas?

Sí_____ No_____

Por qué?_____

18. ¿Conoce alguna empresa similar que ofrezca mejores condiciones laborales que las que tiene actualmente?

Sí_____ No_____

19. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría que la empresa le otorgara?

Anexo No. 4
Cotizaciones capacitaciones INTECAP



**LIDERAZGO MOTIVACIÓN Y
COMUNICACIÓN**

Categoría: Administración y Planeación



Programado en

Formación a Distancia

Calle del Estadio Mateo Flores 8-79 zona 5

2410-5555 ext. 960

60709

Fecha de Inicio	15/01/2015
Fecha de Finalización	28/01/2015
Días que se imparte	
Horario	-
Inversión	Pago Único Q. 120.00

Observaciones

Actividades Previas Inducción Presencial a la
Plataforma 09/01/2015 13:00

REQUISITOS:

6to de primaria 16 años en adelante

DESCRIPCIÓN

El curso se enfoca en el desarrollo de técnicas y herramientas efectivas para el desarrollo

OBJETIVOS

El participante adquirirá técnicas de motivación y comunicación para el liderazgo

DIRIGIDO A

Personas que deseen mejora el trabajo en equipo.





OPTIMIZACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

Categoría: Administración y Planeación



Programado en

Formación a Distancia

Calle del Estadio Mateo Flores 8-79 zona 5

2410-5555 ext. 960

26818

Fecha de Inicio 27/11/2014

Fecha de Finalización 10/12/2014

Días que se imparte

Horario -

Inversión Pago Único Q. 120.00

Observaciones

Actividades Previas Inducción Presencial a la Plataforma 21/11/2014 13:00

REQUISITOS:

6to primaria 16 años en adelante

DESCRIPCIÓN

El curso proporciona herramientas y estrategias para lograr una comunicación efectiva entre los equipos de trabajo de una organización

OBJETIVOS

Proporcionar herramientas y estrategias para optimizar el trabajo en equipo en aras de la productividad y la sinergia laboral a través de un liderazgo efectivo

DIRIGIDO A

Personas que quieran optimizar el trabajo en equipo en sus organizaciones





MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO EN EL TRABAJO

Categoría: Administración y Planeación



Programado en

Formación a Distancia
Calle del Estadio Mateo Flores 8-79 zona 5
2410-5555 ext. 960

60631

Fecha de Inicio 26/03/2015
Fecha de Finalización 15/04/2015
Días que se imparte
Horario -
Inversión Pago Único Q. 100.00

Observaciones

Actividades Previas Inducción Presencial a la
Plataforma 20/03/2015 15:00

REQUISITOS:

El curso brinda herramientas para aprender a manejar y planificar el tiempo

DESCRIPCIÓN

El curso brinda herramientas para aprender a manejar y planificar el tiempo

OBJETIVOS

Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo.

DIRIGIDO A

Personas que deseen mejorar la utilización del tiempo en el puesto de trabajo





INTELIGENCIA EMOCIONAL

Categoría: Administración y Planeación



Programado en

Formación a Distancia

Calle del Estadio Mateo Flores 8-79 zona 5

2410-5555 ext. 960

60704

Fecha de Inicio 15/01/2015

Fecha de Finalización 28/01/2015

Días que se imparte

Horario -

Inversión Pago Único Q. 120.00

Observaciones

Actividades Previas Inducción Presencial a la Plataforma 09/01/2015 13:00

REQUISITOS:

16 años en adelante 3ro. Básico aprobado

DESCRIPCIÓN

El curso proporciona los lineamientos y estrategias con la siguiente temática: Inteligencia emocional Trabajo en equipo e inteligencia emocional Intensificar su inteligencia emocional. Obtención de resultados gracias a la comunicación. Personas conflictivas en el lugar de trabajo. El lado interpersonal del conflicto.

OBJETIVOS

Manejar técnicas de inteligencia emocional para aplicarlas en el ambiente laboral

DIRIGIDO A

Personas que requieran mejorar su inteligencia emocional en el ámbito personal y laboral

