



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE RETENCIÓN DE  
TALENTO HUMANO EN EL GRUPO PLENITUD DEL ESTADO  
MONAGAS AÑO 2013**

**Asesor Académico:**

**Prof:** Martha Pérez

**Autores:**

**Br:** González Marielys C.I 19.038.584

**Br:** Mena Douglas C.I 17.593.335

**Trabajo de Grado presentado como requisito para obtener el título  
de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

**Maturín, diciembre de 2013**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NUCLEO DE MONAGAS

ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE RETENCIÓN DE  
TALENTO HUMANO EN EL GRUPO PLENITUD DEL ESTADO  
MONAGAS AÑO 2013**

**ACTA DE APROBACIÓN**

Aprobado en nombre de La Universidad de Oriente por el siguiente jurado  
examinador:

**Profa. Martha Pérez.**  
Asesor Académico

**Prof. Nehomar Butto**  
Jurado Principal

**Profa. Eugenia Astudillo**  
Jurado Principal

Maturín, diciembre de 2013.

## RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de trabajos de grado:

***“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la universidad de oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al consejo universitario”***



## DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso** por ser quien me guía en todo momento y me da fortaleza para seguir adelante con todas las metas que me trazo. Gracias dios por estar siempre a mi lado.

A mi **Madre**, María Mayz por ser la persona quien me dio la vida, la que lucho para que pudiera llegar hasta aquí, gracias a su sacrificio soy lo que soy, impulsándome día a día alcanzar el éxito sin rendirme. Todo esto te lo debo a ti mami, aun cuando no estás físicamente sé que tu alma me acompaña en todo momento.

A mi **Hijo**, por ser esa pequeña persona quien me motiva a seguir siempre adelante y me llena de alegría mis días. Todo lo hago por ti mi catire bello. Te amo.

A mis **Hermanas**, por estar siempre a mi lado y brindándome su apoyo incondicionalmente cuando más lo he necesitado. Las quiero mucho.

A mi **Pareja**, por estar allí dándome buenos consejos y apoyándome en todo momento. Gracias te quiero mucho.

**Los Adoro...**

**Marielys.**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por permitirme ser uno más de los que en el creen además de su infinita bondad y amor.

### **A mi madre Costanza**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su inmenso amor.

### **A mi padre Luis**

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por hacerme el hombre que soy hoy en día y por todas los momentos que hemos vividos juntos.

### **A mi esposa Danny**

Por estar siempre alentándome a seguir adelante con este proyecto de vida, y por su inmenso amor hacia mí.

### **A mis amigos**

Por todo el apoyo prestado para el logro de este gran objetivo, pero principalmente por brindarme su amistad incondicional.

**Los quiero...**

**Douglas**

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar a **DIOS**, quien me dio la oportunidad de estar en este mundo tan maravilloso, guiando e iluminando mi vida, ayudándome a superar todos los obstáculos y permitiéndome seguir adelante con mucha fuerza y voluntad.

A mi **MADRE**, por brindarme su confianza y enseñarme los valores y principios para poder ser la persona quien soy, sé que este era uno de tus mayores sueños y lo he logrado gracias a ti, porque te tengo en mi mente día a día y eres mi motor y mi ejemplo para luchar y salir adelante. Solo tú sabes cuánto te amo y te extraño.

A la **Universidad de Oriente**, por brindarme las herramientas y abrirme las puertas del éxito. Gracias.

A mis **Profesores**, por compartir todos sus conocimientos y orientarme a seguir el camino del éxito.

A mis **Amigas**, Rossana, Grecia, Greymar, Onorilys y Osmar por brindarme su amistad y apoyarme en esos momentos tan difíciles de mi vida, las llevo en mi corazón siempre.

A mi **compañero** de tesis; Douglas Menas porque con él compartí momentos importantes y aprendí mucho. Gracias por confiar en mí. **Lo logramos amigo.**

**A Todos Ustedes;  
Gracias.**

**Marielys.**

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a **DIOS** primeramente, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Luis y Costanza por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por darme la oportunidad de tener una educación en mi vida. Sobre todo por ser ejemplos de constancia y dedicación.

A mi familia por ser parte fundamental en mi desarrollo personal y profesional, por los ejemplos de unión y de amor que los caracteriza.

A todos los profesores que dedicaron su valioso tiempo y dedicación para transmitirme los conocimientos necesarios para llegar a este punto, en especial a la profesora Martha Pérez por guiarnos en este último y gran paso.

A mi esposa Danny por darme su amor incondicional, por los momentos que hemos vivido y por ser esa motivación extra en mí día a día.

A todos mis amigos que me apoyaron durante este periodo tan importante en mi vida.

A mi compañera de tesis Marielys, por demostrarme lo que significa perseverancia y dedicación, por todos los momentos buenos compartidos

durante este proceso importante en nuestras vidas, una vez más el éxito se hace presente en nuestras vidas.

**A Todos ellos; Gracias.  
Douglas.**





## ÍNDICE GENERAL

<b>RESOLUCIÓN</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EI PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	5
1.2.1 Objetivo general .....	5
1.2.2 Objetivos específicos .....	5
1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION .....	6
1.4 DEFINICIONES DE TERMINOS .....	6
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>11</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION .....	11
2.2 BASES TEORICAS .....	12
2.2.1 Definición de retención de talento humano e importancia .....	13
2.2.2 Estrategias de retención y sus modalidades .....	25
2.2.3 Diseño de un programa de relaciones con los empleados .....	34
2.2.4 Teoría de la jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow) .....	35
2.2.5 Teoría de los dos factores .....	38
2.2.6 Teorías de las necesidades de McClelland .....	40
2.2.7 Teoría de las expectativas .....	42
2.3 BASES LEGALES .....	45
2.4 IDENTIFICACION DE LA EMPRESA .....	48
2.4.1 Reseña Histórica .....	48
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>50</b>
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>50</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACION .....	50
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
3.3 POBLACION .....	51
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION DE DATOS .....	52
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	53
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>57</b>
<b>PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>57</b>
4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	57

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	57
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	81
5.2 RECOMENDACIONES .....	82
<b>BIBLIOGRAFÍAS.....</b>	<b>83</b>
<b>HOJA DE METADATOS .....</b>	<b>106</b>



## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. CONOCER LOS FACTORES POTENCIALMENTE MOTIVADORES PARA LOS TRABAJADORES.....	54
CUADRO 2. EXAMINAR LOS PLANES DE COMPENSACIÓN PARA EL MANTENIMIENTO DEL RECURSO HUMANO.....	55
Cuadro 3. DETECTAR LAS POSIBLES CAUSAS DE INCONFORMIDAD DEL TALENTO HUMANO. ....	56
CUADRO 4. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL TIPO DE ACTIVIDAD QUE REALIZAN EN SU LUGAR DE TRABAJO. ..	58
CUADRO 5. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA MOTIVACIÓN EFECTIVA RECIBIDA EN SU LUGAR DE TRABAJO.	59
CUADRO 6. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL GRADO DE IMPORTANCIA DEL CARGO EN LA TOMA DE DECISIONES.....	60
CUADRO 7. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA OPORTUNIDAD DE QUE EL GRUPO PLENITUD, C.A LE ASIGNE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL. ....	61
CUADRO 8. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL SALARIO QUE RECIBE POR LA PRESTACIÓN DE SERVICIO.....	62
CUADRO 9. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA FRECUENCIA QUE PERCIBEN INCENTIVOS LOS TRABAJADORES POR PARTE DE LA EMPRESA. ....	64
CUADRO 10. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LOS BENEFICIOS RECIBIDOS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO PLENITUD C.A.....	65
CUADRO 11. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A QUE SI ESTÁN DE ACUERDO O NO SOBRE LAS ACTUALES ESTRATEGIAS REMUNERATIVAS POR PARTE DE LA EMPRESA GRUPO PLENITUD, C.A.....	67
CUADRO 12. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LAS CONDICIONES QUE SE ENCUENTRAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO. ....	68
CUADRO 13. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA CANTIDAD DE EQUIPOS DE TRABAJOS QUE EXISTEN EN LA EMPRESA. ....	69
CUADRO 14. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LOS FACTORES QUE PUEDAN ESTAR LIMITANDO LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES. ....	71
CUADRO 15. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A SI EXISTEN PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO. ....	72

CUADRO 16. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A COMO CONSIDERA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS COMPAÑEROS Y SUS PATRONOS(AS).....	73
CUADRO 17. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GRUPO PLENITUD, C.A.....	74
CUADRO 18. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN CON LOS ASPECTOS QUE LE SATISFACEN EN SU TRABAJO PRESTADO EN EL GRUPO PLENITUD, C.A.....	77
CUADRO 19. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL GRADO DE CONDICIONES FÍSICAS QUE POSEEN EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	78





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE RETENCIÓN DE  
TALENTO HUMANO EN EL GRUPO PLENITUD DEL ESTADO  
MONAGAS AÑO 2013.**

**Autores:**  
Br. Marielys González  
Br. Douglas Mena

**Asesora:** Lcda. Martha Pérez

**RESUMEN**

El estudio realizado pretendió buscar soluciones que facilitaran al grupo plenitud c.a establecer estrategias para retener el talento de la organización. En el Diagnostico del tema se definieron objetivos generales y específicos dirigidos a determinar el basamento teórico que sustenta la retención de talento. Es por ello que definimos estrategias metodológicas a utilizar, realizando un trabajo de campo con la aplicación de un cuestionario dirigida a 19 trabajadores que laboran en el grupo plenitud c.a, esta práctica condujo a plasmar reflexiones finales en función de enriquecer el tema objeto de estudio. Finalmente se propuso ideas que mejoraran la funcionabilidad dentro del entorno de trabajo, así como aspectos que producen cambios positivos tanto para el trabajador como para la organización, por lo cual se recomendó establecer lineamientos estratégicos de capacitación para el personal, así como también crear planes de incentivos con el fin de promover el desempeño, en otro punto se le recomendó mejorar las condiciones físicas y ergonómicas con el objeto de alcanzar un ambiente de trabajo cómodo y agradable.

**Palabras clave:** retención, talento, recurso humano, organización.

## INTRODUCCION

Hoy en día, Venezuela está teniendo cambios en los aspectos políticos, económicos y sociales, lo cual obliga a las organizaciones a crear planes estratégicos que la ayuden a mantenerse de diversas adversidades, lo cual debe fortalecerse sobre todo en el área de recursos humanos, con el fin de volverse más competitivos e innovadores tanto en el ámbito nacional como en el comercio internacional.

En la actualidad en los negocios implica competir e innovar y para ello es necesario la cooperación de cada uno de los integrantes de la organización con el fin de conseguir un mejor y mayor logro en la productividad. Involucrar a los trabajadores con la finalidad de incentivar en este, una actitud favorable de permanencia y un mayor compromiso individual que de cómo resultado el cumplimiento de las metas y objetivos de una manera eficiente para obtener una mayor rentabilidad del negocio.

La retención del talento humano significa un punto de inflexión para cualquier organización, desde ese punto se decide el éxito o fracaso que pueda tener. Estudios realizados por **Mc Carter & Schreyer** indican que:

“La labor de las empresas en el mercado laboral para la mitad de la última década se ha venido desarrollando bajo la problemática de la retención del empleado como punto fundamental para las políticas aplicadas por los gerentes, destacándose las iniciativas para la retención de los empleado” pag 104.

Los costos de reemplazos de un empleado hoy en día están alrededor del 50% trayendo consigo un aumento en los gastos de compensación, lo cual no es favorable debido a que cuando un empleado egresa, es mucho



más complicado obtener los niveles normales de excelencia y productividad gracias a tareas incompletas dejadas por el empleado. La deficiencia en el talento ha complicado mucho más la habilidad de los empleadores para llenar las posiciones vacantes a tiempo. En muchos casos el número total de trabajos vacantes y cubiertos, exceden el número de personas con un mínimo de cualidades para efectuar el trabajo, por lo cual se ven obligados a seleccionar a individuos que no son idóneos para cumplir con esa función.

El mantener un buen clima dentro del equipo de trabajo fomenta una retención efectiva. Al egresar un empleado, el grupo de trabajo se ve perturbado perdiendo desarrollo y tiempo crucial para la consecución de tareas porque se ven obligados a asumir responsabilidades que en un principio no tenían, adicionalmente deberán interactuar y desarrollarse de manera funcional con el nuevo integrante del equipo.

Es por ello que el objetivo de estudio de la investigación es conocer sobre la retención del talento humano en el Grupo Plenitud y así dar posibles soluciones que puedan ayudar al mejoramiento de la misma a través de estrategias organizacionales.

# **CAPITULO I**

## **EI PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Luego de la segunda guerra mundial, motivados por la gran crisis económica, millones de personas dejaron sus países de origen y se instalaron en aquellos donde se podían obtener mejoras económicas. Muchos de estos inmigrantes se instalaron en Venezuela y contribuyeron enormemente al progreso de país, que hasta ahora, había sido receptor de inmigrantes, y por primera vez se está convirtiendo en un país emisor de ciudadanos.

La fuga de talento en Venezuela y la inquietud sobre este nuevo problema cada día se está haciendo cada vez mayor. Hoy día esta preocupación no parece haber disminuido. El desempleo de profesionales y la fuga del talento hacia el exterior son temas que surgen con frecuencia en la opinión pública nacional. Esto, junto con las afirmaciones acerca de la escasa vinculación entre la formación que recibe nuestros estudiantes universitarios y la ocupación que terminan desempeñando.

Como actualmente el mercado laboral cambia cíclicamente, la responsabilidad de retener talento humano es de mayor nivel. Vivimos en la era del conocimiento y el talento humano, es la ventaja competitiva central de las organizaciones.



Según Coronado Castillo Serna dice:

**El talento humano es un recurso humano escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes y destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.**

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las organizaciones contemplan los recursos humanos, por lo que hoy más que nunca, la nueva preocupación se centra en la gestión de sus activos más valiosos: **los trabajadores**. El conocimiento que estos poseen, constituyen el activo más difícil de gestionar y retener. Desde ese momento, ser capaces de motivar a un colectivo es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente para tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la organización.

Esta problemática abarca en su mayoría a todas las organizaciones hoy en día, con lo cual el Grupo Plenitud c.a deberá implementar estrategias organizacionales que le ayuden a encontrar efectivamente la solución más viable para su personal, y así comprometerlos y motivarlos en todos los aspectos de la organización, para lograr una estabilidad financiera principalmente que los ayude a permanecer competitivos en el mercado donde se desenvuelven, y con ello establecer remuneraciones e incentivos que satisfagan a los talentos existentes en la organización y atraer a nuevos talentos. Es por ello que se han planteado las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los beneficios que podría obtener reteniendo el talento en la organización?

¿Sería de gran importancia ofrecer la estabilidad laboral al talento de la organización?

¿Cuáles son las principales necesidades de los talentos en la organización?

El Grupo Plenitud es una organización de pequeña extensión, por lo que esta investigación se fundamentó en el Análisis de las Necesidades de Retención del Talento Humano en el Grupo Plenitud del Estado Monagas, Maturín año 2013

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar las necesidades de retención de talento humano en el grupo plenitud.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Conocer los factores potencialmente motivadores para los trabajadores.
- Examinar los planes de compensación para el mantenimiento del talento humano.
- Detectar las posibles causas de inconformidad del talento humano.

### 1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La retención de talento proviene de la necesidad de las organizaciones de mantener sus activos más valiosos, es por esto que surge la propuesta de esta investigación basándose en su importancia y del impacto que posee en la gestión estratégica y el logro de objetivos.

Una organización debe atraer el mejor talento humano, retenerlos, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que lo haga más eficiente y que le permita desarrollar sus actividades de una manera más eficaz, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así dar su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la organización.

Es por esto que esta investigación es relevante, ya que puede servir para comentar, desarrollar y apoyar una nueva teoría o sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios dentro de las opciones de compensación, beneficios y motivación del talento humano de nuestra especialidad.

### 1.4 DEFINICIONES DE TERMINOS

**Aptitud:** Capacidad o habilidad potencial para realizar alguna tarea o acción todavía no aprendida pero que si se puede llegar a aprender.

Potencial que tiene una persona para actuar. (Diccionario de recursos humanos, 1999).

**Capital humano:** Según Idalberto Chiavenato (2009), la define como patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. (p, 52)

**Compensación:** Según Ojeda J (2001), Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones etc.) Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con lo que la organización retribuye a quienes trabajan en ella.

**Competitividad:** hace referencia a la posición competitiva de una empresa en relación con las demás, se pone de manifiesto por su capacidad para producir bienes y servicios en unas condiciones de precio-prestación equiparable o superior a la de sus rivales, que le permiten mantener o ganar cuotas en los mercados nacionales e internacionales. (Esteban Fernández Sánchez, pág. 9)

**Conocimiento:** Según Fidias Arias (2006) “se define como un proceso en el cual se relaciona el sujeto que conoce, que percibe mediante sus sentidos, y el objeto conocido o percibido”

**Destreza:** Es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad y está vinculada a los trabajos físicos o manuales. (www.monografias.com)

**Eficaz:** Cumplimiento por parte de un trabajador o una empresa del trabajo asignado, se relaciona comúnmente con la capacidad de consecución de unos objetivos de trabajo en el tiempo asignado y con la calidad y costes requeridos. Fruto de la fijación del cumplimiento de los mismos, se obtiene

una alta eficiencia y se llega al grado de competitividad y rentabilidad deseada, eficiencia, competitividad y objetivos (Diccionario de recursos humanos, 1999).

**Eficiencia:** Relación comparativa entre dos variables referentes. Mide de forma cuantitativa dos variables relacionadas para establecer el grado de competitividad entre ambas. Relaciona normalmente rendimientos, resultados y otros indicadores. Desde el punto de vista no cuantitativo conceptual, la eficiencia responde a la consecución de objetivos con el menor consumo de recursos, que por tanto, puede medirse tan solo en términos comparativos (Diccionario de recursos humanos, 1999).

**Estrategia:** Del griego “estrategas”, en general, arte militar. En economía de la empresa, es el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas, así como las políticas y planes empresariales en sus grandes líneas a cumplir mediante la táctica (Diccionario de recursos humanos, 1999).

**Filosofía:** Conjunto de creencias implícitas y explícitas, existentes en una organización acerca de su naturaleza, objetivos y estilos de dirección. Quizás siguiendo a Schein (1985, pp25-26) la filosofía empresarial la debemos considerar como sinónimo del término más amplio, de “cultura empresarial”.

**Fuga de talento:** Según Luis Gómez Mejías (2005) la define como “perdida de personal clave con un gran talento que se va a la competencia o a organizaciones nuevas”.

**Gestión:** Conjunto de actividades conducentes al logro de unos resultados. (Diccionario de recursos humanos, 1999).

**Liderazgo:** es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.( Chiavenato, 1993)

**Mercado laboral:** Es el entorno económico en el cual concurre la oferta, formada por el número de horas que quiere trabajar la población en actividades remuneradas y la demanda, constituida por las oportunidades de empleo.(es.wikipedia.org/wiki/**Mercado**\_de\_trabajo)

**Motivación:** Es, en términos generales, un proceso fisiológico y psicológico que da lugar al desencadenamiento, al mantenimiento y al cese de un comportamiento determinado y es responsable del valor apetitivo o adversivo que se confiera a los elementos de los medios sobre los cuales se ejerce un comportamiento. Un estado específico de actividad endógena que, bajo ciertas condiciones internas y mediante algún input sensorial, da lugar a una conducta que produce cambios en el medio interno y provoca una reducción del nivel de actividad inicial. (Diccionario de recursos humanos, 1999)

**Organización:** Según Alexei Guerra Sotillo (2007), “la organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionaran en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente



permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

**Recursos:** Se define como el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. (Diccionario de recursos humanos, 1999).

**Retención de talento:** Es una práctica inherente al ejercicio del liderazgo que debe ser orientado por todo el grupo directivo de la organización, cuyo fin es identificar, desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas ubicada en cargos claves de la organización. ([http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/retencion-del-talento-presentation?from\\_search=8](http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/retencion-del-talento-presentation?from_search=8))

**Talento humano:** Dotados de conocimiento, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. (Idalberto chiavenatto, p. 52, 2009).

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Tras una investigación documental efectuada, se encontró el siguiente tema relacionado con nuestro objeto de estudio:

**Cisneros Lisbeth y Sousa Mauro (2000):** *“programa de participación accionaria asociado a una estrategia de retención de personal”* trabajo de grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo de esta investigación fue conocer si para incentivar la retención del personal de la empresa OSTER, sería necesaria la participación de estos en los beneficios de la empresa, a través de un programa de participación accionaria. La finalidad que persiguió, fue la de evaluar el nivel de aceptación de un programa de participación accionaria asociado a una estrategia de retención de personal, en un grupo de trabajadores de la empresa OSTER. Este objetivo implicó, proponer un modelo de participación accionaria alineada a una estrategia de retención de personal, conocer si el programa de participación accionaria constituye una adecuada estrategia para incentivar la retención del personal, determinar qué proporción de trabajadores de la empresa OSTER serían participantes potenciales de dicho programa e identificar los principales atributos del programa que más atrae al personal de la organización.

Esta investigación se relaciona con nuestro objeto de estudio desde el punto de vista de retener talento, debido a que ellos pretendieron proponer una estrategia que involucraran al personal de dicha organización, con el fin



de capturar el talento y de integrarlo de una manera directa con los beneficios de la organización (no como empleado sino como socio de la misma) lo cual es una buena estrategia para retener talento que es el objetivo fundamental de esta investigación.

**Jaspe Argelia, Santana Alhena (2007):** *“formas de retención de los departamentos de recursos humanos hacia empleados jóvenes del área de atención al cliente”* trabajo de grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Esta investigación tuvo la finalidad de determinar a través de un cuestionario cuales de las estrategias de retención de personal generalmente utilizadas por los departamentos de recursos humanos, son aplicadas y percibidas como efectivas por los empleados de atención al cliente de la empresas encuestadas debido a que la percepción es un excelente feedback para aplicar los correctivos que sean necesarios a las estrategias y acciones implementadas en pro de la retención del empleado. Se basaron en un tipo de estudio descriptivo que permitió investigar, describir y comparar las variables del tema a través de la muestra en estudio. Abordaron además, la problemática de la situación de empleo en el país, debido a la inestabilidad política, social y económica que se está viviendo, lo cual afecta de manera directa el mercado laboral, es decir , la retención de personal calificado y los índices de rotación de la organización.

## **2.2 BASES TEORICAS**

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talento? Un talento es siempre un tipo especial de personas. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento la persona debe poseer

algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. El conocimiento: se trata del saber. Constituye resultados de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras habilidad es la transformación del conocimiento en resultados.
3. Juicio: se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

En la actualidad es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para la organización.

### **2.2.1 Definición de retención de talento humano e importancia**

De acuerdo al autor Chiavenato, (1988; p.131) la retención de personal constituye en sí un aspecto importante en la administración de talento humano.

La gestión del talento humano puede definirse como la planificación, organización, dirección y control del talento humano en una organización. Vista como un proceso, esta se encuentra formada por seis subsistemas interdependientes, los cuales son:

- Proceso para integrar personas: en ellos se abordan los conceptos de reclutamiento y selección de personas, y parte de los modelos clásicos de planeación de recursos humanos para de esta manera iniciar el proceso de reclutamiento.
- Proceso para organizar a las personas: son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en una organización, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación de desempeño.
- Proceso para recompensar a las personas: son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluye recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.
- Proceso para desarrollar a las personas: son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carrera, y los programas de comunicación y conformidad.
- Proceso para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la cultura

organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- Proceso para auditar a las personas: son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluye bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencias recíprocas. Cada proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente su recurso humano, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguren la calidad de vida dentro de la organización.

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

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en las

organizaciones y, más que eso, que las motivan a trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales.

Los desafíos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración personal. Hoy, una condición básica para que los gerentes de línea puedan tener éxito en sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y las metas de la organización. En este contexto, las relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital.

No obstante, las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y supervisores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura. Todo ello requiere de una considerable dosis de adaptación y de integración al contexto de la organización, a su estructura, a su cultura, a las personalidades presente en ella y al tipo de trabajo. Cada organización es única y cada una tiene su propio estilo de administración.

Dave Ullrich (1987) nos dice que:

**La retención de talento humano es un instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la ARH. La retención de talento humano representa un reto de competitividad para las organizaciones en este medio de negocios cambiante, global y tecnológicamente exigente. Hoy en día las organizaciones empresariales deben competir enérgicamente por los mejores talentos pues las firmas que triunfen serán aquellas capaces de contar con individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global. pág. 39**

Ullrich, plantea que para asegurarse el talento intelectual necesario, las organizaciones deben contar con los siguientes objetivos o elementos:

- Mayor calificación y nuevos modelos en la conducción de personal que apunten al funcionamiento en equipo y a la gerencia compartida.
- Aprender e intercambiar con mayor rapidez ideas e información en toda la organización. Uso de redes de conocimientos que emplean tecnología de punta (internet, entre otros). Generación y generalización de nuevas ideas (nuevas manera de abordar el trabajo). Los gerentes y profesionales de recursos humanos deben crear las políticas y las practicas que alimenten ese aprendizaje.
- La tarea de asegurar capital intelectual cambia los procedimientos de evaluación de una firma. Las medidas tradicionales de éxitos centradas en el capital económico (desempeño financiero, por ejemplo), ahora deben unirse a medidas de capital intelectual.
- Los profesionales de recursos humanos deben realizar efectivamente y de manera activa su rol de defensor o guía de los empleados.

El rol de contribución propio de los profesionales de recursos humanos incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Las principales actividades para la gestión en relación a la permanencia y contribución de los empleados se resumen en escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a estos los recursos que responden a sus cambiantes requerimientos. En este sentido deben ofrecerle a los empleados las herramientas y los medios necesarios con las cuales puedan alcanzar expectativas cada vez mayores.

La fuga de talento disminuye y la magnitud de la contribución de los empleados se incrementa cuando estos sientan la libertad de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos claves en las firmas piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen unas relaciones de empleados válidas y valoradas por la organización.

Para garantizar la retención y compromiso de empleados es fundamental la utilización de las siguientes herramientas:

- Reingeniería: rediseño de los procesos de trabajo con la utilización de la actualización, la automatización y la simplificación. Simplificar procesos complejos reduce el nivel de exigencia sobre los empleados. En requerimiento del trabajo, proporcionarle tareas atractivas que den oportunidades de aprender.
- Aumento de los recursos necesarios (informática, tecnología), para facilitar el trabajo.
- Delegación y control: permitirle a los empleados controlar y decidir sobre los procesos claves referentes a la forma en que se trabaje.
- Colaboración y trabajo en equipo: posibilidad de formar equipos para lograr objetivos.
- Proporcionar un medio laboral como oportunidades para celebrar, divertirse, hacer cosas interesantes; todo esto en un ambiente de apertura.
- Comunicación: garantizar que los empleados pueden intercambiar frecuentemente información con los gerentes. Experiencia de trabajo, actividades de entrenamiento en la acción para adquirir competencia, realización de proyectos en equipo.



- **Compensación:** los empleados deben tener la oportunidad de compartir las ganancias de los trabajos realizados. Contar con suficientes ingresos extras y planes de beneficios adecuados para cada necesidad de los empleados.

Para el autor Peña Baztan (1982; p.52) la retención de recursos humanos representa una función de personal que se desarrolla a través de una serie de funciones formalizadas dentro de la organización, precisas para el desarrollo de la plantilla, su administración y la consecución de un buen clima laboral:

- **Función distributiva:** tiene como finalidad distribuir adecuadamente el fondo de salarios, establecer las líneas generales del mismo dentro de la organización y brindar medios para la subsistencia y desarrollo personal a los trabajadores según los niveles existente en la comunicación.
- **Función formativa:** estudiar el desarrollo humano de la plantilla mediante el perfeccionamiento profesional, el conocimiento de sus deficiencias formativas, la enseñanza mediante monitores propios o exteriores en el conocimiento de los centros de formación técnica y cursos programados, así como su eficacia.
- **Función analítica:** situar a cada persona en el lugar más idóneo para el desarrollo de sus capacidades y competencias, previo conocimiento y valoración de todos los puestos de la organización y los componentes de la plantilla.
- **Función sanitaria:** cuidar el estado sanitario del personal de la organización y comprobar el del nuevo ingreso, así como ejercer los



adecuados controles además de la asistencia precisa en caso de accidentes o enfermedades durante la jornada laboral.

- Función preventiva: prevenir los accidentes de trabajo y asegurar los medios para evitarlos.
- Función social y normativa: establecer sistemas que fomenten el bienestar de los empleados e incrementen su moral de trabajo. Cuidar de su optima asistencia por medio de servicios e instalaciones, no industriales, adecuadas. Favorecer el mejoramiento de los niveles de convivencia laboral, mediante una adecuada conducción, interpretar y aplicar los reglamentos y crear o sustituir los que fuesen precisos. Recoger y canalizar las aspiraciones del personal, a través de sus organizaciones y agrupaciones, especialmente la de carácter sindical. Dinamizar la información tanto descendente como ascendente.

Cada una de estas funciones contribuye a suprimir o reducir la rotación evitable actuando como herramientas efectivas para la ejecución activa y cristalización de la función de retención.

De acuerdo con **Beverly Kaye y Sharon Jordan-Evans**, (2000, p.49-51) la retención de personal significa “el mantenimiento o conservación del trabajador en su lugar de trabajo, con la finalidad de que siga laborando en el mismo, bien sea en el mismo puesto de trabajo o dentro de un área de especialización diferente”.

Para dichos autores el profesional de recursos humanos tiene el papel de dirigir los refuerzos de retención haciendo que los gerentes sean los propietarios, los responsables que deben rendir cuenta de la permanencia de los empleados buenos. En este sentido el rol clave de los profesionales de

recursos humanos es el de dirigir la guerra del talento en nombre de sus organizaciones, diseñando procesos sistemáticos de retención y soluciones estratégicas. Mientras los empleados de líneas como dueños del proceso deben ejercer cotidianamente maneras de conservar a la gente talentosa. La idea básica es que una vez que la gente logra un determinado nivel de confort material se preocupe más por lo que hace a diario y con quien lo hace. En otros términos se preocupa por el contenido de su trabajo y de si hay oportunidades para superar y crecer en el trabajo y en la organización.

Para evaluar la retención del talento en una organización y diseñar estructuras de apoyo críticas, una organización debe establecer las siguientes actividades potenciales:

- Evaluar los equipos, las funciones y los departamentos para conocer la probabilidad de retención y los riesgos de retención: diseñar encuesta, realizar entrevistas y formar grupos, tener reuniones personales con la gente clave que está en peligro.
- Dar retroalimentación a los integrantes.
- Realizar lluvias de ideas con los integrantes en busca de soluciones y estrategias de retención.
- Identificar e implementar programas y procesos para contribuir una fuerza de retención.
- Hacer benchmarking de otras organizaciones con altas tasas de retención, especialmente los competidores: recopilar los informes, diseminar la información.

Los elementos claves para que una organización pueda atraer y retener a su personal son los siguientes:

- Disponer de tiempo para una enseñanza y un coaching regulares, así como contar con programas formales de mentorías.
- Sueldos y beneficios monetarios justos.
- Crecimiento de carrera, aprendizaje y desarrollo.
- Contar principalmente con los siguientes beneficios: empleo manejable (expectativas de trabajo razonables y logrables), libertad para establecer un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.
- Buenas comunicaciones internas (apoyo y entrenamiento alineado con las necesidades de los empleados).

Para **Ed Michaels, Helen Hanfield-Jones y Beth Axelrod** (p12; 2003) la retención del talento humano se basa en los siguientes parámetros:

- **Adaptar una mentalidad de talento:** esta mentalidad de talento tiene que ver con la manera en que lo concebimos, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de la organización se tiene que contar con grandes talentos, y que para atraer a los mejores es preciso que los líderes de la organización se comprometan con esa meta.
- **Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados:** los trabajadores talentosos buscan retos emocionantes y grandes oportunidades de desarrollo, quieren estar en una gran organización, con grandes líderes; quieren una cultura abierta y de confianza que esté orientada al desempeño; y por supuesto buscan grandes

oportunidades de crear riquezas. No se puede hacer una propuesta de valor a los trabajadores con solo dinero pero tampoco puede hacerse sin él.

- **Reconstruir la estrategia de reclutamiento:** la manera de reclutar personal ha cambiado notablemente. Ya no es cuestión de elegir a la mejor persona entre una larga lista de candidatos, sino que hay que ir a buscarlo. La mayor parte de las compañías, sin embargo, siguen con las mismas estrategias que han usado siempre: buscan la misma clase de aspirantes y contratan a los mismos niveles. Tal vez hayan empezado a usar la internet como herramienta de reclutamiento, pero no han cambiado nada más. Las organizaciones con empuje y dinamismo están usando nuevos métodos para encontrar aspirantes. Están todo el tiempo a la búsqueda de talento, no solo cuando tienen cargos vacantes. También entienden que para convencer a la gente en nuestros días es preciso insistir una y otra vez. Se aseguran de hacer que sus gerentes de línea con mejor desempeño sean los reclutadores más importantes.
- **Incorporar el desarrollo en la organización:** ganar la guerra por el talento requiere más que ganar la batalla por el reclutamiento, las organizaciones tienen que hacer del desarrollo un asunto preponderante. Muchas organizaciones creen que desarrollar significa entrenar, pero el entrenamiento es solo una pequeña parte de la solución. El desarrollo se logra principalmente mediante cargos cada vez más desafiantes, tutoría y orientación. Las organizaciones deben cambiar fundamentalmente la manera como forman a su personal, acelerando su desarrollo y permitiendo que esto ocurra todos los días, deben asignar las personas a los cargos de una manera mucho más deliberada para optimizar tanto el desarrollo como el desempeño.

Deben mejorar la frecuencia y franqueza de la retroalimentación e institucionalizar la orientación.

- **Diferenciar y reafirmar al personal:** las mejores organizaciones tienen salarios, oportunidades y otras inversiones diferenciales para su personal. Recompensan a sus mejores talentos con ascenso y les pagan sustancialmente más que a sus empleados promedios. Desarrollan y reafirman a los de desempeño promedio que hacen aportes sólidos y les ayudan a mejorar. Las organizaciones tienen una ética muy distinta con respecto a lo que significa gerenciar al personal.

La mayoría de las organizaciones tienen problemas a la hora de hacer esta diferenciación. No tienen una manera de identificar los distintos tipos de calidad de los empleados y no tienen un proceso disciplinado para hacer que se tomen las medidas del caso. Las mejores organizaciones hacen revisiones rigurosas de sus talentos en cada división, con la misma intensidad y concediéndoles la misma importancia que al proceso de presupuesto; deciden sobre planes de acción; planifican el fortalecimiento de los equipos de talento de las divisiones y luego hacen seguimiento para comprobar que se ejecutan estas disposiciones.

De acuerdo a la opinión de los autores citados anteriormente, la importancia de la retención de recursos humanos radica en que constituye uno de los elementos clave para el buen funcionamiento de las organizaciones, en sentido de que aseguran una firme competitividad y resguarda la estabilidad de la organización al que no permite un decaimiento de su rentabilidad y productividad (rendimiento y desempeño de la fuerza laboral).

La retención de personal como sub sistema de la ARH logra que una empresa sea estable al contrarrestar significativamente el retiro voluntario de sus empleados. Con ello logra que individuos que son importantes en la organización sigan laborando en la misma, lo que ocasiona un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, y no pone en peligro sus secretos al existir la posibilidad de ser divulgados a la competencia. La retención de recursos humanos guarda otros efectos positivos, como la disminución de costos alusivos a la rotación y retrasos a los procesos operacionales de empresa, así como la disminución de nuevos costos derivados del proceso de reclutamiento y selección, de registro, documentación e integración de nuevos miembros, entre otros.

Cabe mencionar, que la retención de personal actúa indirectamente en el mejoramiento de la productividad pues al lograrse la estabilidad de la organización (disminución del éxodo del personal, entre otros), mejora la capacidad de la empresa de atraer nuevos empleados.

De esta manera una organización viable, desde el punto de vista de recursos humanos, es aquella que no solo capta y aplica sus recursos humanos adecuadamente, sino que también los retiene en proporciones adecuadas para la buena operación de la organización.

### **2.2.2 Estrategias de retención y sus modalidades**

La ejecución de una política de administración de RRHH requiere la definición de estrategias de RRHH, es decir, programas y procedimientos que definan y orienten el desempeño de las operaciones y actividades en materia de recursos humanos pautadas en las políticas y según los objetivos

de la organización. Las estrategias constituyen en si cursos de acción que guían la movilización de los recursos en la ejecución o puesta en práctica de los procesos dentro de la empresa. Para el caso de las políticas que hacen referencia al mantenimiento de personal, se necesita de la creación de una serie de programas que funcionen especialmente para desestimular la insatisfacción del empleado y lograr la retención de este. Se requiere, la creación de una estrategia de retención de RRHH, es decir, una serie de programas que definan acciones, procedimientos dirigidos a los empleados claves e indispensable del negocio para tratar de satisfacer sus necesidades (sociales, económicos, entre otros), y evitar que se marchen de la organización.

De acuerdo con los autores visto anteriormente en materia de retención, las estrategias de retención como tal, funcionan de acuerdo a sistemas de recompensas que constituyen en si los procedimientos y herramientas básicas necesarias que hacen al individuo trabajar en beneficio de la organización. Básicamente, una estrategia de retención representa el conjunto de decisiones implantadas y adoptadas por una organización, dirigida a elevar la permanencia o mantenimiento de los trabajadores en la organización a través de gratificaciones, para el logro de los objetivos. El fin esencial de una estrategia de selección de personal puede resumirse en fortalecer la actitud de permanencia de los trabajadores (decisión de participar en la organización) y, buscar (una vez logrado el objetivo anterior), que el personal contribuya con su tiempo, esfuerzo u otros recursos validos (decisión de producir).

Considerando los elementos mencionados por los autores analizados en este sentido, la estrategia de retención personal se enmarca en las prácticas salariales a desarrollar, los planes de beneficios sociales a utilizar,



los programas de preparación constante de RRHH, las practicas ergonómicas llevadas a cabo por la organización y los programas de incentivo. Bajo este punto, la estrategia de retención puede incluir diferente modalidades, de acuerdo a los métodos que aplica para cumplir con su objetivo dentro de la organización. De esta manera puede basarse:

- En el desarrollo del personal (uso de cursos de mejoramiento profesional, becas de estudio, programas de adiestramiento, entre otros).
- En el mejoramiento continuo de las condiciones físicas que rodean el desempeño de las tareas (uso de programas de higiene y seguridad industrial, por ejemplo).
- En la utilización de componentes no efectivos y remunerativos como estrategia (salarios competitivos, ofrecer un menú de opciones de beneficios y emolumentos como facilidad para los empleados).

Una estrategia de retención puede ser global y abarcar estos tres (3) aspectos conjuntamente. También, pueden incluir solo uno de estos aspectos, lo que estaría en función de los gustos y preferencias del personal o de las posibilidades de la organización para aplicar los programas contenidos en la estrategia a llevar a cabo.

#### **A) Estrategia de retención que alude al desarrollo del personal.**

Para Beverly Kaye y Sharon Jordan-Evans, (2000; p.58) una de las más importantes estrategias de retención consiste en liderizar mediante una organización de aprendizaje. Las empresas que atraerán y retendrán a los profesionales de la nueva generación, son aquellos que les ofrecen oportunidades de crecimiento aprendizaje continuo de nuevas habilidades.



Esta estrategia, constituye un aliciente no solo para retener al personal sino para motivar su rendimiento y esfuerzo en la organización. En este sentido, emplea métodos y procedimientos usados no solamente para mermar la insatisfacción, sino para maximizar la satisfacción en el trabajo. Esta estrategia se lleva a cabo mediante la aplicación de:

- Programas de entrenamientos y perfeccionamientos amplios y regulares (coaching).
- Planes de carrera. Promociones a posiciones más elevadas y desafiantes, dentro de las diversas áreas de la organización.
- Régimen de transferencia lateral a posiciones que lleven a un crecimiento, o a la integración en equipos de trabajos exitosos y altamente competitivos.
- Programas de desarrollo gerencial y perfeccionamiento técnico, funcional, social, económicos a través de cursos nacionales o realizados en el extranjero, utilización de becas, asistencia a conferencias o congresos.
- Programa formal de mentoría. Dar a los empleados veteranos la oportunidad de compartir su aprendizaje y experiencia con empleados más jóvenes en horas regulares de clases, así como también brindarle la oportunidad a nuevos reclutas de conocer al resto de la organización con una semana de educación en la cual los trabajadores hagan prestaciones de sus departamentos y trabajos.
- Programas de conducción de personal dirigidas a mejorar la comunicación y a fortalecer la autoestima del trabajador dentro de la organización (reuniones, centro de servicio al empleado).

- Creación de equipos de trabajo que fomenten la participación integral del trabajador en el progreso de la organización.

Es importante señalar que este tipo de estrategia funciona habitualmente en la organización a través de los programas creados en el departamento de entrenamiento para la preparación constante de RH, además, mediante los planes de beneficios sociales creados por la organización para la educación del empleado.

La utilización de estos programas y procedimientos juegan un papel crucial en la retención de personal pues le proporcionan al trabajador numerosas ventajas:

- Los programas de desarrollo y adiestramiento por ejemplo, brindan el acceso a un trabajo productivo al proporcionar los conocimientos, habilidades, destrezas, para el desempeño de las funciones de una determinada ocupación. Por otro lado, para adaptar al trabajador a las modificaciones e innovaciones de la empresa y condiciones cambiante del entorno socio-económico y cultural.
- Las promociones y transferencia dan a las personas experiencias más amplias de trabajo dentro de la organización y constituye el medio más idóneo para reconocer el desempeño excelente, permitiendo, incrementar la satisfacción en el ámbito laboral.
- Los programas y técnicas de conducción de personal, mentorías, permiten suministrar reconocimiento, mejorar la confianza del trabajador hacia la organización y desarrollar relaciones estrechas de trabajo.

Todas estas estrategias envían a los empleados el mensaje de que la organización quiere invertir en su futuro y está dispuesto a tomarse el tiempo necesario para ello.

Para Chiavenato, (1988; p.137) una estrategia de retención efectiva, es aquella que incluye y maneja los siguientes conceptos o factores:

1. Administración de salarios: evaluación y calificación de cargos buscando el equilibrio salarial interno, investigación salarial buscando la competitividad externa, planes de incentivos.
2. Planes de beneficios sociales: planes y sistemas de beneficios adecuados a diversas necesidades de los participantes de la organización.
3. Higiene y seguridad en el trabajo: criterio de creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad de los cargos.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la empresa debe considerar las siguientes estrategias de retención para lograr una alta efectividad en la conservación de sus recursos humanos:

**B) Estrategias de retención basadas en el mejoramiento continuo de las condiciones físicas que rodean el desempeño de las tareas.**

Se centra principalmente en la retención de RH, e incluye procedimientos que no tienen que ver con premiaciones, por lo tanto, repercutan muy poco en el desempeño del personal.

Esta estrategia utiliza criterios de creación y desarrollo de las condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad en el trabajo. Corresponde en si a servicios que contribuyen a mejorar en el buen funcionamiento de la organización. A pesar de que no son recompensas como tal tienen una considerable influencia en la retención de personal.

Este tipo de estrategia hace referencia al uso de:

- Programas de higiene y seguridad en el trabajo (limpieza de las instalaciones, iluminación, ventilación, temperatura ambiental adecuada).
- Accesos a comités paritarios de seguridad.
- Programas que garanticen un régimen amplio de protección de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Esto incluye, suministro de alimentación, servicios médicos, hospital, enfermería, suministro de medicina.
- Programas para el mejoramiento de las condiciones de trabajo humano (procedimientos ergonómicos para adaptar al trabajador a las operaciones físicas, maquinas, sistemas de mecanismo, métodos de organización y medio ambiente).

La aplicación de estos programas y planes permiten garantizar condiciones personales y materiales de trabajos capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados, por consiguiente, constituye una de las principales bases para incentivar la preservación de la fuerza de trabajo en la organización.

**C) Estrategia de retención basada en la utilización de componentes no remunerativos.**

Se enfoca en los denominados emolumentos y programas de incentivos que aluden a recompensas no monetarias y procedimientos también no remunerados. Su objetivo es aumentar el bienestar de los empleados y lograr su permanencia en la organización con el fin de que sigan contribuyendo con el esfuerzo y desempeño. En este sentido de estrategia de retención, los programas de incentivos utilizados hacen referencia al otorgamiento de premios o gratificaciones informales a los empleados de la organización como viajes, producto de la organización, botones, y emblemas por reconocimientos y meritos. Para el caso de los emolumentos, esta estrategia se vale de una serie de menú o beneficios (no contemplados en la ley), que se otorga a los empleados según sus necesidades. Ejemplo de estos beneficios y emolumentos son:

- A. Asistencia jurídica e impositiva.
- B. Suministro gratuito de uniformes de trabajos.
- C. Campamentos y comunidades de trabajadores y empleados.
- D. Estacionamiento privado para los trabajadores.
- E. Establecimiento de días extra de vacaciones.
- F. Programas para la producción de útiles escolares y juguetes.
- G. Servicio de comedores y cafetines industriales.
- H. Servicios y programas recreacionales desarrollados dentro o fuera de la organización.
- I. Permisos especiales.

#### J. Bibliotecas y centro de documentación de la organización.

Esta serie de beneficio repercute en gran medida en la retención de personal por que constituyen actividades asistenciales que proveen al empleado y a su familia de cierta seguridad, en caso de emergencia, muchas veces fuera de su control. A demás, representan servicios que crean condiciones de reposo o descanso constructivo para los empleados y ofrecen conveniencias y utilidades reales a los mismos.

#### **D) Estrategia de retención de personal basada en compensaciones monetarias.**

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresale los programas de compensación monetarias, bien sea directos (remuneración basada en el pago con relación al cargo ocupado) o indirectos (remuneración basadas en el pago de beneficios sociales). Este programa de compensación monetaria hace parte de un sistema de recompensas y gratificaciones que la organización brinda a sus participantes para desestimular la insatisfacción y se desarrollan, a través de las prácticas salariales, los planes de beneficios sociales alusivos a los componentes monetarios y los programas de incentivos.

### **2.2.3 Diseño de un programa de relaciones con los empleados**

Según **Milkovich y boudreau** citado por Chiavenatto (p447; 2009) dicen que las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

1. Comunicaciones: La organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones debe ser de doble vía.
2. Cooperación: La organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
3. Protección. El lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. Ayuda: La organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
5. Disciplina y conflicto: La organización debe tener reglas claras. Para lidiar con la disciplina y a resolución de posibles conflictos.

#### **Programa de propuestas.**

Según Chiavenato este tipo de programas generalmente se diseñan con el propósito de solicitar, estimular, evaluar e implementar las propuestas que



ofrecen los empleados y recompensar aquellas que proporcionen ideas que tengan aplicaciones prácticas con resultados para la organización. Las recompensas casi siempre son monetarias y el reconocimiento es público, y pueden incluir vacaciones extra o algún beneficio especial.

Las líneas básicas de un programa de propuesta son las siguientes:

1. Debe haber una comisión de evaluación de las sugerencias, que analice objetivamente cada una de ellas y presente una explicación razonable a los colaboradores de por qué fueron rechazadas sus ideas. Esta comisión debe incluir a persona procedente de diversas áreas y niveles de la organización.
2. La implantación de las propuestas aceptadas y la recompensa al colaborador que presento las ideas se deben hacer de inmediato y en público. El boletín interno de la organización debe publicar el reconocimiento al colaborador y el resultado de la mejoría sugerida. El ejemplo y el refuerzo son indispensable.
3. Se debe evaluar que tanto beneficio o ahorro produce la sugerencia ofrecida a la organización. Algunas organizaciones llegan a darle al colaborador hasta 10% del beneficio o el ahorro que se beneficia de una propuesta.

#### **2.2.4 Teoría de la jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow)**

Según Maslow, todos los individuos tienen necesidades y estas se engloban en cinco tipos jerarquizados de abajo hacia arriba: fisiológicas, seguridad, sociales, reconocimiento y estima, autorrealización.

- **Fisiológicas:** Estas son las necesidades más esenciales y elementales que todos los individuos tienen y están directamente relacionadas con la supervivencia y conservación de la vida. Por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, reproducción, respiración, entre otros.
- **Seguridad:** Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas, entonces, se activan las de seguridad. Por su naturaleza el hombre quiere estar protegido contra el peligro o la privación; requiere tener seguridad en el futuro, libre de peligro y vivir en un ambiente óptimo, igualmente con el respeto y estimación de su grupo social. En el ámbito laboral estas necesidades se traducen en estabilidad laboral, seguro médico familiar, beneficios económicos, entre otros aspectos.
- **Sociales:** Estas necesidades se convierten en motivadores activos de conducta. Se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social.

El hombre como ser social, necesita compartir, dar y recibir afecto, la compañía de sus semejantes, requieren vivir dentro de una comunidad, pertenecer a un grupo y ser aceptado. Para satisfacer este tipo de necesidades, en las organizaciones, es recomendable promover actividades culturales, sociales, deportivas, círculos de calidad, trabajo en equipo, entre otros.

- **Estima:** Para toda persona es imprescindible sentirse apreciado, estimado y destacar en el grupo, se incluye también, el respeto a uno mismo y el valor otorgado a las acciones. Las necesidades de ego, pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen necesidad

constante por un mayor logro y reconocimiento. Estas solo se aprecian cuando las de orden inferior han quedado razonablemente satisfechas.

- **Autorrealización:** Se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales. En el aspecto organizacional, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación en las operaciones de trabajo, que se vuelven un obstáculo a la hora de satisfacer esta creencia. (Chiavenato, 2002, pp. 598-599).

De acuerdo a los argumentos anteriores, se puede decir que las necesidades están clasificadas en un orden jerárquico, las dos primeras son de orden inferior, consideradas estas como necesidades básicas, es decir, son necesidades que el ser humano no puede suplir, desde su nacimiento.

Las tres restantes, se ubican en la escala superior, donde las necesidades sociales están relacionadas con el deseo del individuo de conocer a otras personas y darse a conocer, la autoestima va dirigida a fortalecer a lo largo de su vida hasta la muerte, porque no es humanamente posible prescindir de ellas. Las de seguridad van a representar aspectos que brindan protección al individuo tales como recursos, vivienda bienes y activos, mientras que la autorrealización está encaminada al anhelo que tiene el individuo de ser importante.

Satisfechas cada una de estas necesidades, avanza la escala buscando satisfacer otras de orden ascendente, es decir, que cuando una necesidad ha quedado en gran medida satisfecha, nacen otras.

Cuando un individuo queda satisfecho siente placer, estímulo y se siente convencido de que puede seguir logrando metas, trazándose objetivos nuevos y buscando estar bien consigo mismo y con los demás.

### 2.2.5 Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg desarrolló el modelo de los dos factores, fundamentando su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. A raíz de estas investigaciones concluyó que la satisfacción e insatisfacción en el trabajo causaban dos efectos independientes a los que llamo, satisfactorios (factores de motivación) e insatisfactorios (factores de higiene). En este sentido, Hunt y Hill, 1973 citado por Chiavenato (2000) expresan que la teoría de Herzberg descansa en los siguientes factores:

- **Factores Higiénicos o insatisfactorios extrínsecos:** Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones Físico- ambientales del trabajo, los beneficios sociales, las políticas de las empresas, el tipo de supervisión recibida, el clima organizacional, las relaciones entre dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, el salario, los beneficios sociales, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar

e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, por cuanto que, su influencia sobre el comportamiento logra elevar sustancial y duraderamente la satisfacción, sin embargo cuando son precarios, provocan ausencia de la misma.

- **Factores motivadores o Satisfactorios intrínsecos:** Se refiere al contenido del cargo, a los deberes y tareas que le corresponden, son los factores motivacionales que producen efectos verdaderos de satisfacción y de aumento de la productividad en los niveles de excelencia. El término de motivación de Herzberg incluye sentimiento de realización, conocimiento y reconocimiento profesional, manifestado por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben sustancialmente la satisfacción, cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción. (Chiavenato, 2000, p. 65)

Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas.

Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son óptimos.

Cabe destacar que esta teoría está vinculada a la de Maslow en algunos aspectos, debido a que los factores motivacionales se corresponden con las necesidades superiores, porque tienden a enfrentarlos y con ello comprobar sus capacidades, habilidades y destrezas en su manejo.

Por otra parte, los factores higiénicos se relacionan a las necesidades inferiores, es decir, son eventos del medio ambiente que deben estar presentes para que exista una actitud o disposición de influencia en un individuo para llevar a cabo efectivamente las tareas, responsabilidades y operaciones asignadas.

### **2.2.6 Teorías de las necesidades de McClelland**

Luego de muchas investigaciones realizadas en muchos países incluyendo Venezuela acerca de que es lo que motiva a las personas a realizar algo, MacClelland concluyó que existían tres necesidades básicas, al respecto Dessler (1998) señala:

- **Necesidad de logro:** Las personas que pasan el tiempo pensando cómo pueden mejorar en su trabajo, que se preguntan cómo podrán lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo, se consideran que tienen una alta necesidad de logro. Estos individuos piensan no sólo en los objetivos sino también en los obstáculos que pueden encontrar, en la forma de superarlos y en cómo se sentirán si triunfan o fracasan.

- **Necesidad de poder:** Las personas que ocupan mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y control que tienen sobre otros y como pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y estatus y dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder. Se satisfacen sus necesidades manipulando y controlando a otros. Los individuos con esta necesidad, por lo general, buscan puestos de liderazgo en las organizaciones, son articulados, en ocasiones argumentativos, energéticos y exigentes, y no es raro que sean de carácter tercos.
- **Necesidad de afiliación:** Muchas personas ocupan la mayor parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización. Tienen una elevada necesidad de afiliación y por lo general son más sensibles a los sentimientos de otros, buscan establecer relaciones amistosas siendo agradables y apoyando ideas, y buscan puestos con un entorno social agradable que conduzca a la interacción personal. (pp. 382-383)

Los aspectos mencionados muestran que si se piensa hacer algo mejor de cómo ya se había hecho con anterioridad, entonces, la necesidad es de logro, si se piensa en el hecho de causar algún tipo de efectos de control y manipulación de otras persona, entonces, la necesidad es de poder; y en los casos en los que se quiere conseguir interrelacionarse con otros individuos con el propósito de agradar, pues, se está ante una necesidad de afiliación.

En lo relativo a estas necesidades, ellas se aprenden en la niñez, es decir, dependiendo de lo vivido, en la edad adulta se reflejará unas



necesidades u otras. El deseo que tienen las personas de sobresalir, la lucha por sentirse realizados y el valor que se le asigne a estas, sumado a las recompensas recibidas por el éxito, es lo que se define como necesidades de logros. Por lo general, las personas se caracterizan por querer hacer las cosas cada vez mejor, les gusta sentir que sus éxitos o fracasos, son el resultado de su esfuerzo.

En cambio, la necesidad de poder, es considerada como el deseo de tener impacto, influir, controlar, por lo tanto, los niveles para afrontar retos y situaciones son muy altos, se dan casos en los que los individuos cuidan mucho su prestigio e influencia hacia el grupo, más que su desempeño eficaz, les gusta estar a cargo y luchan por influir en los otros y manejarlos.

Con respecto a la afiliación, esta se asocia con el deseo y la necesidad de ser aceptados y agradar al grupo. Los individuos en esta situación prefieren la amistad y cooperación antes de competir, desean relaciones con altos grados de comprensión y reciprocidad.

### **2.2.7 Teoría de las expectativas**

Por expectativa se entiende lo que desea un individuo en su vida normal y más aun dentro de su ámbito laboral. Vroom 1967 citado por Dessler (1998) señala: “Un empleado se motiva para ejercer altos niveles de esfuerzo, cuando cree que este lo llevará a una buena evaluación del desempeño, tal evaluación traerá excelente recompensas y estas, a su vez, van a satisfacer las necesidades”. (p. 2)

La clave de esta teoría es la comprensión de las metas individuales y los vínculos existentes entre el desempeño, las recompensas, el esfuerzo y la satisfacción. Básicamente, consiste en colocar incentivos atractivos, que abran la posibilidad de que el individuo se entusiasme y vaya por el logro de los objetivos. En tal sentido, se dan estas relaciones: Esfuerzo—Desempeño—Metas personales, estableciendo lo siguiente:

La relación **esfuerzo—desempeño**, el individuo percibe que mayor cantidad de esfuerzo llevará a un mejor desempeño.

La relación **desempeño—recompensa**, se determina por el grado en que sea valorado y reconocido su desempeño.

La relación **recompensa—metas personales**, referidos a lo satisfechas que puedan estar sus necesidades y el valor otorgado a su esfuerzo.

Vroom afirma que la motivación para el trabajo es una función multiplicativa de las esperanzas de los empleados respecto a los resultados futuros por el valor personal que ellos dan a estos resultados. Por lo tanto, Terry y Franklin (1999) señalan que el modelo de Vroom consiste en:

La expectativa es el grado hasta el cual un individuo cree que una acción específica dará un resultado particular. Hay dos tipos de expectativas:

- 1) esfuerzo—desempeño (E-D);y
- 2) desempeño—resultado (D-R)

Las expectativas E-D se dan para una persona que cree que el esfuerzo incrementado conducirá en realidad a un desempeño incrementado.  
(p. 393)

Vroom multiplica estos dos tipos de esperanzas para determinar la esperanza general de ecuación de la motivación, la cual es la siguiente:

$$\begin{array}{ccc} \text{Esfuerzo—Desempeño} & \times & \text{Desempeño—Resultado} \times \text{Valencia} = \text{Nivel de Motivación} \\ \text{(Expectativa)} & & \text{(Expectativa)} \quad \text{Valor del} \\ & & \text{Resultado} \end{array}$$

La valencia dada a todos los empleados es de gran importancia, al respecto Terry y Franklin, (1999), refieren: “**Valencia**, es el valor que pone un individuo sobre un resultado. Un empleado puede dar un gran valor a un aumento de salario, a una promoción y asignar al resultado un gran valor positivo. A la inversa, un trabajador puede dar un gran valor a evitar un resultado, como el ser despedido, y en consecuencia, da una alta valencia negativa al incidente. Sin embargo, para algunas personas un aumento de salario tiene poco valor; en consecuencia, la valencia sería baja”. (p. 394)

Tomando en cuenta todos estos aspectos mencionados, este modelo sugiere como estrategia, una vez identificado los motivos del trabajador, que cualquier incentivo que atraiga con eficiencia su atención y esfuerzo, debe prometer las suficientes recompensas futuras y ser razonablemente fácil de obtenerlas. Con respecto a la fórmula de Vroom, afirma que la valencia multiplicada por la expectativa da como resultado la eficacia motivacional de un incentivo en particular como estimulador de la acción.

De acuerdo a lo anterior, las metas personales concretas, ya sean fijadas o determinadas, serán la causa fundamental para desatar el deseo de la búsqueda desafiante del logro y por el reconocimiento. La gerencia debe desarrollar programas de motivación e incentivos laborales con la finalidad de que sus empleados estén motivados, que se generen recompensas para

el reconocimiento de sus logros en cuanto al desempeño de sus labores dentro de la organización.

Las expectativas del desempeño—resultado, consisten en que las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse. Por ejemplo, un trabajador que piensa superar su cuota de ventas, quizás espere alabanzas, un bono, ninguna reacción o incluso hostilidad de sus compañeros.

En lo relativo a las expectativas del esfuerzo—desempeño, consisten en que las perspectivas de las personas con respecto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta.

Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño con el que al parecer, tendrán más posibilidades de lograr un resultado que valoren. En esta teoría los resultados están relacionados con lo que espera, pero al mismo tiempo se le agrega un valor a lo obtenido, valor que se hace o se construye en un indicador para el ordenamiento de futuros desempeños.

### **2.3 BASES LEGALES**

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras:

En el capítulo II de los principios rectores nos indica que:

**“La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. Por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo”.**

En el artículo 18 de esta ley, nos menciona que los beneficios de los trabajadores son intocables y que siempre deben ir en mejoras hacia el

trabajador, por lo que las organizaciones deben de prestar mucha atención a la misma, ya que es un factor primordial que influye en su rendimiento y desarrollo personal.

En el capítulo II del **Derecho al trabajo y deber de trabajar** nos menciona:

**“Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador”.**

En función de este artículo, las organizaciones se encargaran de promover, desarrollar y estimular las capacidades de los trabajadores mediante estrategias que fomenten el crecimiento cognitivo, permitiéndoles mejorar sus habilidades y destrezas, reconociéndoles por su desempeño sin ningún tipo de discriminación, tomando en cuenta que son parámetros establecidos por el estado.

En el capítulo V de las personas en el derecho del trabajo, nos dice el artículo 43 lo siguiente:

**“Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.”**

Las organizaciones hoy en día deben brindar condiciones de trabajos que resguarden la salud e integridad física y mental de sus colaboradores, con el objeto primordial de mantener valores mínimos de riesgos dentro de las áreas de trabajo, y como vemos este artículo hace referencia a la responsabilidad que cae sobre cualquier patrono o patrona de las condiciones higiénicas y ergonómicas que debe tener dicha explotación, así como también las obligaciones que genera en caso de cualquier accidente ocurrido dentro y fuera del lugar de trabajo, al igual que las enfermedades generadas con ocasión al mismo. La postura que debe tener cualquier patrono o patrona ante hechos ocurridos con sus colaboradores que impliquen accidentes o enfermedades es de siempre estar presto a ayudar debido a que la misma ley los obliga a cumplir exista o no culpa o negligencia por parte de los trabajadores o de el mismo.

Cabe mencionar que en el artículo 156 de la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT) también hace referencia con respecto a las condiciones de trabajo, lo cual debe garantizar que los mismos puedan desarrollar sus habilidades y capacidades tanto intelectuales como físicas, al igual que puedan desenvolverse en un ambiente social cordial que promueva la recreación entre los integrantes de la organización y que gestionen ambientes y condiciones de trabajo seguras.

En el capítulo I referente al salario el artículo 105 nos menciona lo siguiente:

**Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:**

- 1. Los servicios de los centros de educación inicial.**
- 2. El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia.**



**3. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.**

**4. Las provisiones de ropa de trabajo.**

**5. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.**

**6. El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización.**

**7. El pago de gastos funerarios.**

**Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.**

Los incentivos no remunerativos corresponden un factor importante para el logro de la satisfacción laboral plena, por ello es necesario ofrecer alicientes que vayan en mejoras del clima laboral y que fortalezca la motivación personal de cada trabajador, en donde el artículo 105 hace mención de los beneficios que pueden los patronos o patronas brindar para complementar el salario, como bien sabemos el salario básico no es un factor motivador por sí solo, por tanto es necesario añadir ciertas asignaciones no remunerativa que apoyen el salario y que estimulen a los trabajadores al desempeño y el logro de los objetivos.

## **2.4 IDENTIFICACION DE LA EMPRESA**

### **2.4.1 Reseña Histórica**

El Grupo Plenitud es una empresa venezolana que nace el 18 de febrero del 2013 bajo el N° de registro mercantil 391-15605, sus fundadores son Joan Manuel Arellano Camacho y José Luis Borja Carrasco. Ellos vieron la oportunidad de crear esta organización con el objetivo primordial de brindarles a sus empresas afiliadas la capacidad de gestionarlás, administrarlás y manejarlás.



### **Misión**

Ser una organización multidisciplinaria que permita generar métodos accesibles, innovadores, generando calidad en todas sus empresas agrupadas y afiliadas, en los sectores de salud, bienestar, educación, alimentación, tecnológico, financiero y servicios.

### **Visión**

Ser una organización con crecimiento sostenido, impulsada por su equipo de trabajo, dando soluciones diferenciadoras, con gran tendencia a la innovación en todas las Empresas del grupo que lo conforman, en una manera eficiente, rentable y al alcance de todos.

### **Objetivo de la organización.**

Es una empresa de producción social cuyo principal objetivo es el desarrollo de programas administrados de medicamentos, prestadores del servicio de farmacia a nivel nacional y salud integral para el manejo autónomo eficiente y sostenido de las necesidades asistenciales y de coberturas de nuestros clientes.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Este capítulo hace referencia a la metodología que permitió desarrollar la presente investigación. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, el diseño, las técnicas e instrumento de recolección de información, entre otros. Tiene la finalidad de constatar mediante la recolección y procedimientos de datos, que arrojaran la información, la fiabilidad de los hechos estudiados, es por ello, que forma parte fundamental de la investigación, pues a partir de este, se tomaran las herramientas necesarias para desarrollar la investigación.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El análisis de las Necesidades de la Retención de Talento Humano en el Grupo Plenitud, estuvo enmarcado bajo las bases de la investigación de campo, ya que los datos fueron directamente tomados desde el sitio donde esta fue realizada.

En este sentido, Fidias G. Arias (2006) señala que:

**“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (p. 31)**

Como lo expone el autor esta permite que el investigador recopile los datos concretos que requiere para su investigación.

### 3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue de carácter descriptivo, de acuerdo a los objetivos que se deseaban lograr, permitiendo hacer un diagnóstico exhaustivo del análisis de la retención de talento humano en la organización.

Al respecto, Fidias G. Arias (2006) define el nivel de investigación descriptivo como:

**“La caracterización de un hecho, fenómeno individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p.24).**

### 3.3 POBLACION

La población objeto de estudio estuvo representada por (19) empleados, que laboran en el Grupo Plenitud las cuales están divididos por cinco (7) departamentos: administración, contabilidad, facturación, operaciones, sistema, presidencia y vicepresidencia.

La población se refiere a la suma de personas que conviven dentro de un pueblo, providencia, país, u otra geografía, y poseen comúnmente, características en común.

En este sentido, Tamayo y Tamayo (2001) la definen como:

**“La totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114)**

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION DE DATOS.

Para la recolección de información se emplearon diversas técnicas que permitieron la obtención organizada y detallada para cumplir con los objetivos de la investigación, los cuales fueron:

#### **Revisión documental.**

Mediante la observación de tesis, libros, revistas e información en línea relacionada con el tema, se adquirieron los conocimientos fundamentales para definir y desarrollar cada uno de los procesos que dan lugar al momento de realizar el Análisis de las necesidades de Retención de Talento Humano en el Grupo Plenitud Maturín Estado Monagas 2013.

**“La revisión literaria consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema investigado”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006 p-65).**

**Entrevista no estructurada:** Técnica que utiliza el sistema de conversación que combinado con preguntas que no han sido previamente formuladas y la toma de notas, facilitan la obtención de información necesaria. En este caso se realizó para obtener información inicial acerca de la realidad de la empresa.

**Según Ander-Egg, E. (2000) expresa que: “La entrevista no estructurada deja una mayor libertad a la iniciativa del interrogado y al encuestador, no se lleva un orden estricto de las preguntas” (p.215)**

Como hace referencia el autor en esta entrevista no se lleva a cabo un orden definido y permite combinar las preguntas y poder obtener información más profunda del tema a investigar.

**El Cuestionario:** En la investigación se utilizó el cuestionario por las ventajas que proporcionó esta técnica para el desarrollo del estudio, sobre el cuestionario, Arias Fidias (2004) dice lo siguiente: “Es una modalidad de encuesta que se realiza mediante un instrumento o formato en papel, contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina auto-administrativo porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.72).

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Con el objetivo de realizar una adecuada cuantificación de las variables, el grado en que cada una de ellas está presente; para así asegurar una correcta precisión del fenómeno objeto de estudio; éstas se operacionalizaron, es decir, se transformaron en otras más sencillas factibles de medición. En este sentido Ander-Egg (2000) señala:

**Las variables para ser utilizadas, deben ser operables u operacionales. Es preciso de operacionalización de variables requiere una serie de pasos. En el fondo, es el procedimiento de pasar de variables generales a las intermedias y de éstas a los indicadores. (p. 103)**

Esta secuencia permite llegar hasta los indicadores, los cuales se consideran como la subdimensión más sencilla de la variable, las cuales indican en concreto su presencia.

A continuación se presenta la operacionalización de las variables del estudio:

**CUADRO 1. CONOCER LOS FACTORES POTENCIALMENTE MOTIVADORES PARA LOS TRABAJADORES.**

Objetivo específico	variable	dimensión	indicadores	Preguntas
<b>Conocer los factores potencialmente motivadores para los trabajadores</b>	Factores motivadores	Contenido del cargo	Tareas interesante  Toma de decisiones	Como considera usted que son las actividades que realiza  En qué medida su cargo tiene importancia en la toma de decisiones
		Reconocimiento	Por desempeño Por eficiencia Por eficacia	Recibe usted algún reconocimiento por la realización de sus actividades
		Progreso profesional	Plan de carrera	Recibe usted algún tipo de capacitación y desarrollo profesional por parte de la empresa
		responsabilidad	Por funciones  De personal	Posee usted alguna función determinante dentro de la organización  Posee usted personal a su cargo

**CUADRO 2. EXAMINAR LOS PLANES DE COMPENSACIÓN PARA EL MANTENIMIENTO DEL RECURSO HUMANO.**

<b>Objetivo específico</b>	<b>variable</b>	<b>dimensión</b>	<b>indicadores</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Examinar los planes de compensación para el mantenimiento del recurso humano</b>	Planes de compensación	Salarios	Directo Indirecto	Piensa usted que el salario percibido por su labor es justo y equitativo
		Jornales	Diurna nocturna	Existe flexibilidad en las jornadas de trabajo
		Beneficios	servicio de comedor transporte retiros privados	Describe algunos beneficios percibidos por la empresa
		incentivos	Monetarios No monetarios	Qué tipo de incentivos percibe usted por la prestación de sus servicios



**Cuadro 3. DETECTAR LAS POSIBLES CAUSAS DE INCONFORMIDAD DEL TALENTO HUMANO.**

Objetivo específico	variable	dimensión	indicadores	Preguntas
Detectar las posibles causas de inconformidad del talento humano	Causas de inconformidad	Condiciones físicas	Higiene Seguridad Ergonomía	Identificar las condiciones físicas y ergonómicas del lugar de trabajo
		Remuneración	Directas  Indirectas	Destacar los beneficios tangibles e intangibles recibidos por parte de la organización
		Retroalimentación	Comunicación	Determinar los tipos de relación laboral existente en la organización
		autorrealización	Crecimiento personal	Verificar los procesos de desarrollo en la organización

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Este capítulo está estructurado por los procedimientos utilizados para presentar los resultados obtenidos, así como el análisis de los mismos.

#### **4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados se presentan en cuadros de frecuencia simple y de frecuencia absoluta. En este sentido Baset (1991) citado por Lanza (2002) señala:

**“Cuadro es una tabla que agrupa en forma ordenada los datos recogidos. Su finalidad es la de presentar visualmente una síntesis de las características medidas y mostrar pautas significantes para la posterior interpretación de los hechos” (p. 51).**

En este sentido, se utilizan cuadros de frecuencia absoluta y porcentual, para la representación de las preguntas.

#### **4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La estrategia utilizada para el estudio de los resultados obtenidos, fue; Un análisis descriptivo de la información que contiene el cuadro luego una comparación con los argumentos teóricos estudiados. Por último un análisis inferencial que de acuerdo con Trillo (1994): “Es la parte de la estadística que se encarga del estudio del fenómeno en nuestras poblaciones que permite luego hacer inferencias sobre comportamiento de la población en general sobre predicciones de futuros eventos” (p. 19).

**CUADRO 4. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL TIPO DE ACTIVIDAD QUE REALIZAN EN SU LUGAR DE TRABAJO.**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Sencillas</b>	<b>2</b>	<b>10.53%</b>
<b>Monótonas</b>	<b>4</b>	<b>21.05%</b>
<b>Interesantes</b>	<b>9</b>	<b>47.37%</b>
<b>Desafiantes</b>	<b>4</b>	<b>21.05%</b>
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

De acuerdo a la información mostrada en el cuadro n°4 nos indica que el 10.53% de los encuestados realizan actividades sencillas, mientras que el 21.05% realiza actividades monótonas, el 47.37% desempeña actividades interesantes y el 21.05% realiza actividades desafiantes.

Es importante establecer estrategias en las organizaciones que les permitan a los individuos desenvolverse en actividades que promuevan sus conocimientos, es decir, a través de los perfiles de cargos diseñados para cada puesto de trabajo y la persona indicada e idónea para desempeñarse en el mismo. Es por ello que el Grupo Plenitud debe seguir manteniendo estas políticas que aumentan las posibilidades de que los talentos que la integran se mantengan en el mismo.

**CUADRO 5. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA MOTIVACIÓN EFECTIVA RECIBIDA EN SU LUGAR DE TRABAJO.**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Nada</b>	<b>1</b>	<b>5.26%</b>
<b>Poco</b>	<b>12</b>	<b>63.16%</b>
<b>Mucho</b>	<b>6</b>	<b>31.58%</b>
<b>totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

La información mostrada en el cuadro nos expresa que el 5.26% de los encuestados no se siente motivado en su lugar de trabajo, mientras que el 63.16% dice que es poco motivado y un 31.58% dice que es plena la motivación.

La motivación que puedan implementar los líderes de cada unidad o departamento va a determinar el buen desempeño de su equipo de trabajo, es por ello que es necesario primeramente que el líder demuestre la capacidad de influir en la actitud y en la moral de cada individuo y que apoyado de ciertas estrategias que afecten positivamente la productividad y el desempeño de cada trabajador. Es determinante detectar los factores que afecten al individuo (sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, sentimiento de valía y utilidad).

**CUADRO 6. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL GRADO DE IMPORTANCIA DEL CARGO EN LA TOMA DE DECISIONES.**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Ninguna</b>	<b>5</b>	<b>26.32%</b>
<b>Poco</b>	<b>7</b>	<b>36.84%</b>
<b>Mucho</b>	<b>7</b>	<b>36.84%</b>
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.**

El presente cuadro nos indica que el 26.32% de los encuestados su cargo no poseen mayor importancia en la toma de decisiones, mientras que el 36.84% dijo tener poca importancia y otro 36.84% dijo tener mucha importancia sus labores en las toma de decisiones.

En este caso podemos inferir que los cargos tácticos y los estratégicos están en una porción igualitaria y que para mejorar el rendimiento de las personas que ocupan los mismos se debe capacitar a través de cursos o talleres, esto con el fin de cambiar la forma y la manera de toma de decisiones, es decir, mayormente cualquier acción que se realiza a este nivel no están programada o estructurada y sabiendo que toda mala decisión que toma va seguida de otra mala decisión es por ello que es importante que se realice un plan de capacitación estratégica que ayude a mejorar habilidades que les enseñe a resolver problemas de forma sistemática y a tomar decisiones lógicas. En cambio los cargos operativos no requieren de mayor capacitación para la toma de decisiones.

**CUADRO 7. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA OPORTUNIDAD DE QUE EL GRUPO PLENITUD, C.A LE ASIGNE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Ninguno</b>	<b>12</b>	<b>63.16%</b>
<b>Pocos</b>	<b>4</b>	<b>21.05%</b>
<b>Algunos</b>	<b>3</b>	<b>15.79%</b>
<b>Muchos</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

El presente cuadro expresa que 63.16% de la población encuestada no recibe ninguna oportunidad de capacitación y desarrollo profesional por parte del Grupo Plenitud c.a, mientras que 21.05% reciben pocas oportunidades para capacitarse y un 15.79% dice que recibe algunas oportunidades. De acuerdo a la información expuesta podemos notar que la empresa debe prestar más atención al tema debido a que los procesos y las tecnologías son factores de cambios diariamente y que si no se posee un personal altamente capacitado pudiera ocasionar bajo desempeño y baja productividad.

Una definición que nos muestra Chiavenato 2009, define

**La capacitación como el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. (pág. 371)**

De acuerdo al autor citado podemos decir que la capacitación y el desarrollo profesional es un aspecto de mucha importancia debido a que influye directamente en las metas organizacionales, y que con ella se pueden obtener cosas positivas si se tiene una planificación adecuada para cada puesto de la organización y para cada trabajador indiferentemente del cargo que ocupe siempre se debe brindar conocimientos que mejoren los procesos, las habilidades y destrezas de cada individuo. Aplicar estrategias de capacitación y desarrollo profesional a los trabajadores es un elemento motivador que incentiva y refuerza el sentido de pertenencia en la organización

**CUADRO 8. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL SALARIO QUE RECIBE POR LA PRESTACIÓN DE SERVICIO**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Debajo de lo esperado</b>	<b>6</b>	<b>31.58%</b>
<b>Dentro de lo esperado</b>	<b>13</b>	<b>68.42%</b>
<b>Por encima de lo esperado</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

El presente cuadro nos muestra que el 31.58% de la población encuestada no está de acuerdo con el salario que percibe mientras que un



68.42% de población si está de acuerdo con el salario devengado por la prestación de sus servicios.

Teniendo en cuenta que según la LOTTT (ley orgánica del trabajo, trabajadores y trabajadoras) en el Título III Capítulo I artículo 104 nos dice que:

**El salario es la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda. Los subsidios o facilidades que el patrono o patrona otorgue al trabajador o trabajadora, con el propósito de que éste o ésta obtengan bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tienen carácter salarial. A los fines de esta Ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador o trabajadora en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de las prestaciones sociales y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial. Para la estimación del salario normal ninguno de los conceptos que lo conforman producirá efectos sobre sí mismo.**

El salario es una parte fundamental en cualquier organización debido a que es el principal factor para que los trabajadores y trabajadoras busquen a dicha empresa, se mantengan en la misma y ejecuten las actividades necesarias para el logro de los objetivos, el salario comprende un aspecto que en el Grupo Plenitud c.a debe evaluar con el principal propósito de obtener primeramente personal altamente calificada a través de salarios competitivos en el mercado laboral que motiven a dichas personas, y segundo que ya los talentos que posee la organización se mantengan en la

misma, sabiendo que el salario solo no es un factor motivador sino que debe venir acompañado con otra serie de beneficios pero es la base para indicar el monto promedio de acuerdo al cargo y a sus capacidades.

**CUADRO 9. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA FRECUENCIA QUE PERCIBEN INCENTIVOS LOS TRABAJADORES POR PARTE DE LA EMPRESA.**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>2</b>	<b>10.53%</b>
<b>Muy poco</b>	<b>3</b>	<b>15.79%</b>
<b>Nunca</b>	<b>14</b>	<b>73.68%</b>
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

Como podemos observar en el cuadro un 10.53% de la población encuestada algunas veces recibe incentivos por parte de la empresa, el 15.79% dice que muy poco incentivos mientras que 73.78% dice que nunca recibe incentivos.

Es importante destacar que un personal necesita incentivos continuamente por parte de la empresa para que se sientan motivados, realicen sus actividades de manera satisfactoria, alcancen las metas y los resultados que se han propuesto para un futuro, de lo contrario el personal no se sentirá comprometido y no rendirán en sus labores. Por lo que es importante incentivar al personal para que sean eficaces y eficientes en sus labores, logrando así la permanencia en la empresa y alcanzando los objetivos organizacionales.

Para Chiavenato (2009)

**“un incentivo es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño)”pág. 318.**

En este sentido cada persona aporta a la organización en forma de trabajo su esfuerzo, tiempo, dedicación, habilidad entre otros en la medida que reciban incentivos, recompensas a cambio en forma de reconocimiento, premios entre otros.

**CUADRO 10. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LOS BENEFICIOS RECIBIDOS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO PLENITUD C.A**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Vacaciones.</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>Bono Vacacional.</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>Utilidades.</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>Permisos.</b>		
<b>H.C.M.</b>		
<b>Seguro de Vida.</b>		
<b>S.S.O.</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>Régimen Prestacional de Empleo.</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>Ley de Vivienda y Hábitat.</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>Bono de Productividad.</b>		
<b>Prima.</b>		
<b>Útiles Escolares.</b>		
<b>Becas.</b>		
<b>Guardería.</b>		
<b>Otros.</b>		

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

De acuerdo a la información expresada en el cuadro n°10 nos indica que los trabajadores reciben los siguientes beneficios por parte de la empresa: vacaciones, bono vacacional, utilidades, S.S.O, régimen prestacional de empleo y ley de vivienda y habitad en un 100% de la población que integra la organización.

Los beneficios son elementos que se utilizan desde hace mucho tiempo para reforzar los salarios que posee cada organización, y van a ser un factor importante en los trabajadores, ya que estos les brindan cierta estabilidad emocional y laboral, contar con ciertos criterios que puedan aliviar sus cargas van a determinar en la actitud a la hora de desempeñar sus labores.

Valorando la información podemos inferir que los beneficios estipulados por parte del Grupo Plenitud son los expresados por la ley y teniendo en consideración los beneficios encontrados en el mercado laboral están por debajo. Si se desea tener una organización exitosa y que perdure en el tiempo no es suficiente con los beneficios presentes en la ley sino que se debe mejorar ciertos aspectos que vayan hacia el desarrollo principalmente del personal, ofreciéndoles alternativas adicionales que los motiven y estimulen de acuerdo al nivel e importancia del cargo.

Es tarea de las oficinas de recursos humanos establecer estrategias que ayuden al mantenimiento del personal, con el fin de obtener un ambiente laboral estable y recíproco, además que es un elemento motivador por excelencia para la retención del talento lo cual ayudara no solo a los trabajadores sino que también influirá en la productividad de la organización trayendo como beneficio para el mismo el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

**CUADRO 11. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE  
A QUE SI ESTÁN DE ACUERDO O NO SOBRE LAS ACTUALES  
ESTRATEGIAS REMUNERATIVAS POR PARTE DE LA EMPRESA  
GRUPO PLENITUD, C.A**

Alternativas	Distribución absoluta	Distribución porcentual
Si	11	57.89%
No	8	42.11%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

Se puede observar en este cuadro que el 57,89% de los trabajadores dijeron que las actuales estrategias remunerativas son justas y equitativas, por otro lado el 42,11% de los encuestados expresaron que no son justas las estrategias que aplica la empresa.

Resulta evidente, que el dinero es importante para las personas, por diversas razones. Sin duda alguna es valiosa por los bienes y servicios que permite comprar.

Davis y Newstron (2002) plantean que **“el dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta” (p.160)**

Es importante que al trabajador se le remunere de acuerdo con el grado de conocimiento, habilidades, esfuerzos y comportamientos específicos que ofrecen a la organización.

Las estrategias remunerativas en una organización permite despertar el interés del personal externo a la empresa, lo que ayudaría a posicionar competitivamente hablando, a la empresa al mercado de los talentos; por

otro lado, las estrategia remunerativas retiene trabajadores e incentiva el desempeño de aquellos comportamientos destacados por la organización, motivando y compensando la correcta alineación de estos comportamientos con el logro de los objetivos empresariales.

En el grupo plenitud, c.a algunos trabajadores no están de acuerdo con las actuales estrategias remunerativas que la empresa aplica lo que trae como consecuencia una desmotivación del personal y la fuga de talentos.

**CUADRO 12. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LAS CONDICIONES QUE SE ENCUENTRAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Malos</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Regular</b>	<b>1</b>	<b>5.26%</b>
<b>Buenos</b>	<b>12</b>	<b>63.16%</b>
<b>Excelentes</b>	<b>6</b>	<b>31.58%</b>
<b>totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

El presente cuadro nos muestra que el 5.26% de la población encuestada dice que las condiciones de los equipos de trabajo son regulares, mientras que un 62.16% dice que los equipos de trabajos están en buenas condiciones y un 31.58% dijo que los equipos de trabajo están en excelentes condiciones.

Teniendo en cuenta que la tecnología es un factor fundamental hoy en día para el desarrollo de los procesos de cualquier organización y el logro de



los objetivos, se debe asegurar equipos y utensilios adecuados para cada puesto de trabajo que permita el cumplimiento pleno de las actividades, y es por ello que el Grupo Plenitud, c.a se encuentra en un rango aceptable mediante el análisis de la encuesta, donde se propone que mantenga estos lineamientos para el desarrollo de sus actividades

**CUADRO 13. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA CANTIDAD DE EQUIPOS DE TRABAJOS QUE EXISTEN EN LA EMPRESA.**

Alternativas	Distribución	
	absoluta	porcentual
Pocos	7	36.84%
Mediane nte	10	52.63%
Muchos	2	10.53%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

La información expuesta en el cuadro n°13 nos indica que la población encuestada dijo que un 36.84% opinaron que existen pocos equipos de trabajo, mientras que un 52.63% expreso que existen una cantidad considerable de equipos de trabajo y finalmente un 10.53% expusieron que existen muchos equipos de trabajo.

En cada unidad de trabajo se necesita de equipos y herramientas que faciliten y agilicen la realización de las actividades, pero en algunos casos nos encontramos que se están realizando con equipos y herramientas que no están acorde con las funciones de cada individuo, lo cual genera cierto aspectos negativos para las dos partes involucradas, es por ello que se debe ofrecer a los trabajadores y trabajadoras equipos de calidad y que estén muy



relacionado con las funciones que realizan. Evaluando la encuesta realizada podemos observar que en el Grupo Plenitud, c.a se encuentran en un nivel aceptable, es decir, la mayoría de los individuos encuestados están conformes y de acuerdo con los equipos que les facilitan para la realización de sus actividades, por lo tanto sugerimos a la organización seguir manteniendo estos lineamientos.



**CUADRO 14. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LOS FACTORES QUE PUEDAN ESTAR LIMITANDO LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Factor higiénico</b>	<b>12</b>	<b>63.16%</b>
<b>Factor remunerativo</b>	<b>6</b>	<b>31.58%</b>
<b>Factor de conocimiento (capacitación)</b>	<b>10</b>	<b>52.63%</b>

**Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.**

La información que puede observar en el cuadro es que el 63,16% de los trabajadores expresaron que el factor higiénico y ergonómico puede estar limitando la realización de sus actividades, por otro lado el 31,58 % dice que es el factor remunerativo, sin embargo el 52,63% de los trabajadores piensan que es el factor del conocimiento (capacitación).

Para que un trabajador se sienta motivado en una organización, satisfecho y realice sus actividades de la mejor manera requiere que los patronos satisfagan las necesidades individuales y organizacionales que estos tengan; teniendo en cuenta la teoría de Herzberg (los 2 factores que explica mejor el comportamiento de las personas en el trabajo).

Los factores higiénicos son óptimos cuando evita la insatisfacción de los empleados, y cuando son pésimos provocan insatisfacción; mientras que los factores motivaciones son los que están relacionados con el trabajo que el desempeña.

Esto destaca la importancia que tiene los factores higiénicos, ergonómicos, remunerativos y de concomimientos, ya que son factores motivacionales para el trabajador, teniendo en cuenta que el trabajo se debe

desarrollar en un ambiente con las condiciones adecuadas para la plena realización de este.

El éxito de una organización depende del personal que trabajan en ella, es por esto que deben tomar en cuenta la realización de programas que abarquen las necesidades más prioritarias de los trabajadores para el buen funcionamiento de la organización.

**CUADRO 15. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A SI EXISTEN PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO.**

Alternativas	Distribución absoluta	Distribución porcentual
Ninguno	7	36.84%
Poco	6	31.58%
Medianamente	5	26.32%
Mucho	0	0%
En grado máximo	1	5.26%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

En la organización la población encuestada el 36,84% que ningún problema de comunicación existe en su lugar de trabajo, el 31,58% expreso que son poco los problemas, mientras que el 26,32% dice que medianamente y el 5,26% en un grado máximo.

Según Jorge Ríos S (2007) dice **“que la comunicación es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre individuos”**.

La comunicación tiene gran importancia en las organizaciones ya que teniendo una buena comunicación entre compañeros habrá un buen ambiente laboral, lo que influye en la motivación de los trabajadores, de igual

forma constituye un factor importante para sostener buenas relaciones interpersonales. De esta manera los trabajadores se sentirán cómodos, satisfechos, contentos, de buen humor y complacidos en su sitio de trabajo, logrando así un buen clima organizacional y los objetivos propuesto por la organización.

**CUADRO 16. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A COMO CONSIDERA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS COMPAÑEROS Y SUS PATRONOS(AS).**

Alternativas	Distribución absoluta	Distribución porcentual
Mala	0	0%
Regular	0	0%
Buena	12	63.16%
Excelente	7	36.84%
<b>totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.**

Como se puede observar en el cuadro la relación de trabajo entre compañeros y patronos en la organización en un 63,16% es buena, el 36,84% dice que la relación es excelente entre sus compañeros y sus patronos.

En una organización es importante que la relación entre compañeros y patronos sea la adecuada para optimizar la interacción entre el trabajador y la labor que realiza, esto llevara a que el trabajador se sienta de gran manera motivado en su sitio de trabajo y lo vea como un lugar agradable, lo que a su vez influirá en su desempeño en vista en que la relaciones interpersonales y un buen clima organizacional son factores importantes para que los trabajadores estén satisfecho en su lugar de trabajo, seguros, cómodos y agradados.

Las relaciones laborales no tienen por qué desembocar en amistad pero si deben ser cordiales, y respetuosa, lo que sin duda beneficiará a la organización.

**CUADRO 17. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GRUPO PLENITUD, C.A**

Aspectos Relacionados con la Satisfacción Laboral.	Ninguno		Poco		Mediana Mente		Mucho		En Grado Máximo		Totales	
	D.A	D.P (%)	D . A	D.P (%)	D. A	D.P (%)	D . A	D.P (%)	D. A	D.P (%)	D. A	D.P (%)
En qué Grado te Identificas con el Trabajo que Realizas.	0	0%	1	5.26%	8	42.11%	9	47.37%	1	5.26%	19	100%
En qué Medida el Trabajo te Permite Utilizar Plenamente tus Habilidades y Conocimientos .	0	0%	1	5.26%	4	21.05%	11	57.89%	3	15.79%	19	100%
En qué Medida te Sientes Contento de Pertenecer a la Empresa.	0	0%	0	0%	1	5.26%	14	73.68%	4	21.04%	19	100%
En qué Medida te Sientes Integrado al Grupo de Trabajo.	0	0%	0	0%	4	21.05%	8	42.11%	7	36.84%	19	100%

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

El presente cuadro nos suministra la siguiente información:

Con relación a la satisfacción laboral y haciendo énfasis en el grado que se identifican los trabajadores con las actividades encomendadas nos muestra que un 5.26% de los encuestados dijo que esta poco identificado con las actividades que realiza, mientras que un 42.11% de los encuestados dijo que medianamente están identificado con las actividades que ocupa en su lugar de trabajo, un 47.37% dijo sentirse muy identificados con las funciones que realiza en su lugar de trabajo y finalmente un 5.26% de los encuestados dijo sentirse identificados en grado máximo con las funciones que ocupa en su lugar de trabajo.

Cuando se hace referencia a si los trabajadores pueden utilizar plenamente sus habilidades y conocimientos se arrojó la siguiente información: un 5.26% de los encuestados dijo que poco le permiten emplear a fondo sus conocimientos y habilidades, entretanto que 21.05% de los encuestados dijo que medianamente su puesto de trabajo le permite usar sus conocimientos y habilidades, mientras que un 57.89% de los encuestados afirmaron que su puesto de trabajo le permite mucho usar sus conocimientos y habilidades y por ultimo un 5.26% de los encuestados dijo que su puesto de trabajo le permite en grado máximo usar sus conocimientos y habilidades.

Con respecto a qué medida se sienten contento de pertenecer a la empresa dijeron lo siguiente: un 5.26% dijo sentirse medianamente contento de pertenecer a la organización, entretanto un 73.68% de los trabajadores encuestados respondieron que están muy contentos de pertenecer a la organización y por ultimo un 21.04% de los encuestados dijo sentirse comprometido en la organización en grado máximo. Refiriéndonos al aspecto de la medida en que las personas se sienten integrados al grupo de trabajo



respondieron de la siguiente forma: un 21.05% de los trabajadores dijo sentirse medianamente identificados con el grupo de trabajo, mientras que el 42.11% de los trabajadores respondieron que se sentía muy identificados con el grupo de trabajo y finalmente un 38.84% de los encuestados dijo estar identificado con el grupo de trabajo en grado máximo.

El clima organizacional es un tema que algunas organizaciones no saben controlar debido a aspectos relacionados con la satisfacción laboral que marcan a los individuos lo cual traen consecuencias negativas a la organización tales como pelea entre compañeros, baja productividad, ineficacia e ineficiencia y conductas negativas para la organización, otros puntos que también afecta la satisfacción laboral son las comparaciones sociales que existe dentro de las unidades de trabajo, características de empleados anteriores y los grupos de referencia, este último tiene un efecto potencialmente negativo para la organización si no se trata con las herramientas adecuadas.

Analizando las estadísticas podemos notar que en el grupo plenitud c.a existe un porcentaje de trabajadores que está dentro de un rango de insatisfacción generando así consecuencias que afectan el sistema organizativo, esto quiere decir que los procesos de reclutamiento y selección no son los más correctos ya que no están apoyándose con los perfiles de cargo y se están tomando decisiones que en cierta manera se ve reflejada en el descontento de los trabajadores, lo cual afecta sus habilidades y conocimientos que a la hora de aplicarlos no encontraran el resultado esperados. También podemos observar que los trabajadores se sienten agradados de pertenecer a la organización pero esto viene apoyado por las buenas relaciones interpersonales que se generan dentro de las unidades de trabajo.



**CUADRO 18. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN CON LOS ASPECTOS QUE LE SATISFACEN EN SU TRABAJO PRESTADO EN EL GRUPO PLENITUD, C.A**

<b>Alternativas</b>	<b>Distribución absoluta</b>	<b>Distribución porcentual</b>
<b>Confianza con el jefe</b>	<b>13</b>	<b>68.42%</b>
<b>Ejecutar las actividades a la perfección</b>	<b>6</b>	<b>31.58%</b>
<b>Estabilidad laboral</b>	<b>13</b>	<b>68.42%</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>14</b>	<b>73.68%</b>
<b>Recompensas justas y equitativas</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Excelentes condiciones laborales</b>	<b>4</b>	<b>21.05%</b>
<b>Todas las anteriores</b>	<b>1</b>	<b>5.26%</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.**

El presente cuadro nos expresa que un 68.42% de los encuestados dijo sentirse en confianza con los patronos, entretanto un 31.58% de los encuestados su puesto le permite ejecutar las actividades a la perfección, en cuanto a la estabilidad laboral un 68.42% está de acuerdo con este aspecto, mientras que un 73.68% de los encuestados está satisfecho con el trabajo en equipo que se muestra en las distintas unidades de trabajo, en relación a las condiciones de trabajo se muestra que existe descontento ya que un 21.05% de los encuestados respondió afirmativamente y por ultimo un 5.26% de respondió afirmativamente a todas las respuestas anteriores.

La relación existente entre estos aspectos va a determinar la capacidad del individuo de desarrollar sus actividades y poner en práctica de la mejor manera sus habilidades y conocimientos dentro de su área de trabajo, y cómo podemos notar el grupo de trabajadores que integran el Grupo Plenitud está bien cohesionado en donde las prácticas de las relaciones personales son agradables, al igual que la comunicación entre patrono/trabajador lo cual genera un clima laboral excelente para las relaciones interpersonales. Otro punto a favor que poseen es que los trabajadores se sienten estables en la organización y es importante que lo estén, ya que eso les da seguridad y confianza para la ejecución de sus actividades y elimina cualquier duda o inquietud que posea el individuo. Como puntos a mejorar tenemos que las condiciones laborales están en un porcentaje muy por debajo de la media, es decir, es un aspecto que causa insatisfacción entre el personal y que debe ser atendido, ya que por consecuencia tampoco se pueden ejecutar las actividades a la perfección y como bien sabemos influye negativamente en los propósitos principales de la organización.

**CUADRO 19. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL GRADO DE CONDICIONES FÍSICAS QUE POSEEN EN EL LUGAR DE TRABAJO.**

Indicadores	Excelente		Bueno		Regular		Pésimo		Totales	
	D.A	D.P. (%)	D.A	D.P (%)	D.A	D.P. (%)	D.A	D.P. (%)	D.A	D.P (%)
Luz	7	36.84 %	11	57.89 %	1	5.26%	0	0%	19	100%
Ventilación	5	26.32 %	3	15.79 %	7	36.84 %	4	21.05 %	19	100%
Temperatura	5	26.32 %	2	10.53 %	10	52.63 %	2	10.53 %	19	100%
	nada		poco		mucho		demasiado		totales	
Polvo	7	36.84 %	11	57.89 %	1	5.26%	0	0%	19	100%
Ruido	2	10.53 %	9	47.37 %	7	36.84 %	1	5.26%	19	100%
Humedad	10	52.63 %	4	21.05 %	3	15.79 %	2	10.53 %	19	100%

Fuente: encuesta aplicado a la empresa grupo plenitud abril 2013.

La información expuesta en el cuadro n°19 nos dice que un 36.84% de los encuestados afirma que la luz en el área de trabajo es excelente, mientras que un 57.89% dijo que la luz expuesta en el lugar de trabajo es buena y por ultimo un 5.26% dijo que la luz es regular; en cuanto a la ventilación un 26.32% dijo que es excelente, un 15.79% dijo que la ventilación que posee el lugar de trabajo es buena, otro 36.84% dijo que la ventilación es regular y por ultimo un 21.05% dijo que la ventilación en el lugar de trabajo es pésima. Ahora refiriéndonos a la temperatura podemos observar que un 26.32% afirmo que la temperatura es excelente, otro 10.53% de los encuestados dijo que es bueno, un 52.63% dijo que es regular y finalmente un 10.53% dijo que es pésima. En los factores de polvo, ruido y humedad los encuestados respondieron de la siguiente manera: un 36.84% afirmo que no existe nada de polvo el lugar de trabajo, en cambio otro 57.89% dijo que existe poco polvo en el área de trabajo y por ultimo un 5.26% dijo que existe mucho polvo en el lugar de trabajo; en cuanto al factor ruido un 10.53% dijo que existía poco ruido en el lugar donde desempeña sus actividades, sin embargo un 47.37% dijeron que existe poco ruido en el área de trabajo, otro 36.84% dijeron que existe mucho ruido en el área donde se desempeñan y por ultimo un 5.26% de los encuestados dijo que existe demasiado ruido en el lugar de trabajo. En cuanto a la humedad se presentaron los siguientes resultados, un 52.63% de la población encuestada afirmo que no existe nada de humedad, en cambio un 21.05% dijo que existe poca humedad, un 15.79% respondió que existe mucha humedad dentro del lugar de trabajo y por ultimo un 10.53% dijo que existe mucha humedad dentro del área trabajo.

En el artículo 59 de la ley orgánica de prevención, condición y medio ambiente de trabajo (lopcymat) nos comenta sobre los requisitos mínimos que debe poseer el área de trabajo donde se desempeña cada trabajador, en

el cual se debe garantizar primordialmente la salud física y mental de las personas. Por su parte en el Grupo Plenitud se detectan fallas y carencias en varios factores que hacen que el trabajador no pueda realizar sus actividades de una manera satisfactoria, por decir algunos de los casos que están fallando como la ventilación, la temperatura y el ruido han hecho que el trabajo sea incomodo debido a que se ven influenciados negativamente por estos factores, lo cual va a repercutir primeramente en las personas que se encuentran en el área afectada y por ende en la productividad y en el logro de los objetivos, es por ello que es necesario atender con urgencia el tema y dar prontas soluciones.

Para lograr retener a los talentos que integran la organización es necesario ofrecerles condiciones y medio ambiente atractivas y agradables, que minimicen el impacto de desgaste y agotamiento que produce el trabajo, que el entorno marque una buena impresión en los individuos y que los factores que puedan afectar negativamente puedan ser controlados.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

En función de la investigación para determinar las necesidades para retener el talento humano en el Grupo Plenitud, c.a se plasman las siguientes reflexiones finales:

- La empresa no ofrece planes de capacitación para el desarrollo y crecimiento profesional e intelectual de los trabajadores, lo que causa descontento en estos, pues consideran que de permanecer en la organización quedarán estancados profesionalmente.
- Para todos los trabajadores pertenecientes al Grupo Plenitud, los incentivos laborales constituyen un factor fundamental para mejorar y acrecentar su desempeño y la productividad en la empresa; ya que un porcentaje significativo no recibe incentivo por su labor realizada que los ayude a elevar su nivel de motivación y los haga sentirse satisfecho en su lugar de trabajo.
- Para los trabajadores objeto de investigación, es fundamental contar con un clima organizacional satisfactorio donde llevar a cabo sus tareas y, donde se sientan cómodos y motivados a dar su mejor desempeño.
- A través de los datos recaudados por la investigación, se determinó que en la organización existe insatisfacción por parte de los trabajadores ya que no cuentan con factores higiénicos, ergonómicos y remunerativos que sean óptimos para la realización de sus actividades.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- En la empresa se deben crear planes de capacitación para el personal bien sea, por medio de cursos, seminarios, oportunidades de estudio o cualquier otro medio que ayude al trabajador a su desarrollo profesional, para con esto contribuir a su crecimiento y preparación, y lograr que estos vean a la organización como una posibilidad de mejora y desarrollo y no de estancamiento.
- Se deben crear y promover planes de incentivos para los empleados y de esta manera mejorar en gran medida su desempeño en la realización de sus labores y en consecuencia elevar los niveles de productividad y motivación en el trabajo, contribuyendo así, a crear un clima de permanencia y satisfacción de los trabajadores en la empresa.
- Se sugiere no descuidar el clima organizacional de la empresa, de lo contrario provocaría un atraso en la realización de las actividades con una baja en el desempeño del trabajador y por lo tanto en la productividad.
- La empresa Grupo Plenitud debe ofrecerle a los trabajadores remuneraciones directas e indirectas que apoyen al salario fijo y que motiven el desempeño y el rendimiento, debe crear políticas salariales que aumenten la eficacia y la eficiencia que impulso a los trabajadores hacia el éxito y el logro de los objetivos.
- Minimizar las condiciones y riesgos ambientales que afectan la salud física y mental de los trabajadores, ofreciéndoles calidad y confort en el entorno donde se desempeñan las actividades.



## BIBLIOGRAFÍAS

- Ander-Egg,(2000). E. Técnica de investigación social, McGraw-Hill, México.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial: Espíteme .Quinta Edición. Caracas.
- Chiavenato, Idalberto.1988, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, México.
- Chiavenato, Idalberto. 2009 Gestión del talento humano, 3era edición, McGraw-Hill, México.
- Davis, K y Newstrom, J. 1999 comportamiento humano en el trabajo (motivación y comportamiento organizacional) 7ma edición, McGraw-Hill, México.
- Dessler, G. 1991 administración de personal, editorial Prentice- Hall,México.
- Ed Michaels; Helen Handfield-Jones; Beth Axelrod. 2003 La Guerra por el talento (principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos), editorial Norma, Bogotá.
- Flannery, T; Hofrichter, D: y Platten. 1997 Personas, desempeño y pago. Compensación dinámica para el Nuevo entorno de negocios, editorial Paidós, Buenos aires-Barcelona-México.
- Harvard Business School Press, 2006, Retener a los mejores empleados, gestion 2000, Barcelona.
- Mc carter & schreyer, 2000, Recruit and retain the best, impact publications, USA.
- Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras, decreto n° 8.938, 30 de abril del 2012
- Palomo Vadillo, María Teresa, 2010 Liderazgo y Motivación, de equipos de trabajo, 6ta edición, editorial esic, Madrid.
- Peña Bastan, M. 1982 Dirección de personal, organización y técnicas, editorial Hispano europea, Barcelona.
- Robbins, Stephen, 2004 Comportamiento Organizacional, 10ª edición, editorial Pearson educación, México.



Tamayo y Tamayo, M. 2001 El proceso de la investigación científica (fundamento de la investigación), 3era edición, Editorial limusa, México.

Ulrich, Dave.1997 Recursos humanos champions, editorial Granica.

### **REVISTA**

Kaye, B y Jordan-Evans, S. Retenga a su gente. Calidad empresarial, edición n°17 caracas (abril, 2000).

### **REFERENCIAS ELECTRONICAS**

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_de\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_de_trabajo)

[http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/retencion-del-talento-presentation?from\\_search=8](http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/retencion-del-talento-presentation?from_search=8)

### **TRABAJOS DE INVESTIGACION**

Cisneros Lisbeth y Sousa Mauro (2000): “programa de participación accionaria asociado a una estrategia de retención de personal, CARACAS.

Jaspe Argelia, Santana Alhena (2007): “formas de retención de los departamentos de recursos humanos hacia empleados jóvenes del área de atención al cliente, CARACAS.

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GRUPO PLENITUD DEL ESTADO MONAGAS AÑO 2013</b>
<b>Subtítulo</b>	

**El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.**  
**Autor(es)**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>González Mayz, Marielys Carolina</b>	<b>CV</b>	C.I: 19.038.584
	<b>LAC</b>	
	<b>e-mail</b>	marielysgonzalezmayz@hotmail.com
<b>Mena Bastida, Douglas Ruben</b>	<b>e-mail</b>	
	<b>CV</b>	C.I: 17.593.335
	<b>LAC</b>	
	<b>e-mail</b>	Douglasrmb@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

<b>Palabras o frases claves: retención</b>
<b>Talento humano</b>
<b>Organización</b>

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen (Abstract):

El Distrito Social Norte está conformado por cuatro (4) áreas operativas: Furrial, Orocuai, Carito y Pirital. La Gerencia de Mantenimiento se desarrolla dentro de la misma a través de sus contratos generados por las diferentes empresas de servicios. En la actualidad hablar de la responsabilidad social de las empresas se asocia a la diversidad de necesidades existenciales de la sociedad, unidas por lazos invisibles e inseparables. Sin embargo, se evidencian organizaciones renuentes a asumir esta función como básica, para ser ejecutada de forma lógica, racional y constante. De allí que se consideró evaluar los nuevos sistemas de contratación y su incidencia socio económica en las diferentes áreas del Distrito Norte. PDVSA, Petróleos de Venezuela y sus Filiales siendo empresas bajo la tutoría del estado Venezolano y con una Gerencia consciente del alto grado de responsabilidad social, no sólo dentro sino fuera del país, ha asumido roles que debe desempeñar bajo los esquemas más amplios y flexibles para lograr la participación activa de todos los sectores involucrados en el desarrollo integral del país y de sus clientes a nivel mundial. En tal sentido se realizó una investigación de campo documental a nivel descriptivo, la población estuvo conformada por 16 empleado de la unidad de contratación. La técnica de recolección de datos utilizados fueron la observación no participante, la entrevista no estructurada, recopilación bibliográfica y como instrumento la metodología de Gerencia Basada en Valor y Gerencia Financiera de la profesora Mary Veras Colina de la Universidad de Nariño. Entre las conclusiones más resaltantes de la investigación destacaron: Las variables que mayor impacto genera las contrataciones es la oferta social, debido a la vieja visión tradicional de contratación. La variable en orden de prioridad que más afecta son los servicios contratados para los mantenimientos mayores de plantas, los cuales afectan la producción.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Profa. PEREZ MARTHA	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.
	e-mail	perezm@monagas.udo.edu.ve
	e-mail	
Prof. BUTTO, NEHOMAR	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:
	e-mail	
	e-mail	
Profa. ASTUDILLO, EUGENIA	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 11.006.215
	e-mail	julioeugenia@yahoo.es
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	12	13

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa  
 Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

Nombre de archivo
TESIS APROBADA MARIELYS Y DOUGLAS

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S  
T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

### Nivel Asociado con el trabajo:

Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO  
Secretario




C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja




**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6  
Derechos:**

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



---

**MARIELYS GONZÁLEZ  
DOUGLAS MENA  
AUTORES**



---

**PROFA. MARTHA PEREZ  
TUTOR**