

Escuela de Ingeniería Comercial  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



**“MODELO DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA  
EMPRESAS DEL SECTOR INGENIERÍA Y  
CONSTRUCCIÓN”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**MAURO CABRERA BÓRQUEZ  
CRISTIAN LILLO LIRA**

Profesor Guía: DR. REINALDO CALVO APABLAZA

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias, que han sido nuestro pilar fundamental en estos cinco lindos años de formación, trabajo, dedicación, tristezas y alegrías, a nuestros amigos de la vida, a nuevos y buenos amigos que hemos conocido en la universidad, a nuestras pololas y muchas otras grandes personas que se han hecho presentes en esta senda de formación y aprendizaje. Profesores, especialmente a nuestro profesor guía, que nos supo orientar y mostrar las herramientas necesarias para poder llevar a cabo nuestro trabajo final, y a todo el cuerpo docente y administrativo de nuestra querida casona, ya que sin ellos nuestro trabajo no hubiese sido posible.

## **INDICE**

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN O ABSTRACT.....	7
Capítulo I.....	9
Marco Teórico.....	9
INTRODUCCION .....	10
1.- ROTACION DE PERSONAL.....	11
1.1.- Introducción a la rotación de personal.....	11
<b>1.2.- Diagnóstico de las causas de rotación de personal.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.- Tasa de Rotación de Empleados.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.- Índice de Rotación.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5.- Determinación del Costo de Rotación de Personal.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5.1. Costos primarios de la rotación de personal. ....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.1.1. Costo de reclutamiento y selección:.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.1.2. Costo de registro y documentación:.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.1.3. Costo de ingreso:.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.1.4. Costo de desvinculación:.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.2. Gastos secundarios de la rotación de personal. ....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.2.1. Efectos en la producción:.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5.2.2. Efectos en la actitud del personal.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5.2.3. Costo extralaboral:.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5.2.4. Costo extraoperacional:.....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.3. Costos terciarios de la rotación de personal. ....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.3.1. Costo de inversión extra.....</b>	<b>20</b>

1.5.3.2. Pérdidas en los negocios.....	20
1.6.- Prevención de Rotación del Personal.....	20
2.1.1.- Liderazgo.....	24
2.1.2.- Clima.....	25
2.1.3.- Rumbo.....	26
2.1.3.1 Participación y Clima.....	27
2.1.4.- Engagement.....	29
2.1.4.1. Desarrollo de personas.....	30
2.1.4.2. Desarrollo de carrera.....	31
2.2.- Otros métodos de retención de personal.....	32
2.2.1.- Reconocer y recompensar a las personas.....	34
2.2.1.1. Recompensas y sanciones.....	34
2.2.1.2 Los tres componentes de la remuneración total(Chiavenato, 2009). .....	35
CONCLUSIONES.....	37
Capitulo II.....	38
Investigación y recolección de datos.....	38
INTRODUCCION.....	39
1.- Breve reseña de la empresa.....	41
1.1.- Rafael Mena Ingeniería y Metalurgia Ltda.....	41
RAFAEL MENA INGENIERÍA Y METALURGIA LTDA, fue fundada el 1994 en la ciudad de La Calera, iniciándose en trabajos de maestranza, lo que permitió incorporar otras áreas de desarrollo para transformarse en una empresa de .....	41
Ingeniería y Metalurgia.....	41
Cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales, compuesto por Ingenieros Civiles y otros especialistas permanentes con solvencia técnica y dinamismo quienes constituyen su principal activo.....	41
Objetivos:.....	41

<u>Los principios fundamentales y esenciales en nuestra gestión son:</u> .....	<u>41</u>
<u>Seguridad</u> .....	<u>41</u>
<u>La máxima eficiencia y productividad, el mejor beneficio y las mejores condiciones laborales las obtenemos a través de la prevención de riesgos, pieza fundamental para lograr alta competitividad y estabilidad en el tiempo</u> .....	<u>41</u>
<u>Calidad</u> .....	<u>41</u>
<u>Las exigencias del mandante son nuestra prioridad.</u> .....	<u>41</u>
<u>La calidad se logra a través de un importante capital humano que compromete su trabajo bajo normas específicas</u> .....	<u>41</u>
<u>Medio Ambiente y Comunidad</u> .....	<u>41</u>
<u>Un desarrollo sustentable debe promover la conservación de los recursos naturales y el desarrollo de la comunidad donde se realizan los trabajos. Nuestra empresa y la comunidad deben crecer juntas</u> .....	<u>42</u>
<b><u>1.2.- DHELOS Inmobiliaria</u></b> .....	<b><u>43</u></b>
<b><u>2.- Investigación Descriptiva</u></b> .....	<b><u>47</u></b>
<b><u>2.1.- Objetivos de la investigación</u></b> .....	<b><u>48</u></b>
<b><u>2.1.1.- Objetivos generales</u></b> .....	<b><u>48</u></b>
<b><u>2.1.2.- Objetivos específicos</u></b> .....	<b><u>49</u></b>
<b><u>3.- Investigación concluyente</u></b> .....	<b><u>51</u></b>
<b><u>3.1.- Determinación del universo a investigar:</u></b> .....	<b><u>51</u></b>
<b><u>3.1.1 Herramientas a Utilizar</u></b> .....	<b><u>51</u></b>
<b><u>3.2.- Diseño y recolección de datos</u></b> .....	<b><u>52</u></b>
<b><u>4.- Análisis de datos y conclusiones de la investigación</u></b> .....	<b><u>53</u></b>
<b><u>4.1.- Análisis de objetivos específicos:</u></b> .....	<b><u>53</u></b>
<b><u>4.1.1.- Identificar las políticas organizacionales utilizadas para la retención del personal</u></b> .....	<b><u>53</u></b>
<b><u>4.1.2.- Determinar las variables más significativas para un trabajador a la hora de elegir una mejor oportunidad laboral</u></b> .....	<b><u>54</u></b>

<b><u>4.1.3.- Determinar qué parámetros son importantes para la empresa a la hora de identificar un puesto de trabajo con conocimientos específicos.....</u></b>	<b><u>62</u></b>
<b><u>4.1.4.- Conocer lo que sienten los trabajadores dentro de la empresa e identificar la importancia que se le da, por parte del empleador.....</u></b>	<b><u>63</u></b>
<b><u>4.1.5.- En base a los resultados, identificar los niveles de clima laboral y relaciones interpersonales existentes en las empresas evaluadas.....</u></b>	<b><u>69</u></b>
<b><u>4.1.6.- Identificar medidas y procedimientos utilizados por las empresas al momento de tener que retener o reemplazar a un trabajador importante.....</u></b>	<b><u>73</u></b>
<b><u>4.1.7.- Conocer los estímulos entregados por la empresa a sus trabajadores e identificar la importancia entregada por los empleados a estos.....</u></b>	<b><u>76</u></b>
<b><u>4.1.8.- Identificar qué otros factores influyen ante la ausencia de un trabajador valioso para la empresa.....</u></b>	<b><u>79</u></b>
<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b><u>80</u></b>
<u>Capítulo III.....</u>	<u>85</u>
<u>Sugerencias y creación de nuevo modelo.....</u>	<u>85</u>
<b><u>INTRODUCCION.....</u></b>	<b><u>86</u></b>
<b><u>1.- Sugerencias al Hexágono de la retención .....</u></b>	<b><u>87</u></b>
<b><u>2.- Pirámide de retención de talentos, modelo para empresas dedicadas a la industria de la construcción y de la ingeniería.....</u></b>	<b><u>88</u></b>
<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b><u>90</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA.....</u></b>	<b><u>92</u></b>

## **RESUMEN O ABSTRACT**

Dentro de la administración de recursos humanos, la creación de un modelo de retención de personal o de retención de talentos para cierto grupo de empresas, en este caso compañías dedicadas al rubro de la ingeniería y construcción, Depende de una gran cantidad de factores internos y externos de la industria y la organización, como lo son el clima laboral, motivación e incentivos para los trabajadores entre otros.

La presente investigación se enfoca en identificar, evaluar y sugerir propuestas para las variables influyentes en la rotación de personal, con el objetivo de crear un modelo que permita retener a los buenos trabajadores y potenciarlos aun más para con esto maximizar el beneficio de la empresa y de la administración de recursos humanos en general.

Para cumplir con los objetivos propuestos, se realizó una investigación en tres medianas empresas competidoras dentro del sector ingeniería y construcción,

lo que permitió analizar, evaluar y generar propuestas para conseguir el objetivo final de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## ***MARCO TEÓRICO***

Mauro Cabrera Bórquez

Cristian Lillo Lira

## INTRODUCCION

En este capítulo abordaremos temas como la ROTACIÓN DE PERSONAL, que no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es, en mayor o menor grado, una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización. Abordaremos también, la forma de prevención de la rotación, conocida como la RETENCIÓN DE PERSONAL. Dentro de una empresa es conveniente disminuir al máximo las tasas de rotación, debido al costo que significa para ésta: la desvinculación de un trabajador altamente capacitado. Esto significaría, empezando, por buscar al candidato adecuado, luego capacitarlo de tal forma que cumpla con todos los requisitos del cargo. Además hay que considerar que el trabajador que dejó la compañía, se llevó consigo todos los conocimientos técnicos de su puesto de trabajo que pueden ser utilizados en la competencia. Para esto aplicaremos un modelo conocido como EL HEXÁGONO DE LA RETENCIÓN para así, diseñar un método adecuado para retener al personal en la empresa.

## **1.- ROTACION DE PERSONAL**

### **1.1.- Introducción a la rotación de personal**

El término rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de empleados entre una organización y su entorno; esto significa que el intercambio de personas entre la empresa y el ambiente se define por el volumen de trabajadores que ingresan a la organización y las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las dimensiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.

En la mayoría de las oportunidades, la rotación de personal se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus actividades y generar resultados. Por una parte, la organización “importa” recursos y energía del

ambiente (materias primas, equipos, máquinas, tecnología dinero, energías, etc.), los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte, la empresa “exporta” al entorno los resultados de sus operaciones y de sus procesos productivos (productos o servicios acabados, materiales usados, desechos, basura, utilidades, estudios, etc.). Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente y los resultados que “exporta” a ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones. Si los insumos son mayores que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos terminados. Por el contrario, si los insumos son mucho menores que las salidas, la organización no cuenta con recursos para operar las transformaciones y seguir produciendo resultados. Por consiguiente, la entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse, mediante comparaciones entre ellos y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan Retroalimentación o Feedback.(Chiavenato, 2000).

El primer problema a solucionar en cuanto a la rotación, es mantener una fuerza de trabajo productiva y estable, que sepa sobrellevar un inconveniente común dentro de todas las empresas. Esta consiste en la tendencia que poseen los empleados nuevos a retirarse de la organización en los primeros meses de trabajo más que durante cualquier otra fase de su carrera profesional (William B. Werther & Davis, 1995).

La rotación de personal debe estar destinada a dotar el sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas), para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) con el fin de disminuir las operaciones y reducir los resultados (Chiavenato, 2000).

## **1.2.- Diagnóstico de las causas de rotación de personal**

Como en cualquier sistema, la organización posee uno o más objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o que los recursos utilizados no se estén usando de forma adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento. (Chiavenato, 2000).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es en mayor o menor grado, una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos puede citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, dependiendo de la competencia que exista en cada industria, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

### **1.3.- Tasa de Rotación de Empleados**

Las tasas de rotación de personal son indicadores que reflejan la magnitud en que las personas pasan por las empresas. Nos referimos a que se buscan, se seleccionan, se integran, luego se desvinculan y se van. Este proceso tiene costos de gran importancia para las compañías, aunque no se reflejen como gastos en los estados de resultado; la rotación de personal requiere gran cantidad de recursos.

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal (William B. Werther & Davis, 1995).

### **1.4.- Índice de Rotación**

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

La rotación laboral se expresa conforme a dos índices para separaciones y para ingresos. El U.S. Bureau of Labors Estadistics, usa el método siguiente para calcular la tasa de separación:

Fig 1: Índice de Rotación

$$\text{Índice de rotación (o porcentaje de separación)} = \frac{\text{No total de bajas}}{\text{No total de empleados en nómina}} \times 100$$

El otro método más usado es el siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{No. total de bajas} - \text{No. inevitable de bajas (muertes, reducciones de personal, etc.)}}{\text{Promedio de empleados en nómina}} \times 100$$

Fuente: U.S. Bureau of Labors Estadistics

### 1.5.- Determinación del Costo de Rotación de Personal

Una problemática recurrente es el equilibrio en relación a mantener a los trabajadores conformes y que sea rentable para la empresa, por ejemplo si la compañía propone una política salarial relativamente conservadora y “barata”, muchas veces pueden resultar muchísimo más costosos el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener aquella política. Es importante para cada empresa saber hasta qué nivel de rotación puede llegar la compañía sin verse muy afectada en cuanto a presupuestos y gastos.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicarán a continuación.

#### **1.5.1. Costos primarios de la rotación de personal.**

Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro. Incluyen:

##### **1.5.1.1. Costo de reclutamiento y selección:**

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.).
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.

##### **1.5.1.2. Costo de registro y documentación:**

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.).
- Gastos de formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

#### 1.5.1.3. Costo de ingreso:

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios, etc. Debe promediarse el tiempo dedicado al programa de integración de nuevos empleados), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

#### 1.5.1.4. Costo de desvinculación:

- Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros ante el Ministerio de Trabajo, etc.), prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.
- Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes).
- Costo de las indemnizaciones.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso.

#### **1.5.2. Gastos secundarios de la rotación de personal.**

Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera

indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

#### 1.5.2.1. Efectos en la producción:

- Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto éste no sea reemplazado.
- Producción inferior –por lo menos durante el periodo de ambientación- del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

#### 1.5.2.2. Efectos en la actitud del personal

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.

#### 1.5.2.3. Costo extralaboral:

- Gastos de personal extra u horas extras necesarias para cubrir la vacante o la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado

- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.

#### 1.5.2.4. Costo extraoperacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
- Aumento de accidentes debido a la mayor intensidad en el período de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

#### 1.5.3. Costos terciarios de la rotación de personal.

Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos. En tanto los costos primarios son

cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan:

1.5.3.1. Costo de inversión extra

1.5.3.2. Pérdidas en los negocios

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación – por sus innumerables y complejos aspectos negativos -, cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las empresas para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y a largo plazos. La rotación causa grande perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia.

## **1.6.- Prevención de Rotación del Personal**

Una de las áreas más creativas en la administración de personal es la prevención de la rotación. Como es obvio, toda reducción en la tasa de rotación no deseada por la organización, resulta benéfica. Dicho de otra forma, la inversión efectuada en el reclutamiento, selección, orientación y capacitación produce todo su potencial.

A fin de reducir la pérdida de sus valiosos recursos humanos, los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones. Tanto el nivel de renuncias voluntarias, como el de despidos, pueden reducirse mediante un

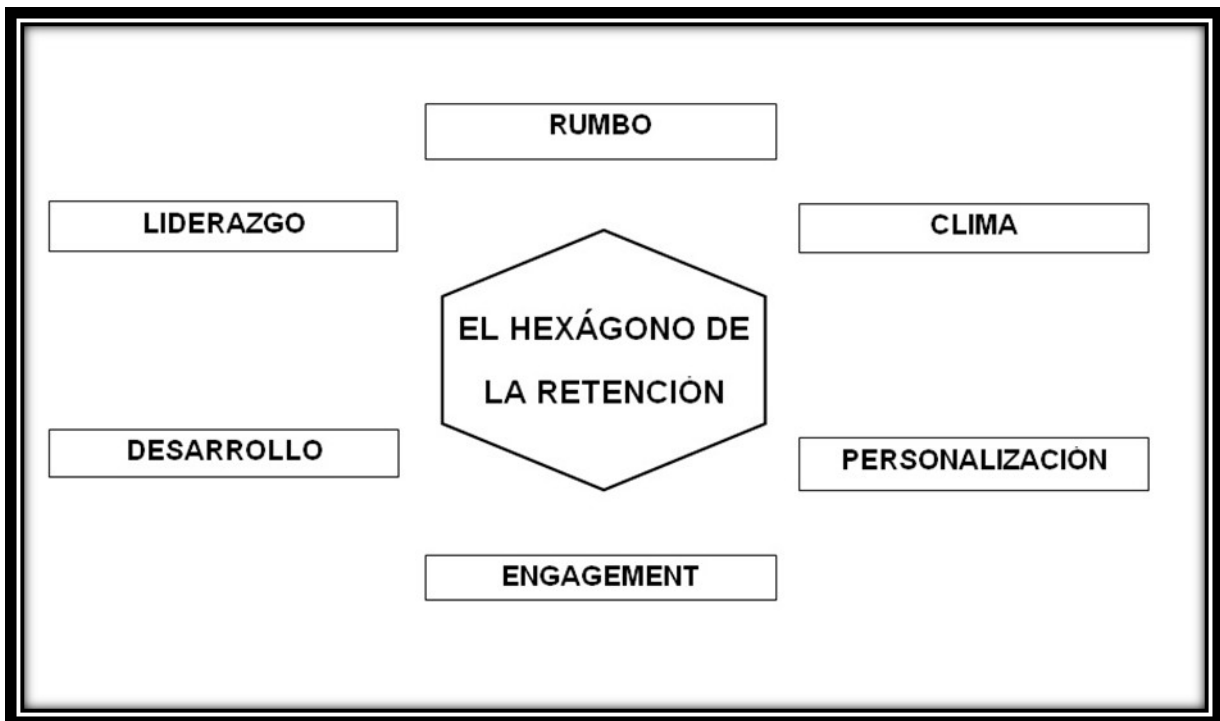
ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.

Los departamentos de personal participan en todos estos aspectos capacitando a los supervisores, planeando la carrera de sus empleados y mediante otras actividades. La tasa de despidos puede reducirse, si pasos como la descripción realista del puesto y la función de orientación se cumplen adecuadamente. Mediante la capacitación, finalmente, los empleados pueden aprender a desempeñar mejor sus labores. La capacitación y el desarrollo son muy importantes (William B. Werther & Davis, 1995).

## 2.- MODELOS DE RETENCION DE PERSONAL

### 2.1.- Modelo MBS Consulting

Fig 2:El hexágono de la Retención



Fuente: Consultora MANAGEMENT BUSINESS SERVICE CONSULTING (MBS)

### 2.1.1.- Liderazgo

Liderazgo: “Inspirar y guiar a individuos o grupos”.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo
- Orientar el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad
- Guían mediante el ejemplo”(Goleman, 1998)

*“La visión de los subordinados demostró poseer mayor valor predictivo que la mayoría de las evaluaciones o pruebas objetivas”*

(Daniel Goleman“El líder resonante”).

*“Los líderes tienen que crear campos de fuerza, imanes que atraigan el talento en lugar de tener empleados permanentes que chupan de la empresa”*

(JonasRidderstråle&KjellNordström“FunkyBusiness”).

### **2.1.2.- Clima**

Clima laboral: Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores(Rodriguez, 2004).

- Ambiente de trabajo, sensación de que el ambiente de trabajo es grato o que genera tensiones e incomodidades para los participantes.
- Relaciones informales de camaradería o conflictivas.
- Reconocimiento Social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.
- Clima laboral en que reina el conformismo y la aceptación apática de la normativa organizacional, la toma de posiciones activas y positivamente orientadas o una actitud de crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.
- Rumores y comentarios negativos acerca de grupos o personas dentro de la organización. Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás miembros.

“Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son(Rodriguez, 2004):

- Del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.”

### **2.1.3.- Rumbo**

PERSONALIZACIÓN:

*“¿Cómo puede alguien dirigir a otras personas si no las conoce, si no sabe cuál es su estilo, su motivación, su situación personal?”(Phil Jackson)*

*“Lo mejor que puede hacer un jefe es hacer que cada quien se sienta a gusto siendo como es”*

(Marcus Buckingham&CurtCoffman“Primero, rompa toda las reglas”)

*“En lugar de proporcionar detalladas descripciones de puesto, los directivos deberían facilitar descripciones de motivaciones a los jefes”*

(JonasRidderstråle&KjellNordström“FunkyBusiness”)

#### 2.1.3.1 Participación y Clima

“Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivador, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la escuela de relaciones humanas, que veían en la participación de una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.”

(Rodriguez, 2004)

Abraham Maslow, había indicado que las necesidades superiores se planteaban en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades FISIOLÓGICAS y de SEGURIDAD. Seguida de estas están las

necesidades de PERTENENCIA. El considerarse perteneciente a un grupo, el sentirse integrado a una empresa u organización es altamente motivador para una persona que ya hubiese superado las necesidades anteriores. La sensación de pertenencia se puede ver fomentado en una organización que se preocupa de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella, así los trabajadores se sentirán parte de la empresa y verán por satisfecha la necesidad de pertenencia.

Una vez satisfechas relativamente las necesidades de pertenencia, comienzan a aparecer, según Maslow, las necesidades de ESTIMA Y AUTOESTIMA. Éstas están relacionadas, porque Mead, un conocido sociólogo y psicólogo estadounidense, ha demostrado que la persona construye la percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Una persona que se sienta estimado por quienes lo rodean, lo más probable es que desarrolle una imagen positiva de sí misma. Esta necesidad se puede satisfacer desarrollando métodos recompensativos, junto con un estilo participativo consultivo, donde cada trabajador pueda sentir que su aporte es valioso para la organización a la cual pertenece.

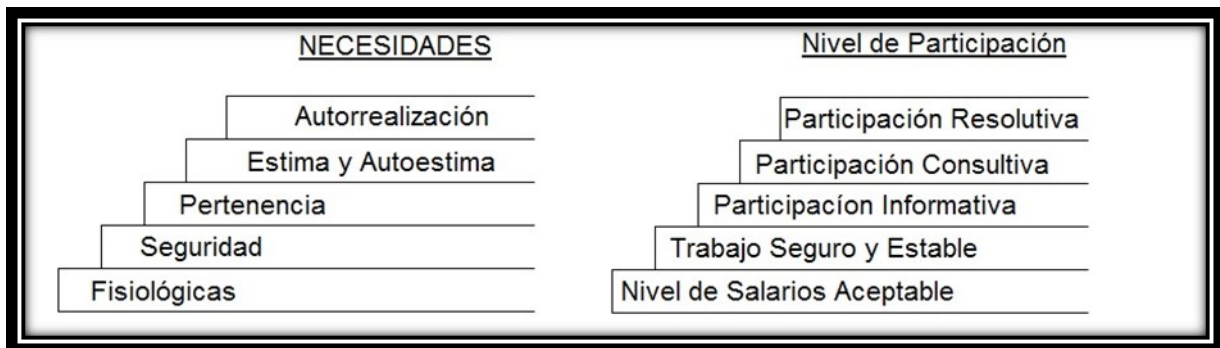
El más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de AUTORREALIZACIÓN. Éste se presenta cuando el trabajador ve satisfecha las necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión. Esto significa que la persona sienta

que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse libre y creativamente. La autorrealización puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus trabajadores, fomentando la participación resolutive en la toma de decisiones.

En resumen, podemos decir que en una organización donde el nivel de participación sea alto, teniendo en cuenta también la seguridad y un nivel salarial aceptable, generará en los trabajadores un alto nivel de compromiso con la empresa, lo que desencadenará una motivación para él mismo, así también se va a generar la satisfacción de todas las necesidades expuestas por Maslow.

Gráficamente Maslow lo representa de la siguiente forma:

Fig 3: Pirámide de las Necesidades de Maslow en comparación con el Nivel de participación.



Fuente: Abraham H. Maslow, Motivación y personalidad, año 1991.

#### 2.1.4.- Engagement

*“Es la conexión emocional que tiene un empleado con relación a su trabajo, sus compañeros, su jefe y su organización, y que le permite desarrollar una*

*influencia y esfuerzo adicional y voluntario para alcanzar y superar objetivos específicos y superiores”*

(Fuente TheConferenceBoard, 2006)

*“Cuando alguien se incorpora a una empresa empieza a construir ilusiones, sueños y esperanzas. Por eso, no se puede atraer, retener y motivar a las personas, sino a través del fortalecimiento del contrato emocional”*

(CRAVINO, 2003)

#### 2.1.4.1. Desarrollo de personas

- *“Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar”*(Chiavenato, 2009).
- Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores.

#### 2.1.4.2. Desarrollo de carrera

*“El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras”*(Chiavenato, 2009).

Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos.

Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras son:

- Los centros de evaluación que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos.
- Las pruebas psicológicas, las mismas que se utilizan en la selección de personal, sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
- La evaluación del desempeño, otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera
- Las proyecciones de las promociones, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a

personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.

- La planificación de la sucesión que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan.

## **2.2.- Otros métodos de retención de personal**

*“Cultiva una mentalidad centrada en el talento”*(Sharon Jordans Evans, 2009).

En la última década hemos visto cómo los jefes aplicaban el planteamiento de *cuidarlos* para construir equipos leales, entregados y productivos. Todo esto en una época en la que había quien decía (erróneamente) que la lealtad había muerto.

Los empleados no se sienten tentados por un 10 % de aumento, por un gimnasio, ni por un masaje los Viernes. *Aman* su trabajo, su equipo, a sus jefes y, sí, sus empresas. Y debido a esto, estas empresas ganan.

Por el contrario, hemos visto cómo otros pierden a sus empleados con talento, en cuanto la economía se recupera de nuevo.

Estos jefes con menos éxito emparejaron sus actividades de contratación y retención a los altibajos económicos.

En los buenos tiempos, cuando había abundancia de empleos y las personas con más talento podían elegir, los jefes ofrecían pluses, elogios y promociones. En los malos tiempos, estos líderes adoptaban una actitud arrogante

respecto a sus empleados. Muchos pensaban —y algunos incluso lo decían—: «Deja de gimotear; alégrate de tener un trabajo». Acumulaban trabajo sobre sus subordinados, eliminaban los elogios y congelaban la paga. Los mejores de estos empleados ponían a punto su currículum, entraban en Monster.com y esperaban la primera oportunidad para abandonar el barco. Y los jefes se quedaban atónitos cuando lo hacían.

*“Pregunta, así no tendrás que adivinarlo”*(Sharon Jordans Evans, 2009).

Cuando proponemos que se pregunte a los empleados por qué se quedan o qué haría que se quedaran, nos dicen: «Debes de estar bromeando», «¿Eso no es ilegal?» o «¿Y si me dan una respuesta que no quiero oír?». En general, damos vueltas y más vueltas en torno a este tema fundamental por una de estas tres razones:

Algunos jefes temen poner a alguien en un aprieto o darle ideas (como si ellos mismos nunca hubieran pensado en marcharse).

Algunos jefes temen que, en cualquier caso, no van a poder hacer nada, así que ¿Para qué preguntar? Temen que la pregunta desate una tormenta que no puedan controlar y quizás haga que los empleados esperen respuestas y soluciones que no están en la mano del jefe.

Algunos jefes dicen que no tienen tiempo para estas conversaciones individuales fundamentales con sus empleados. Es apremiante producir y queda

poco tiempo para escuchar y mucho menos para preguntar. Si no tienes tiempo para hablar con las personas que contribuyen a tu éxito, ¿De dónde lo sacarás para entrevistar, seleccionar, orientar y formar a quiénes las sustituyan?

## **2.2.1.- Reconocer y recompensar a las personas**

### 2.2.1.1. Recompensas y sanciones

Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas y de sanciones con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas. (Chiavenato, 2009)

El sistema de recompensas y sanciones es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización.

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:

- Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.
- Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.

#### 2.2.1.2 Los tres componentes de la remuneración total (Chiavenato, 2009).

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica, el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo.

Los incentivos salariales, son el segundo componente de la remuneración total; programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño.

Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados.

Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman Remuneración Indirecta.

#### 2.2.1.2. Recompensas financieras y no financieras

Las recompensas se clasifican en financieras y extra financieras y las primeras pueden ser directas e indirectas. (Chiavenato, 2009).

La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado período.

La recompensa financiera indirecta, es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización. La suma del salario directo y todas las derivaciones del salario indirecto constituye la remuneración.

## CONCLUSIONES

El término “rotación de personal” se utiliza para definir la fluctuación de empleados entre una organización y su entorno.

En muchas oportunidades, la rotación de personal se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

La rotación de personal se puede diagnosticar mediante diversas fórmulas matemáticas que permitan a la empresa llevar un control sobre las entradas y salidas de trabajadores.

El tratamiento indebido de la rotación de personal puede llevar a sufrir costos por concepto de capacitación, ineficiencia, reclutamiento y selección, etc.

Para mejorar los índices de rotación de personal existen diferentes modelos de retención de personas, como el Hexágono de la Retención de MBS Consulting, el Modelo de Retención de Idalberto Chiavenato y el modelo planteado por Sharon Jordan Evans en el año 2009.

# **CAPITULO II**

## ***INVESTIGACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS***

## INTRODUCCION

Como hemos mencionado en el capítulo anterior, es importante para las empresas tener políticas de retención de personal, debido a la disminución de costos que esto conlleva, considerando las capacitaciones y adquisición de conocimientos que se lleva consigo un trabajador al dejar la compañía, teniendo en cuenta que será profesionalmente atractivo para la competencia. El objetivo esperado es que con la aplicación de un modelo de retención, esto no suceda y la organización obtenga un valor agregado siendo más atractiva durante el paso del tiempo.

En este capítulo se identificarán las empresas que servirán de apoyo para la investigación y futura aplicación del modelo HEXAGONO DE RETENCIÓN, refiriéndose a ellas con una reseña historia, para luego comenzar con la investigación en 360°, lo que significa evaluar desde todos los puntos de vista, esta se basará en encuestas realizadas en terreno, las cuales serán sometidas a evaluación para luego identificar falencias, proponer ideas y agrupar conclusiones generales.

Se investigará cuales son los motivos por los cuales los trabajadores optan por cambiarse de trabajo y también las razones por las que conservarían su actual puesto. Junto con proponer un modelo que permitirá dar a conocer nuevas opciones tanto para trabajadores y jefes, que conlleva obtener beneficios para ambos.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas se darán a conocer los resultados a las empresas proponiendo unas mejoras y aplicación de modelos que les permitirá obtener variados beneficios, pasando por el bienestar de los trabajadores y disminución de costos, todo esto con ayuda de una conclusión general y una simulación de aplicación del modelo HEXAGONO DE RETENCIÓN.

## **1.- Breve reseña de la empresa**

### **1.1.- Rafael Mena Ingeniería y Metalurgia Ltda.**

**RAFAEL MENA INGENIERÍA Y METALURGIA LTDA**, FUE FUNDADA EL **1994** EN LA CIUDAD DE **LA CALERA**, INICIÁNDOSE EN TRABAJOS DE MAESTRANZA, LO QUE PERMITIÓ INCORPORAR OTRAS ÁREAS DE DESARROLLO PARA TRANSFORMARSE EN UNA EMPRESA DE **INGENIERÍA Y METALURGIA**.

**CUENTA CON UN EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE PROFESIONALES, COMPUESTO POR INGENIEROS CIVILES Y OTROS ESPECIALISTAS PERMANENTES CON SOLVENCIA TÉCNICA Y DINAMISMO QUIENES CONSTITUYEN SU PRINCIPAL ACTIVO.**

**OBJETIVOS:**

**LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES Y ESENCIALES EN NUESTRA GESTIÓN SON:**

#### **SEGURIDAD**

**LA MÁXIMA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD, EL MEJOR BENEFICIO Y LAS MEJORES CONDICIONES LABORALES LAS OBTENEMOS A TRAVÉS DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS, PIEZA FUNDAMENTAL PARA LOGRAR ALTA COMPETITIVIDAD Y ESTABILIDAD EN EL TIEMPO.**

#### **CALIDAD**

**LAS EXIGENCIAS DEL MANDANTE SON NUESTRA PRIORIDAD.**

**LA CALIDAD SE LOGRA A TRAVÉS DE UN IMPORTANTE CAPITAL HUMANO QUE COMPROMETE SU TRABAJO BAJO NORMAS ESPECÍFICAS.**

#### **MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDAD**

**UN DESARROLLO SUSTENTABLE DEBE PROMOVER LA CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES Y EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD DONDE SE REALIZAN LOS TRABAJOS. NUESTRA EMPRESA Y LA COMUNIDAD DEBEN CRECER JUNTAS.**

*Visión:*

Mejorar la calidad de vida, solucionando hoy los aspectos negativos en el área de ingeniería, construcción y métodos.

*Misión:*

Ser los impulsores, de nuevas alternativas que garanticen el desarrollo de la ciencia, ingeniería y construcciones materializando técnicas y métodos como forma válida de apoyar el crecimiento económico – social.

## 1.2.- DHELOS Inmobiliaria.

Desde sus inicios, la Inmobiliaria Dhelos Limitada ha procurado que sus obras contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus clientes y sean un aporte al entorno con el que éstos conviven.

Esta preocupación por el entorno y especialmente la marcada orientación al cliente – privilegiando una relación de largo plazo- se refleja en la continua búsqueda para mejorar nuestros estándares de servicio y atención. Ello nos ha llevado a formar un conglomerado integral de empresas complementarias con Constructora Inpromec S.A. y Kaufen Propiedades Limitada, conformando un grupo empresarial competente que aprovecha al máximo las sinergias derivadas de dicha relación, lo que permite desarrollar íntegramente un proyecto inmobiliario, y atender de manera eficaz cualquier requerimiento de sus clientes.

Lo anterior ha permitido a las empresas del grupo posicionar sus marcas en el mercado, y ocupar sitios de privilegio en la industria inmobiliaria regional y nacional, siendo el fiel reflejo del prestigio empresarial de sus familias fundadoras.

En estos años hemos logrado conformar un sólido y multidisciplinario equipo directivo, capaz de complementar eficientemente nuestras habilidades individuales; lo que sumado a la calidad y formación de los profesionales y trabajadores de las empresas del grupo, nos permite sustentar el desarrollo y crecimiento futuro, conscientes de nuestra capacidad para continuar asumiendo con éxito y entusiasmo importantes y novedosos emprendimientos.

**Misión:**

En Dhelos nos encargamos de entregar a nuestros clientes la mejor solución habitacional y de inversiones a través de todos nuestros proyectos, de manera de mejorar su calidad de vida o de trabajo.

Nos adelantamos a las necesidades de nuestros clientes y nos anticipamos a las tendencias del mercado, para así ser un importante participante en el desarrollo urbanístico de la región.

**Visión:**

Calidad para vivir:

Convertirnos en la Inmobiliaria característica de la quinta región y ser líderes en el mercado residencial o empresarial en Chile.

Preocuparnos de nuestros clientes tanto en la concepción de nuestros productos como durante todo el proceso de compra, incluida la postventa.

### 1.3.- Fomenta Construcciones.

Construcciones Fomenta es una empresa dedicada a satisfacer, de manera integral, las necesidades de servicios para la construcción en obras de edificación.

Sus clientes son organismos públicos y la empresa privada, a quienes se les brindan servicios integrales para la construcción, desarrollando proyectos de ingeniería y arquitectura orientados, siempre, a obtener excelencia en la calidad mediante la implementación de sistemas de gestión.

Uno de sus principales objetivos, es superar las expectativas de sus clientes mediante la realización de una planeación, control, ejecución y comercialización de soluciones en cualquier tipo de edificación, entregando una obra en plazos absolutamente controlados y con presupuestos acordes.

El mecanismo de Construcciones Fomenta, es mantener una filosofía competitiva basada en la experiencia profesional; la supervisión técnica permanente, contar con personal calificado en cada especialidad, que se ha consolidado con un staff de profesionales y técnicos capacitados y calificados para las variadas tareas específicas. También cuentan con equipamiento e instrumental propio, políticas de seguridad y materiales de primera calidad.

Los objetivos de su sistema de control de calidad son certificar y consolidar estándares de calidad, como valor estratégicos que la posiciona y diferencia en el mercado.

Con respecto a las Políticas de Seguridad, la empresa ha firmado un protocolo de compromiso y cooperación con Mutual de Seguridad de la cámara Chilena de la Construcción, en donde han asumido la responsabilidad de realizar su gestión, de acuerdo a un programa de Seguridad y Salud Ocupacional que propone estándares internacionales y altas exigencias en estas materias, a nivel de la norma OHSAS 18.000.

Contacto:

VON SCHROEDERS 351, Viña del Mar, Chile.

Fono fax. 032-2627595

[contacto@fomenta.net](mailto:contacto@fomenta.net)

## **2.- Investigación Descriptiva**

En los últimos años, la importancia de la dirección de Recursos Humanos ha crecido sustentablemente dentro de las organizaciones, esto debido a que las personas se han transformado en el pilar fundamental para el crecimiento sostenido de las empresas. Dentro de este incremento, la retención de los talentos se ha transformado uno de los factores preponderantes en las compañías que requieren principalmente trabajadores especializados y con competencias muy difíciles de encontrar.

Los estudios indican que para la gente que trabaja por primera vez el dinero es lo más motivante, pero cuando ya se cumple un cierto nivel de tranquilidad familiar el dinero pasa al lugar 13. Lo que más valora la gente es el desafío y desarrollo profesional, además de un clima grato, un jefe agradable, un equipo competente y reconocido, y espacios de flexibilidad y autonomía (Fernandez, 2006).

Dentro de las empresas de Ingeniería y construcción, la retención de talentos puede ser aun mas importante que en el resto de las empresas, ya que la gestión del talento humano en trabajadores que sean indispensables para algunas áreas, o que presenten conocimientos específicos resulta indispensable a la hora de optimizar resultados de tiempo y costo en relación a capacitaciones y procesos de reclutamiento y selección.

Otro de los aspectos a considerar cuando se trabaja con retención de talentos son los jefes. Se entiende que un jefe es quien facilita las condiciones

para el despliegue del talento, pero como nadie da lo que no tiene, en muchas organizaciones se ve que los jefes pueden ser un obstáculo para los talentos. Por lo mismo, los talentos requieren una administración diferente y focalizada, con su propia agenda de desarrollo, compensación y promoción (Fernandez, 2006).

La investigación se realizará a 3 empresas de la industria de Ingeniería y Construcción que poseen talentos y competencias específicas y difíciles de remplazar dentro de sus trabajadores: Rmena ingeniería, Constructora DHELOS y Constructora FOMENTA.

## 2.1.- Objetivos de la investigación

### 2.1.1.- Objetivos generales

Recopilar e identificar información necesaria y relevante sobre los distintos aspectos que influyen en la conformación de buenas políticas de retención de personal, con el objetivo de desarrollar un modelo sustentable y eficiente de retención de talentos.

### 2.1.2.- Objetivos específicos

- Identificar las políticas organizacionales utilizadas para la retención del personal.
- Determinar las variables más significativas para un trabajador, a la hora de elegir una mejor oportunidad laboral.
- Determinar qué parámetros son importantes para la empresa a la hora de identificar un puesto de trabajo con conocimientos específicos.
- Conocer la importancia que sienten los trabajadores dentro de la empresa en sus distintos puestos de trabajo.
- En base a los resultados, identificar los niveles de clima laboral y relaciones interpersonales existentes en las empresas evaluadas.
- Identificar medidas y procedimientos utilizados por las empresas al momento de tener que retener o reemplazar a un trabajador importante.
- Conocer los estímulos entregados por la empresa a sus trabajadores e identificar la importancia entregada por los empleados a estos.
- Identificar que otros factores influyen ante la ausencia de un trabajador valioso para la empresa.



### **3.- Investigación concluyente**

#### 3.1.- Determinación del universo a investigar:

Gerentes, supervisores y operarios o técnicos de las empresas seleccionadas.

##### 3.1.1 Herramientas a Utilizar

El estudio, investigación y análisis de la retención de personal en las empresas se puede determinar de variadas formas o utilización de múltiples herramientas para así poder determinar los verdaderos efectos, logrando también posibles soluciones para tomar en cuenta al momento de tomar algunas medidas de acción.

La presente investigación se realizará por medio de encuestas, basadas en preguntas con alternativas y dicotómicas, a nivel de operarios y supervisores. Y al Jefe se le hará una entrevista de preguntas abiertas para conocer fundamentos de las medidas tomadas en dicha empresa.

### 3.2.- Diseño y recolección de datos

Este se basa en una entrevista de preguntas abiertas a un personal de alto cargo con poder de decisión y que tenga relación con los trabajadores, esta servirá para generar un contexto de la empresa estudiada. Además se utilizará una encuesta de preguntas dicotómicas y con alternativas, a operarios y técnicos lo que ayudará a encontrar el contexto en el cual se desenvuelven los trabajadores.

La entrevista al personal de alto cargo consta de 14 preguntas abiertas, mientras que la encuesta para los operarios y técnicos posee 12 preguntas con las características ya mencionadas. Estas dos encuestas están diseñadas en base a los objetivos específicos y generales propuestos, abarcando todos los factores posibles que influyan en la construcción de un modelo de retención de personal acorde con lo planteado.

#### **4.- Análisis de datos y conclusiones de la investigación**

La presente información será utilizada como argumento y base para la posterior elaboración de un modelo de retención de personal que estará fundado en las conclusiones extraídas de la investigación realizada mediante las entrevistas y encuestas correspondientes.

##### **4.1.- Análisis de objetivos específicos:**

**4.1.1.-** Identificar las políticas organizacionales utilizadas para la retención del personal.

El primer objetivo tiene por finalidad descubrir la posición en la cual se encuentra la empresa con respecto a las políticas de retención de talentos, si es que las hay y el cómo se aplican estas dentro de la organización. Para esto es necesario analizar dos preguntas contenidas en la entrevista realizada al personal directivo encargado del área correspondiente.

- ¿Posee la empresa alguna política de retención de personal?

La totalidad de las empresas encuestadas no posee ninguna política, pero sí se trata de mantener una estabilidad laboral para poder retener a los trabajadores y que no tengan que irse de la empresa. Intentan que la continuidad laboral vaya intermedio con los procesos de, por ejemplo, de ir a

propuestas, de ir a licitaciones para generar trabajo para retener el personal y no pedirles que se vaya. No siempre se cumple, pero generalmente sí.

- ¿Estarían dispuestos a implementar un modelo de retención para no perder a sus trabajadores capacitados y con conocimientos específicos?

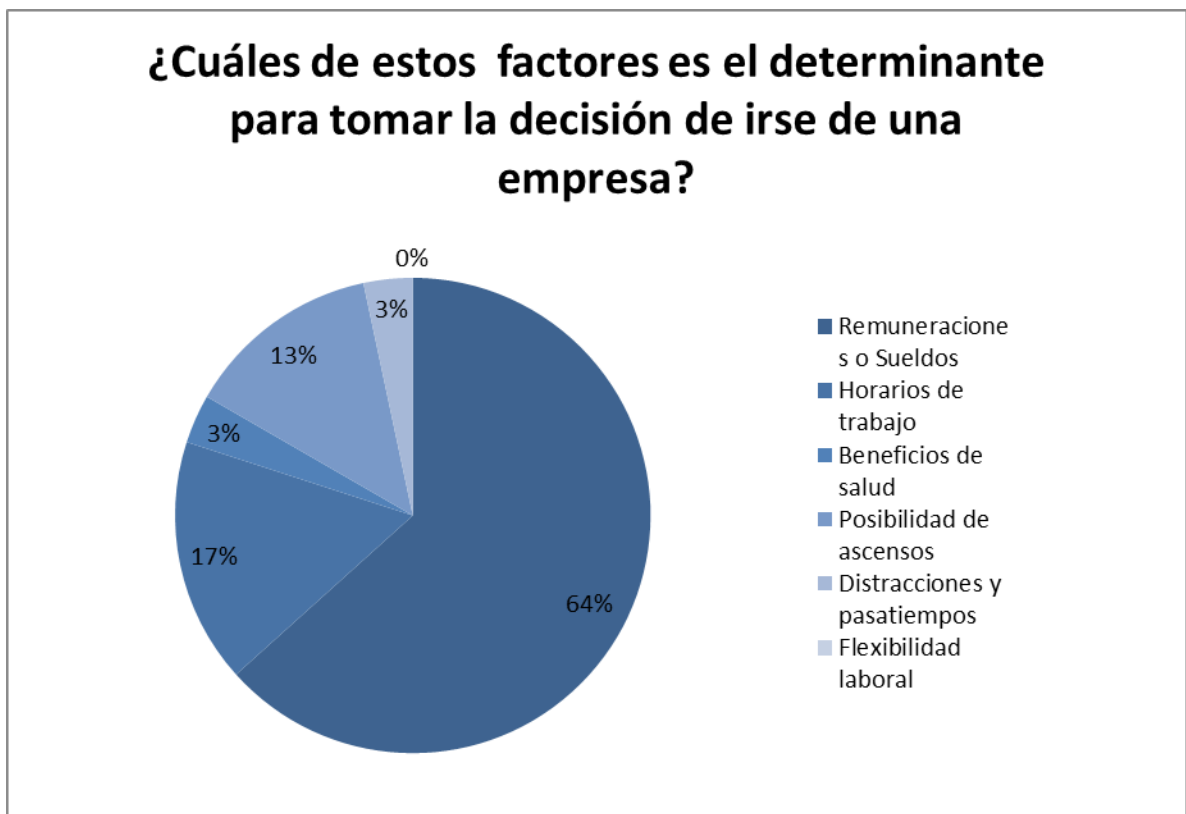
En el caso de la constructora FOMENTA, están dispuestos a implementar un modelo de retención de talentos que conlleve a beneficios para la organización, además de crear un departamento de recursos humanos que aún no existe. La persona que está a cargo de recursos humanos es el encargado de adquisición y a la vez tiene un ayudante. Para la administración no existe.

Rmena y DHELOS por su parte, son empresas con más trayectoria, con departamentos ya consolidados, pero convergen en la decisión de querer implementar también una política de retención de sus mejores trabajadores.

4.1.2.- Determinar las variables más significativas para un trabajador a la hora de elegir una mejor oportunidad laboral.

La finalidad de este punto es conocer la posición del trabajador a la hora de analizar ofertas de trabajo potenciales que lo lleven a decidir entre su puesto de trabajo actual y un posible nuevo rumbo con condiciones más favorables.

- ¿Cuáles de estos factores es el determinante para tomar la decisión de irse de una empresa?
  - a) Remuneraciones o sueldos
  - b) Horarios de trabajo
  - c) Beneficios de salud
  - d) Posibilidad de hacer carrera en la empresa (posibilidad de ascensos)
  - e) Distracciones y pasatiempos, como paseos de fin de año, celebración de cumpleaños, etc.
  - f) Flexibilidad laboral (permisos, etc.)



El 64% de los encuestados consideran las Remuneraciones o Sueldos como factores determinantes al momento de tomar la decisión de desvincularse de la empresa, este resultado era de esperarse, debido a que en un puesto técnico bajo, los ingresos no son tan altos por lo que se transforma en prioridad al momento de decidir. El 17% de los encuestados considera que el horario de trabajo es importante al momento de decidir, esta variable se puede considerar importante en cuanto al desgaste psicológico que implica trabajar bajo un horario que no se acomode a sus expectativas laborales ni de vida. Y seguido con 13% de las preferencias se encuentra el factor Posibilidades de ascensos, esta brinda motivación al trabajador, debido a que se premiará con un ascenso el esfuerzo desarrollado por cada personal lo que se traduce en mejores expectativas laborales. En menores porcentajes tenemos a Beneficios de salud y Distracciones y pasatiempos, ambos con 3% y finalmente Flexibilidad laboral con 0% de las preferencias al momento de considerar el factor determinante para tomar la decisión de irse de una empresa.

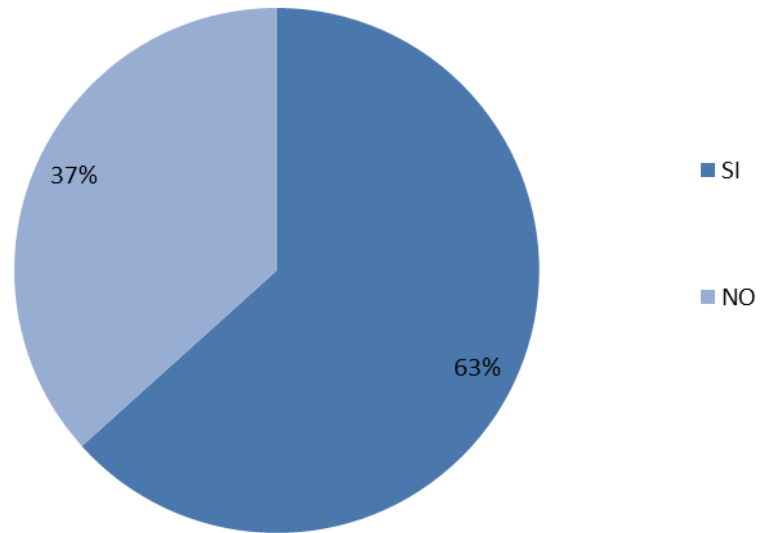
- En su puesto de trabajo, ¿Considera que cualquier persona lo podría reemplazar?







**En su puesto de trabajo, ¿Considera que cualquier persona lo podría reemplazar?**



Más de la mitad de los encuestados cree que no es indispensable en su puesto de trabajo, y que cualquier persona lo podría reemplazar. El 37% cree que es indispensable en su labor y que no cualquier trabajador puede ocupar su vacante al momento de dejar el cargo.

4.1.3.- Determinar qué parámetros son importantes para la empresa a la hora de identificar un puesto de trabajo con conocimientos específicos.

Este objetivo da a conocer los requerimientos necesarios para realizar un análisis de cargos adecuado sobre un puesto de trabajo con conocimientos específicos, resaltando competencias esenciales dentro de cada trabajador.

- ¿Existe algún área de la empresa que requiera un trabajador con conocimientos específicos?

Las tres empresas encuestadas poseen áreas técnicas en las que necesitan trabajadores capacitados en materias específicas dentro de todas las divisiones jerárquicas.

- ¿Cómo identifica y desarrolla los talentos y competencias que poseen los trabajadores?

FOMENTA, asigna una terna de trabajadores para los trabajos especializados y posteriormente identifica quien es el que posee las características más idóneas para el puesto. Existen evaluadores que ven quien es el más débil se realizan capacitaciones a estos. En Rmena y DHELOS no existe un método estandarizado para eso, sino que queda a criterio de cada supervisor o jefe.

- ¿Cómo definiría a un trabajador importante para la Organización?

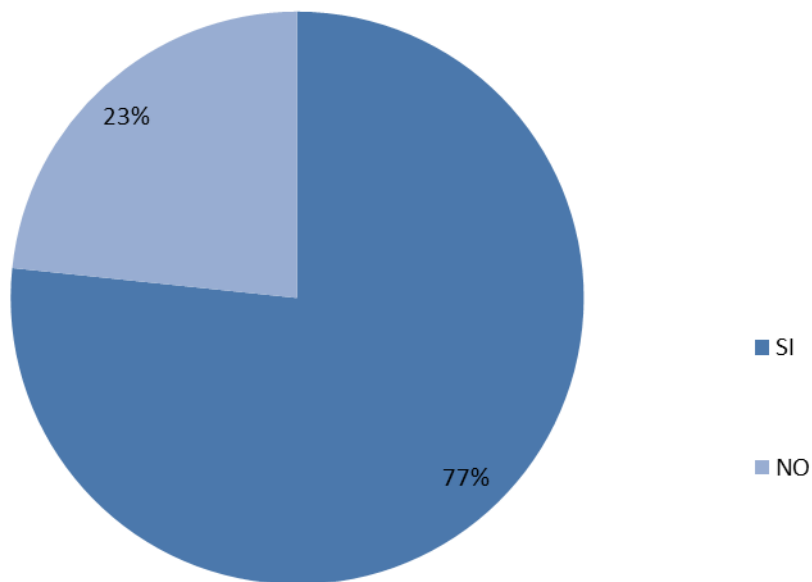
Las tres empresas apuntan sus respuestas a factores muy parecidos, que el trabajador se maneje en lo que está desempeñando, en la responsabilidad, en ser determinante a la hora de tomar una decisión y tratar de cumplir con los plazos, ya que en el ámbito de la construcción son muy importantes los tiempos. Los trabajadores deben ser comprometidos en todo sentido.

4.1.4.- Conocer lo que sienten los trabajadores dentro de la empresa e identificar la importancia que se le da, por parte del empleador.

La idea principal de este objetivo es proporcionar una visión concreta y acertada del cómo se siente un trabajador en particular en su puesto de trabajo, y cómo este factor puede influir en el desempeño y en el desarrollo de su actividad.

- ¿Se siente considerado por la empresa?

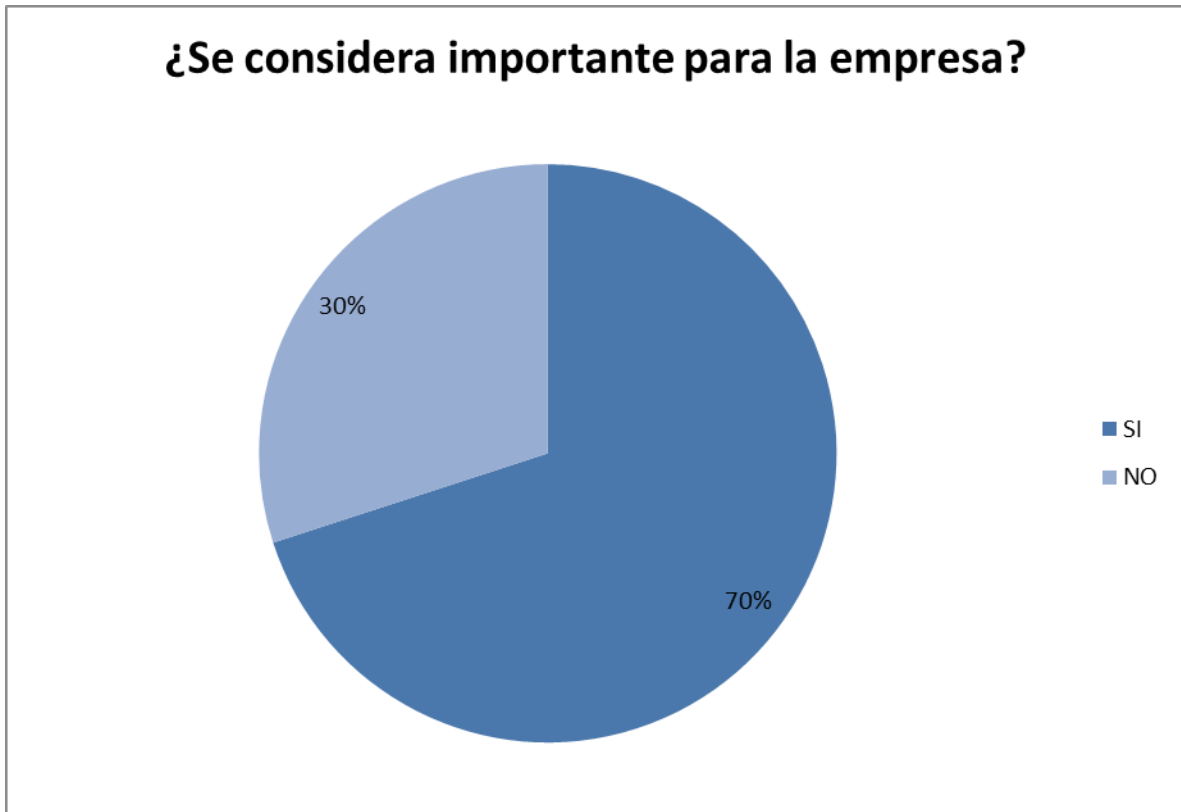
### ¿Se siente considerado por la empresa?



El  
77%  
de los

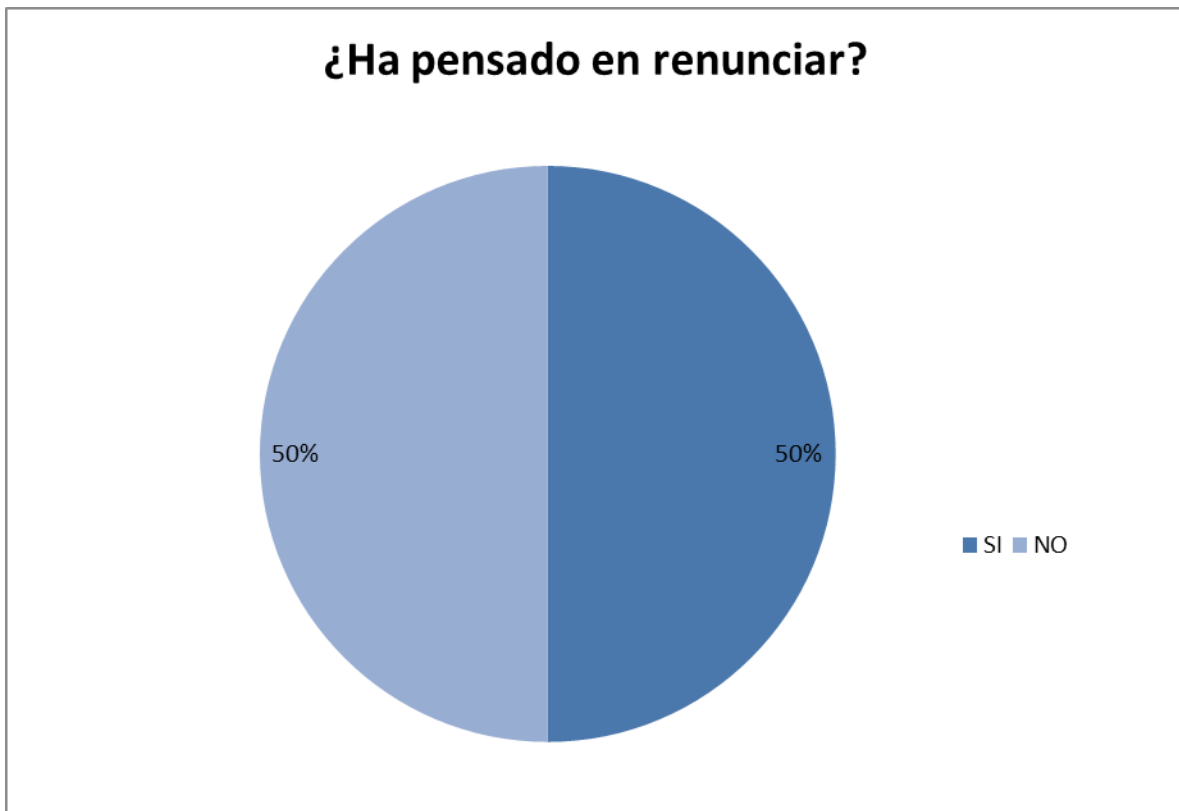
encuestados No se sienten considerados por la empresa, esto en términos generales, lo que se puede traducir en desmotivación del personal. Y el 23% de la muestra Si se siente considerado por la empresa, esto es positivo para los empleadores debido a que el trabajador presentará menos quejas e inquietudes.

- ¿Se considera importante para la empresa?



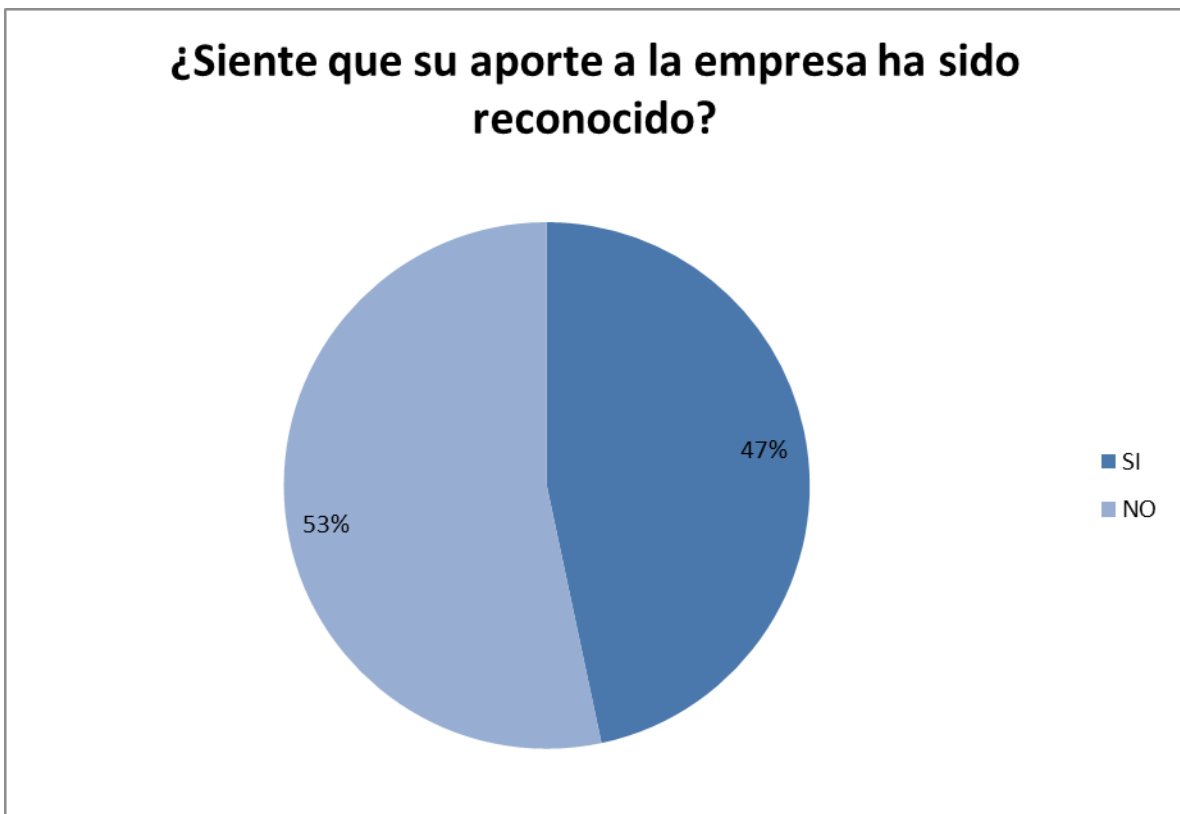
El 70% de los trabajadores encuestados considera que es importante para la empresa, mientras que el porcentaje restante cree que no lo es.

- ¿Ha pensado en renunciar?



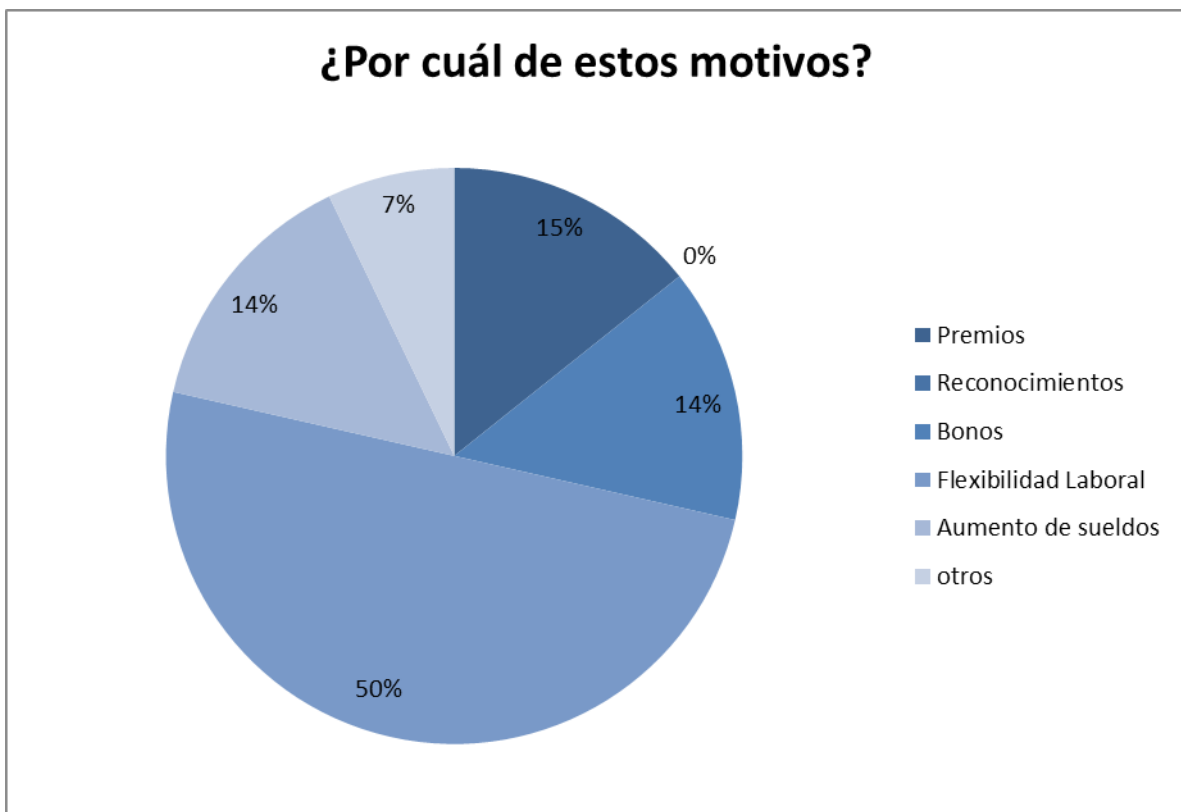
En esta pregunta se aprecia que la mitad de los trabajadores encuestados ha pensado en renunciar alguna vez en su actual empresa, mientras que la otra mitad dice nunca haber pensado en renunciar a su actual empleo.

- ¿Siente que su aporte a la empresa ha sido reconocido?



- El 53 % de los encuestados No siente que su aporte a la empresa ha sido reconocido, mientras que el 47% restante siente que Si se ha reconocido.

- ¿Por cuál de estos motivos?
  - a) Premios
  - b) Reconocimientos (Por ejemplo, trabajador del mes)
  - c) Bonos
  - d) Flexibilidad con permisos y horarios
  - e) Aumento de sueldo
  - f) Otro



Del 47% que ha sentido que su aporte es reconocido, el 50% lo es mediante Bonos, seguido por Premios con un 15% y con 14% Bonos y Aumentos de

Sueldos, luego se sitúa con un 7% la opción otros y por último con 0% de las preferencias los Reconocimientos (como trabajador del mes).

4.1.5.- En base a los resultados, identificar los niveles de clima laboral y relaciones interpersonales existentes en las empresas evaluadas.

El clima laboral es un factor muy importante a la hora de mantener relaciones laborales armónicas dentro de la organización, el objetivo número cinco evaluará la situación relacional entre trabajadores y supervisores, y cómo esto afecta en las variables de retención de talentos.

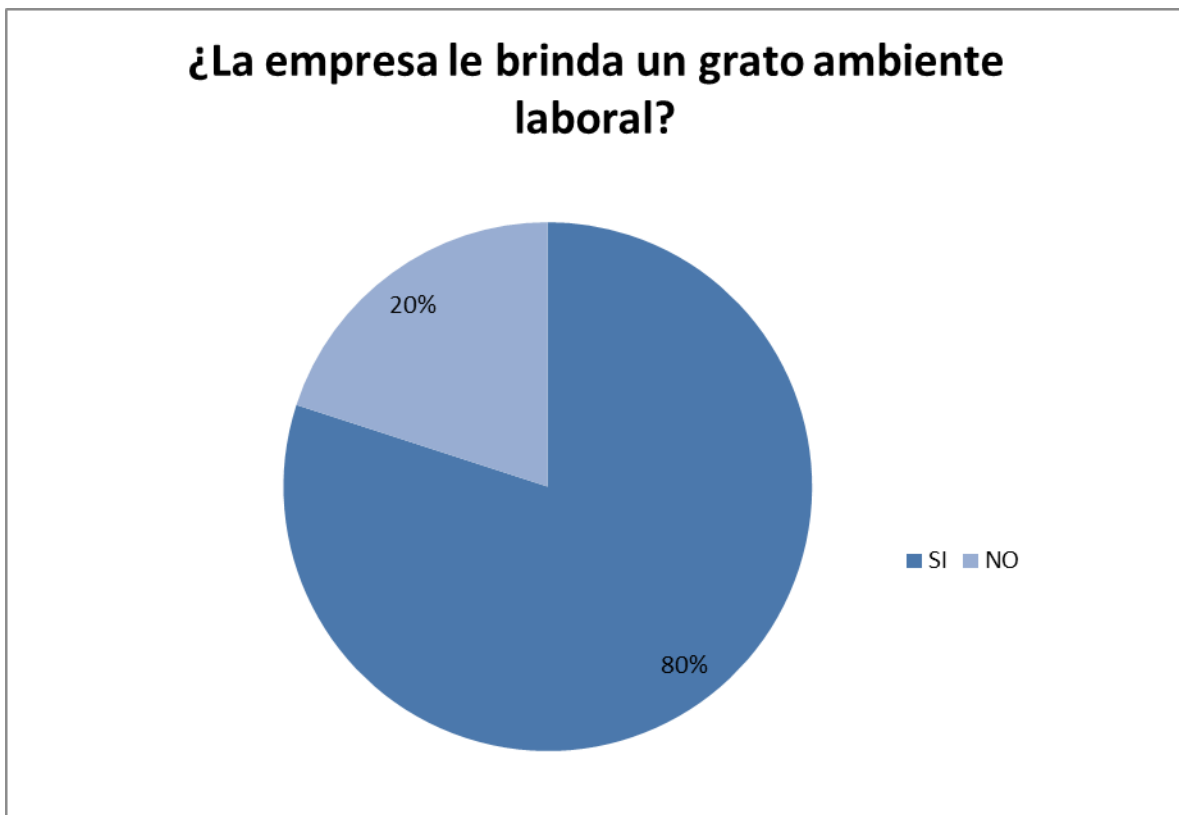
- ¿Está abierto al diálogo con sus trabajadores?

Las tres empresas se encuentran constantemente abiertas al diálogo con sus trabajadores.

- ¿Cómo es la relación con sus trabajadores?

La relación con los trabajadores es buena en las tres organizaciones, pero destacando que en todas existe un conducto regular a seguir a la hora de querer llevar a cabo alguna acción entre los distintos niveles jerárquicos.

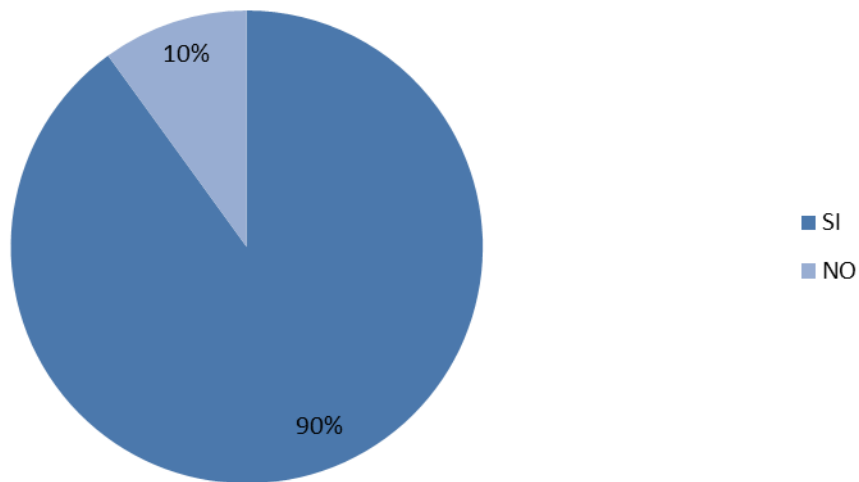
- ¿La empresa le brinda un grato ambiente laboral?



Casi la totalidad de los encuestados (El 80%) respondió que la empresa le brinda un grato ambiente laboral en el cual desempeñarse, mientras que el 20% restante no se encuentra conforme con sus actuales condiciones laborales.

- ¿Presenta una buena relación con sus supervisores y/o jefes?

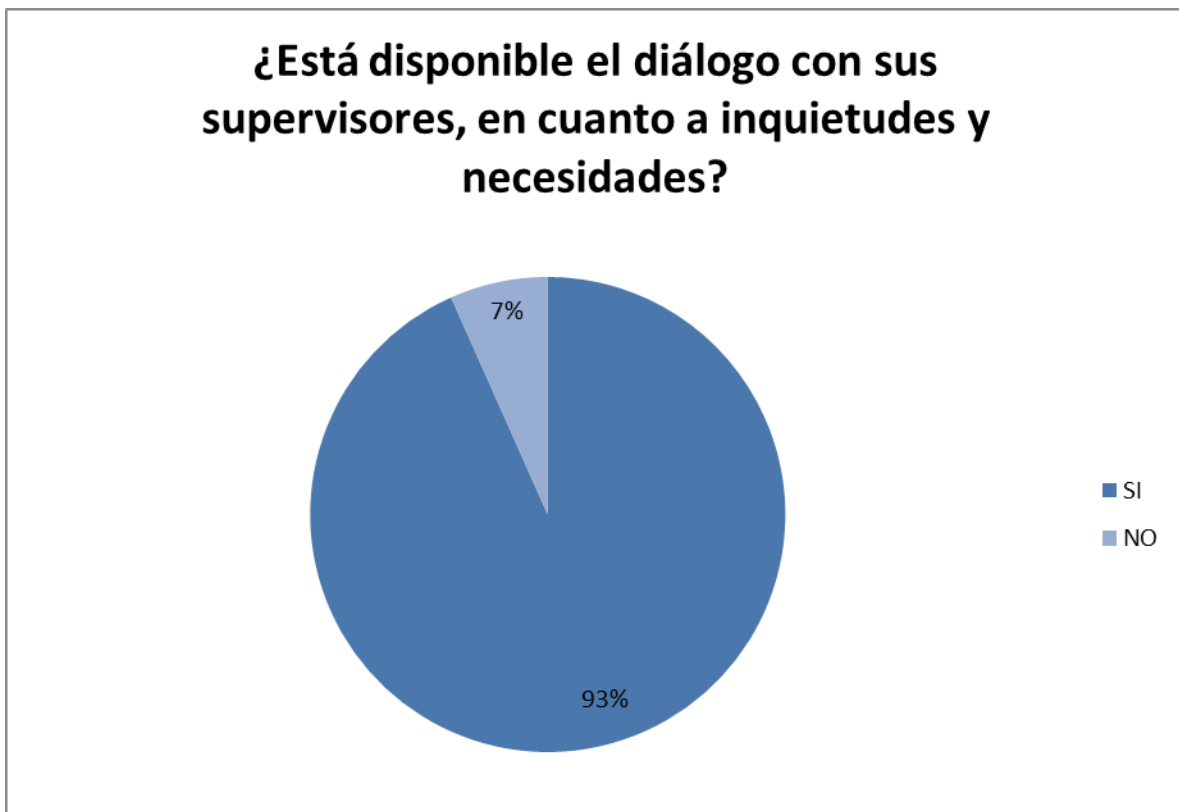
### ¿Presenta una buena relación con sus supervisores y/o jefes?



El 90% de los trabajadores dice tener una buena relación con sus jefes o supervisores, mientras que el resto dice

no presentar relaciones no tan buenas con sus superiores.

- ¿Está disponible el diálogo con sus supervisores, en cuanto a inquietudes y necesidades?



El 93% de los encuestados consideran que está disponible el diálogo con sus supervisores, en cuanto a inquietudes y necesidades, mientras que el 7% no encuentran disponible el dialogo con sus supervisores.

4.1.6.- Identificar medidas y procedimientos utilizados por las empresas al momento de tener que retener o remplazar a un trabajador importante.

Este objetivo permitirá conocer la postura de la empresa frente a procesos de retención o alejamiento de un trabajador valioso, la forma y los procedimientos que utiliza para esto y su estado global.

- ¿Les es conveniente contratar a una persona con conocimientos específicos o entregarle esos a un trabajador de la propia empresa mediante capacitaciones?

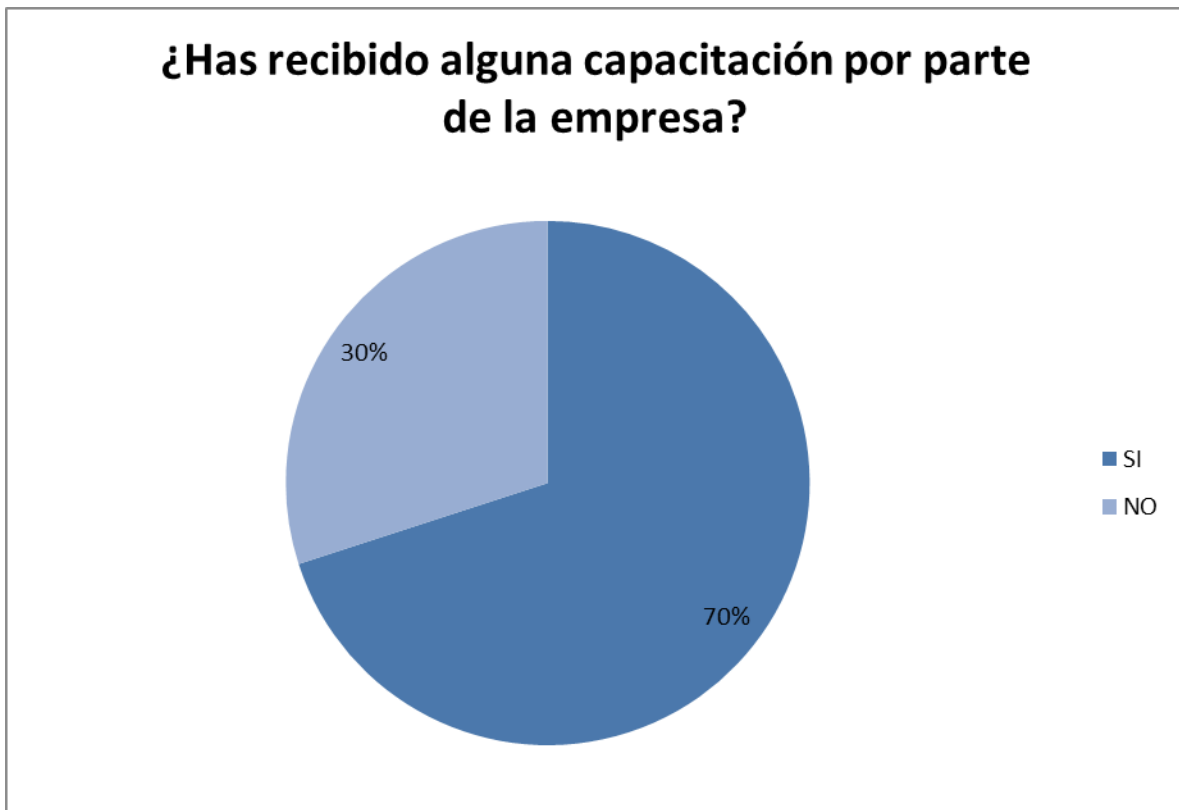
Para las empresas estudiadas es mejor capacitar a una persona de la propia empresa que contratar a otra externa ya capacitada, ya que para la empresa no es un costo extra desarrollar profesionalmente a un trabajador, y con esto se logra además una fidelidad entre trabajador y empresa.

- ¿Ha sufrido pérdidas de trabajadores importantes? y ¿Cómo ha suplido sus lugares?

Todas las empresas han sufrido pérdida de trabajadores importantes, en primer lugar se trata de llenar sus vacantes capacitando trabajadores de la misma empresa, ya que estos, si bien no saben realizar totalmente el trabajo específico, tienen conocimiento de la labor, por ende es más fácil

capacitarlos. Si no existe reclutamiento interno se procede a ocupar el puesto de trabajo mediante un reclutamiento externo.

- ¿Has recibido alguna capacitación por parte de la empresa?



El 70% de los trabajadores dice haber recibido alguna capacitación acorde con su puesto de trabajo, mientras que el 30% restante dice nunca haber sido capacitado por la organización a la cual pertenece.

4.1.7.- Conocer los estímulos entregados por la empresa a sus trabajadores e identificar la importancia entregada por los empleados a estos.

El objetivo de este punto es saber de qué manera la empresa recompensa a sus trabajadores cuando estos realizan buenos desempeños en sus puestos de trabajo, y de qué forma estos los reciben y los perciben.

- ¿La empresa brinda capacitaciones a sus trabajadores?

Las empresas sí brindan capacitaciones a sus trabajadores en la medida en que las labores necesiten a personal con conocimientos de mayor especificación.

- ¿Tienen políticas de premios y reconocimientos para la motivación del personal?

En FOMENTA no existen políticas de premios y reconocimientos, lo que se quiere implementar junto con el departamento de recursos humanos. En Rmena y DHELOS sí existen políticas de reconocimientos y premios hacia sus trabajadores.

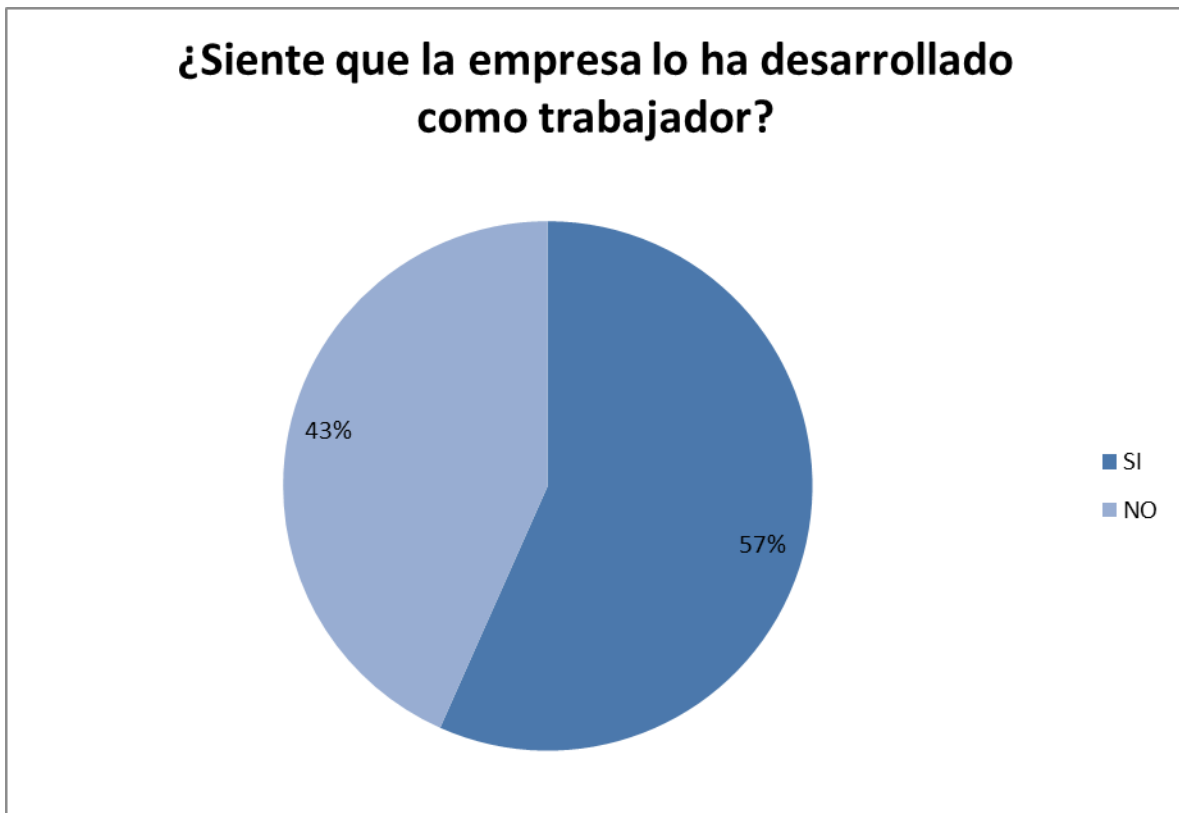
- Según su punto de vista ¿Qué es lo más importante para un trabajador al momento de decidir si desvincularse o no de la empresa?

En las tres organizaciones las variables mas importantes para un trabajador al momento de decidir una posible desvinculación de la empresa son los motivos financieros y de estabilidad laboral.

- ¿Qué estímulos son los menos considerados por los trabajadores al momento de tomar la decisión?

En todos los casos los horarios, ya que al trabajador le es indiferente el trabajar mas por ganar mas dinero.

- ¿Siente que la empresa lo ha desarrollado como trabajador?



En términos generales, la mayoría de los trabajadores cree que en su empresa se ha desarrollado como trabajador, esto corresponde al 57% de los encuestados, mientras que el 43% cree que en su empresa no ha progresado en cuanto a desarrollo profesional.

4.1.8.- Identificar qué otros factores influyen ante la ausencia de un trabajador valioso para la empresa.

En este último objetivo, se busca si existen otras áreas de la organización que se vean afectadas ante la pérdida de un trabajador valioso, tanto en las relaciones humanas, costos, etc.

- ¿Cómo ha afectado la pérdida de trabajadores importantes dentro de la Organización? En cuanto a lo financiero y humano.

Principalmente afecta en el funcionamiento de la empresa, ya que el nuevo trabajador se debe adaptar a una organización desconocida, con nuevos compañeros y nuevas relaciones, lo que en muchos casos conlleva tiempo y dinero.

## **CONCLUSIONES**

En este capítulo se dieron a conocer las empresas que sirvieron como ejemplos para nuestra investigación, que se hizo en base a una entrevista realizada a un personal de alto cargo y unas encuestas realizadas a un trabajadores con un puesto más bajo en el organigrama, todo esto con la finalidad de contraponer puntos de vistas en algunos aspectos, para así recopilar e identificar la información necesaria con el objetivo de desarrollar un modelo sustentable y eficiente de retención del personal valioso para cada organización logrando también la satisfacción del trabajador.

Al asociar las entrevistas y las encuestas con objetivos se puede concluir en primer lugar que el total de las empresas seleccionadas no poseen políticas de retención de personal, pero demuestran interés por adquirir una, debido a que consideran importante la continuidad laboral de los trabajadores ya que les da más confianza a estos, lo que a la vez fortalece el trabajo en equipo, provocando una sinergia, que para la empresa se traduce en benéficos tanto humanos como financieros.

Al analizar los factores determinantes para que un trabajador decida irse de una empresa, obtuvimos como resultado que el 64% de los encuestados considera las remuneraciones o sueldos como el factor más importante, era un resultado esperable puesto que todo trabajador se desempeña por dinero, pero fue seguido con el 17%, Horarios de trabajo, lo que se traduce que las personas consideran los horarios al momento de tomar una decisión, esto se puede asociar

a el desarrollo social y familiar del trabajador, por lo que le es más favorable un horario adecuado para llevar sin ningún inconveniente su vida extra laboral. Con un 13% se sitúa Posibilidad de ascensos, esto es muy considerado por los cargos medios, y no tanto por los trabajadores operarios y/o técnicos debido a que por ejemplo un operario de una maquinaria, no va a subir en el organigrama debido a que su trabajo requiere de conocimientos específicos que no necesariamente justifican un ascenso. Luego con menores porcentajes tenemos a las distracciones y pasatiempos junto con beneficios de salud con un 3% y la flexibilidad laboral con un 0%.

Tomando en cuenta la importancia que sienten los trabajadores en su lugar de trabajo se hizo una pregunta, la cual hacía referencia si sentían que cualquier persona los podría remplazar en sus labores, a lo que respondieron con un 63% que Si, esto demuestra la incertidumbre que existe en estas áreas, lo que desencadena inseguridad y poca estabilidad laboral. Y el 37% de la muestra respondió que no cualquier persona podría remplazarlo en sus labores, este porcentaje coincidía en gran medida con los trabajadores que habían recibido alguna capacitación, esto demuestra que por medio de estas adquieren mayor cantidad de conocimientos específicos lo que los transforma en elementos importantes para la organización.

Todas las empresas en estudio poseen puestos de trabajo que requieren de conocimientos específicos, los que los que son avalados por las capacitaciones realizadas por parte de las empresas a sus trabajadores, esto transforma de inmediato al trabajador en un valor importante para la organización, debido a que

posee los conocimientos técnicos y lleva consigo una inversión, asociada a las capacitaciones que ha asistido.

En cuanto al cómo se sienten los trabajadores en sus empresas, se da a conocer mediante las preguntas, “¿Se siente considerado por la empresa?” y “¿Se considera importante para la empresa?”. Estas dieron como resultado que una gran mayoría se siente considerado y se considera importante pero se contraponen con la pregunta “¿Ha pensado en renunciar?” la que dio como resultado un 50% que Si y un 50% que No, esto puede explicar que no es suficiente que un trabajador se sienta a gusto y considerado en su puesto de trabajo, porque igual consideran la posibilidad de cambiar de empresa. Con resultados similares está el reconocimiento a los aportes que hacen los trabajadores, los cuales son en su mayoría con bonos, seguidos por reconocimientos, premios y aumentos de sueldos.

Al momento de tocar el clima laboral es muy importante las relaciones interpersonales, considerando que en todas las empresas existe una buena relación entre los jefes y subordinados, esto se demostró en parte con las entrevistas y por otra con la encuesta, en especial una pregunta sobre el ambiente laboral, la que dio como resultado que un 80% siente que la empresa le brinda un grato ambiente laboral, y con otra sobre la relación con los supervisores y jefes a lo que confirmaron positivamente un 90% de la muestra, con similar porcentaje se

encontró ubicada la disponibilidad del dialogo de parte de los trabajadores con los jefes.

En base a todos estos resultados con respecto al dialogo y relaciones entre trabajadores y jefes, se puede decir que es importante el dialogo en toda organización para así encontrar en conjunto las falencias que por ambas partes pueden haber, todo con el fin de encontrar las soluciones y traducir todo en un aumento de la efectividad al momento de llevarlo a la práctica.

En el caso de cuando un trabajador se va por uno u otro motivo de la empresa, se puede contratar a otro, con o sin los conocimientos requeridos, los que se le pueden brindar a través de capacitaciones y horas de práctica, pero gracias a la investigación se consideró la sinergia que se produce en estas áreas, esto es lo más difícil de conseguir al momento de contratar a un nuevo trabajador.

En cuanto a las capacitaciones que realiza la empresa a sus trabajadores, se identificó cuántos de ellos habían sido capacitados al menos una vez por sus respectivas empresas, reflejando un alto nivel de empleados capacitados, avalando con esto una intención hacia desarrollar profesionalmente al personal.

El tema de los premios e incentivos no es muy utilizado dentro de las organizaciones analizadas, ya que en sus departamentos de recursos humanos no existen políticas de reconocimiento e incentivos muy elaboradas. Esta variable es un factor fundamental del cual se puede obtener mayores beneficios al ser implementado con mayor claridad.

Las entrevistas reflejaron que el horario de trabajo es la variable que menos valoran los trabajadores al momento de tomar una decisión de cambio de empresa, ya que estos son indiferentes a la hora de querer trabajar más para ganar mayor cantidad de dinero.

Por último, y analizando uno de los objetivos más importantes dentro de la organización, se encuentra el cómo afecta a la empresa la pérdida de un trabajador talentoso o valioso. Esto reflejó que la partida de un elemento valioso dentro de la empresa produce pérdidas, tanto económicas como humanas, ya que al contratar una persona nueva para ocupar la vacante del puesto de trabajo solicitado se incurre en costos de inducción y capacitación, además de costos de tiempo, los que se ven reflejados en el periodo que el nuevo trabajador necesita para adaptarse y acoplarse a su nuevo trabajo y organización.

# **CAPÍTULO III**

## ***SUGERENCIAS Y CREACIÓN DE NUEVO MODELO***

## **INTRODUCCION**

En el capítulo final, y continuando el inicio de la investigación, se evaluarán los resultados arrojados por las encuestas, para así identificar factores claves dentro de la administración de recursos humanos que permitan desarrollar una política y un modelo de retención de talentos acoplado a los demás y también entregar sugerencias a los modelos ya propuestos.

La creación de un nuevo modelo de retención de personal apunta principalmente a indagar en áreas específicas, buscando el fortalecimiento de las ideas ya propuestas, adaptándose a las características únicas que poseen los trabajadores de las empresas de ingeniería, y entregando información valiosa que permita la optimización de los recursos, el mejoramiento del clima laboral y las relaciones interpersonales, además de una estabilidad laboral que permita, implícitamente, reducir costos y mejorar la calidad empresarial.

## **1.- Sugerencias al Hexágono de la retención**

El hexágono de la retención, propone seis puntos considerados claves a la hora de retener a un trabajador talentoso o indispensable, estos puntos son: Rumbo, clima, liderazgo, desarrollo, engagement y personalización. Dentro de las empresas de ingeniería y construcción, y considerando principalmente a los trabajadores operarios que presentan conocimientos específicos para distintas áreas en particular, es posible centrar la atención sólo en algunos puntos de este modelo, que son pilares fundamentales dentro de la retención de talentos, como lo son el clima, el desarrollo y el engagement.

Desde el punto de vista de los supervisores y jefes, la personalización hacia los trabajadores es un factor fundamental a la hora de conocer las labores realizadas por las personas y entablar buenas relaciones dentro de la organización, lo que lleva a que el trabajador se sienta motivado e importante para la empresa.

Por lo tanto, en las empresas del sector ingeniería y construcción no todos los factores de este modelo son determinantes a la hora de retener a un trabajador indispensable.



(Fig. 4: Pirámide de retención de talentos)

La pirámide de retención de talentos incluye variables ya mencionadas, como lo son el clima laboral, el desarrollo profesional y el engagement, pero apuntado a una visión sinérgica, que permita que el trabajador sienta que es parte de un núcleo, un eslabón dentro de la cadena organizacional, y si él falla, la empresa comienza a funcionar defectuosamente.

La solidez financiera es un factor clave a la hora de retener a un trabajador. Incentivar a las personas mediante premios y recompensas, tanto monetarias como no monetarias, crean en el trabajador una atmósfera de motivación, que junto con el resto de las variables del piso número uno, hacen que las personas se sientan en confianza, en un ambiente de trabajo grato y motivados por mejorar su desempeño.

La consecución progresiva de las variables de la pirámide llevarán a los trabajadores a fidelizarse con la empresa, sintiéndose parte esencial de esta y creando vínculos organizacionales que serán difíciles de remplazar por otras ofertas de trabajo, llevando al trabajador a un estado final de plenitud laboral.

## **CONCLUSIONES**

El desarrollo de una investigación en diferentes empresas de la región insertas en la industria de la ingeniería y construcción, mediante encuestas realizadas a trabajadores de distintos niveles jerárquicos, permitió realizar un estudio acabado del cómo se aborda el tema de la retención de talentos en este tipo de empresas, en donde los conocimientos técnicos específicos juegan un papel fundamental a la hora de tomar decisiones de retención o liberación de los trabajadores.

Los resultados de la investigación entregaron información fundamental para realizar cambios y sugerencias a modelos ya existentes pero generales, sin inclinación hacia una industria específica. Estas sugerencias, mas la nueva información recopilada permiten desarrollar un nuevo modelo de retención de talentos basado en factores netamente enfocados a trabajadores operarios y supervisores, teniendo como consecuencia una mejor visión de este ámbito de la administración de recursos humanos dentro de las empresas de construcción e ingeniería.

La creación de la pirámide de retención de talentos entrega una visión mas acabada sobre los factores preponderantes a al hora se decidir si seguir o no en una empresa, esto se da tanto para jefaturas como operarios. En este modelo se incluyen variables como el engagement sinérgico, la confianza y motivación y la plenitud laboral, que complementados con componentes ya estudiados forman un modelo final que sirve como base para implementar nuevas políticas de retención de personal que permitan amortiguar y anular en muchos casos las consecuencias generadas de la perdida de personal valioso para las compañías.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. (2000). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MC GRAW HILL.

CHIAVENATO, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. MC GRAW HILL.

CRAVINO, L. M. (2003). *UN TRABAJO FELIZ*.

FERNANDEZ, I. (2006). [HTTP://WWW.IGNACIOFERNANDEZ.CL](http://www.ignaciofernandez.cl). OBTENIDO DE  
[HTTP://WWW.IGNACIOFERNANDEZ.CL/DOCUMENTOS/2006\\_DESAFIO\\_RETENCION\\_DE\\_TALENTOS.PDF](http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2006_desafio_retencion_de_talentos.pdf)

GOLEMAN, D. (1998). *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA*. VERGARA.

RODRIGUEZ, D. (2004). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL*. EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE.

RODRIGUEZ, D. (2004). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL*. EDICIONES UNIVERSIDAD DE CATOLICA DE CHILE.

SHARON JORDANS EVANS, B. K. (2009). *CUIDALOS O PIERDELOS*. EMPRESA ACTIVA.

WILLIAM B. WERTHER, J., & DAVIS, K. (1995). *ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS*. MC. GRAW HILL.

## ANEXOS



Escuela de Ingeniería Comercial  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad de Valparaíso



## ENTREVISTA - ENCUESTA

### **Modelo de retención de personal para empresas del sector ingeniería y construcción.**

“Cuestionario investigativo para fines de recolección y análisis de información”.

## **SUPERVISORES O JEFES (Entrevista)**

1. ¿Posee la empresa alguna política de retención de personal?
2. ¿Existe alguna área de la empresa que requiera un trabajador con conocimientos específicos?
3. ¿Cómo definiría a un trabajador importante para la organización?
4. ¿Cómo identifica y desarrolla los talentos y competencias que poseen los trabajadores?
5. ¿La empresa brinda capacitaciones a sus trabajadores?
6. ¿Está abierto al dialogo con sus trabajadores?
7. ¿Les es conveniente contratar a una persona con conocimientos específicos o entregarle esos a un trabajador de la propia empresa mediante capacitaciones?
8. ¿Estarían dispuestos a implementar un modelo de retención para no perder a sus trabajadores capacitados y con conocimientos específicos?
9. ¿Tienen políticas de premios y reconocimientos para la motivación del personal?
10. ¿Según su punto de vista que es lo más importante para un trabajador al momento de decidir si desvincularse o no de la empresa?
11. ¿Qué estímulos son los menos considerados por los trabajadores al momento de tomar la decisión?
12. ¿Cómo es la relación con sus trabajadores?

13. ¿Ha sufrido pérdidas de trabajadores importantes y como ha suplido sus lugares?

14. ¿Cómo ha afectado la perdida de trabajadores importantes dentro de la organización? En cuanto a lo financiero y humano.

### **TRABAJADORES (Encuesta)**

1. ¿Se siente considerado por la empresa?

a) SI

b) NO

2. ¿La empresa le brinda un grato ambiente laboral?

a) SI

b) NO

3. ¿Cómo lo calificaría?

a) Excelente

b) Muy Bueno

c) Regular

d) Malo

e) Muy malo

4. ¿Has recibido alguna capacitación por parte de la empresa?

a) SI

b) NO

Si su respuesta es SI, nómbrala (as) \_\_\_\_\_

5. ¿Se considera importante para la empresa?

a) SI

b) NO

¿Por qué? (opcional)

---

6. ¿Ha pensado en renunciar?

a) SI

b) No

7. ¿Motivos del porque SI o NO? (Opcional)

---

---

8. ¿Cuál de estos factores es el determinante para tomar la decisión de irse de una empresa?

g) Remuneraciones o sueldos

h) Horarios de trabajo

i) Beneficios de salud

j) Posibilidad de hacer carrera en la empresa (posibilidad de ascensos)

k) Distracciones y pasatiempos, como paseos de fin de año, celebración de cumpleaños, etc.

l) Flexibilidad laboral (permisos, etc)

9. ¿Presenta una buena relación con sus supervisores y/o jefes?

a) SI

b) NO

10. ¿Siente que la empresa lo ha desarrollado como trabajador?

a) SI

b) NO

11. ¿Está disponible el dialogo con sus supervisores en cuanto a inquietudes y necesidades?

a) SI

b) NO

12. ¿Siente que su aporte a la empresa ha sido reconocido?

a) SI

b) NO

• Si su respuesta es SI ¿por cuál de estos motivos?

g) Premios

h) Reconocimientos (como por ejemplo trabajador del mes)

i) Bonos

j) Flexibilidad con permisos y horarios

k) Aumento de sueldo

l) Otro \_\_\_\_\_

13. En su puesto de trabajo, ¿Considera que cualquier persona lo podría reemplazar?

a) SI

b) NO