

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE “PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL”**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RETENCIÓN PARA EL PERSONAL
OPERATIVO DE LA EMPRESA FLORÍCOLA ECOROSSES S.A.”**

**REALIZADO POR:
ANDREA LUCÍA MALDONADO GALINDO**

**DIRIGIDO POR:
DR. JAIME ARMANDO MORENO VILLEGAS**

QUITO, 2011

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta disertación a mis padres, Anita y Francisco, que me brindan su comprensión y apoyo incondicional en todo momento. Les agradezco por creer en mí, por enseñarme a levantarme a pesar de los tropiezos y por su amor infinito.

A mis hermanos, Estefanía y José Ignacio porque con su alegría han hecho de días ordinarios días extraordinarios.

A Jaime, que con su paciencia y enseñanza forma parte de lo que ahora soy y del fruto de la investigación realizada durante estos meses.

A todos mis amigos y compañeros de trabajo, mil gracias por todas las experiencias que hemos pasado juntos y porque han estado conmigo tanto en los buenos como en los no tan buenos momentos.

Pero sobre todas las cosas, a ti Señor porque sin tu presencia, hubiera sido imposible hacer de este sueño una realidad, gracias por estar siempre ahí y por cobijarme con tu manto.

A todos Ustedes, muchas gracias de todo corazón. Jamás los olvidaré.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi Director de Disertación, Jaime Moreno, por su disposición y generosidad al compartir sus conocimientos y experiencia, en la supervisión de este trabajo.

Adicionalmente, a Carlos Porras y a Luis Aguilar por sus valiosos aportes y sugerencias en el desarrollo y corrección de este proyecto.

A mi familia, amigos y compañeros por su compañía y paciencia durante esta experiencia emprendida.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	7
1.1 TEMA	7
1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN	7
1.2.1 Nombre.....	7
1.2.2 Actividad.....	7
1.2.3 Ubicación.....	7
1.2.4 Características	7
1.2.5 Contexto.....	8
1.2.6 Estatutos (misión, visión, objetivos, estrategias).....	8
Misión	8
Visión	8
Objetivos Organizacionales	8
1.2.7 Organigrama.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4 ANTECEDENTES	11
1.5 OBJETIVOS	12
1.5.1Objetivo General.....	12
1.5.2 Objetivos Específicos.....	12
1.6 INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO II: ROTACIÓN DE PERSONAL Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
2.1 Rotación de personal	15
2.2Clases de rotación de personal	16
2.2.1Rotación de personal interna.....	16
2.2.2Rotación de personal externa	16
2.2.3Rotación Funcional	17
2.2.4Rotación Disfuncional.....	17
2.2Índice de rotación de personal.....	17
2.3Causas de rotación de personal.....	21
2.3.1Causas Voluntarias	22
2.3.2Causas Involuntarias.....	22
2.3.3Factores Externos	22

2.3.4Factores Internos.....	23
2.4Costos de rotación de personal	23
2.4.1Costos primarios de la rotación de personal	23
2.4.2Costos secundarios de la rotación de personal.....	24
2.4.3Costos terciarios de la rotación de personal.....	24
2.5Absentismo.....	24
2.5.1Causas del absentismo	24
2.5.2Cálculo del índice de absentismo.....	25
2.6Técnicas de Recolección de Datos.....	26
2.6.1Entrevista de Salida	27
2.6.2Cuestionario.....	28
2.6.3 La Junta de Confrontación y Fijación de Metas	30
La recopilación de información.....	30
La fijación de metas.....	31
CAPÍTULO III: RETENCIÓN DE PERSONAL, PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD	32
3.1 Retención de personal	32
3.1.1Importancia de la retención de personal.....	33
3.2 Programas y estrategias de retención de personal.....	33
3.2.1 Adaptación del empleado a la posición.....	34
3.2.2Recibimiento on board	35
3.2.3El estilo de supervisión.....	36
3.2.4La disponibilidad de canales de comunicación.....	37
3.2.5El papel de las compensaciones y de los beneficios adicionales en la organización	38
3.2.6Las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional existentes	39
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE CAMPO EN ECOROSSES S.A.	40
4.1 OBJETIVOS	40
4.1.1 Objetivo General.....	40
4.1.2 Objetivos Específicos.....	40
4.2 METODOLOGÍA.....	41
4.3 MUESTRA.....	50
4.4 CARATERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	51
4.5 TABULACIÓN DE DATOS	52
4.6 CÁLCULO DE ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	53

4.7 DETERMINACIÓN DE CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE ECOROSSES S.A.	55
4.8 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DE SALIDA	56
4.9 POBLACIÓN DE MAYOR POTENCIAL DE MEJORAMIENTO	70
CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA “ECOROSSES S.A.” PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	72
5.1 LAS PRIORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	74
5.2 PLAN DE TRABAJO	76
Fase 1: Acciones Inmediatas	76
Fase 2: Plan de Trabajo de la Organización	78
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	87
EL AMBIENTE LABORAL COMO UN PROYECTO DE VALOR AGREGADO	88
APLICACIÓN DEL GRID GERENCIAL.....	89
REFERENCIAS.....	90
ANEXOS	94
ENTREVISTA DE SALIDA	95
TABLAS DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA CORRESPONDIENTES A LAS PREGUNTAS DETALLADAS EN LA ENTREVISTA DE SALIDA.....	97
COMENTARIOS DE LOS COLABORADORES DE ECOROSSES S.A.....	100

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 TEMA

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RETENCIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA FLORÍCOLA ECOROSSES S.A.”

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN¹

1.2.1 Nombre

ECOROSSES S.A.

1.2.2 Actividad

La producción y la exportación de rosas de calidad superior, satisfaciendo las necesidades y las exigencias del mercado, bajo una filosofía social y ambientalmente sustentable. La cultura florícola en ECOROSSES S.A. está enfocada en el trabajo en detalle, desde la selección de variedades, planificación de la siembra y de la cosecha, clasificación manual, confección de ramos, el empaque y transporte de la flor.

1.2.3 Ubicación

Valle de Machachi, en la Cordillera de los Andes a 3,200 metros sobre el nivel del mar.

1.2.4 Características

Ecoroses S.A., inició sus actividades con 55.000 m² de producción y año tras año ha crecido gracias a la confianza de sus clientes, hasta llegar a tener actualmente una superficie sembrada de 183.000 m².

¹(2011). *Ecoroses*. Recuperado de http://www.ecoroses.com.ec/web_spanish/index_e.html Acceso: 03/09/2010. Hora: 12h10 pm.

1.2.5 Contexto

Frente al esfuerzo de Ecoroses S.A., de mantener un ambiente saludable para sus colaboradores y frente a certificaciones obtenidas como la FLP – Flower Label Program o el Programa Flor Ecuador, es indispensable el cumplimiento de estándares de derechos humanos y protección del medioambiente establecidos, garantizando la gestión del recurso humano en ambientes laborales seguros que prevengan el riesgo laboral. Así mismo, generando bienestar social a través de la capacitación y desarrollo del personal, hacia el mejoramiento de los procesos que minimizan el impacto ambiental y contribuyen al incremento de la producción y exportación de rosas.

1.2.6 Estatutos (misión, visión, objetivos, estrategias)²

Misión

“Somos productores y exportadores de rosas de calidad y surtido superior para el más exigente mercado internacional, brindamos un servicio efectivo y personalizado. La solidez de nuestra gestión se sustenta en un equipo humano competente y comprometido, tecnología e infraestructuras apropiadas, innovación permanente, aplicación de normas y estándares de seguridad, el respeto al medio ambiente y la comunidad, lo que nos permite ser una organización rentable que contribuye al desarrollo del país”.

Visión

“Ser reconocidos a nivel mundial por la excelencia en la producción y exportación de rosas”.

Objetivos Organizacionales

El objetivo principal de Ecoroses S.A. es actuar de manera ética y socialmente responsable, utilizando procedimientos apropiados tales como:

²(2011). *Ecoroses*. Recuperado de http://www.ecoroses.com.ec/web_spanish/index_e.html Acceso: 03/09/2010. Hora: 12h10 pm.

- *Medio ambiente "Ecoroses piensa en verde"*: Para Ecoroses S.A. el progreso o evolución debe ir de la mano con la responsabilidad social corporativa.
- *Comunidades "Ayudando a los niños"*: Ecoroses S.A. ha llevado a cabo, varias actividades en favor de la comunidad y de la educación de los niños de la localidad. Tal es el caso de la donación de equipos informáticos, colocación de techos en escuelas aledañas, reforestación de la zona, entre otros.
- *Equipo de trabajo "Trabajan mientras se divierten"*: Ecoroses S.A. es una empresa que ofrece igualdad de condiciones a todos sus colaboradores, en función de sus conocimientos, habilidades, competencias y potencial.
- *Clientes*: Para Ecoroses S.A. es fundamental la construcción de relaciones interpersonales a largo plazo, motivo por el cual se utilizan estrategias competitivas, que garanticen la calidad tanto de las rosas que producen y exportan, como de la gente que participa en estos procesos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Ecoroses S.A., empresa florícola de prestigio en el área de la producción y exportación de rosas de una extensa gama de variedades, guiándose por una filosofía de profundo compromiso con sus clientes tanto internos como externos, con la comunidad y con el medio ambiente; ha visto la necesidad de Diseñar un Programa de Retención para el Personal Operativo; el cual buscará reducir el índice de rotación externa existente a través de acciones acertadas; una vez que sean identificadas y clasificadas las principales causas que la generan. No sólo por los altos costos que representa la *rotación de personal* y la repercusión que los anteriores tienen en una organización; sino también por mantener un ambiente satisfactorio para sus colaboradores y frente a certificaciones obtenidas como la FLP – Flower Label Program o el Programa Flor Ecuador, las cuales tienen por objetivo el cumplimiento de estándares de derechos humanos y protección del medioambiente establecidos por estas Asociaciones.

1.4 ANTECEDENTES

“La retención de los empleados con talento es un gran problema sin una solución simple.”³

Griker Orgemer

El Diseño de un Programa de Retención para el Personal Operativo de la Empresa Florícola Ecoroses S.A., se presenta a continuación, como mecanismo de gestión de la rotación externa del Personal Operativo de las Áreas de Cultivo, Postcosecha, MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Mantenimiento de la compañía.

³(n.d.) Recuperado de <http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y-herramientas/retencion/articulo/mundo-laboral-talento-retencion-retiene-empleados/4709/> Acceso: 20/09/2010. Hora: 00h48 am.

Si bien, existe gran variedad de criterios para definir lo que significa la rotación de personal; desde el punto de vista de la organización, la rotación de personal es sinónimo de los ingresos y salidas de personal de una compañía, en función de múltiples causas como despidos, renuncias voluntarias, renuncias involuntarias, decesos, entre otras; relacionadas tanto con el reclutamiento y la selección de talento humano, el nivel de especialización requerido por el puesto, así como con la gestión del clima laboral y los programas de retención y desarrollo.

Por consiguiente, que la alternativa más acertada sea trabajar a profundidad las estrategias para gestionar la rotación en las posiciones en las cuales nos estamos enfocando; dando paso a acciones de mejora del clima laboral o la puesta en marcha de planes de retención y desarrollo, los cuales, garantizarán la permanencia de empleados talentosos y la optimización de recursos.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un Programa de Retención para el Personal Operativo de la Empresa Florícola Ecoroses S.A.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a. Desarrollar el marco teórico que sustente la viabilidad del presente proyecto.
 - Revisión de bibliografía especializada en el tema.
 - Estudio de conceptos relacionados con la rotación y la retención de personal.

- b. Identificar las principales causas de rotación de personal operativo de la compañía.

- Administración de entrevistas tanto a los colaboradores como a los ex colaboradores de la compañía.
 - Aplicación de cuestionarios al personal administrativo de la empresa.
- c. Proponer estrategias para la solución del problema o de los problemas encontrados desde la perspectiva de los colaboradores de la compañía.
- Conformación de grupos focales del Personal Operativo de las Áreas de Cultivo, Postcosecha, MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Mantenimiento de la compañía.
 - Aplicación de cuestionarios al Personal Operativo de las Áreas de Cultivo, Postcosecha, MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Mantenimiento de la compañía.
 - Aplicación de cuestionarios al personal administrativo de la empresa.

1.6 INTRODUCCIÓN

“La pérdida de un empleado talentoso puede costarle mucho a una empresa, no sólo en lo referente al desarrollo del trabajo propiamente tal, sino en lo que costará el nuevo entrenamiento, el período de ajuste, los costos asociados por la nueva búsqueda, etc.”⁴

Independientemente de la naturaleza, el tamaño y el sector de una organización, la retención de personal se presenta en la actualidad como un mecanismo eficaz de conservación del talento humano. No sólo por los altos costos que representa la rotación de personal y la repercusión que los anteriores tienen en una organización; sino también porque al contratar nuevos talentos, el proceso de adaptación inherente a los mismos implica curvas de aprendizaje y ajustes en el equipo de trabajo.

⁴González, Alejandra. *Retención de Empleados: una estrategia de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.hr.cl/marzo.htm> Acceso: 20/09/2010. Hora: 01h10 am.

En la actualidad, la mayoría de organizaciones se dedican a cazar talentos de otras organizaciones para cubrir posiciones claves, no obstante, cuando uno de sus mejores potenciales los abandona, vagamente tratan de impedir que esto ocurra y cuando lo hacen a menudo es demasiado tarde.

De lo anterior, que las empresas en general deban identificar las razones por las que su talento humano se vincula o se desvincula de su trabajo; para en base a esta información recopilada, crear un plan de retención que se ajuste en gran medida a las necesidades detectadas. Algunas opciones pueden ser: la administración de entrevistas tanto a empleados actuales como personal cesante, la conformación de grupos focales, la realización de encuestas de clima laboral para indagar sobre la percepción que generan en los trabajadores aspectos tales como: la compensación salarial, el estilo de supervisión, planes de carrera y de desarrollo, carga de trabajo, entre otros.

Algunos programas de retención efectivos pueden ser ejecutados desde el momento de la incorporación de un nuevo colaborador. Una inducción detallada por ejemplo, permite a los trabajadores sentirse parte de la organización a la que se vinculan de una manera más rápida y con menor costo emocional para los anteriores. Otra herramienta útil es la forma y la claridad con la que la empresa y el cargo son presentados al candidato. Pues en la medida en que se forje una relación de confianza basada en la comunicación, el colaborador será leal a la compañía que le abre sus puertas.

Por consiguiente, que la retención de personal se presente entonces como la habilidad del empleador para retener a sus mejores talentos con la finalidad de alcanzar el éxito organizacional. Sin embargo, cualquier acción desarrollada perderá por completo su valor si no va de la mano con una supervisión efectiva que además de ser referente y ejemplo de desempeño logre que los colaboradores estén motivados y se sientan uno con la compañía que los acoge. En definitiva, son muchas las acciones que se pueden emprender para retener a los empleados claves de una organización, la diferencia radicará en las necesidades que se hayan detectado y en la frecuencia e intensidad en las que necesiten aplicarlas.

CAPÍTULO II: ROTACIÓN DE PERSONAL Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.1 Rotación de personal

Idalberto Chiavenato, en su libro *“Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”*, define a la rotación de personal o turnover, como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. De manera, que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que se vinculan y se desvinculan de la organización.

Es decir, el número de ingresos y de salidas de personal de una empresa, con relación al número total de empleados de la misma, durante un *período determinado*⁵. Se diferencian dos tipos: rotación externa cuando obedece a causas como el despido, renuncia, deceso, etc; y rotación interna a los movimientos verticales o laterales, relacionados con promociones internas o desplazamientos de personal a otras áreas de la organización.

“En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema” (Chiavenato, 2007, p. 136). No obstante, el incremento en ésta puede también estar relacionado con la naturaleza de la compañía en la que la analicemos ó su disminución, en la alteración de las operaciones y resultados de la organización.

Por consiguiente, si la rotación de personal no es provocada por la organización o sus objetivos ligados al mejoramiento del potencial de su capital humano, se vuelve una necesidad la identificación de las causas que ocasionan la desvinculación de los recursos humanos, con

⁵Con frecuencia, la rotación de personal se traduce en índices mensuales o anuales, lo que facilita el desarrollo de comparaciones o diagnósticos de prevención o predicción de indicadores, que redundan en el mejoramiento de brechas detectadas a nivel organizacional.

miras a que la organización pueda actuar sobre éstas, manteniendo un volumen de ingresos y egresos saludable.

2.2 Clases de rotación de personal

“La rotación de personal en sí no indica un estado de estancamiento. Por otra parte, la empresa que se estanca, muere. Una tasa de rotación de personal normal, es reflejo de una sana política administrativa y de la expansión de la empresa. Por consiguiente, puede afirmarse que el llamado “problema de pérdidas de personal” no pide su total eliminación, sino más bien aislar lo que haya de malo y ponerle remedio” (Bureau of Business Practice, 1977, p. 9).

Como se mencionó líneas arriba, existen varios criterios para definir lo que significa la rotación de personal. No obstante, desde el punto de vista de la organización, la rotación de personal involucra movimientos de personal tanto internos como externos.

2.2.1 Rotación de personal interna

La rotación de personal interna, involucra tanto los movimientos verticales resultantes de promociones internas, posiciones vacantes como producto de salidas cubiertas con personal interno; así como también, los movimientos laterales relacionados con los desplazamientos de personal a otras áreas, como parte de ajustes por desempeño, entrenamiento, entre otros.

2.2.2 Rotación de personal externa

La rotación de personal externa abarca los ingresos y las salidas de personal que atienden a múltiples causas como: despidos, renunciaciones voluntarias e involuntarias, decesos, entre otras. En la práctica, el uso del término rotación de personal como sinónimo de movimientos externos de personal, resulta más frecuente. Ello da pie a que varios autores al hablar de

rotación de personal como rotación externa, se refieran tanto a las entradas como a las salidas de personal, mientras que otros lo hagan enfocándose solamente en las salidas de personal.

2.2.3 Rotación Funcional

Se refiere a aquellos talentos que con su desvinculación, en lugar de generar un retroceso a la compañía que los acoge, le facilitan su gestión hacia la consecución de objetivos y al éxito organizacional que con su presencia se veía limitado.

2.2.4 Rotación Disfuncional

Se refiere a aquellos talentos, que la empresa no quisiera dejar marchar, sino retener; en función de su buen desempeño, resultados y valor agregado con el que contribuyen en la compañía que los acoge.

2.2 Índice de rotación de personal

Para calcular el *índice de rotación de personal*, consideramos el número de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal, en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un período determinado (en la investigación realizada lo efectuamos en un período de seis meses), y en términos porcentuales.

Hay que tener presente, que dentro de la producción de rosas de calidad de exportación, variaciones en el índice de rotación de meses como Enero, Abril y Mayo, están sujetas a un incremento de demanda en la producción y comercialización de rosas, al tratarse de fechas especiales como: San Valentín, Día de la Madre y Día del Padre; lo cual implica la aplicación sistemática y correcta de todas las alternativas disponibles de una manera integral, para manejar de la mejor manera un seguro incremento de ingresos y de separaciones de personal.

En la práctica, existen varias fórmulas para determinar el índice de rotación de personal. Una de las más utilizadas es la que detallamos a continuación:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{I + S * 100}{2}}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de Personal en un lapso de tiempo determinado.

S = Separaciones de Personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en un lapso de tiempo determinado.

PE = Personal empleado promedio en el período considerado. Se obtiene sumando el Personal empleado inicial y el Personal empleado al final del período considerado, dividido para dos.

Ejemplo: Empresa XY

I = 15 personas

S = 50 personas

PE = 70 personas, de las cuales 60 corresponden al personal empleado inicial y las 80 restantes al personal empleado al final del período considerado (1 año).

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{15 + 50 * 100}{2}}{70} = 46\%$$

Recurrimos a esta fórmula, en función del análisis que efectuaremos sobre las causas de rotación de personal, considerando tanto los ingresos como las separaciones de los empleados, hayan sido o no por iniciativa de cualquiera de las dos partes: empleador ó empleado; ya que al concentrarnos solamente en las salidas no deseadas de personal, podremos enfocarnos en las causas que originan el problema, dando paso a acciones de mejora consistentes, como la puesta en marcha de planes de retención y desarrollo principalmente.

Evitamos el uso de ecuaciones parciales, ya que pueden arrojar resultados insatisfactorios al no considerar los ingresos que mantiene la organización y el impacto que éstos tienen en la modificación del volumen de recursos. *“En este caso el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización”* (Chiavenato, 2007, p. 137), a través de fórmulas tales como:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Donde:

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el período determinado.

PE = Personal empleado promedio en el período considerado.

Ejemplo: Empresa XY

$S = 50$ personas

$PE = 70$ personas, de las cuales 60 corresponden al Personal empleado Inicial y las 80 restantes al Personal empleado al Final del período considerado (1 año).

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{50 \times 100}{70} = 71\%$$

De ahí que cuando se evalúa la rotación de personal por departamentos, áreas o divisiones, se calcula el índice de rotación para cada uno de éstos. Lo cual, nos permite considerar la rotación interna de la organización, por medio de cada uno de los departamentos, áreas o divisiones que lo conforman. Así:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{I + S + R + T}{2}}{PE}$$

Donde:

$I =$ Ingresos de Personal en un lapso de tiempo determinado.

$S =$ Separaciones de Personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en un lapso de tiempo determinado.

$PE =$ Personal empleado promedio en el período considerado. Se obtiene sumando el Personal empleado Inicial y el Personal empleado al Final del período considerado, dividido para dos.

R = Recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

Ejemplo: Empresa XY

I = 15 personas

S = 50 personas

PE = 70 personas, de las cuales 60 corresponden al Personal empleado Inicial y las 80 restantes al Personal empleado al Final del período considerado (1 año).

R = 3 personas

T = 1 persona

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{15 + 50}{2} + 3 + 1}{70} = 0,52\%$$

Naturalmente, no existe un índice de rotación ideal o generalizado para todas las organizaciones, sino aquel que permita a la misma retener a sus mejores talentos y sustituir a aquellos que no se sienten a gusto en su trabajo, sea porque creen tener mayores oportunidades en otro lugar o porque se sienten inseguros con las condiciones que les ofrece la compañía para la que laboran.

2.3 Causas de rotación de personal

La rotación de personal por sí misma, no es una causa sino un efecto de ciertos fenómenos internos o externos que influyen en la actitud y el comportamiento que asumen los colaboradores de una determinada organización. Como todos los sistemas, la organización se plantea uno o más objetivos por cumplir a corto, mediano o largo plazo. En la medida en que

alcanza cada uno de los objetivos trazados con un empleo mínimo de recursos y tiempo, la organización puede ser considerada como un ente eficiente.

Por lo tanto, la rotación de personal como lo menciona Idalberto Chiavenato, en su libro *“Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”*, es una variable dependiente de fenómenos internos y externos a la organización tales como: la situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica nacional, la política salarial de cada organización, el estilo de liderazgo ejercido, las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional ofrecidas por la compañía, las relaciones interpersonales en la compañía, las condiciones organizacionales internas, la cultura organizacional, la gestión del Área de Talento Humano, entre otras.

2.3.1 Causas Voluntarias

Las causas voluntarias de la rotación de personal responden al volumen de retiros o desvinculaciones, por decisión propia de los empleados o de los directivos de una determinada compañía.

2.3.2 Causas Involuntarias

Las causas involuntarias de la rotación de personal están ligadas a una serie de factores internos y externos a la compañía o al empleado y que en la mayoría de los casos, alientan a que los mejores empleados se queden o en su defecto, dejen a la empresa que los acogió.

2.3.3 Factores Externos

Dentro de los factores externos que generan el incremento del volumen de rotación, podemos mencionar a los siguientes: la situación de oferta y de demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica nacional, las oportunidades laborales que presenta el mercado, entre otras.

2.3.4 Factores Internos

Dentro de los factores internos que se manifiestan en la organización podemos citar: la política salarial y de beneficios de la organización, las oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas por la organización, la cultura organizacional de la compañía, el estilo de liderazgo ejercido, el tipo de relaciones interpersonales desarrolladas, la adaptación del empleado a la posición, entre otros.

2.4 Costos de rotación de personal

Cada vez que un colaborador se desvincula de una compañía, no sólo se pierde talento sino también la inversión que se realizó en el empleado desde su vinculación, retención y desarrollo profesional planteado. Adicionalmente, la utilización de recursos, esfuerzos y tiempo, a los que la compañía tuvo que recurrir para alcanzar sus objetivos en el corto, mediano o largo plazo, para formar a otras personas que sustituyan a las que se desvincularon. Por ende que uno de los inconvenientes que deba sortear cualquier compañía frente a la rotación de personal, sea saber hasta qué punto podrá manejarla sin mayores consecuencias. De donde deba evaluar los costos primarios, secundarios y terciarios que la rotación de personal generará en su sistema.

2.4.1 Costos primarios de la rotación de personal

Los costos primarios de la rotación de personal son aquellos relacionados directamente con la desvinculación y la sustitución de un empleado en una determinada organización. Son considerados costos primarios de la rotación de personal los siguientes: *costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de integración y costos de separación de los empleados*. Es decir, los costos primarios se obtienen de la suma de los costos de vinculación y de los costos de desvinculación de los colaboradores.

2.4.2 Costos secundarios de la rotación de personal

Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden en su mayoría aspectos cualitativos, resultado de la desvinculación y consecuente sustitución de un empleado en una determinada organización. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación de personal en la organización. Pueden ser: *repercusiones en la producción, repercusiones en la actitud del personal, costo laboral extraordinario y costo operativo extra.*

2.4.3 Costos terciarios de la rotación de personal

Los costos terciarios de la rotación de personal están relacionados con los efectos colaterales de la rotación de personal en el mediano y largo plazo tales como: *costos de inversión adicionales, pérdidas en los negocios,* entre otros.

2.5 Absentismo

El absentismo conocido también como ausentismo es utilizado para designar las ausencias, faltas o retrasos de los empleados de una compañía en un período determinado.

2.5.1 Causas del absentismo

Partiendo de que el absentismo se refiere a la ausencia de los empleados de una compañía en un período determinado, es indispensable el diagnóstico de las causas que lo generan, con la finalidad de plantear acciones acertadas que nos ayuden a reducir su impacto organizacional. Entre las principales causas que lo originan, se diferencian aquellas que se atribuyen al propio empleado de aquellas que poseen un carácter más bien organizacional, entre las cuales tenemos: *enfermedades comprobadas y no comprobadas, razones familiares o personales, situación financiera, problemas de transporte, estilo de liderazgo ejercido, desmotivación, políticas organizacionales,* entre otras.

2.5.2 Cálculo del índice de absentismo⁶

El índice de absentismo refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas o ausencias del personal, en relación con la naturaleza del negocio en un período determinado: semana, mes o año. Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{Núm. de Hombres} / \text{Días perdidos por ausencia en el trabajo} \times 100}{\text{Valor promedio} \times \text{Número de días de trabajo}}$$

Sin embargo, la ecuación anterior sólo toma en consideración el número de hombres y el número de días perdidos por ausencia de los empleados a su trabajo. Por lo cual, se modifica el cálculo del índice de absentismo, incluyendo el número de retrasos y permisos, sustituyendo los días por horas, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{Total de hombres} / \text{horas perdidas}}{\text{Total de hombres} / \text{horas trabajadas}} \times 100$$

Algunas organizaciones lo calculan utilizando un índice de absentismo mixto, ya que incluye faltas o ausencias justificadas, sea por:

- a) *Índice de absentismo sin retirados*: se refiere al personal en actividad normal, por lo que se consideran únicamente las faltas y los retrasos transformados a horas en

⁶ Obtenido de Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava Edición). México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana.

relación con: faltas justificadas e injustificadas por razones médicas y retrasos por faltas justificadas e injustificadas.

- b) *Índice de absentismo por períodos largos*: es un índice relacionado con el personal que se retira por un período de tiempo prolongado, que puede ser atribuido a: vacaciones, licencias de todo tipo y ausencias por enfermedad, por maternidad o por accidentes laborales.

2.6 Técnicas de Recolección de Datos

En todo proceso investigativo, se recurre a la utilización de técnicas de investigación tales como: la observación, la entrevista, la encuesta, el cuestionario, el test, entre otros, que son instrumentos que nos permiten obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas a las que administraremos estas herramientas. De modo que para recopilar la información requerida en fenómenos relacionados a la rotación de personal, se recurra a la entrevista de salida, la cual se administra a aquellas personas que se han desvinculado de una determinada organización, con la finalidad de conocer las causas que las motivaron a tomar esta decisión y a emprender planes de acción que solucionen en mayor o en menor medida las causas detectadas.

Generalmente, las separaciones de personal están relacionadas con políticas de recursos humanos inadecuadas, las mismas que promueven actitudes y comportamientos en el personal, que lo predisponen a retirarse de la organización. Por esa razón, que compañías que avalan la participación y desarrollo profesional de su talento humano, reflejen índices de rotación inferiores en comparación con compañías de sectores y mercados similares.

2.6.1 Entrevista de Salida

La entrevista de separación o de salida, “*suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal*” (Chiavenato, 2007, p. 140). Algunas organizaciones administran la entrevista de salida a los empleados que presentan su renuncia voluntaria. Otras lo hacen indistintamente con todos los empleados que se desvinculan, ya que no les gusta perder a alguien sin antes esclarecer la causa de su desvinculación, a fin de poder evitar en el futuro perder otro trabajador por el mismo motivo.

De manera general, la entrevista de salida trata de verificar los siguientes aspectos (Chiavenato, 2007, p. 140):

- Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba en la organización.
- Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales.
- Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales que proporciona la organización.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas que existen en su división.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

En la entrevista de salida se registra la información y las respuestas facilitadas por cada una de las personas entrevistadas. *“La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la rotación de personal”* (Chiavenato, 2007, p. 140), tornándose crítico si consideramos que el empleado no está obligado a decir nada, si no lo desea, y que debe hacérsele entender que lo que él exprese será considerado confidencial y no le causará ningún perjuicio, porque si asume que no podrá confiar en su ex empleador, personificado en ese momento por el entrevistador, optará por no hablar.

La información recopilada a través de la entrevista de salida, contrariamente a lo que muchos empleadores creen, no tiene por objetivo conservar al empleado sino más bien pretende arrojar luces sobre las causas de las pérdidas de personal, de manera que puedan evitarse más separaciones. En la mayoría de las veces, los empleados ya se encuentran comprometidos con otras organizaciones, por lo que se recomienda dedicar a la entrevista el tiempo necesario, demostrar tacto, paciencia y un interés sincero en lo que piensa el empleado y en sus planes para el futuro.

2.6.2 Cuestionario⁷

El cuestionario es un instrumento complementario de la encuesta y de la entrevista, ya que posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado; pudiendo ser masivamente aplicado a comunidades nacionales e incluso internacionales, obteniendo una gama amplia de aspectos o problemas definidos.

⁷Ramos, Ena. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm> Acceso: 21/08/2011. Hora: 21h28 pm.

La estructura y el carácter del cuestionario definen el contenido y la forma de las preguntas que se formulan a los interrogados, las cuales pueden dividirse en preguntas directas o preguntas indirectas, en función del cuestionario a ser utilizado: abierto o cerrado.

La pregunta abierta en una encuesta es la que no limita el modo de responder a la misma, ni se definen las variantes de respuestas esperadas. Este tipo de pregunta no permite medir con exactitud la propiedad, sino más bien obtener una opinión. La pregunta cerrada tiene delimitada, con antelación, su respuesta para determinada cantidad de variantes previstas por el encuestador.

La forma más difundida de pregunta es aquella cuya respuesta está estructurada por esquemas de comparaciones de pares de valores, de categorías secuenciales de valores y otros. La comparación de pares, consiste en que todas las variantes de respuestas se componen de dos posibilidades de las cuales el encuestado selecciona una. Este esquema se emplea cuando el número de preguntas no resulta grande y cuando se exige gran precisión y fidelidad en la respuesta.

Otra técnica muy aplicada en la encuesta es la selección múltiple, donde el encuestado elige entre una lista de posibles respuestas aquellas que prefiere. Dentro de esta técnica existen las siguientes variantes: de selección limitada, donde puede elegir un número determinado de respuestas y el de selección única donde puede escoger una sola respuesta posible.

La elaboración estadística en este caso resulta sencilla, donde se reduce al conteo de frecuencia de selección de cada respuesta sobre la cual se realiza la gradación de la actitud que muestran los encuestados hacia las respuestas. A veces, puede resultar más útil que la entrevista de salida, ya que evita al ex empleado un contacto directo con su antiguo empleador. Por otra parte, no da la oportunidad de una comunicación a fondo, con la cual se da tiempo a que el ex colaborador enfoque con mayor perspectiva la situación que provocó su renuncia al empleo. Esto da lugar a considerar ciertas reglas básicas para la construcción del cuestionario tales como: la necesidad de cooperación del encuestado, la claridad y el nivel de esfuerzo requeridos al momento de contestarlo.

2.6.3 La Junta de Confrontación y Fijación de Metas⁸

La Junta de Confrontación y Fijación de Metas consiste en una o más reuniones entre el gerente, jefe ó supervisor de un área determinada y su equipo de trabajo; en un período de tiempo determinado, que dependiendo del alcance que se desee, puede desarrollarse en unas horas o extenderse por un día aproximadamente. La Junta de Confrontación y Fijación de metas, consta de dos fases: la primera la recopilación de información y la segunda la fijación de metas que nos permiten establecer un plan de acción a corto, mediano o largo plazo. Es recomendable programar también una Junta de Seguimiento a las metas o planes desarrollados, con la finalidad de implementarlos y solucionar los indicadores o brechas detectadas con el empleo de esta técnica.

La recopilación de información

La recopilación de información comienza con una descripción del procedimiento de la junta por parte del facilitador, quien consecuentemente divide a los asistentes en subgrupos de cinco o seis integrantes de diferentes áreas de la organización. Luego, da a los subgrupos aproximadamente una hora para proponer un listado de cambios, sugerencias e ideas que, además de resultarles beneficiosos a nivel personal, lo sean a nivel organizacional. Es importante recalcar, que la junta permite sugerencias ligadas a cualquier área como: objetivos, estructura organizacional, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, políticas organizacionales, etc. Una vez que los subgrupos han terminado esta primera fase de la junta, cada uno de los subgrupos realiza una presentación del listado de cambios, sugerencias e ideas detectadas, para que posteriormente el líder o facilitador, divida o asigne a cada una de ellas una categoría y una prioridad en su ejecución.

⁸Información obtenida del libro de Fordyce y Weil (1983). *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*. México D.F.: Addison – Wesley Iberoamericana.

La fijación de metas

Luego de la participación y exposición de cada uno de los subgrupos, el grupo en su totalidad procede a clasificar en categorías y asignar prioridades a cada uno de los cambios, sugerencias e ideas propuestas. De modo que se seleccionen los tres o los cuatro puntos más importantes para los subgrupos, determinando con esto, qué acción emprenderán y cuándo empezarán; así como también seleccionando los puntos en los que consideran la gerencia o el jefe inmediato, asignarán una mayor prioridad. Naturalmente, se da un tiempo para la discusión, con la finalidad de llegar a un consenso con la gerencia o el jefe inmediato, en función de los aspectos en los que podrían verse aludidos y con el objetivo de desarrollar un plan de acción, al que pueda aplicarse después de un período de tiempo, una junta de seguimiento.

CAPÍTULO III: RETENCIÓN DE PERSONAL, PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD

3.1 Retención de personal

“...cuando la tasa de desocupación aumenta, los esfuerzos de retención suelen disminuir. Sin embargo, es falaz pensar que un reemplazo, por rápido que pueda realizarse, no tiene costos para la organización”⁹.

En un ambiente competitivo como el de hoy, la retención de personal se vuelve una gran tarea no sólo para los directivos sino también para el Área de Talento Humano, que ven en ella una estrategia para determinar las áreas más débiles e implementar planes de acción que nos ayuden a consolidar una base laboral sostenible y estable a largo plazo. No sólo porque toda empresa deba invertir en sus empleados – su capital más importante – sino también porque las desvinculaciones no deseadas, representarán una pérdida de la capacidad de la empresa, en el manejo de sus negocios, en lo referente al nuevo entrenamiento, el período de ajuste, los costos asociados por la nueva búsqueda, entre otros.

Por ende, para retener a un colaborador pueden recurrirse a estrategias y acciones de retención específicas tales como: el desarrollo de un clima institucional donde predomine la confianza, una selección de personal adecuada, una política salarial equitativa tanto interna como externa, la cual incluya planes de compensación a largo plazo, ligados a una supervisión efectiva y planes de desarrollo organizacional; que hagan mayores las posibilidades de que el personal talentoso permanezca en la organización por mucho más tiempo.

⁹López, Gabriela. (2005). *Retener al personal es más beneficioso para la organización. Estrategias para evitar la partida indeseada de los empleados valiosos*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=717876 Acceso: 20/09/2010. Hora: 00h54 am.

3.1.1 Importancia de la retención de personal

Frente a la retención de personal, existen dos tipos de posturas en las organizaciones: aquellas que la divisan como un problema al que tarde o temprano le buscan una solución y aquellas que la abandonan a la dinámica del mercado interno y externo de trabajo. Con certeza, las primeras harán todo lo posible para conservar a los talentos que poseen, mientras que las últimas no lo constatarán de manera plena, sino hasta que la persona que ha decidido abandonar su trabajo, lo haga.

Existen un sinnúmero de estrategias y políticas de retención a las que se pueden recurrir, todo dependerá de a quiénes se desee retener: a todos los trabajadores, a algunos trabajadores ó a algunos que ocupan cargos de vital importancia en el giro del negocio de la compañía. No olvidemos que el éxito organizacional depende del talento humano que la conforma y que en la medida del valor agregado que brinde el personal clave, se fomentará una imagen corporativa que sirva como señuelo para atraer a los mejores candidatos en cada búsqueda que se efectúe.

3.2 Programas y estrategias de retención de personal

A continuación, se presentan algunas estrategias de retención de personal, que pueden ayudar tanto a los directivos como al Área de Talento Humano de cualquier compañía, a retener la mayor cantidad posible de talentos con gran potencial:

3.2.1 Adaptación del empleado a la posición

“Las renuncias más costosas son las que se reciben súbitamente, sin previo aviso y antes de que la organización pueda recuperar, por medio de la contribución del empleado, la inversión que hizo al seleccionarlo y capacitarlo”¹⁰.

Uno de los mecanismos más eficaces al momento de retener talentos de gran potencial, comienza en el reclutamiento de personal adecuado con la posición que se desea cubrir, en función de metodologías tales como la selección por competencias, entrevistas de trayectoria y tests proyectivos o comportamentales, los cuales aseguran de cierta forma que el candidato que fue seleccionado, comprende cuál va a ser su papel en la organización y qué es lo que ésta puede ofrecerle como fruto de su buen desempeño.

Muchas veces la colocación errónea de un colaborador en una posición para la cual no se siente preparado, vuelve susceptible a éste ó a quienes se encuentran en similares condiciones de renunciar a su empleo, a menos que los directivos o su jefe inmediato constaten la situación, transfiriéndolos a puestos más apropiados con sus intereses y motivaciones. Por eso que la suerte del empleado, dependa en gran parte de lo que suceda una vez que ha ingresado formalmente a la compañía.

¹⁰López, Gabriela. (2005). *Retener al personal es más beneficioso para la organización. Estrategias para evitar la partida indeseada de los empleados valiosos*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=717876 Acceso: 20/09/2010. Hora: 00h54 am.

3.2.2 Recibimiento on board

Una inducción detallada por ejemplo, permite a los trabajadores sentirse parte de la organización a la que se vinculan de una manera más rápida y con menor costo emocional para los anteriores. Otra herramienta útil es la forma y la claridad con la que la empresa y el cargo son presentados al candidato. Pues en la medida en que se forje una relación de confianza basada en la comunicación, el colaborador será leal a la compañía que le abre sus puertas. De hecho, existe un programa conocido como *Recibimiento on board*¹¹, cuyo objetivo es extender en el tiempo el período de inducción de un colaborador; en el que además de dar a conocer las expectativas y responsabilidades de ambas partes, se promueve el desarrollo profesional del colaborador.

Esta estrategia no sólo nos permite dar la bienvenida a un nuevo colaborador sino también estrechar el vínculo entre la compañía y él, permitiéndoles visualizar un futuro en el que sus objetivos se cumplirán y se mantendrán alineados en la medida de lo posible; a través de acciones puntuales tales como: meetings gerenciales, actividades sociales y de inclusión en el equipo de trabajo, contactos informales, entre otros.

¹¹López, Gabriela. (2005). *Retener al personal es más beneficioso para la organización. Estrategias para evitar la partida indeseada de los empleados valiosos*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=717876 Acceso: 20/09/2010. Hora: 00h54 am.

3.2.3 El estilo de supervisión

Independientemente de la acción que la compañía emprenda con el objeto de retener a su personal talentoso, ya sea que esté o no vinculada al esquema de compensación, comunicación, capacitación, plan de carrera o afines; nunca será tan efectivo y crucial como el vínculo que se forja entre el empleado y la empresa ó entre el jefe y el colaborador. De hecho, el mejor aliado de una organización es aquel jefe que en su rol logra que el trabajador se sienta realizado y motivado tanto con el trabajo que realiza como con la compañía a la que pertenece.

Aun cuando es cierto que el jefe inmediato por lo regular, no tiene una influencia directa sobre la política salarial y de beneficios de la compañía promedio, sí tiene la potestad del control departamental sobre la calidad de la supervisión que ejerce, los canales de comunicación que emplea y las oportunidades de crecimiento y seguridad que ofrece a sus empleados. De modo que *“cuando los empleados expresan la opinión del lugar en donde trabajan, sea en un sentido favorable o en uno desfavorable, lo que en realidad hacen es expresar la opinión que tienen de sus supervisores. Para un trabajador de línea, las acciones y actividades del supervisor, son las de la empresa”* (Bureau of Business Practice, 1977, p. 51).

En consecuencia, la naturaleza de la supervisión ejercida es desencadenante del éxito o fracaso organizacional y del volumen de desvinculaciones de talento humano en función de la apertura que demuestre el jefe a discutir con sus subordinados, permitiéndoles contribuir con sus ideas a la solución de problemas, a la retroalimentación que manifieste frente al cumplimiento de objetivos departamentales, a sus intenciones de respaldo y confianza frente a las dificultades e inconvenientes que sortea el colaborador, al reconocimiento y felicitación sincera que realiza frente a los logros conseguidos y al buen desempeño, a su disposición amable e imparcial al explicar las circunstancias que incurrieron en una actuación deficiente, entre otras.

3.2.4 La disponibilidad de canales de comunicación

“...no es necesario que el trabajador tenga que saber todo acerca de la compañía en la cual labora, sólo para manejar un turno; pero sí debe saber mucho, si se quiere que se sienta orgulloso de estar en ella y que tenga conciencia de la importancia de su trabajo” (Bureau of Business Practice, 1977, p. 60).

La construcción de una comunicación efectiva a cualquier nivel, nos permite como organización, comunicar al empleado con anticipación y de una manera adecuada sobre lo que la empresa quiere lograr y lo que se espera de él para alcanzarlo, así también retroalimentarlo sobre el ajuste de su trabajo con los objetivos planteados, cualquier cambio organizacional que vaya a llevarse a cabo, etc; lo cual facilitará la concepción de que su supervisor o jefe inmediato, es alguien accesible, con el que puede dialogar, hacerle preguntas y expresar sus opiniones, ideas y quejas sin temor a las represalias, a los rumores o a los chismes que pueden originarse frente a la escasa o nula información.

Si el jefe no realiza con eficacia su rol en la comunicación hacia su equipo de trabajo, no puede esperar que éste coopere y transmita la información recibida con precisión, ya que tenderá a seguir sus ideas e imitar sus actitudes o comportamientos; motivando de una u otra forma a que sus colaboradores busquen otro empleo en el que se sientan más tranquilos y sientan libertad de ser ellos mismos. No olvidemos que la libertad de expresión es uno de los aspectos con mayor relevancia en la comunicación y en el buen funcionamiento del negocio, en el que la reciprocidad y la interacción de doble vía, se obtiene permitiendo que los empleados se expresen a través de ideas, sugerencias, preguntas, objeciones o sencillamente en contactos informales que les permitan darnos a conocer lo que en otras circunstancias mantendrían en silencio. En virtud de lo cual es importante considerar que dependiendo del tipo de cargo, la forma de expresión podría variar sin descuidar aspectos como la sinceridad y el interés por parte del jefe, en lo que tiene que decir el colaborador; aún cuando no se pueda hacer mayor cosa para remediar la situación que éste presente al interlocutor.

3.2.5 El papel de las compensaciones y de los beneficios adicionales en la organización

“Un sistema de compensaciones atractivo será fundamental para desarrollar esta estrategia. Incluso muchas empresas han asumido que para ciertos casos su comparación de mercado será la mediana y para otros el tercer cuartil”¹².

Si bien existe una concepción equivocada, según la cual sólo se retiene al talento con dinero, una persona que se siente satisfecha con el trabajo y con los beneficios que la empresa en la que labora le ofrece, difícilmente será tentada por ofertas laborales de otra compañía. De ahí que sea importante considerar que cuando una persona ha decidido abandonar su trabajo, la mayoría de las veces lo hará, sobre todo si la causa de su vinculación va más allá del salario que posee. Por eso que antes de revisar su salario o realizar una posible contraoferta salarial, se deba evaluar el aporte o valor agregado que el trabajador brinda a la compañía, sus conocimientos, habilidades y su potencial.

No obstante, estrategias de retención de personal deberían estar ligadas a la política salarial de la compañía en cuestión, en función del presupuesto disponible, a fin de mantener y mejorar los salarios y beneficios percibidos en la actualidad; considerando no sólo que las compensaciones pueden afectar a la productividad y al clima laboral sino también podrían redundar en el ausentismo y en el incremento del índice de rotación organizacional. Ello da pie a que muchas empresas multinacionales hayan desarrollado planes de retención de personal enfocados en los incentivos, bonificaciones, opciones de compra de acciones de la compañía ó stock option en función del compromiso, trayectoria y cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores que la conforman.

¹²López, Gabriela. (2005). *Retener al personal es más beneficioso para la organización. Estrategias para evitar la partida indeseada de los empleados valiosos*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=717876 Acceso: 20/09/2010. Hora: 00h54 am.

3.2.6 Las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional existentes

La mayoría de personas, especialmente aquellos talentos que deseamos retener, disfrutan de los retos y del progreso tanto como su capacidad y conocimientos; porque eso les hace sentir que han puesto sobre ellos grandes expectativas que la compañía espera se cumplan. Por esa razón que la empresa deba ofrecer y demostrar con hechos el interés que tiene por la realización y crecimiento profesional de sus trabajadores.

Un buen plan de carrera proporcionará seguridad y certeza al trabajador, al tener claro hasta dónde puede llegar y cómo se proyectará la empresa en la que se encuentra en un tiempo determinado; así como también los planes de capacitación que la organización puede ofrecerle, en función de las inversiones realizadas para contratarlo y adiestrarlo, la posibilidad de adquirir experiencia en otras áreas; sea por su participación en programas de intercambio entre las filiales de la compañía o por la postulación en filiales ubicadas en el exterior. De todo ello resulta que sea más ventajoso económicamente hablando, que se permita a los talentos competir frente a las oportunidades que surjan, evitando con lo anterior que cansados de promesas incumplidas abandonen a la empresa que ha invertido en ellos, tanto en su formación como en su proyección profesional.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE CAMPO EN ECOROSSES S.A.

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 Objetivo General

Diseñar un Programa de Retención para el Personal Operativo de la Empresa Florícola Ecoroses S.A.

4.1.2 Objetivos Específicos

- a. Desarrollar el marco teórico que sustente la viabilidad del presente proyecto.
 - Revisión de bibliografía especializada en el tema.
 - Estudio de conceptos relacionados con la rotación y la retención de personal.

- b. Identificar las principales causas de rotación de personal operativo de la compañía.
 - Administración de entrevistas tanto a los colaboradores como a los ex colaboradores de la compañía.
 - Aplicación de cuestionarios al personal administrativo de la empresa.

- c. Proponer estrategias para la solución del problema o de los problemas encontrados desde la perspectiva de los colaboradores de la compañía.
 - Conformación de grupos focales del Personal Operativo de las Áreas de Cultivo, Postcosecha, MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Mantenimiento de la compañía.
 - Aplicación de cuestionarios al Personal Operativo de las Áreas de Cultivo, Postcosecha, MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Mantenimiento de la compañía.

- Aplicación de cuestionarios al personal administrativo de la empresa.

4.2 METODOLOGÍA

“La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico¹³”.

En función de los objetivos establecidos para llevar a cabo el proceso de investigación en cuestión, se recopiló la información necesaria para desarrollar el marco teórico que sustentará la viabilidad del presente proyecto, así como también la identificación de las principales causas de rotación del personal operativo de la compañía; y la propuesta de estrategias que solucionen el problema o los problemas encontrados desde la perspectiva de los trabajadores de la compañía.

El primer contacto, se llevó a cabo con el Gerente General de Ecoroses S.A., con la finalidad de presentar la propuesta, el alcance de la misma y a su vez solicitar su aprobación, para la utilización de información interna y hasta cierto punto confidencial, en el diseño del Programa de Retención para el Personal Operativo de esta empresa. Una vez que obtuvimos su autorización, nos reunimos con los líderes de cada una de las áreas que conforman la compañía. Así, pues con MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Riego, con Mantenimiento y Ganadería, con Postcosecha, Cultivo y Administración y Servicios Generales; con el objeto de explicarles en qué consistiría el proyecto que llevaríamos a cabo y en qué medida su intervención y colaboración, redundaría en acciones de mejora en la gestión de Ecoroses S.A. Naturalmente, realizamos una convocatoria masiva, la cual se llevó a cabo en Marzo del año en curso, para comunicar a los trabajadores de cada una de las áreas, en qué

¹³Ramos, Ena. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm> Acceso: 21/08/2011. Hora: 21h28 pm.

consistirían las entrevistas que les administraríamos y la necesidad de su colaboración en el desarrollo de estrategias de retención de personal.

Ello da pie a que hayamos recurrido a los datos históricos que maneja Ecoroses S.A., para determinar la cantidad de colaboradores que se habían desvinculado de la compañía en períodos similares –considerando que nuestro objeto de estudio, sería el primer semestre del año 2011– y para indagar sobre las posibles causas que habían motivado a los ex –colaboradores de la empresa a abandonarla, plasmándolas posteriormente en la entrevista de salida que desarrollamos (en la sección *Anexos*, se detalla el Formato de Entrevista de Salida utilizado en la investigación). Las preguntas contenidas en la entrevista de salida administrada, fueron planteadas, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que la responderían. Por consiguiente, se utilizaron preguntas abiertas, preguntas cerradas (*Sí o No*), preguntas de selección múltiple (*Mejor Oferta Laboral, Indisciplina – Inasistencia, Bajo Rendimiento, Problemas Personales y/o Familiares, Mejor Clima Laboral u Otros*) y preguntas de opinión (*¿Por qué?*); las cuales fueron necesarias al entablar un diálogo entre el investigador y la persona entrevistada.

Adicionalmente, se solicitó la opinión de cada colaborador, respecto de la (s) causa (s) por la (s) que se desvinculó o por la (s) que se desvincularía de su empleo, entre las que consideramos: su jefe inmediato, el compañerismo, su (s) área (s) de trabajo, la comunicación, los beneficios que ofrece la empresa a los empleados, los sueldos, el servicio del Departamento de Recursos Humanos, la capacitación y si frente a la oportunidad de regresar a la compañía, consideraría o rechazaría esta alternativa; así como también comentarios adicionales que nos ayudarán a mejorar la gestión global de Ecoroses S.A.

Luego de la administración de la entrevista de salida, la cual se realizó con una muestra de 25 ex colaboradores, que se desvincularon de la compañía durante el primer semestre del año 2011 –tomando en consideración que al inicio del presente año la empresa contaba con 161 trabajadores– las entrevistas fueron tabuladas y analizadas cualitativa y cuantitativamente, a través de la aplicación de fórmulas matemáticas, que nos permitieron obtener datos

estadísticos porcentuales sobre las causas de rotación más comunes, e indicadores o referentes para buscar oportunidades de mejora en la organización.

Una de las fórmulas empleadas fue para calcular el índice de rotación de personal, considerando el número de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal, en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de seis meses, y en términos porcentuales. Se desprende que Ecoroses S.A., desee mantener una rotación de personal del 40% anual, que desglosada mensualmente corresponde al 3,33%.

Para determinar las causas de rotación de personal de la empresa en cuestión, se recurrieron a los resultados obtenidos en la tabulación de las Entrevistas de Salida administradas, donde se establecen seis posibles causas de desvinculación de personal. Además de comparar estos resultados con los registros de salida con los que la compañía cuenta; se puede observar más adelante, que el 16% de las personas que se desvincularon de la compañía, lo hicieron por una *Mejor Oferta Laboral*, el 20% por aspectos relacionados con *Indisciplina/Inasistencia*, el 12% por *Bajo Rendimiento*, el 12% en la búsqueda de un *Mejor Clima Laboral*, el 28% por *Problemas Personales y/o Familiares* y el 12% restante por diversos motivos tales como: estudios, matrimonio, cuidado de los hijos, cambio de residencia o la incursión en un negocio propio.

Con respecto a los datos generales del colaborador tales como: Nombre, Cargo Desempeñado, Estado Civil, Edad, Fechas de Ingreso y de Salida de la compañía, Jefe Inmediato y Área (s) donde laboró; podemos deducir lo siguiente:

- a) De la muestra seleccionada (25 ex colaboradores), 16% formaba parte del Área Administrativa y de Servicios Generales, 40% del Área de Cultivo, 12% del Área de Mantenimiento y Ganadería, 8% del Área de MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Riego, 16% del Área de Postcosecha; y el 8% “Colaboradores sin identificar”, considerando la omisión o reserva de la información solicitada.

- b) El 37% de las personas entrevistadas son solteras, el 53% están casadas y el 10% restante mantienen una unión libre con sus convivientes.
- c) El 48% del personal que ha decidido desvincularse de la organización, se encuentra entre los 18 y 25 años de edad; el 32% se ubica entre los 26 y 33 años; y un 20% está comprendido entre los 34 y 41 años de edad.
- d) **En la Pregunta No. 1:** Señale (X) la causa por la que se desvinculó o por la que se desvincularía de su empleo, se detallan 6 alternativas de elección; de las cuales el 16% de las personas entrevistadas, mencionan se debe a una *Mejor Oferta Laboral*, el 20% a causas como la *Indisciplina / Inasistencia*, el 12% a desvinculaciones por *Bajo Rendimiento*, el 12% a la búsqueda de un *Mejor Clima Laboral* en una nueva compañía, el 28% a *Problemas Personales y/o Familiares*, y el 12% a otras causas tales como: *estudios, matrimonio, cuidado de los hijos, cambio de residencia o la incursión en un negocio propio*.
- e) **En la Pregunta No. 2:** Su opinión acerca de su jefe inmediato, el 56% de ex – colaboradores consideran que fue “Regular”, el 28% “Mala” y el 16% “Buena”. Añaden que en la mayoría de los casos, son precisamente los supervisores y su gestión deficiente, los causantes de su separación de la compañía; con respecto al desinterés que demuestran algunos de ellos en los trabajadores y en las tareas que realizan, plasmado principalmente en la ausencia de retroalimentación para demostrarles su aprecio frente al buen trabajo.
- f) **En la Pregunta No. 3:** El compañerismo en su área de trabajo, el 48% de personas entrevistadas respondieron “Bueno”, el 36% “Regular” y el 16% “Malo”. Consideran que el compañerismo y el trabajo en equipo no solamente crean canales para el intercambio de información, sino que también incentivan a los empleados a sentirse más involucrados en su trabajo y responsables por los resultados.
- g) **En la Pregunta No. 4:** Su lugar de trabajo, el 76% de personas entrevistadas respondieron “Bueno”, el 20% “Regular” y el 4% “Malo”. Ofrecer un lugar físicamente seguro para trabajar, demuestra la preocupación con la integridad de sus empleados. Asegurar que las instalaciones contribuyan a un buen entorno de trabajo, vá más allá de la preocupación por el ambiente físico, demuestra reconocimiento de que estas facilidades, realmente afectan la productividad y la

eficiencia en el trabajo. Esta es una manera efectiva de hacer sentir importantes a los empleados en el día a día y con la potestad, de que si son tratados injustamente, serán escuchados y tendrán justicia.

- h) **En la Pregunta No. 5:** *Su opinión acerca de la comunicación*, el 72% de las personas entrevistadas respondieron “Buena”, el 20% “Regular” y el 8% “Mala”. Mencionan la importancia que tiene el que los supervisores y jefes inmediatos comuniquen con anticipación y de forma adecuada sobre cambios, procedimientos, entre otros; y de su apertura para escuchar y dar solución a opiniones, ideas o quejas de sus colaboradores, sin temor a represalias.
- i) **En la Pregunta No. 6:** *Los beneficios que ofrece la empresa a los empleados*, el 64% de personas entrevistadas respondieron “Buenos”, el 28% “Regulares” y el 8% “Malos”. Los beneficios especiales y únicos son un reflejo de la medida en que los jefes se preocupan por cada uno de los empleados y tratan de ofrecerles beneficios que satisfacen las necesidades individuales.
- j) **En la Pregunta No. 7:** *Los sueldos son*, el 68% de los entrevistados se inclinó por la alternativa “Buenos”, el 20% lo hizo por “Regulares” y el 12% por “Malos”. Cuando la organización se asegura de que los empleados son remunerados justamente por el trabajo que hacen, fortalece el sentido de pertenencia en la misma, como la posibilidad que tienen los colaboradores de recibir un reconocimiento especial. Este sentido también se desarrolla cuando los empleados son tratados con equidad, independientemente de su posición en la empresa.
- k) **En la Pregunta No. 8:** *El servicio del Departamento de Recursos Humanos es*, el 84% de las personas entrevistadas, considera “Bueno”, el 8% “Regular” y el 8% restante “Malo”. Los empleados sienten orgullo cuando su trabajo es valorado y saben que este puede hacer una diferencia y generar impacto. Los jefes conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos, pueden hacer que se incremente el sentimiento de orgullo por el grupo, permitiendo que los empleados tengan la oportunidad de evaluar y reconocer a su equipo de trabajo.
- l) **En la Pregunta No. 9:** *El beneficio de capacitación*, el 60% de los entrevistados se inclinó por la alternativa “Bueno”, el 28% lo hizo por “Regular” y el 12% por “Malo”. Una clara demostración de apoyo al desarrollo profesional se origina en

poner a disposición de los empleados, los equipos y recursos necesarios para que los empleados realicen sus labores. Sin embargo, no hay que olvidar que demostrar apoyo y respeto a los mismos, es reconocer el buen trabajo y el esfuerzo extra realizado. Esta es una invaluable herramienta de motivación y a su vez una forma genuina de agradecimiento, que será muy bien recibida por los empleados; a quienes les gusta saber que las promociones son dadas a las personas que lo merecen, de esta forma se asegura que las decisiones son tomadas con honestidad y que pueden esperar un reconocimiento justo por sus logros.

- m) **En la Pregunta No. 10:** *Regresaría a la empresa*, el 72% de ex colaboradores mencionó que lo harían sin dudar, mientras que el 28% restante manifestó que no lo haría sin antes analizar las alternativas y beneficios que pueda brindarle la compañía; en función de la estabilidad laboral y del buen ambiente de trabajo que les permite planear sus actividades y tareas con una visión de largo plazo.

Para el estadio de desarrollo que se evidencia en la empresa, se han encontrado aspectos que, en relación con el ambiente laboral, la hacen ver muy competitiva o por el contrario, evidencian ciertas dificultades a las previstas. Por consiguiente, es posible reducir al mínimo la rotación de personal, si se toman en cuenta los hallazgos realizados, con la finalidad de despertar el interés en los trabajadores de Ecoroses S.A., tanto por el trabajo que desempeñan como por la empresa en la que prestan sus servicios y está preocupada por desarrollar un Programa de Retención para su Personal Operativo, en función de las causas de rotación internas y externas detectadas.

A partir de la información demográfica obtenida en la investigación realizada, se han identificado los grupos poblacionales que presentan el mayor potencial de mejoramiento en la organización. Este análisis obedece a las siguientes consideraciones:

- 1) Los espacios de mejoramiento no necesariamente impactan a toda la organización, especialmente si consideramos que el Diseño del Programa de Retención para la empresa en cuestión, está dirigido a su personal operativo.

- 2) Se tiene una mayor eficiencia en los procesos cuando se dirige la atención a los grupos que se encuentran más afectados.
- 3) Es importante identificar la repercusión que puede tener un segmento demográfico sobre los otros grupos evaluados. De esta forma, se obtienen los que no tienen dependencia de otros y si tienen la capacidad de influenciar a las demás variables demográficas analizadas.

Con respecto al Nivel del Cargo Desempeñado, el Grupo de Mayor Potencial de Mejoramiento, corresponde al *Trabajador de MIPRE y Riego*, con una Población de dos personas; las cuales consideran que la compañía necesita brindar mayor atención a variables como: Jefe Inmediato, Área de Trabajo, Lugar de Trabajo, Comunicación, Beneficios que ofrece la empresa a los empleados y el Servicio del Departamento de Recursos Humanos. Mientras que el Área de Desempeño de Mayor Potencial de Mejoramiento, es *Mantenimiento y Ganadería*, con una población de tres personas; las cuales coinciden con el Trabajador de MIPRE y Riego, en que la compañía necesita brindar mayor atención a variables como: Jefe Inmediato, Área de Trabajo, Comunicación y el Servicio del Departamento de Recursos Humanos.

De cara a una gestión como proyecto, los elementos que consideraremos serán:

- 1) **El Plan:** Este debe plantearse tanto a nivel organizacional como a nivel departamental, con cada uno de los líderes de Área.
 - a) El plan organizacional tiene un carácter dual. Por una parte, está dirigido a favorecer el aporte de los líderes en el papel que a ellos les corresponde, particularmente a través de la articulación de actividades que se mencionarán más adelante. De otra parte, busca dar una respuesta institucional a aquellas necesidades de mejoramiento, detectadas a través de la investigación efectuada.

- b) El de cada uno de los líderes, con el fin de dar respuesta a las prioridades que le son recomendadas (o que él establece), con base a la investigación realizada.

2) Las Actividades: Son aquellas a las que apelan la organización y sus líderes para alcanzar los objetivos que se pretenden.

- a) En el plano de la organización son, por ejemplo, los espacios de divulgación de los resultados de la investigación, talleres de análisis, grupos focales para comentar y analizar sobre asuntos referidos al ambiente laboral, el diseño de respuestas específicas frente a necesidades generalizadas y las demás actividades asociadas a su instrumentación.

- b) En el plano de los líderes son las que ellos determinen para responder a las prioridades identificadas. En este plano son tanto o más importantes las acciones que los líderes se proponen para cambiar o reforzar, según sea el caso, sus actitudes y comportamientos, ya que estos tienen una gran influencia en la formación del ambiente laboral.

3) Los Recursos: Son aquellos que se requieren para la adecuada ejecución de las actividades programadas. Se ha determinado que el más importante es la disposición, principalmente la de los líderes, para implementar el plan de trabajo y en menor medida, el tiempo.

4) Los Responsables: Son principalmente los líderes, quienes a su vez deben encontrar en la Dirección de Ecoroses S.A., un mensaje claro, convincente y decidido sobre el compromiso que debe tener la organización con la búsqueda de la excelencia del ambiente laboral. El Departamento de Recursos Humanos será a su vez el responsable del diseño e instrumentación de respuestas específicas frente a

necesidades generalizadas y deberá dar el soporte correspondiente a los líderes para el éxito de sus iniciativas.

- 5) Los Indicadores:** Son aquellos que se emplean para determinar el progreso del plan de trabajo. Pueden ser entre otros, asistencia a las actividades programadas, participación en estas, cantidad y calidad de las iniciativas originadas en el grupo, indicadores de rotación, de logros y de productividad o resultados obtenidos.

Un plan de trabajo demanda también un horizonte y este no puede ser distinto del que surge de los objetivos específicos y de las prioridades detectadas en la investigación efectuada. Para determinarlas, se ha efectuado un Análisis de Sensibilidad y una Junta de Confrontación y Fijación de Metas—la cual, contó con la participación de los 25 ex colaboradores de la compañía—, con el fin de identificar cuáles son los aspectos que gravitan sobre los resultados, es decir aquellos que en buena medida los explican, y por lo tanto, son las áreas en las que debe focalizarse la acción de la compañía.

El Análisis de Sensibilidad realizado, nos ayudó a identificar las prioridades de acción de la compañía en cuestión, evaluando el impacto de las variables determinadas, en el desarrollo de un plan de trabajo, en miras de reducir las causas de rotación del personal de Ecoroses S.A.

Como mencionamos capítulos atrás, la Junta de Confrontación y Fijación de metas, consta de dos fases: la primera la recopilación de información y la segunda la fijación de metas que nos permitan establecer un plan de acción a corto, mediano o largo plazo. Es recomendable programar también una Junta de Seguimiento a las metas o planes desarrollados. No obstante y en función de los objetivos perseguidos por el presente proyecto y por factores como el tiempo, no hemos recurrido a su implementación.

De lo anterior, que frente a la gestión de las prioridades, los aspectos competitivos y los espacios de mejoramiento detectados, brinden un espectro amplio para proponer acciones inmediatas y un plan estratégico organizacional que permita retener a los mejores talentos de

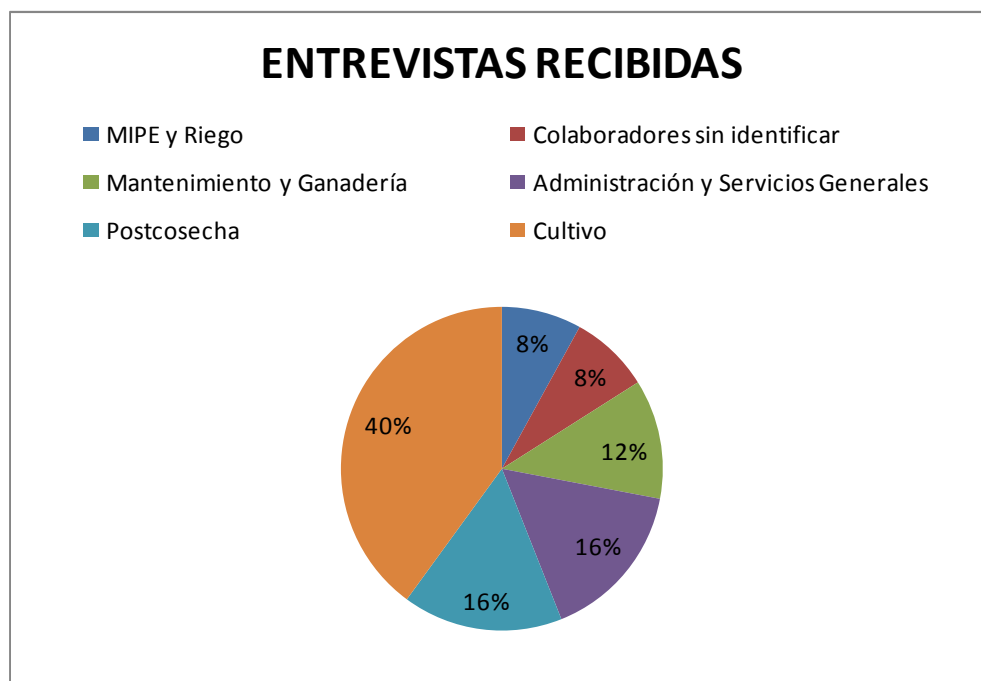
Ecoroses S.A., y mantener una rotación de personal del 40% anual, que desglosada mensualmente corresponda al 3,33%.

4.3 MUESTRA

La administración de la entrevista de salida se realizó con una muestra de 25 ex colaboradores, que se desvincularon de la compañía durante el primer semestre del año 2011; tomando en consideración que al inicio del presente año la empresa contaba con 161 trabajadores.

La muestra fue seleccionada, en función de los datos históricos registrados por la compañía, respecto de la cantidad de colaboradores que se han desvinculado en períodos similares.

UNIDAD	POBLACIÓN OBJETIVO	ENTREVISTAS RECIBIDAS	PARTICIPACIÓN
Administración y Servicios Generales	4	4	100%
Cultivo	11	10	91%
Mantenimiento y Ganadería	3	3	100%
MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Riego	3	2	67%
Postcosecha	4	4	100%
Colaboradores sin identificar		2	
TOTAL	25	25	100%



4.4 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Ecoroses S.A., empresa florícola de prestigio en el área de la producción y exportación de rosas de una extensa gama de variedades, guiándose por una filosofía de profundo compromiso con sus clientes tanto internos como externos, con la comunidad y con el medio ambiente; acoge colaboradores de varios poblados o ciudades tales como: Latacunga, Machachi, Tambillo, Amaguaña, Sangolqui y Quito. El personal operativo (Cultivo, Mantenimiento y Ganadería; MIPE y Riego; y Postcosecha) de la compañía corresponde a un nivel socioeconómico medio y bajo, localizado en su mayoría en el sector rural del Cantón Mejía, en la Provincia de Pichincha.

Ecoroses S.A. es considerada como la florícola de mayor dimensión y número de trabajadores en esta zona, gracias a la superficie sembrada de 183.000 m² y a la diversidad de su talento humano. Por consiguiente, que la muestra seleccionada (25 ex colaboradores) sea válida y aplicable a cualquier empresa o muestra de similares condiciones.

4.5 TABULACIÓN DE DATOS

La Entrevista de Salida contiene datos generales del colaborador tales como: Nombre, Cargo, Estado Civil, Edad, Fechas de Ingreso y de Salida de la compañía, Jefe Inmediato, Área (s) donde laboró y Fecha de Realización de la entrevista. Adicionalmente, se solicita la opinión de cada colaborador, respecto de la (s) causa (s) por la (s) que se desvinculó o por la (s) que se desvincularía de su empleo, su jefe inmediato, el compañerismo, su (s) área (s) de trabajo, la comunicación, los beneficios que ofrece la empresa a los empleados, los sueldos, el servicio del Departamento de Recursos Humanos, la capacitación y si frente a la oportunidad de regresar a la compañía, consideraría o rechazaría esta alternativa; así como también comentarios adicionales que nos ayudarán a mejorar la gestión global de Ecoroses S.A.

Las entrevistas fueron tabuladas y analizadas cualitativa y cuantitativamente, a través de la aplicación de fórmulas matemáticas, que nos permitieron obtener datos estadísticos porcentuales sobre las causas de rotación más comunes, e indicadores o referentes para buscar oportunidades de mejora en la organización.

4.6 CÁLCULO DE ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL¹⁴

Para calcular el *índice de rotación de personal*¹⁵, consideramos el número de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal, en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de seis meses, y en términos porcentuales.

En la presente investigación, aplicamos la siguiente fórmula para determinar el índice de rotación de personal de Ecoroses S.A.:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{I + S * 100}{2}}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de Personal en un lapso de seis meses.

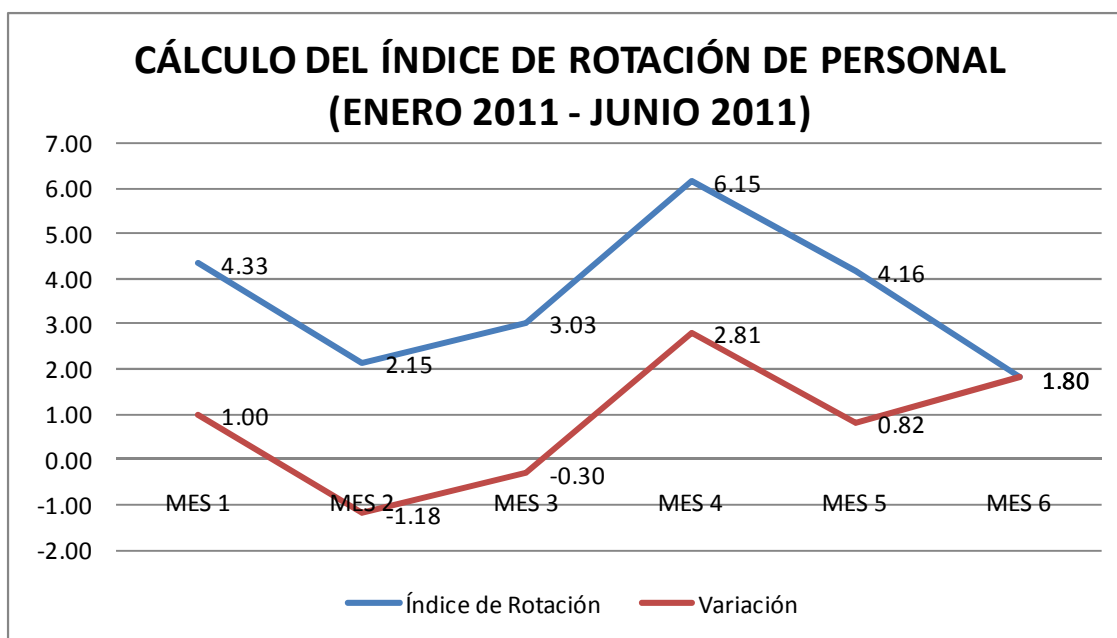
S = Separaciones de Personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en un lapso de seis meses.

PE = Personal empleado promedio en el período considerado (seis meses). Se obtiene sumando el Personal empleado Inicial y el Personal empleado al Final del período considerado (seis meses), dividido para dos.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava Edición). México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana. Pp. 137 – 139. Hemos recurrido a la utilización de la fórmula en cuestión, considerando los registros históricos con los que cuenta Ecoroses S.A. y su empleo en el pasado.

En la siguiente tabla, podemos observar los resultados obtenidos luego de la tabulación de información recopilada, donde se utilizaron los registros históricos que la compañía posee; considerando que ésta desea mantener una rotación de personal del 40% anual, que desglosada mensualmente corresponde al 3,33%.

CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL (ENERO 2011 - JUNIO 2011)												
VARIABLES	MES 1	VARIACIÓN	MES 2	VARIACIÓN	MES 3	VARIACIÓN	MES 4	VARIACIÓN	MES 5	VARIACIÓN	MES 6	VARIACIÓN
Ingresos de Personal	9		4		7		17		11		3	
Separaciones de Personal	5		3		3		5		5		4	
Personal empleado Inicial	161		162		163		179		191		193	
Personal empleado al Final	162		163		167		179		194		195	
Personal empleado Promedio	161,5		162,5		165		179		192,5		194	
Índice de Rotación	4,33	1,00	2,15	-1,18	3,03	-0,30	6,15	2,81	4,16	0,82	1,80	-1,53



4.7 DETERMINACIÓN DE CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE ECOROSSES S.A.

Para determinar las causas de rotación de personal de la empresa en cuestión, se recurrieron a los resultados obtenidos en la tabulación de las Entrevistas de Salida administradas, donde se establecen seis posibles causas de desvinculación de personal. Además de comparar estos resultados con los registros de salida con los que la compañía cuenta.

En la siguiente tabla, se detallan los resultados obtenidos mensualmente, el número de personas que se desvincularon de la compañía y las causas de su desvinculación. La causa “Otros” se refiere a aspectos como: estudios, matrimonio, cuidado de los hijos, cambio de residencia o la incursión en un negocio propio.

CAUSAS DE ROTACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS POR MES (ENERO 2011 - JUNIO 2011)							
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL	PORCENTAJE
1. Mejor Oferta Laboral	1	0	1	0	1	1	4	16%
2. Indisciplina / Inasistencia	1	1	0	1	1	1	5	20%
3. Bajo Rendimiento	1	0	0	1	1	0	3	12%
4. Mejor Clima Laboral	2	1	0	0	0	0	3	12%
5. Problemas Personales y/o Familiares	0	1	1	1	2	2	7	28%
6. Otros	0	0	1	2	0	0	3	12%
TOTAL	5	3	3	5	5	4	25	100%

Como se puede observar en la tabla, el 16% de las personas que se desvincularon de la compañía, lo hicieron por una *Mejor Oferta Laboral*, el 20% por aspectos relacionados con *Indisciplina/Inasistencia*, el 12% por *Bajo Rendimiento*, el 12% en la búsqueda de un *Mejor Clima Laboral*, el 28% por *Problemas Personales y/o Familiares* y el 12% restante por diversos motivos tales como: estudios, matrimonio, cuidado de los hijos, cambio de residencia o la incursión en un negocio propio.

4.8 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DE SALIDA¹⁶

A continuación, se resumen y analizan los resultados obtenidos en la tabulación de cada una de las preguntas incluidas en la Entrevista de Salida.

Con respecto a los datos generales del colaborador tales como: Nombre, Cargo Desempeñado, Estado Civil, Edad, Fechas de Ingreso y de Salida de la compañía, Jefe Inmediato y Área (s) donde laboró; podemos deducir lo siguiente:

De la muestra seleccionada (25 ex colaboradores), 16% formaba parte del Área Administrativa y de Servicios Generales, 40% del Área de Cultivo, 12% del Área de Mantenimiento y Ganadería, 8% del Área de MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Riego, 16% del Área de Postcosecha; y el 8% “Colaboradores sin identificar”, considerando la omisión o reserva de la información solicitada.

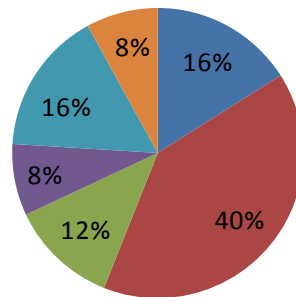
¹⁶Es importante señalar, que de las 10 preguntas que conforman la Entrevista de Salida, a excepción de la Pregunta No. 1 y de la Pregunta No. 10 (*Sí o No*), las demás preguntas brindan tres opciones de respuesta: *Bueno, Regular y Malo*.

Una valoración en el rango “*Bueno*”, es la que habitualmente se encuentra en empresas que mantienen un gran seguimiento y atención a su ambiente laboral.

Puede ser que se hayan identificado no sólo cuestionamientos muy severos (que se califican con una valoración “*Regular*” o excepcionalmente “*Mala*”) sino también arraigos excepcionales que no permiten prever cambios significativos en un futuro cercano. El reconocerlo no significa ser permisivo sino ser consciente de la necesidad de darles a los líderes la facultad de analizar nuestra propuesta y tomar las mejores decisiones. Para esto, en la Sección *Anexos*, se detallan las tablas de información cuantitativa, obtenidas en cada una de las preguntas de la entrevista de salida y los comentarios vertidos por los colaboradores de Ecoroses S.A., respecto a los Logros Organizacionales y Espacios de Mejoramiento de la compañía.

SEPARACIONES DE PERSONAL EN FUNCIÓN DEL CARGO DESEMPEÑADO

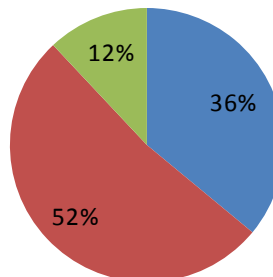
■ Administración y Servicios Generales ■ Cultivo
■ Mantenimiento y Ganadería ■ MIPE y Riego
■ Postcosecha ■ Colaboradores sin identificar



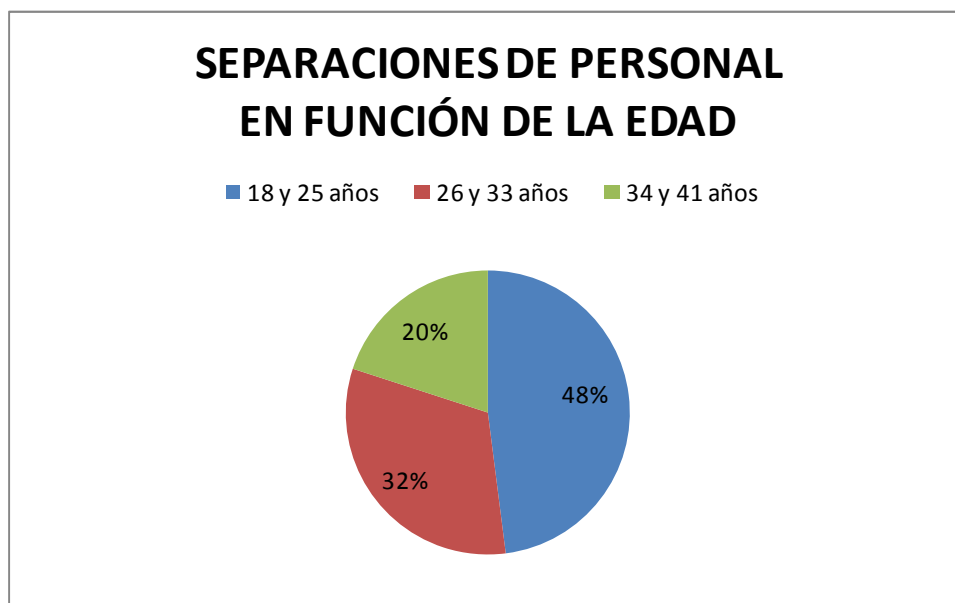
El 37% de las personas entrevistadas son solteras, el 53% están casadas y el 10% restante mantienen una unión libre con sus convivientes.

SEPARACIONES DE PERSONAL EN FUNCIÓN DEL ESTADO CIVIL

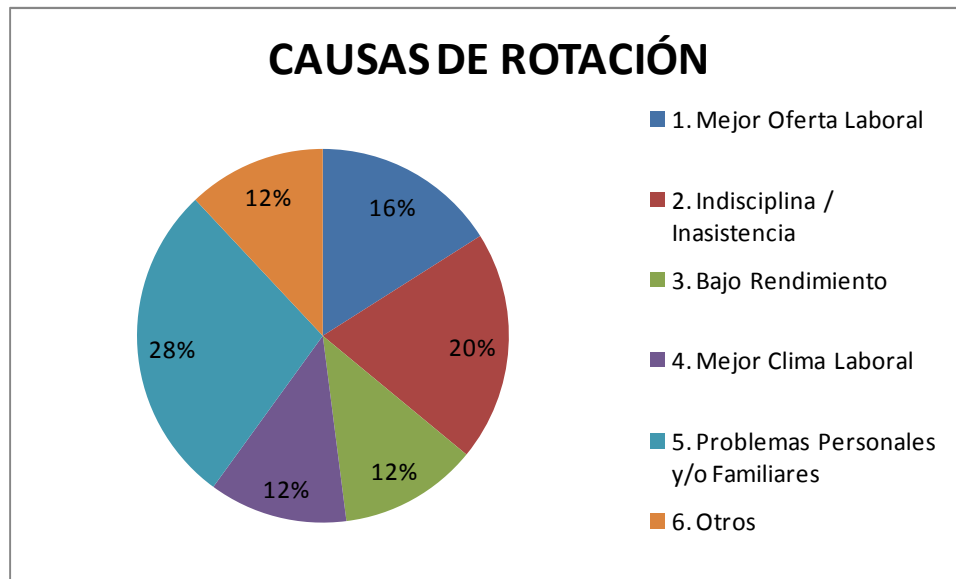
■ Soltero ■ Casado ■ Unión Libre



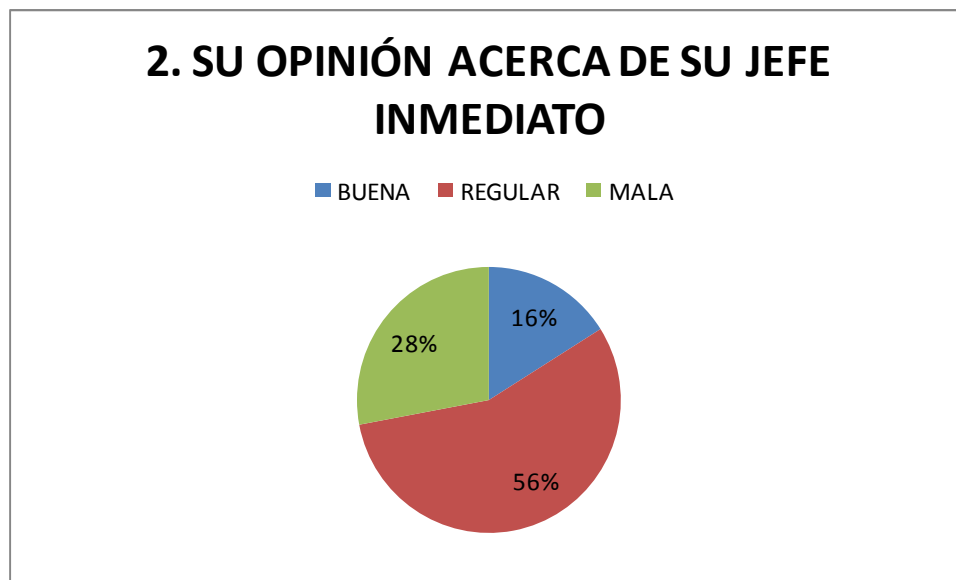
El 48% del personal que ha decidido desvincularse de la organización, se encuentra entre los 18 y 25 años de edad; el 32% se ubica entre los 26 y 33 años; y un 20% está comprendido entre los 34 y 41 años de edad.



En la Pregunta No. 1: Señale (X) la causa por la que se desvinculó o por la que se desvincularía de su empleo, se detallan 6 alternativas de elección; de las cuales el 16% de las personas entrevistadas, mencionan se debe a una *Mejor Oferta Laboral*, el 20% a causas como la *Indisciplina / Inasistencia*, el 12% a desvinculaciones por *Bajo Rendimiento*, el 12% a la búsqueda de un *Mejor Clima Laboral* en una nueva compañía, el 28% a *Problemas Personales y/o Familiares*, y el 12% a otras causas tales como: *estudios, matrimonio, cuidado de los hijos, cambio de residencia o la incursión en un negocio propio*.



En la Pregunta No. 2: *Su opinión acerca de su jefe inmediato*, el 56% de ex – colaboradores consideran que fue “Regular”, el 28% “Mala” y el 16% “Buena”.



Los empleados quieren que sus jefes sean competentes para administrar, técnica y gerencialmente, los aspectos que se refieren al producto, al servicio y a las personas. La capacidad asegurará confianza en las decisiones gerenciales y apoyo al liderazgo. Distribuir

tareas y coordinar personas de manera eficaz, es una de las medidas gerenciales que determinan la evaluación de los empleados, acerca de la capacidad de los jefes.

Una manera en que los jefes muestran su capacidad, es confiando en el buen trabajo de las personas, sin necesidad de vigilarlas. Estos son los jefes que delegan responsabilidades, comunicando la confianza que tienen en las habilidades de los empleados y en su capacidad de ejecutar tareas y también saber cuáles son las responsabilidades que desempeñarán.

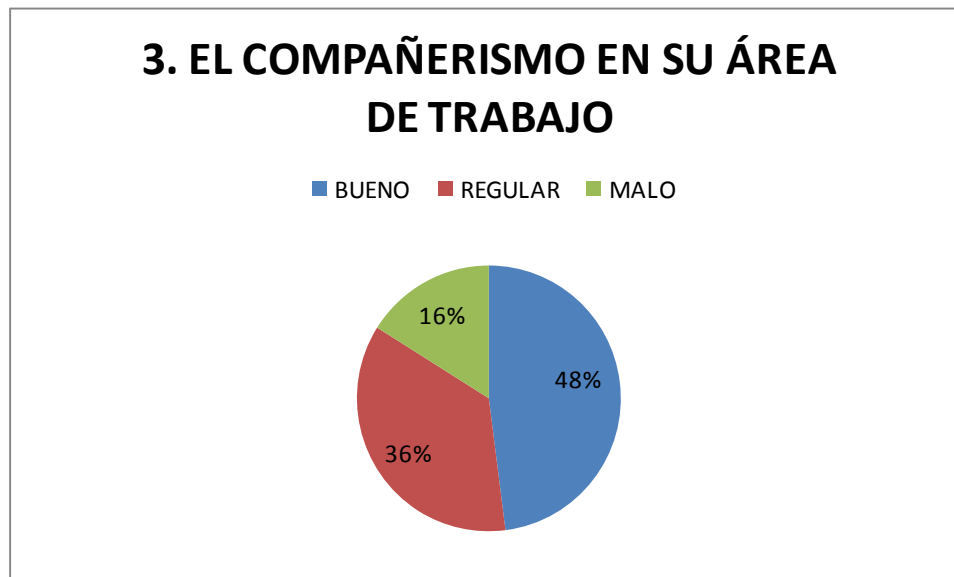
Dar autonomía a las personas, demuestra la habilidad del jefe en delegar funciones y liderar el personal a cargo correctamente. Los empleados reconocerán esa habilidad y apreciarán la oportunidad de obtener mayores responsabilidades, ser desafiados y formar parte de nuevos proyectos.

La habilidad gerencial de expresar una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo, impacta directamente sobre la confianza en un futuro prometedor del negocio. A los empleados les gusta saber que están trabajando hacia el logro de objetivos. Así mismo deben creer que el o los líderes tienen la capacidad de llevarlos a la consecución de los mismos.

Los jefes que inspiran confianza y consistencia, minimizan la distracción que se genera cuando las acciones que se toman no concuerdan con lo previamente establecido o comunicado. Cuando existe coherencia en este plano, los empleados dedican su tiempo a realizar su trabajo, en lugar de analizar o intentar adivinar las acciones y motivos que llevan a éstas. La confianza se genera cuando los jefes cumplen sus promesas y cuando sus acciones y palabras van en una misma dirección, demostrando a los empleados que la honestidad y la ética en el manejo de los negocios son las actitudes esperadas.

Los jefes son responsables de construir el camino por donde pasan las relaciones entre empleados y clientes. Cuando los empleados confían en que los despidos son el último recurso, se preocupan menos de su estabilidad laboral y se concentran más en el desarrollo de sus labores, lo que redundará en una mayor eficiencia.

En la Pregunta No. 3: *El compañerismo en su área de trabajo*, el 48% de personas entrevistadas respondieron “Bueno”, el 36% “Regular” y el 16% “Malo”.



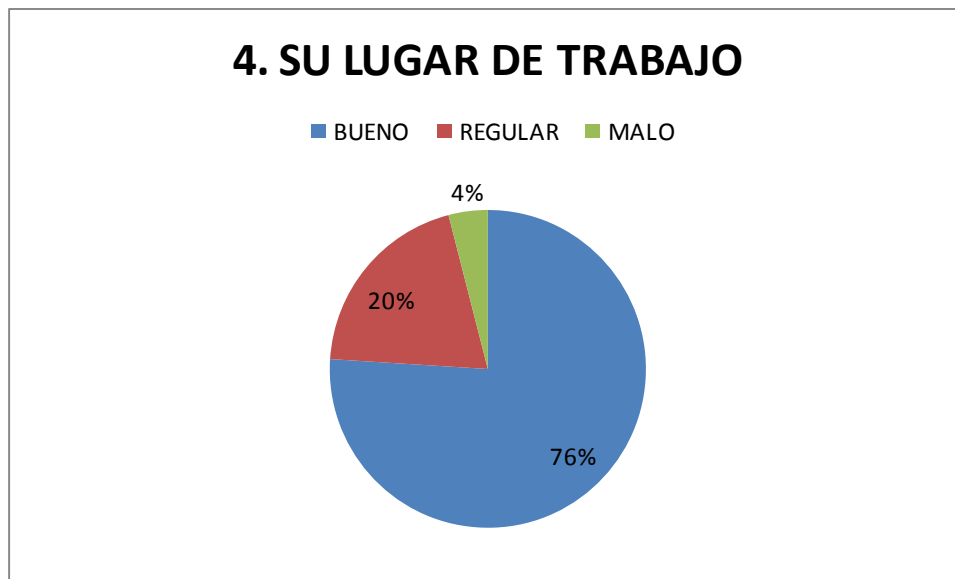
La colaboración entre empleados y jefes requiere de un interés genuino por parte de la gerencia, en acoger sugerencias e ideas. Esta práctica no solamente crea canales para el intercambio de información, sino que también incentiva a los empleados a sentirse más involucrados en su trabajo y responsables por los resultados.

Los empleados involucrados en las decisiones comprenderán mejor los motivos por los cuales se tomaron las mismas, permitiéndoles entender el nivel de responsabilidad que tienen los jefes.

El orgullo por el trabajo personal se desarrolla cuando se le hace sentir al empleado, que su contribución a la organización es especial y única. Cuando se transmite a los colaboradores que son las personas las que hacen la diferencia, el orgullo por los logros del equipo, es un resultado del trabajo bien hecho en conjunto, e implica un reconocimiento explícito por parte de los jefes, que el éxito de la empresa está relacionado a los trabajos realizados en equipo y rara vez por contribuciones individuales. Finalmente, el orgullo que sienten las personas al ser asociadas con la empresa y su imagen pública, proviene de la reputación de la organización,

de su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes y de su compromiso, al estar al servicio de la comunidad donde está ubicada.

En la Pregunta No. 4: *Su lugar de trabajo*, el 76% de personas entrevistadas respondieron “Bueno”, el 20% “Regular” y el 4% “Malo”.

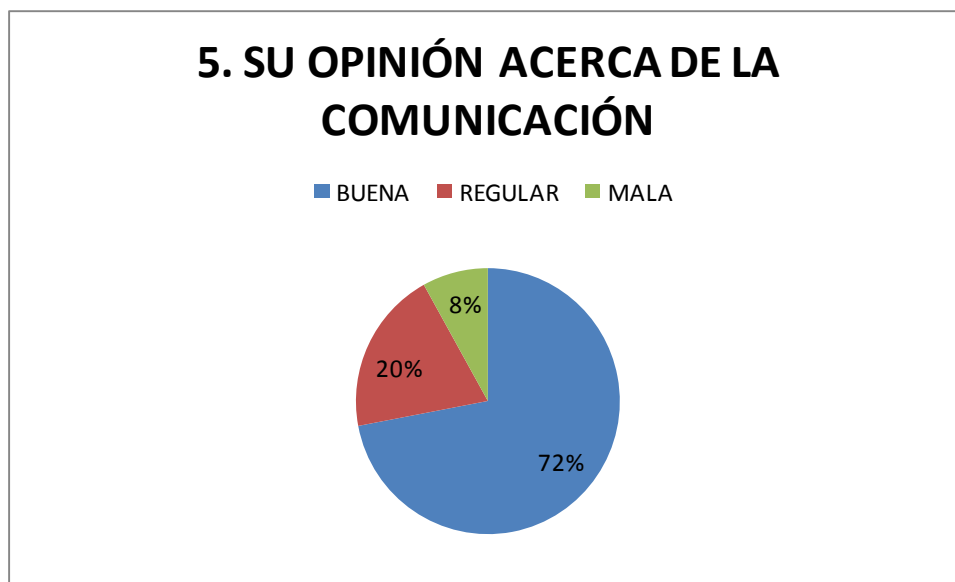


Los jefes demuestran interés y cuidado hacia sus colaboradores ofreciendo un entorno de trabajo seguro y saludable, e interesándose por su vida personal, así como también en el impacto que el trabajo tiene sobre ella. Valorar a los empleados mejora su percepción de cómo son tratados por los jefes y aumenta la confianza en la compañía. Adoptar un ambiente de respeto, aumenta la productividad y facilita la ejecución de tareas, creando una atmósfera donde se toma cada decisión con el apoyo de todo el equipo, y se pueden compartir las ideas para mejorar el ambiente de trabajo. Los empleados se entusiasman más con sus trabajos, cuando sienten que son vistos como personas y no solamente como empleados.

La percepción de que la jefatura se interesa por el empleado, es consecuencia de un entorno de trabajo psicológica y emocionalmente saludable para trabajar. Esta demostración de respeto estimula a las personas a que sean ellas mismas, a trabajar eficientemente y a dedicarse con ánimo a nuevas tareas y proyectos.

Ofrecer un lugar físicamente seguro para trabajar, demuestra la preocupación con la integridad de sus empleados. Asegurar que las instalaciones contribuyan a un buen entorno de trabajo, vá más allá de la preocupación por el ambiente físico, demuestra reconocimiento de que estas facilidades, realmente afectan la productividad y la eficiencia en el trabajo. Esta es una manera efectiva de hacer sentir importantes a los empleados en el día a día y con la potestad, de que si son tratados injustamente, serán escuchados y tendrán justicia. Estableciendo un proceso efectivo para reclamos, se crea una red de seguridad para todas las partes involucradas.

En la Pregunta No. 5: *Su opinión acerca de la comunicación*, el 72% de las personas entrevistadas respondieron “Buena”, el 20% “Regular” y el 8% “Mala”.



A los empleados les gusta cuando sus jefes los mantienen informados sobre asuntos importantes y cambios en la empresa. Trabajando de esa forma, es posible ayudar a los empleados a entender a dónde quiere llegar la empresa, y cuál es la importancia de cada uno de ellos dentro de la estrategia global. De esta forma, se promueve que los empleados trabajen en forma eficaz, previniendo problemas o barreras en la comunicación y evitando rumores infundados. Cuando los jefes o la gerencia expresan sus expectativas claramente, los

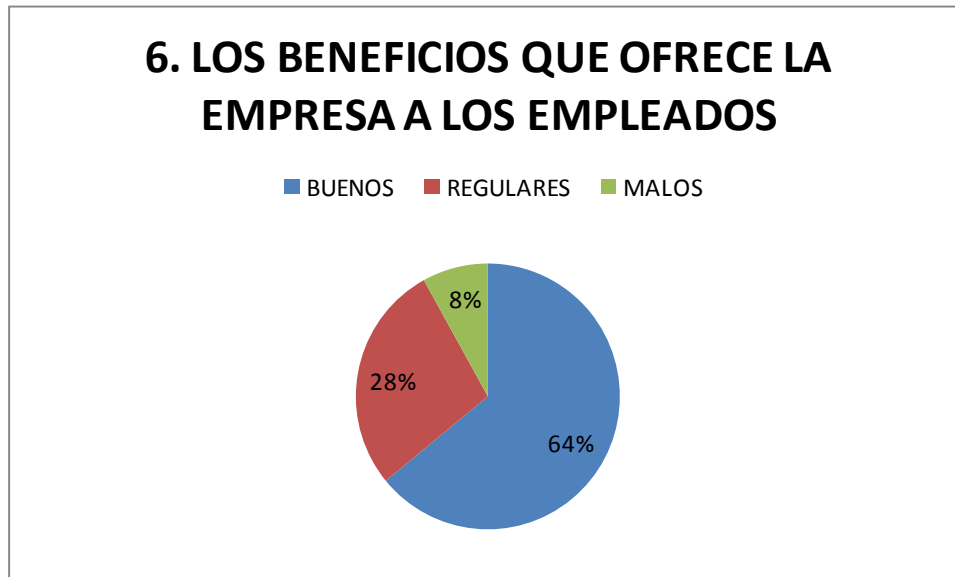
empleados son capaces de fijar sus objetivos, elegir apropiadamente sus prioridades, y estar seguros de cómo son vistos por la jefatura.

La “Comunicación” invita al diálogo en doble dirección. Los jefes son claros y comunicativos cuando entregan información en forma voluntaria; son accesibles a los empleados y están abiertos a dialogar sobre temas que consulten la opinión o quieran compartir con sus colaboradores.

Cuando los empleados se sienten a gusto para hacerle cualquier pregunta razonable a los jefes y obtienen respuestas directas, pueden concentrarse mejor en las labores, en lugar de estar tratando de descifrar las respuestas. Incluso cuando los jefes no pueden dar una información en particular, es más beneficioso decirlo claramente que ser indirecto o impreciso. Los empleados aprenderán de estas interacciones, que es importante ser honesto y directo, dentro de la organización.

Habilidades positivas para la comunicación, le pueden dar al jefe, la oportunidad de escuchar y acabar con rumores antes de que comiencen. Si los empleados saben que sus jefes les apoyan y sienten que pueden preguntar libremente, no habrá necesidad de rellenar gaps o brechas de información. La comunicación eficiente, permitirá entonces que los empleados alcancen las expectativas gerenciales, elijan sus prioridades cuidadosamente y sean más productivos. Siendo fácil aproximarse a los jefes y fácil hablar con ellos, se facilita la comunicación en doble vía y se establece un vínculo que favorecerá comunicaciones en proceso.

En la Pregunta No. 6: *Los beneficios que ofrece la empresa a los empleados*, el 64% de personas entrevistadas respondieron “Buenos”, el 28% “Regulares” y el 8% “Malos”.

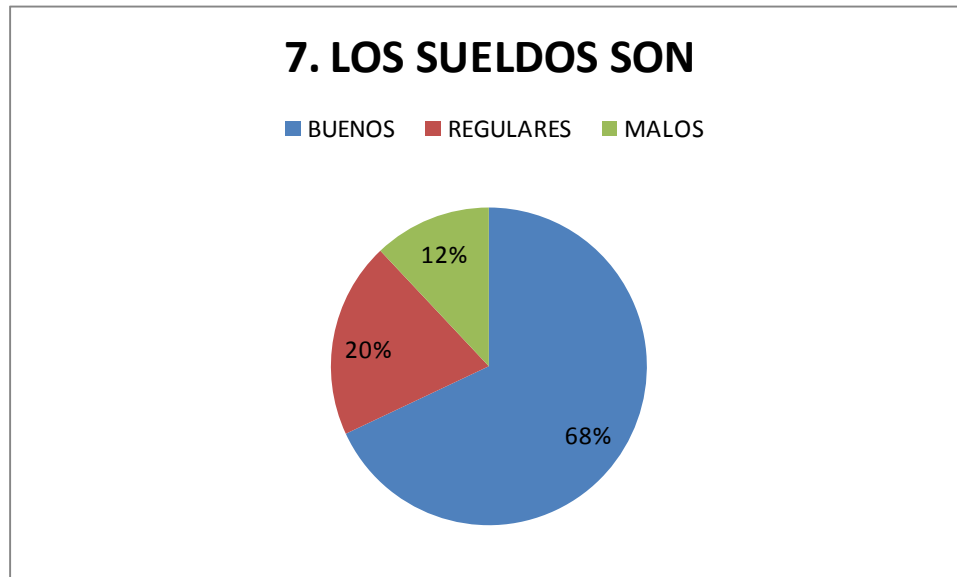


Los jefes deben motivar a los empleados a balancear su vida laboral con su vida personal. De esta manera, se contará con un grupo de trabajo más vital, con energía para realizar actividades fuera del trabajo y capaz de concentrarse mejor en sus actividades laborales.

Cuando los jefes muestran un sincero interés por el empleado como persona y no solamente como empleado, se incrementa la confianza que tienen en ellos y en las acciones y decisiones que toman en diferentes ocasiones. Este interés crea un sentido de lealtad, que favorece un buen ambiente de trabajo.

Los beneficios especiales y únicos son un reflejo de la medida en que los jefes se preocupan por cada uno de los empleados y tratan de ofrecerles beneficios que satisfacen las necesidades individuales.

En la Pregunta No. 7: *Los sueldos son*, el 68% de los entrevistados se inclinó por la alternativa “Buenos”, el 20% lo hizo por “Regulares” y el 12% por “Malos”.

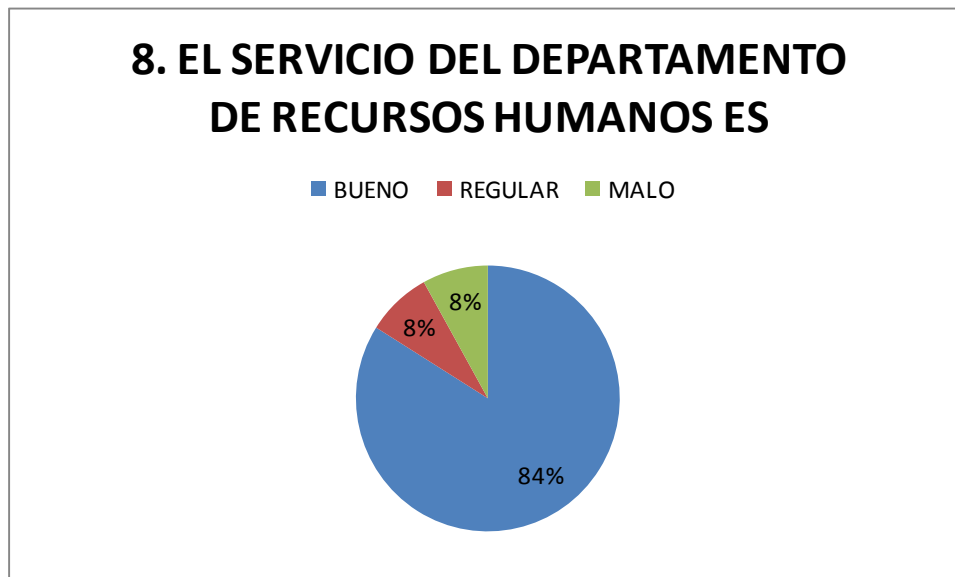


La equidad se logra mediante el equilibrio en la remuneración (trato equitativo a todas las personas de la organización en aspectos referidos a la compensación). Toma en cuenta también los reconocimientos y el buen trato a todos los colaboradores sin distinción alguna.

La ausencia de favoritismo implica la implementación de políticas y procedimientos claros y transparentes, que favorezcan aspectos profesionales y no personales de los empleados de la organización.

Cuando la organización se asegura de que los empleados son remunerados justamente por el trabajo que hacen, fortalece el sentido de pertenencia en la misma, como la posibilidad que tienen los colaboradores de recibir un reconocimiento especial. Este sentido también se desarrolla cuando los empleados son tratados con equidad, independientemente de su posición en la empresa.

En la Pregunta No. 8: *El servicio del Departamento de Recursos Humanos es,* el 84% de las personas entrevistadas, considera “Bueno”, el 8% “Regular” y el 8% restante “Malo”.

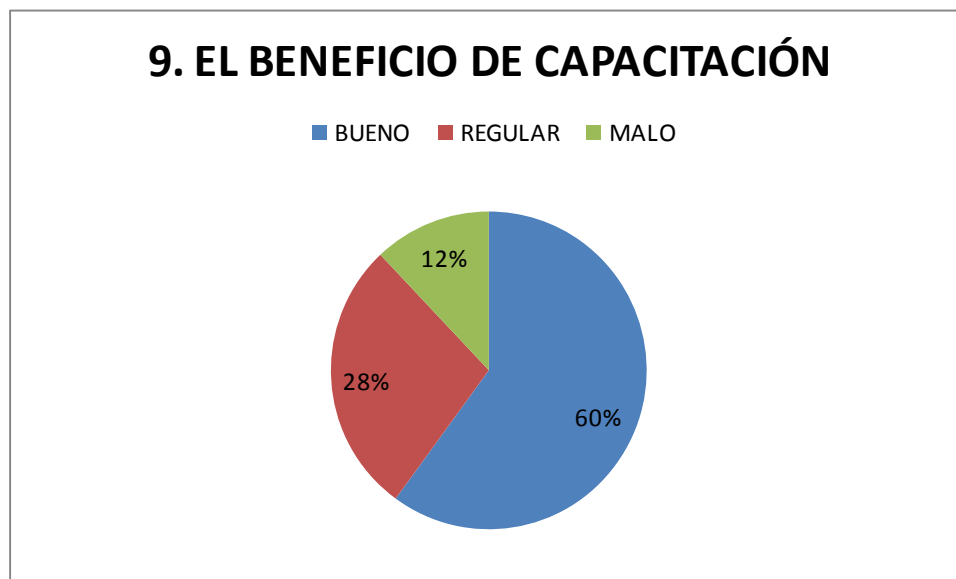


Los empleados sienten orgullo cuando su trabajo es valorado y saben que este puede hacer una diferencia y generar impacto. De esta forma, se tienen colaboradores comprometidos y productivos.

Los empleados sienten un orgullo personal cuando ven que su trabajo tiene un significado especial. De hecho, asumen que sus habilidades son únicas y el servicio que se presta al grupo de trabajo y a los clientes tiene gran valor.

Los jefes conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos, pueden hacer que se incremente el sentimiento de orgullo por el grupo, permitiendo que los empleados tengan la oportunidad de evaluar y reconocer a su equipo de trabajo. Este reconocimiento une lazos y motiva a todos los involucrados para dar más de sí, en actividades y tareas futuras, con la finalidad de alcanzar metas colectivas.

En la Pregunta No. 9: *El beneficio de capacitación*, el 60% de los entrevistados se inclinó por la alternativa “Bueno”, el 28% lo hizo por “Regular” y el 12% por “Malo”.



El apoyo profesional que se le demuestra a los empleados a través del ofrecimiento de oportunidades de desarrollo y de recursos ó equipos necesarios para realizar bien su trabajo; denota interés en conocer nuevas ideas y propuestas de éstos, con la finalidad de reconocer sus logros profesionales y su esfuerzo extra en la ejecución de tareas, estimulando el desarrollo del empleado y su participación en las decisiones que le afectan.

Los jefes demuestran interés por el desarrollo profesional de sus empleados, ofreciéndoles capacitación y oportunidades de proyección laboral. Con esto, demuestran respeto por sus valores profesionales y cultivan personas comprometidas, dedicadas y bien capacitadas.

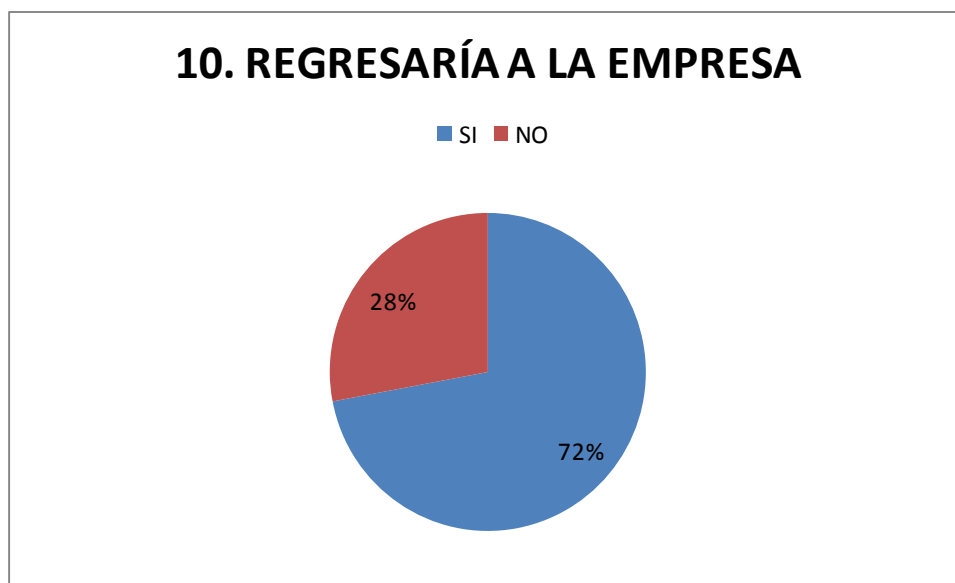
Una clara demostración de apoyo al desarrollo profesional se origina en poner a disposición de los empleados, los equipos y recursos necesarios para que los empleados realicen sus labores.

Una forma de demostrar apoyo y respeto a los empleados, es reconocer el buen trabajo y el esfuerzo extra realizado. Esta es una invaluable herramienta de motivación y a su vez una

forma genuina de agradecimiento, que será muy bien recibida por los empleados; a quienes les gusta saber que las promociones son dadas a las personas que lo merecen, de esta forma se asegura que las decisiones son tomadas con honestidad y que pueden esperar un reconocimiento justo por sus logros.

Los jefes que evitan el favoritismo, protegen el sentido de imparcialidad en el ambiente de trabajo y motivan a todos los empleados, al decirles que todos tienen una oportunidad de contribuir a los objetivos de la compañía y alcanzar las metas que permitan el éxito profesional; reconociendo que los “errores no intencionales” son parte del trabajo, les transmitirán un sentido de respeto, que incentivará al equipo a cooperar, y brindar su mejor esfuerzo.

En la Pregunta No. 10: *Regresaría a la empresa*, el 72% de ex colaboradores mencionó que lo harían sin dudar, mientras que el 28% restante manifestó que no lo haría sin antes analizar las alternativas y beneficios que pueda brindarle la compañía.



El orgullo que sienten los empleados al trabajar para la empresa, se ve reflejado en la estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo que les permite planear sus actividades y tareas con una visión de largo plazo.

El sentimiento de orgullo corporativo se ve fortalecido cuando los empleados se sienten bien con la manera en la que la empresa contribuye al bienestar de la comunidad. Si bien, la contribución de la compañía como un todo es importante, lo es aún más el compromiso personal que deben asumir los empleados en este aspecto. Adicionalmente, esta variable se ve plenamente identificada cuando los empleados sienten orgullo al contarle a otros donde trabajan.

4.9 POBLACIÓN DE MAYOR POTENCIAL DE MEJORAMIENTO

A partir de la información demográfica obtenida en la investigación realizada, se han identificado los grupos poblacionales que presentan el mayor potencial de mejoramiento en la organización.

Este análisis obedece a las siguientes consideraciones:

- 1) Los espacios de mejoramiento no necesariamente impactan a toda la organización, especialmente si consideramos que el Diseño del Programa de Retención para la empresa en cuestión, está dirigido a su personal operativo.
- 2) Se tiene una mayor eficiencia en los procesos cuando se dirige la atención a los grupos que se encuentran más afectados.
- 3) Es importante identificar la repercusión que puede tener un segmento demográfico sobre los otros grupos evaluados. De esta forma, se obtienen los que no tienen dependencia de otros y si tienen la capacidad de influenciar a las demás variables demográficas analizadas.

A continuación, se presenta la tabla en la que se identifica la Población de Mayor Potencial de Mejoramiento por Cargo / Área, Grupo de Mayor Potencial de Mejoramiento, Población, Variables Afectadas, con respecto a la muestra seleccionada (25 ex colaboradores). El concepto de grupos efectivos resulta de la eliminación de las redundancias que se presentan cuando se consideran los grupos nominales de forma conjunta.

POBLACIÓN DE MAYOR POTENCIAL DE MEJORAMIENTO				
CARGO / ÁREA	GRUPO DE MAYOR POTENCIAL DE MEJORAMIENTO	POBLACIÓN	VARIABLES AFECTADAS	TOTAL
NIVEL DE CARGO	Trabajador de MIPE ((Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Riego	2	Preguntas: 2,3,4,5,6,8.	6
ÁREA DE DESEMPEÑO	Mantenimiento y Ganadería	3	Preguntas: 2,3,5,8.	4
TOTAL	2	5	6	

Con respecto al Nivel del Cargo Desempeñado, el Grupo de Mayor Potencial de Mejoramiento, corresponde al *Trabajador de MIPE y Riego*, con una Población de dos personas; las cuales consideran que la compañía necesita brindar mayor atención a variables como: Jefe Inmediato, Área de Trabajo, Lugar de Trabajo, Comunicación, Beneficios que ofrece la empresa a los empleados y el Servicio del Departamento de Recursos Humanos.

Mientras que el Área de Desempeño de Mayor Potencial de Mejoramiento, es *Mantenimiento y Ganadería*, con una Población de tres personas; las cuales coinciden con el Trabajador de MIPE y Riego, en que la compañía necesita brindar mayor atención a variables como: Jefe Inmediato, Área de Trabajo, Comunicación y el Servicio del Departamento de Recursos Humanos. Por lo que descartaríamos en su totalidad que las personas que se desvincularon de la compañía, lo hayan hecho en su mayoría (28%) por *Problemas Personales y/o Familiares*; sino más bien por aspectos ligados al Clima Laboral de la compañía, como lo mencionamos líneas atrás.

CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA “ECOROSSES S.A.” PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

De cara a una gestión como proyecto, los elementos que consideraremos serán:

- 1) **El Plan:** Este debe plantearse tanto a nivel organizacional como a nivel departamental, con cada uno de los líderes de Área.
 - a) El plan organizacional tiene un carácter dual. Por una parte, está dirigido a favorecer el aporte de los líderes en el papel que a ellos les corresponde, particularmente a través de la articulación de actividades que se mencionarán más adelante. De otra parte, busca dar una respuesta institucional a aquellas necesidades de mejoramiento, detectadas a través de la investigación efectuada.
 - b) El de cada uno de los líderes, con el fin de dar respuesta a las prioridades que le son recomendadas (o que él establece), con base a la investigación realizada.
- 2) **Las Actividades:** Son aquellas a las que apelan la organización y sus líderes para alcanzar los objetivos que se pretenden.
 - a) En el plano de la organización son, por ejemplo, los espacios de divulgación de los resultados de la investigación, talleres de análisis, grupos focales para comentar y analizar sobre asuntos referidos al ambiente laboral, el diseño de respuestas específicas frente a necesidades generalizadas y las demás actividades asociadas a su instrumentación.

- b) En el plano de los líderes son las que ellos determinen para responder a las prioridades identificadas. En este plano son tanto o más importantes las acciones que los líderes se proponen para cambiar o reforzar, según sea el caso, sus actitudes y comportamientos, ya que estos tienen una gran influencia en la formación del ambiente laboral.
- 3) Los Recursos:** Son aquellos que se requieren para la adecuada ejecución de las actividades programadas. Se ha determinado que el más importante es la disposición, principalmente la de los líderes, para implementar el plan de trabajo y en menor medida, el tiempo.
- 4) Los Responsables:** Son principalmente los líderes, quienes a su vez deben encontrar en la Dirección de Ecoroses S.A., un mensaje claro, convincente y decidido sobre el compromiso que debe tener la organización con la búsqueda de la excelencia del ambiente laboral. El Departamento de Recursos Humanos será a su vez el responsable del diseño e instrumentación de respuestas específicas frente a necesidades generalizadas y deberá dar el soporte correspondiente a los líderes para el éxito de sus iniciativas.
- 5) Los Indicadores:** Son aquellos que se emplean para determinar el progreso del plan de trabajo. Pueden ser entre otros, asistencia a las actividades programadas, participación en estas, cantidad y calidad de las iniciativas originadas en el grupo, indicadores de rotación, de logros y de productividad o resultados obtenidos.

Un plan de trabajo demanda también un horizonte y este no puede ser distinto del que surge de los objetivos específicos y de las prioridades detectadas en la investigación efectuada.

5.1 LAS PRIORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Para determinarlas, se ha efectuado un *Análisis de Sensibilidad*¹⁷ y una *Junta de Confrontación y Fijación de Metas*¹⁸—la cual, contó con la participación de los 25 ex colaboradores de la compañía—, con el fin de identificar cuáles son los aspectos que gravitan sobre los resultados, es decir aquellos que en buena medida los explican, y por lo tanto, son las áreas en las que debe focalizarse la acción de la compañía.

Estas prioridades no sólo se plantean considerando las variables de análisis, sino también aquellos indicadores que hacen parte de dichas variables. No es extraño entonces, si pese a que la organización presenta la mayoría de las valoraciones en niveles habituales, se determinen prioridades cuya valoración esté por debajo del promedio.

La definición y cantidad de prioridades, está exclusivamente condicionada por el análisis mencionado, y por lo tanto, no está predeterminada. No se trata de indicar que las prioridades son aquellas que han tenido las valoraciones más bajas. Podría ser así, pero esto no es lo usual. De la misma manera, así como la empresa puede tener una única prioridad, podrían ser dos o más. En la práctica, en aquellas organizaciones que confrontan un mayor cuestionamiento frente a su ambiente laboral, se encuentra que éste a veces, lo originan uno o dos asuntos que, en el sentir de la mayoría, no están bien resueltos. Estas serían entonces sus prioridades. Por el contrario, cuando se tienen valoraciones más favorables, sería necesario trabajar en más

¹⁷El Análisis de Sensibilidad realizado, nos ayudó a identificar las prioridades de acción de la compañía en cuestión, evaluando el impacto de las variables determinadas, en el desarrollo de un plan de trabajo, en miras de reducir las causas de rotación del personal de Ecoroses S.A.

¹⁸Como mencionamos capítulos atrás, la Junta de Confrontación y Fijación de metas, consta de dos fases: la primera la recopilación de información y la segunda la fijación de metas que nos permitan establecer un plan de acción a corto, mediano o largo plazo. Es recomendable programar también una Junta de Seguimiento a las metas o planes desarrollados. No obstante y en función de los objetivos perseguidos por el presente proyecto y por factores como el tiempo, no hemos recurrido a su implementación.

frentes, con el fin de acercarse a la excelencia que se pretende. No siempre es así, pero usualmente sucede.

En el presente análisis, se pone énfasis especial en la identificación de los aspectos que arrojarían resultados significativos en el corto plazo, asignándoles una valoración comprendida en tres escalas: *Baja, Media y Alta*. Las prioridades de la organización son, en el orden que se indica, las siguientes:

PRIORIDADES	VALORACIÓN ACTUAL	VALORACIÓN OBJETIVO
1. Promover prácticas que fortalezcan las relaciones interpersonales.	Media	Media
2. Sembrar y afianzar una visión conjunta que permita a los colaboradores vincularse efectivamente con su trabajo, su equipo y la empresa.	Media	Media
3. Propiciar un trato justo desde la gestión de prácticas que favorezcan el respeto a la diversidad.	Media	Media

Una vez identificadas las prioridades, es necesario tener en cuenta las singularidades propias de la organización, las cuales hacen de ella una entidad única. De lo anterior, que frente a la gestión de las prioridades, los aspectos competitivos y los espacios de mejoramiento detectados, sean los siguientes:

ASPECTOS COMPETITIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	ESPACIOS DE MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
1. La comunicación de doble vía presente en la compañía.	1. La percepción de inconformidad frente al ejercicio de delegación de los líderes.
2. La eficacia con la que los jefes asignan y coordinan las tareas de su equipo de trabajo.	
3. La percepción de que la empresa, se interesa por la vida personal de los colaboradores.	2. La percepción de algunos colaboradores, con respecto a la falta de justicia en el trato, que reciben las personas en algunas áreas de la organización (favoritismo entre jefes y subordinados).
4. Las personas sienten que sus jefes muestran interés en ellos, como personas y no sólo como colaboradores.	
5. La alta percepción de los colaboradores frente a la equidad que se maneja en la organización, referente al buen trato y a la remuneración percibida.	3. La escasa comunicación que se percibe entre supervisores y subordinados.
6. El compañerismo que se percibe entre los colaboradores.	

Ahora que tenemos claro el contexto de acción, estableceremos el plan de trabajo frente a las prioridades identificadas:

5.2 PLAN DE TRABAJO

PLAN DE TRABAJO	
FASE 1: ACCIONES INMEDIATAS	FASE 2: PLAN DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN
1. Poner en conocimiento de los colaboradores, los resultados obtenidos en la investigación realizada.	1. Promover prácticas que fortalezcan las relaciones interpersonales.
2. Escuchar a grupos con valoraciones sensibles y reiteradamente más bajas que las propias de la empresa.	2. Sembrar y afianzar una visión conjunta que permita a los colaboradores vincularse efectivamente con su trabajo, su equipo y la empresa.
3. Comprometer a los líderes en la gestión de los espacios de mejoramiento detectados en sus equipos de trabajo, a través de objetivos concretos y medibles.	3. Propiciar un trato justo desde la gestión de prácticas que favorezcan el respeto a la diversidad.

Fase 1: Acciones Inmediatas

1. *Poner en conocimiento de los colaboradores, los resultados obtenidos en la investigación realizada, considerando los siguientes aspectos:*

- Preferir divulgaciones de resultados particulares, con cada una de las áreas que conforman la empresa (Área Administrativa y de Servicios Generales, Área de Cultivo, Área de Mantenimiento y Ganadería, Área de MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Riego, y Área de Postcosecha).
- Contrastar los resultados de cada área con los resultados generales de la empresa.
- Omitir las valoraciones así como la referencia a áreas particulares de la empresa, con valoraciones sensiblemente diferentes (específicamente el Trabajador de MIPE y Riego, y el Área de Mantenimiento y Ganadería).

2. *Escuchar a grupos con valoraciones sensibles y reiteradamente más bajas que las propias de la empresa.*

Las percepciones de los colaboradores a nivel de cargo referente a, “*Trabajador de MIPE y Riego*”; y en el “*Área de Mantenimiento y Ganadería*”, fueron detectadas más bajas que la media propia de la compañía (de manera sensible y reiterada).

Es probable, que en estos segmentos este hecho se deba no tanto a la existencia de múltiples razones, sino a unas pocas que repercuten de forma generalizada en el ánimo de este grupo. De ahí, que debamos identificar las causas que están originando estas bajas percepciones.

Con el fin de favorecer su gestión y como complemento a las recomendaciones que se formularán posteriormente, se sugiere la realización de grupos focales, preferiblemente conducidos por un consultor externo, de manera que puedan facilitar la libre expresión de sus participantes. Su convocatoria no debería tener elementos que se perciban como negativos o que tengan el carácter de señalamiento. La invitación debería girar alrededor de elementos que predisponen de forma positiva, como por ejemplo: “*¿Cómo hacer de nuestra empresa un mejor lugar para trabajar?*”. Una vez que se tenga una ambientación adecuada, se debe procurar tocar los diferentes puntos, en los que más inquietud se ha percibido dentro de los grupos, y a los que se ha hecho referencia en la sección “*Aspectos Competitivos y Espacios de Mejoramiento de la Organización*”.

Actuar con diligencia y celeridad es igualmente importante, con el fin de neutralizar los factores de perturbación, que están incidiendo en las percepciones de estos grupos. Esto es todavía más necesario, con el plan de acción que se defina a partir de la realización de los grupos focales, en la medida en que su realización, genere una expectativa de cambio, cuya defraudación podría exacerbar los elementos de perturbación.

3. *Comprometer a los líderes en la gestión de los espacios de mejoramiento detectados en sus equipos de trabajo, a través de objetivos concretos y medibles.*

- A través de la identificación de metas y prioridades, los líderes conducidos por un consultor externo, pueden formular su plan de trabajo.
- El Departamento de Recursos Humanos, puede agregar estos objetivos, a los que se toman en consideración en la actualidad, para su Evaluación del Desempeño.

Fase 2: Plan de Trabajo de la Organización

PLAN DE RETENCIÓN				
FASE 2: PLAN DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADORES
1. Promover prácticas que fortalezcan las relaciones interpersonales.	<p>Conocimiento Interpersonal: A cada persona del Área, se le asigna una pareja (de preferencia una persona a la que no conozca muy bien, y se les solicita se pregunten mutuamente, una o dos preguntas). Se fija un límite de tiempo. Por ejemplo: *¿Qué le gusta o le disgusta de su trabajo? *¿Cuáles son sus objetivos de carrera y de vida? *¿Cuál ha sido la experiencia más gratificante que ha tenido?, etc.</p>			La superación del aislamiento y la oportunidad de conocer a los compañeros de trabajo.
2. Sembrar y afianzar una visión conjunta que permita a los colaboradores vincularse efectivamente con su trabajo, su equipo y la empresa.	<p>Inducción al Cargo / Establecimiento de Convenios entre Empleador y Empleado: Dos personas, en presencia de otras (Área de Recursos Humanos), negocian lo que quieren de cada uno y lo que sienten que pueden ofrecer y solicitar mutuamente. Se analizan preguntas como las siguientes: *¿Qué quiere el uno del otro respecto a su trabajo? *¿Cómo sienten que pueden y quieren ayudarse mutuamente en su trabajo? ¿Qué quiere el uno del otro personalmente (apoyo moral, amistad, respeto, etc)?.</p>	Trabajadores de las Áreas de "MIPE y Riego" y de "Mantenimiento y Ganadería" / papelógrafos	Líderes de las Áreas de "MIPE y Riego" y de "Mantenimiento y Ganadería" / Área de Recursos Humanos	Mantenimiento del índice de rotación anual del 40%, que desglosado mensualmente equivale al 3,33%.
3. Propiciar un trato justo desde la gestión de prácticas que favorezcan el respeto a la diversidad.	<p>Representación de papeles / Roles invertidos: En la representación de papeles representamos una escena corta, que puede estar relacionada con el presente, pasado o futuro de un evento. Los miembros del grupo, pueden hacer el papel del subordinado o del jefe y viceversa. La intención es identificar la naturaleza de los conflictos internos que pueden surgir entre los miembros del equipo, ayudándoles a expresar los sentimientos escondidos del otro y a resolverlos a través de acciones acertadas.</p>			La calidez y satisfacción con el trato que otorga el jefe o gerente a su equipo de trabajo.

1. Promover prácticas que fortalezcan las relaciones interpersonales.

- Las actividades de integración, juegan un papel importante en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los miembros de los equipos de trabajo. Es por ello, que estas no deben ser vistas como accesorias, y la compañía debe asegurarse que su ejecución, toma en cuenta no solamente aspectos formales sino que ayuda a llegar a los colaboradores, lo que en términos prácticos redundará en una mayor sensación de plenitud en el lugar de trabajo.
- Una práctica recomendable consiste, en incorporar perspectivas distintas a los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos, para saber cómo están siendo percibidos en este aspecto. Se puede recurrir a actividades de conocimiento interpersonal; las cuales consisten en asignar una pareja a cada miembro del Área (de preferencia una persona a la que no conozca muy bien, solicitando a la pareja

que se pregunten mutuamente una o dos preguntas). Se fija un límite de tiempo y posterior a la culminación de éste se intercambia la información recopilada entre las parejas, con la finalidad de compartir las vivencias experimentadas.

A continuación, relacionamos algunas prácticas a tener en cuenta para la celebración de eventos especiales o actividades de integración:

- Haga que la asistencia sea voluntaria. Evite cualquier presión directa o indirecta para que los colaboradores asistan.
- No realice registros o listas de las personas que asisten.
- Evite organizar eventos durante la jornada de trabajo, y si usted los hace, los empleados no deberían estar pendientes del reloj.
- Procure realizar eventos en un lugar externo a las instalaciones de la compañía.
- No deduzca el costo del evento como un costo del negocio.
- No invite a clientes.
- No entregue premios o bonos en el evento, ya que la finalidad de éste es la integración y no la competencia o rivalidad entre los colaboradores que participan del mismo.
- No aproveche el evento para dar discursos o para hablar de temas relacionados con el negocio. Designe el evento estrictamente como un acontecimiento social.
- No haga referencia a celebraciones pasadas, así los colaboradores no considerarán el evento como un beneficio regular de la empresa.
- Establezca y publique una política de comportamiento esperado, aplicable a todas las actividades de la empresa y entre todos los compañeros de trabajo.
- Delegue a un Comité la planificación y organización del evento, así logrará que su equipo de trabajo se sienta más partícipe.

Adicionalmente, se presentan algunas de las características de equipos de trabajo, que han llegado a ser exitosos:

- Han tenido un liderazgo efectivo, visto éste no sólo desde los conocimientos técnicos de los directivos, sino también desde su capacidad para dirigir a su equipo, hacia la consecución de las metas propuestas. Un líder debe tener clara la visión de hacia dónde va la organización y debe poder comunicar a su equipo las metas de trabajo.
- Se han planteado metas específicas y cuantificables, que les han servido a los colaboradores de brújula, para saber hacia dónde se dirigen. Un equipo tendrá mayor probabilidad de ser exitoso en la medida en que todos los colaboradores conozcan, comprendan y persigan el mismo propósito.
- Han demostrado respeto mutuo entre los miembros del equipo, lo que ha contribuido no sólo a que se genere mayor disposición y esfuerzo por parte de los colaboradores, sino también ha beneficiado la lealtad y el compromiso por lograr las metas propuestas.
- La comunicación ha sido de doble vía, esto quiere decir que tanto el líder como sus colaboradores, han desarrollado la habilidad no sólo de informar asuntos propios del negocio, sino también han podido intercambiar información continuamente, aspecto que además les ha brindado un adecuado aprendizaje a los miembros del equipo, acerca del trabajo realizado.
- Han dado apertura a los puntos de vista, en donde todas las ideas han sido bienvenidas y estimuladas. En este sentido, los errores son vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, y no como motivo de crítica.
- El reconocimiento ha sido asumido como una práctica cotidiana por los líderes del equipo, quienes han reconocido tanto los esfuerzos del equipo como los resultados alcanzados. Cuando hacemos referencia al reconocimiento, vale la pena aclarar que éste, puede partir desde una simple expresión verbal "*Bien hecho*", hasta cartas de felicitación y manifestaciones de reconocimiento que estén institucionalizadas en la empresa.

Las siguientes son acciones que han instrumentado organizaciones, que han logrado integrar equipos exitosos:

- Han rediseñado el trabajo y no se han limitado a formar equipos.
- Han rediseñado el sistema de compensaciones.
- Han rediseñado el sistema de información.
- Han cambiado o eliminado las evaluaciones de desempeño individual por evaluaciones de 360°.
- Han establecido objetivos de acción específicos y exigentes.
- Han creado un ambiente de trabajo adecuado.
- Han intervenido cuando el equipo se encuentra estancado.

2. *Sembrar y afianzar una visión conjunta que permita a los colaboradores vincularse efectivamente con su trabajo, su equipo y la empresa.*

Dentro de una organización, resulta de gran importancia promover la comunicación y apropiación de su misión y visión, teniendo en cuenta que esta visión para los colaboradores, no puede quedarse en una fase meramente descriptiva de un estado idealizado. Es un norte que debería impactar el ánimo, las actitudes, las elecciones y el trabajo de los colaboradores de la empresa. De ahí, que no sólo se deba informar la visión sino también, y sobre todo, asegurar que los colaboradores entienden cómo ésta afecta en el servicio efectivo y personalizado que brinda la compañía, por la excelencia en la producción y exportación de rosas a nivel mundial.

Para la comunicación exitosa de la visión, se pueden adoptar entre otras, las siguientes pautas:

- Ser simple.
- Utilizar metáforas, analogías y ejemplos.
- Utilizar diferentes foros.
- Predicar con el ejemplo.

- Ser consistente con lo que se propone.
- Escuchar y ser escuchado.

Una buena práctica a este respecto, es habilitar espacios de encuentro con el líder, de preferencia con no más de 10 participantes, en los que es posible tener un contacto directo e inspirador, en el que la visión de la organización, se ve rodeada de la fuerza y de la credibilidad, como para comprometerse de forma decidida con ésta. Estos encuentros podrían hacerse con una periodicidad trimestral y debería procurarse que todos aquellos que se vinculan a la organización, puedan acceder a éste en su primer año de trabajo.

Adicionalmente, puede diseñarse una campaña para sembrar sentido de pertenencia en la empresa, no como una acción aislada que obedezca a una sensibilidad momentánea, sino que se interprete como una exigencia que genere compromiso con los colaboradores.

Para ello debe existir un proceso de comunicación donde los colaboradores puedan ver las fortalezas de la empresa a nivel personal, profesional y mostrar la imagen de la misma interna y externamente. En el proceso, es importante enfatizar en el significado de ser parte de una organización desde la inducción, la cual contribuya de alguna forma a un desarrollo social y de los mismos colaboradores.

Finalmente, el hacerlos partícipes de los logros obtenidos, a través de la contribución de cada uno como parte de la organización, generará en los colaboradores, un sentido de propiedad de la empresa como una parte importante en sus vidas.

3. Propiciar un trato justo desde la gestión de prácticas que favorezcan el respeto a la diversidad.

- Desarrollar campañas, para sembrar el sentido de diversidad y promover la aceptación y el reconocimiento de las diferencias raciales, de género, edad, orientación sexual, inclinación religiosa, lengua y cualquier otra condición social

de los colaboradores, a fin de potencializarla y desarrollarla, fortaleciendo la tolerancia y el reconocimiento por los otros.

- Facilitar la integración de personas con diversas características, estimulando un aprendizaje mutuo, en el que se brinden igualdad de oportunidades y respeto a todos los colaboradores.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- a) Una de las ventajas de la investigación realizada es el hecho de que permite una lectura clara de lo que, de otra forma, sería excepcionalmente complejo, por la interdependencia que hay entre los diferentes conceptos evaluados. Por ejemplo: Rotación de Personal, Cálculo de Índices de Rotación, Causas de Rotación de Personal, Retención de Personal, Ambiente Laboral, entre otros.
- b) La aplicación de entrevistas de salida facilitaron la obtención de datos estadísticos porcentuales sobre las seis causas de rotación más comunes, e indicadores o referentes para buscar oportunidades de mejora en la organización.
- c) De la muestra seleccionada (25 ex colaboradores), 16% formaba parte del Área Administrativa y de Servicios Generales, 40% del Área de Cultivo, 12% del Área de Mantenimiento y Ganadería, 8% del Área de MIPE (Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades) y Riego, 16% del Área de Postcosecha; y el 8% “Colaboradores sin identificar”, considerando la omisión o reserva de la información solicitada.
- d) El 37% de las personas entrevistadas son solteras, el 53% están casadas y el 10% restante mantienen una unión libre con sus convivientes. El 48% del personal que ha decidido desvincularse de la organización, se encuentra entre los 18 y 25 años de edad; el 32% se ubica entre los 26 y 33 años; y un 20% está comprendido entre los 34 y 41 años de edad. Por lo que las estrategias de retención deberán estar enfocadas en la población de estado civil “Casado” y con edades comprendidas entre los 18 y 25 años de edad.
- e) En la mayoría de los casos, son precisamente los supervisores y su gestión deficiente, los causantes de la separación de los ex – colaboradores entrevistados; con respecto al desinterés que demuestran algunos de ellos en los trabajadores y en las tareas que realizan, plasmado principalmente en la ausencia de retroalimentación para demostrarles su reconocimiento frente al buen trabajo.

- f) Los ex – colaboradores entrevistados consideran que el compañerismo y el trabajo en equipo no solamente crean canales para el intercambio de información, sino que también incentivan a los empleados a sentirse más involucrados en su trabajo y responsables por los resultados.
- g) Ofrecer un lugar físicamente seguro para trabajar, demuestra la preocupación de la empresa Ecoroses S.A. con la integridad de sus empleados. Asegurar que las instalaciones contribuyan a un buen entorno de trabajo, vá más allá de la preocupación por el ambiente físico, demuestra reconocimiento de que estas facilidades, realmente afectan la productividad y la eficiencia en el trabajo. Esta es una manera efectiva de hacer sentir importantes a los empleados en el día a día y con la potestad, de que si son tratados injustamente, serán escuchados y tendrán justicia.
- h) Los ex – colaboradores entrevistados mencionan la importancia que tiene el que los supervisores y jefes inmediatos comuniquen con anticipación y de forma adecuada sobre cambios, procedimientos, entre otros; y de su apertura para escuchar y dar solución a opiniones, ideas o quejas de sus colaboradores, sin temor a represalias.
- i) Los beneficios especiales y únicos ofrecidos por Ecoroses S.A. son un reflejo de la medida en que los jefes se preocupan por cada uno de los empleados y tratan de ofrecerles beneficios que satisfacen las necesidades individuales.
- j) Cuando la organización se asegura de que los empleados son remunerados justamente por el trabajo que hacen, fortalece el sentido de pertenencia en la misma, como la posibilidad que tienen los colaboradores de recibir un reconocimiento especial. Este sentido también se desarrolla cuando los empleados son tratados con equidad, independientemente de su posición en la empresa.
- k) Los ex – colaboradores entrevistados mencionan sentir orgullo cuando su trabajo es valorado y saben que este puede hacer una diferencia y generar impacto. Los jefes conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos, pueden hacer que se incremente el sentimiento de orgullo por el grupo, permitiendo que los empleados tengan la oportunidad de evaluar y reconocer a su equipo de trabajo.
- l) Una clara demostración de apoyo al desarrollo profesional se origina en poner a disposición de los empleados, los equipos y recursos necesarios para que los

empleados realicen sus labores. Sin embargo, no hay que olvidar que demostrar apoyo y respeto a los mismos, es reconocer el buen trabajo y el esfuerzo extra realizado. Esta es una invaluable herramienta de motivación y a su vez una forma genuina de agradecimiento, que será muy bien recibida por los empleados; a quienes les gusta saber que las promociones son dadas a las personas que lo merecen, de esta forma se asegura que las decisiones son tomadas con honestidad y que pueden esperar un reconocimiento justo por sus logros.

- m) Ecoroses S.A. es una compañía a la que la mayoría de ex – colaboradores retornaría sin antes analizar las alternativas y beneficios que pueda brindarle la misma; en función de la estabilidad laboral y del buen ambiente de trabajo que les permite planear sus actividades y tareas con una visión de largo plazo.
- n) Para el estadio de desarrollo que se evidencia en la empresa, se han encontrado aspectos que, en relación con el ambiente laboral, la hacen ver muy competitiva o por el contrario, evidencian ciertas dificultades a las previstas. Por consiguiente, es posible reducir al mínimo la rotación de personal, si se toman en cuenta los hallazgos realizados, con la finalidad de despertar el interés en los trabajadores de Ecoroses S.A., tanto por el trabajo que desempeñan como por la empresa en la que prestan sus servicios.
- o) Los espacios de mejoramiento no necesariamente impactan a toda la organización, especialmente si consideramos que el Diseño del Programa de Retención para la empresa en cuestión, está dirigido a su personal operativo.
- p) Se tiene una mayor eficiencia en los procesos cuando se dirige la atención a los grupos que se encuentran más afectados. De lo anterior que el Grupo de mayor potencial de mejoramiento, corresponde al *Trabajador de MIPE y Riego*, con una población de dos personas; las cuales consideran que la compañía necesita brindar mayor atención a variables como: Jefe inmediato, Área de trabajo, Lugar de trabajo, Comunicación, Beneficios que ofrece la empresa a los empleados y el Servicio del Departamento de Recursos Humanos. Mientras que el Área de desempeño de mayor potencial de mejoramiento, es *Mantenimiento y Ganadería*, con una población de tres personas; las cuales coinciden con el Trabajador de MIPE y Riego, en que la compañía necesita brindar mayor atención a variables

como: Jefe inmediato, Área de trabajo, Comunicación y el Servicio del Departamento de Recursos Humanos. Por lo que descartaríamos en su totalidad que las personas que se desvincularon de la compañía, lo hayan hecho en su mayoría (28%) por *Problemas Personales y/o Familiares*; sino más bien por aspectos ligados al Clima Laboral de la compañía, como lo mencionamos líneas atrás.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se formularán a la empresa, no solamente hacen referencia a los resultados obtenidos, sino también a la importancia y conveniencia de un conjunto de prácticas que crean condiciones propicias para el éxito de las diferentes iniciativas que podrían ser instrumentadas.

Antes de entrar en ellas, es necesario reafirmar que la búsqueda de la excelencia define, en sí misma, un marco de referencia propio, en el que no sólo será importante la práctica que se desee adoptar, sino también la acción sistemática, tanto en el plano personal como colectivo, que va transformando lo ordinario en excepcional. Por esta razón, los líderes de la organización, generadores del cambio y de cualquier proceso de transformación, deben verse frente a un proyecto que se gestiona como tal, con su plan correspondiente que articula actividades, recursos, responsables e indicadores.

De modo que con Técnicas de Recolección de Datos como *La Entrevista*, podamos recopilar información de una población importante, en función de la aceptación que tiene este método y de su aporte en la confrontación de situaciones críticas en una organización. No obstante, la falta de sinceridad y compromiso con el objetivo para el que la utilizemos, puede generar dificultades o barreras de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado. Así, pues con la aplicación de *La Junta de Confrontación y Fijación de Metas*, podemos obtener un panorama general de lo que sucede en una organización; puede ser que el método no funcione bien si hay diferencias serias, entre los miembros del equipo que conforman la Junta, que la

gerencia no esté comprometida con los objetivos, cambios, sugerencias e ideas detectadas en ésta ó que no exista suficiente confianza entre los miembros del equipo, como para sostener un diálogo de doble vía, en el que se vuelva posible el desarrollo de un plan de acción.

Por consiguiente, para complementarlas puede recurrirse a la valoración del ambiente laboral de la compañía o a la Aplicación del Grid Gerencial, con la finalidad de mejorar la cultura organizacional, innovar las operaciones, procesos, y actitudes de las personas que integran una organización.

EL AMBIENTE LABORAL COMO UN PROYECTO DE VALOR AGREGADO

La valoración del ambiente laboral de la compañía, es la base de un conjunto de iniciativas que propenden por *objetivos diversos*¹⁹, a la excelencia que se pretende. Estos objetivos serían los siguientes:

- a) Conseguir que los líderes se vean y se sientan como los principales responsables del ambiente laboral de su equipo de trabajo.
- b) Permitir que los líderes tengan una comprensión adecuada sobre el impacto que sus actitudes, comportamientos y prácticas, tienen sobre el ambiente laboral.
- c) Conscientizar en los líderes que el aporte de su equipo de trabajo se verá favorecido por la existencia de un buen ambiente laboral y que, en ausencia de éste, es legítimo cuestionar los logros obtenidos, su sostenibilidad o ambos.

¹⁹ Los objetivos de la organización pudiesen no serlo en áreas de ésta. Para ello será necesario efectuar un análisis particular, que no hace parte de esta investigación. La gestión de cada uno de estos objetivos por separado, no solamente desconocería la interdependencia ya señalada sino también que, usualmente representaría una cantidad tal de iniciativas por desarrollar, que poco o nada favorecería su éxito. Es necesario entonces, identificar cuáles son las prioridades sobre las que debe volcarse la acción de la empresa.

- d) Permitir a los colaboradores, que conozcan con claridad cómo se percibe el ambiente laboral en su grupo de trabajo y en la empresa en general, y cuáles son las fortalezas y los espacios de mejoramiento más relevantes, con la finalidad de que el líder y sus colaboradores asignen mayor atención, sobre los aspectos que podrían repercutir en el ambiente laboral, de manera favorable o desfavorable, en el contexto identificado.
- e) Reafirmar que la empresa está comprometida con la transparencia, la participación y el mejoramiento continuo.

APLICACIÓN DEL GRID GERENCIAL

En 1964, Robert R. Blake y Jane Mouton, formularon un amplio programa de formación gerencial y de desarrollo de la organización. Ellos denominaron a su modelo “The Managerial Grid” que ha sido traducido como “Grid Gerencial”, “Parilla Administrativa”, “Rejilla Gerencial”, o “Gris Administrativo” (Blake Robert R., 1991, Pp. 25 – 26).

Blake y Mouton desarrollaron un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo, basado en dos perspectivas, la primera de “Preocupación por las personas” y la segunda de “Preocupación por la producción”; que no es más que un diagrama, con el que podemos medir el interés de la gerencia o del jefe inmediato de un equipo de trabajo, por las personas que lo integran y por la tarea que ejecutan. De donde se identifican una serie de conductas de los gerentes o jefes inmediatos, basados en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y el orientado a los empleados pueden interactuar entre sí. No olvidemos pues que toda organización necesita un líder y que si bien cuenta con uno, el éxito o fracaso de ésta, dependerá en gran medida de la gestión que el líder realice y del impacto que ésta genere en su equipo de trabajo.

REFERENCIAS

Tesis de Grado

- Arellano Riofrío, Leo Fabrizio. (1999). *Establecimiento de causas y costos económicos de rotación externa del personal de base de una empresa floricultora de la parroquia Pedro Moncayo*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Bermeo, Ezday. y Merino, Myriam. (1981). *Ausentismo y rotación laboral en 5 empresas privadas en la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

Libros

- Albert, Lucien. Michaud, Yves. y Piotte, René. (1981). *La dirección del personal. Iniciación a la Psicología Industrial*. Barcelona – España: Editorial Herder.
- American Psychological Association. (2009). *Publication Manual of the American Psychological Association*. (6th ed.). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Blake Robert, R. y Mouton, Jane. (1991). *La Estrategia para el Cambio Organizacional*. México: Editorial Addison – Wesley.
- Bowes, Lee. (1988). *Recursos Humanos en la Empresa. Captación y Motivación*. Barcelona – España: Plaza & James Editores, S.A.
- Bureau of Business Practice. (1977). *Cómo evitar la rotación de personal*. México D.F.: Editorial Diana S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava Edición). México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Espinosa Apolo, Manuel. (2000). *Los mestizos ecuatorianos y las señas de identidad cultural*. (Tercera Edición). Quito – Ecuador: Editorial Tramasocial.

- Fordyce y Weil (1983). *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*. México D.F.: Addison – Wesley Iberoamericana.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Yépez, Rosa Elena. (2006). *Identidad y Pertenencia*. Quito – Ecuador: Corporación Editora Nacional.

En Internet

- (2011). *Ecoroses*. Recuperado de http://www.ecoroses.com.ec/web_spanish/index_e.html Acceso: 03/09/2010. Hora: 12h10 pm.
- González, Alejandra. *Retención de Empleados: una estrategia de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.hr.cl/marzo.htm> Acceso: 20/09/2010. Hora: 01h10 am.
- López, Gabriela. (2005). *Retener al personal es más beneficioso para la organización. Estrategias para evitar la partida indeseada de los empleados valiosos*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=717876 Acceso: 20/09/2010. Hora: 00h54 am.
- (n.d.) Recuperado de http://www.parasaber.com/economia/mundo-laboral/operativa-y_herramientas/retencion/articulo/mundo-laboral-talento-retencion-retiene-empleados/4709/ Acceso: 20/09/2010. Hora: 00h48 am.
- Carrillo Leopoldo. (2004). *Aplicación del análisis de sensibilidad en un proyecto empresarial como soporte a la toma de decisiones*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/proydddsleo.htm> Acceso: 14/08/2011. Hora: 20h58 pm.
- Thompson, Janneth. (2009). *Análisis de Sensibilidad*. Recuperado de <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/07/analisis-de-sensibilidad.html> Acceso: 14/08/2011. Hora: 21h00 pm.

- Puente, Wilson. *Técnicas de Investigación*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm> Acceso: 21/08/2011. Hora: 21h17 pm.
- Ramos, Ena. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm> Acceso: 21/08/2011. Hora: 21h28 pm.
- *Técnicas de investigación de mercados*. (n.d.) Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-investigacion-de-mercados/> Acceso: 21/08/2011. Hora: 21h36 pm.
- *Metodología de investigación*. (n.d.) Recuperado de <http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm> Acceso: 21/08/2011. Hora: 21h42 pm.
- Counselling & Guidance using Innovation for the Development of Employment. *Retención de personal*. Recuperado de <http://www.coguide.de/es/module2/page3.html> Acceso: 05/09/2011. Hora: 23h54 pm.
- *Estrategias generales de retención de personal*. (n.d.) Recuperado de http://www.rrhh-web.com/Estrategias_generales_de_retencion.html Acceso: 05/09/2011. Hora: 23h59 pm.
- Teleemprendedores. (2009). *Retención de Personal | confianza en el líder: factor estratégico*. Recuperado de <http://www.teleemprendedores.org/retencion-de-personal-confianza-en-el-lider-factor-estrategico/> Acceso: 06/09/2011. Hora: 00h02 am.
- Perissé, Marcelo. *El Balanced Scorecard y La Gestión De Recursos Humanos*.
- Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/010204/rrhh.htm> Acceso: 06/09/2011. Hora: 00h09 am.
- (n.d.) Recuperado de <http://www.content4reprint.com/view/spanish-41688.htm> Acceso: 06/09/2011. Hora: 00h12 am.

- Clarin.com. (2003). *Cómo se retiene al personal clave*. Recuperado de <http://old.clarin.com/suplementos/economico/2003/03/16/n-01201.htm> Acceso: 06/09/2011. Hora: 00h18 am.
- Jiménez Gabriel. *Rotación de personal*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml> Acceso: 06/09/2011. Hora: 00h22 am.
- Hernández, Margarita. *Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml> Acceso: 06/09/2011. Hora: 00h25 am.
- (2001). *Qué es el índice de rotación de personal y cuál es su fórmula?* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm> Acceso: 06/09/2011. Hora: 00h28 am.
- (2008). *Rotación de personal*. Recuperado de <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/09/rotacion-de-personal.html> Acceso: 06/09/2011. Hora: 00h32 am.
- Gómez, Diego. (2008). *Rotación de personal*. Recuperado de <http://www.dosideas.com/noticias/reflexiones/170-rotacion-de-personal.html> Acceso: 06/09/2011. Hora: 00h38 am.

ANEXOS

ENTREVISTA DE SALIDA

Departamento de Recursos Humanos

Nombres y Apellidos: _____ Estado Civil: _____ Fecha de Ingreso: _____ Jefe Inmediato: _____ Fecha de Realización: _____	Cargo: _____ Edad: _____ Fecha de Salida: _____ Área: _____
---	--

Por favor nos interesa su sincera opinión, sírvase contestar de forma completa y con letra clara y legible la información solicitada para buscar oportunidades de mejora en la organización.

1. SEÑALE (X) LA CAUSA POR LA QUE SE DESVINCULÓ O POR LA QUE SE DESVINCULARÍA DE SU EMPLEO:	
1. MEJOR OFERTA LABORAL	
2. INDISCIPLINA / INASISTENCIA	
3. BAJO RENDIMIENTO	
4. PROBLEMAS PERSONALES Y/O FAMILIARES	
5. MEJOR CLIMA LABORAL	
6. OTROS (Estudios, matrimonio, cuidado de los hijos, cambio de residencia o la incursión en un negocio propio).	
¿Por qué?	

2. SU OPINIÓN ACERCA DE SU JEFE INMEDIATO:			
	BUENO	REGULAR	MALO
¿Por qué?			

3. EL COMPAÑERISMO EN SU ÁREA DE TRABAJO:			
	BUENO	REGULAR	MALO
¿Por qué?			

4. SU LUGAR DE TRABAJO:			
	BUENO	REGULAR	MALO
¿Por qué?			

--

5. SU OPINIÓN ACERCA DE LA COMUNICACIÓN:			
	BUENO	REGULAR	MALO
¿Porqué?			

6. LOS BENEFICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA A LOS EMPLEADOS:			
	BUENO	REGULAR	MALO
¿Porqué?			

7. LOS SUELDOS SON:			
	BUENO	REGULAR	MALO
¿Porqué?			

8. EL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES:			
	BUENO	REGULAR	MALO
¿Porqué?			

9. EL BENEFICIO DE CAPACITACIÓN:			
	BUENO	REGULAR	MALO
¿Porqué?			

10. REGRESARÍA A LA EMPRESA:			
	SI	NO	
¿Porqué?			

COMENTARIOS:

Firma del Entrevistado

Firma del Entrevistador

TABLAS DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA CORRESPONDIENTES A LAS PREGUNTAS DETALLADAS EN LA ENTREVISTA DE SALIDA

SEPARACIONES DE PERSONAL		
CARGO DESEMPEÑADO	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Administración y Servicios Generales	4	16%
Cultivo	10	40%
Mantenimiento y Ganadería	3	12%
MIPE y Riego	2	8%
Postcosecha	4	16%
Colaboradores sin identificar	2	8%
TOTAL	25	100%

Tabla: Separaciones de personal por cargo desempeñado

SEPARACIONES DE PERSONAL		
ESTADO CIVIL	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Soltero	9	37%
Casado	13	53%
Unión Libre	3	10%
TOTAL	25	100%

Tabla: Separaciones de personal por estado civil

SEPARACIONES DE PERSONAL		
EDAD	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
18 y 25 años	12	48%
26 y 33 años	8	32%
34 y 41 años	5	20%
TOTAL	25	100%

Tabla: Separaciones de personal por edad

2. SU OPINIÓN ACERCA DE SU JEFE INMEDIATO		
RESPUESTAS OBTENIDAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENA	4	16%
REGULAR	14	56%
MALA	7	28%
TOTAL	25	100%

Tabla Pregunta No. 2: Su opinión acerca de su jefe inmediato

3. EL COMPAÑERISMO EN SU ÁREA DE TRABAJO		
RESPUESTAS OBTENIDAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENO	12	48%
REGULAR	9	36%
MALO	4	16%
TOTAL	25	100%

Tabla Pregunta No. 3: El compañerismo en su área de trabajo

4. SU LUGAR DE TRABAJO		
RESPUESTAS OBTENIDAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENO	19	76%
REGULAR	5	20%
MALO	1	4%
TOTAL	25	100%

Tabla Pregunta No. 4: Su lugar de trabajo

5. SU OPINIÓN ACERCA DE LA COMUNICACIÓN		
RESPUESTAS OBTENIDAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENA	18	72%
REGULAR	5	20%
MALA	2	8%
TOTAL	25	100%

Tabla Pregunta No. 5: Su opinión acerca de la comunicación

6. LOS BENEFICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA A LOS EMPLEADOS		
RESPUESTAS OBTENIDAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENOS	16	64%
REGULARES	7	28%
MALOS	2	8%
TOTAL	25	100%

Tabla Pregunta No. 6: Los beneficios que ofrece la empresa a los empleados

7. LOS SUELDOS SON		
RESPUESTAS OBTENIDAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENOS	17	68%
REGULARES	5	20%
MALOS	3	12%
TOTAL	25	100%

Tabla Pregunta No. 7: Los sueldos son

8. EL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES		
RESPUESTAS OBTENIDAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENO	21	84%
REGULAR	2	8%
MALO	2	8%
TOTAL	25	100%

Tabla Pregunta No. 8: El servicio del Departamento de Recursos Humanos es

9. EL BENEFICIO DE CAPACITACIÓN		
RESPUESTAS OBTENIDAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
BUENO	15	60%
REGULAR	7	28%
MALO	3	12%
TOTAL	25	100%

Tabla Pregunta No. 9: El beneficio de capacitación

10. REGRESARÍA A LA EMPRESA		
RESPUESTAS OBTENIDAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	18	72%
NO	7	28%
TOTAL	25	100%

Tabla Pregunta No. 10: Regresaría a la empresa

COMENTARIOS DE LOS COLABORADORES DE ECOROSSES S.A.

LOGROS ORGANIZACIONALES	ESPACIOS DE MEJORAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • “Buen ambiente de trabajo. Puedo confiar en mis jefes. Hay compañerismo”. • “Es una empresa organizada, bien presentada. Cumple con los colaboradores puntualmente”. • “Hay libertad en el trabajo, reconocimiento por parte del líder y los pagos son puntuales”. • “Los jefes son buenos”. • “Los jefes son personas honestas y se preocupan por el bienestar de los trabajadores”. • “Los líderes son muy buenas personas”. • “En relación a otras fincas, el dueño es alguien que escucha, comprende y atiende”. • “El dueño se preocupa de su personal sobre todas las cosas”. • “Los pagos y beneficios que nos dan”. • “Pago puntual. Nos ayudan cuando tenemos problemas”. • “El pago puntual, ofrecen transporte, alimentación gratis y reconocen horas extras”. • “El ambiente y el compañerismo que 	<ul style="list-style-type: none"> • “Que los supervisores sean más conscientes en el manejo de la gente”. • “Más respeto y comunicación con sus trabajadores”. • “Más comunicación sobre problemas para ayudar de alguna forma. Incentivar más a la gente”. • “Que nos den el material necesario para trabajar. Trato justo por parte de los supervisores”. • “Que nos traten como seres humanos cuando nos equivocamos, que se disculpen cuando nos hablan mal y que nos escuchen. Que mejoren la comida”. • “Mejor trato de los jefes y mejorar la comida”. • “Que nos den los equipos necesarios para trabajar y mantenimiento”. • “Que se respete a las personas y que sepan comprender a todos”. • “Trato con respeto a todo el personal, sin explotación en las horas de labor. No exagerar en las labores de trabajo”. • “Mejorar la dotación de material, equipos y trajes de seguridad

<p>siempre debe reinar. Sus instalaciones son buenas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Que la empresa se preocupa por el bienestar de su gente. Siempre están pendientes”. • “Sus espacios verdes la hacen un buen lugar para trabajar”. • “Está en un proceso de mejoramiento tecnológico”. • “Es una gran empresa por el trabajo, porque la paso bien y nos dan todos los beneficios”. • “Hay buen trato de los compañeros, respeto mutuo y oportunidades para salir adelante”. • “Me gusta el trato. No hay diferencias”. • “La paga es puntual. El trato de mi jefe es adecuado hacia mí. No hay discriminación”. • “Un buen lugar para trabajar. Todos tenemos los mismos derechos como trabajadores y miembros de la empresa”. • “El compañerismo de mi área. Me gusta venir a trabajar. El sueldo”. • “El trabajo que desempeño. La comida y el sueldo”. • “Es una empresa que crece y es una de las mejores en su área”. 	<p>industrial para las respectivas áreas y capacitación continua para todos”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Respeto de nuestras opiniones y nuestra forma de realizar nuestro trabajo”. • “Mejorar el trato por parte del jefe, más aliento”. • “Más compañerismo. Cambio de trato de los jefes al personal”. • “Comprensión de nuestros supervisores cuando estamos mal en el trabajo”. • “Que todos nos llevemos bien y que haya un trato igual para todos”. • “Que todos seamos una familia, sin ver la raza o el sexo”. • “Igualdad de trato para todos”. • “Trato equitativo, dejando a un lado el racismo”. • “Trato igual para todos”. • “El mismo beneficio para todos”. • “Evitar favoritismos en algunos departamentos, especialmente con los recorridos”. • “Justicia con todos. Expresar lo que siento sin miedo a represalias”. • “Que se termine el favoritismo, todo sería mejor”. • “Que haya un cambio positivo de algunas personas para una mayor
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • “Es una finca con reconocimiento internacional”. • “La empresa es considerada como una de las mejores en el sector florícola”. • “Tenemos autonomía en el trabajo, buena comunicación. No es un trabajo más”. • “Me gusta todo, es fabuloso”. • “Es una gran empresa y me siento bien”. • “Me gusta trabajar aquí. Es una buena empresa y hay pago puntual”. • “Me siento a gusto y quiero salir adelante”. • “Buena amistad con todos mis compañeros”. • “El compañerismo en mi área de trabajo”. • “Me gusta el compañerismo”. • “Estar con mis compañeros de trabajo”. • “Aquí se trabaja con compañerismo y en familia”. • “Lo especial es la amistad que hay en la empresa”. • “Mis amigos y también mi supervisor, porque les considero como mi segunda familia y mi segundo hogar”. • “Vengo a trabajar por el ambiente agradable y por mis compañeros”. 	<p>integración al grupo”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Evitar los chismes y rumores entre compañeros”. • “Más colaboración de todos”. • “Ser una familia más unida, sin críticas ni intrigas. Ayuda mutua”. • “Tratar de llevarnos más entre compañeros”. • “Compañerismo en todas las áreas de la empresa”. • “Más compañerismo, que no haya hipocresía ni egoísmo. Que exista amistad”. • “Llevarnos bien entre compañeros; ver a esta empresa como un segundo hogar”.
---	--

