

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

*La retención del capital humano del cargo
Especialista B en gestión comercial en la
Corporación COPEXTEL S.A.*

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección

Autora: Ing. Ariadna Oleaga Hernández

Tutora: MSc. Maria Teresa Agüero Torres

La Habana, Octubre de 2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ariadna Oleaga Hernández, declaro que el trabajo que presento como Tesis de la Maestría en Dirección, titulado La retención del capital humano del cargo Especialista B en gestión comercial en la Corporación COPEXTEL S.A. es original, fruto de la relación de trabajo científico con mi tutora y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente a los 13 días del mes de septiembre de 2016.



Ing. Ariadna Oleaga Hernández
Autor

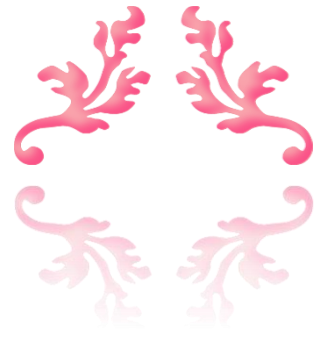
AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo, María Teresa Agüero Torres, tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada La retención del capital humano del cargo Especialista B en gestión comercial en la Corporación COPEXTEL S.A., del maestrante Ingeniera Ariadna Oleaga Hernández, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que posee los requisitos necesarios para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 13 días del mes de septiembre de 2016.



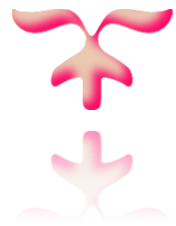
MSc. María Teresa Agüero Torres
Tutora

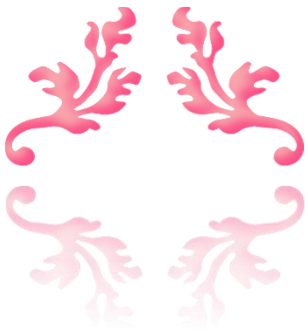


A mi papá porque sé que estará orgulloso de mí, donde quiera que esté,

A mi mamá por su ayuda, silenciosa pero incondicional,

A mi novio por estar siempre pendiente de mí y hacérmelo saber en todo momento,





Agradecimientos

Si este trabajo llegó a su fin, fue gracias a mi tutora María Teresa Agüero, sin ella mis esfuerzos hubiesen sido infructuosos y el camino, interminable.....

- ❖ *A mi mamá y mi novio por tener una paciencia infinita.*
- ❖ *A mis amigas Viky y Yamilé por hacer un espacio para mí en sus vidas, a pesar de sus múltiples ocupaciones.*
- ❖ *A mi jefe, José Manuel Delgado de Castro, por facilitarme el tiempo y los recursos para cursar esta Maestría.*
- ❖ *A mis compañeros de trabajo de la Dirección de Capital Humano y de otros Departamentos por su disposición a aportar su granito de arena y estar al tanto de mis avances.*
- ❖ *A todos los profesores de la Edición 19 de la Maestría en Dirección por compartir sus conocimientos y contribuir desde las aulas a hacer realidad la obra de la Revolución.*

A todos muchas gracias



Resumen

La gestión del conocimiento y los activos intangibles han alcanzado mayor importancia en estos tiempos de cambios constantes e innovación tecnológica, por esta razón, las organizaciones deben desarrollar y retener el capital humano en aras de adquirir ventajas competitivas.

El proyecto de modelo económico-social cubano se dirige a mantener la diversificación de las formas de gestión, lo que puede incidir negativamente en el sector estatal al provocar salidas no planificadas de trabajadores experimentados, en busca de ofertas de empleo más atractivas.

La Corporación COPEXTEL S.A. posee un capital humano altamente calificado y especializado en la esfera de las comunicaciones, la informática y la electrónica, pero ha presentado índices de fluctuación elevados en los últimos cinco años, de ahí que el presente trabajo se planteara como objetivo elaborar un programa de acciones para retener el capital humano de uno de sus puestos claves: el Especialista B en la gestión comercial, bajo la hipótesis comprobada de que si se determinaban áreas de mejora en la satisfacción laboral, motivación, clima y compromiso organizacional, se podrían identificar acciones para retener a esos trabajadores.

Se realizó un diagnóstico tomando una muestra determinística de dichos especialistas en las Divisiones Comerciales para determinar los aspectos que los mantienen actualmente en sus puestos y las áreas de mejora; para ello se utilizaron el análisis documental, entrevistas individuales y encuestas.

Se presenta el programa de acciones para la retención del puesto clave estudiado dando cumplimiento al objetivo general así como las principales conclusiones y recomendaciones.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. La retención el capital humano: su importancia para las organizaciones.	6
<i>I.1. Relación entre la gestión del capital humano y la retención</i>	6
<i>I.2. Principales conceptos relacionados con la retención del capital humano.</i>	9
<i>I.3. Dimensiones y factores que influyen en la retención del capital humano.</i>	12
<i>I.3.1. Satisfacción laboral</i>	13
<i>I.3.2. Clima organizacional</i>	15
<i>I.3.3. Motivación</i>	17
<i>I.3.4. Compromiso organizacional</i>	23
<i>I.4. Revisión de las prácticas de retención del capital humano.</i>	26
CAPÍTULO II. Diagnóstico de la situación actual en las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.	33
<i>II.1. Breve descripción de la Corporación COPEXTEL S.A.</i>	33
<i>II.2 Breve descripción de los puestos claves.</i>	36
<i>II.3. Metodología empleada.</i>	37
<i>II.4. Resultados obtenidos del diagnóstico.</i>	40
<i>II.4.1. Resultados del análisis documental</i>	41
<i>II.4.2. Resultados de las encuestas en cada variable.</i>	42
- Satisfacción laboral	42
- Clima organizacional	45
- Motivación	48
- Compromiso organizacional	51
- Valoración de los resultados de las encuestas por variable estudiada.	53
<i>II.4.3. Resultados de las entrevistas a los directivos.</i>	55
- Satisfacción laboral	55
- Motivación	56
- Clima organizacional	57
- Compromiso organizacional	57
- Otros datos de interés.	58

- Valoración de los resultados de las entrevistas por variable estudiada.	59
<i>II.4.4. Integración y valoración de los resultados de las encuestas y las entrevistas.</i>	60
<i>II.5. Conclusiones del diagnóstico.</i>	61
Capítulo III. Programa de acciones para retener a los Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.	63
<i>III.1. Objetivos del programa de acciones</i>	64
<i>III.2. Políticas para el cumplimiento del programa de acciones.</i>	65
<i>III.3. Beneficios esperados del programa de acciones.</i>	65
<i>III.4. Programa de acciones.</i>	67
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Bibliografía	78
Anexos	84

Introducción

El desarrollo acelerado del entorno empresarial obliga a las organizaciones modernas a gestionar el conjunto de conocimientos, experiencias, actitudes y habilidades que poseen los individuos, para garantizar su supervivencia en el mercado y aumentar las ventajas competitivas.

Los trabajadores experimentados que abandonan voluntariamente la organización estando activos en su vida laboral, se llevan consigo dichos atributos, generando costos adicionales asociados a los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal de nuevo ingreso.

Los niveles de ventas, de productividad del trabajo y la calidad de los productos o servicios también se afectan, ya que las personas que se incorporan a la entidad tardan un tiempo en adquirir un nivel de desempeño adecuado.

De ahí que la búsqueda de herramientas o estrategias para retener el capital humano constituya un reto para las empresas.

En Cuba, a pesar de las restricciones económicas, se han invertido importantes recursos humanos, materiales y financieros en los distintos niveles de enseñanza de la educación, con el fin de lograr altos niveles de calificación y preparación de la fuerza laboral.

El presente trabajo se desarrolló en la Corporación COPEXTEL S.A., perteneciente al Ministerio de Comunicaciones, cuya actividad fundamental es la comercialización y prestación de servicios técnicos en 18 líneas de productos relacionados con la informática, las telecomunicaciones y la electrónica así como sistemas eléctricos, hidráulicos, de clima y de gastronomía hotelera, entre otros.

La estructura organizativa de la empresa es divisional, con un enfoque basado en procesos, de los cuales se consideran claves: las compras, las ventas y los servicios técnicos.

El proceso de Compras asegura el aprovisionamiento de mercancías, partes, piezas e insumos para la venta de soluciones integrales, mercancías y servicios técnicos.

El proceso de Ventas tiene como objetivo satisfacer la demanda de los clientes en cuanto a la adquisición de equipamiento en las 18 líneas de productos.

El proceso de Servicios Técnicos consiste en brindar servicios de soporte de las tecnologías que se comercializan, tanto en la garantía como en la post-garantía.

En cada uno de los procesos se identifican un grupo de cargos que tienen un impacto directo sobre los niveles de venta y la satisfacción del cliente, debido a lo cual se denominan *claves* o *estratégicos*.

La revisión de la información estadística de la Corporación COPEXTEL S.A. en el período comprendido entre enero y diciembre del 2014 reveló un 11% de fluctuación laboral.

Del total de bajas al cierre de ese año, el 71% se registró en cargos de especialistas y técnicos, el 49% son graduados en especialidades afines a la rama de la informática, la electrónica y las telecomunicaciones y el 46% ocupaba cargos claves.

Las causas de mayor influencia en la decisión de los trabajadores de abandonar la empresa fueron: los problemas personales (28%), las salidas del país (13%), incorporarse al trabajo por cuenta propia (10%), la mejora salarial (9%) y el traslado a otra entidad (6%).

Los cargos claves que presentaron los mayores índices de fluctuación en los años 2014 y 2015, fueron el Especialista A en asistencia técnica y el Especialista B en la gestión comercial, seleccionándose este último como unidad de análisis, pues está vinculado a dos procesos claves de la empresa: las Compras y las Ventas.

El requisito de calificación formal de este cargo admite que los candidatos sean graduados de nivel superior en cualquier especialidad, por esta razón, los conocimientos y habilidades en el

tema comercial los adquieren mediante acciones de capacitación en la propia empresa, a diferencia de los Especialistas A en asistencia técnica, que llegan con una preparación de base adquirida en los centros de enseñanza de la educación superior porque se les exige ser graduados en especialidades relacionadas con la informática, la electrónica y las telecomunicaciones.

El surgimiento de nuevas formas de gestión tales como: empresas de capital mixto, cooperativas, usufructo de tierras, arrendamiento de establecimientos y trabajo por cuenta propia, constituyen una amenaza para la Corporación COPEXTEL S.A., al insertarse en el mercado laboral como una oferta atractiva para el capital humano altamente calificado.

Todos estos elementos constituyen la situación problemática que sustentaron la presente investigación y determinaron el problema siguiente:

¿Cómo retener el capital humano del puesto clave Especialista B en la Gestión Comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.?

Se plantea la hipótesis:

Si se determinan áreas de mejora en la satisfacción laboral, motivación, clima y compromiso organizacional de los Especialistas B en la Gestión Comercial, se podrán identificar acciones para retener el capital humano que ocupa dicho cargo.

Objetivo General:

Elaborar un programa de acciones para la retención del capital humano del puesto clave Especialista B en la Gestión Comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un análisis teórico y crítico sobre la retención del personal en la gestión del capital humano.
2. Diagnosticar el estado actual de la motivación, la satisfacción laboral, el clima y el compromiso organizacional del capital humano que ocupa el cargo de Especialista B en la gestión comercial en las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.
3. Determinar las acciones encaminadas a lograr la retención del capital humano.

La **unidad de análisis** fueron los directivos y los trabajadores de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A., que ocupan el cargo de Especialista B en la gestión comercial.

La **población** estuvo constituida por 70 trabajadores que ocupan el cargo antes mencionado y 22 directivos vinculados a la actividad comercial.

Se seleccionó una **muestra** determinística conformada por 30 especialistas y 11 directivos, los que representan un 43% y un 50% de la población, respectivamente.

Los métodos y técnicas utilizados fueron: el análisis documental, una entrevista individual estructurada y las encuestas, utilizándose los cuestionarios siguientes:

- Cuestionario de satisfacción.
- Cuestionario de motivación.
- Cuestionario de clima organizacional
- Cuestionario de compromiso organizacional

La presentación escrita de los resultados de la investigación está organizada en 3 capítulos:

Capítulo I: Se muestra el análisis crítico de los principales conceptos, dimensiones y variables de la retención del capital humano.

Capítulo II. Se presentan los resultados del diagnóstico sobre los niveles de satisfacción laboral, motivación, clima y compromiso organizacional de los Especialistas B en la gestión comercial en el campo de acción definido dentro de la Corporación COPEXTEL S.A.

Capítulo III. Se propone un programa de acciones para retener al capital humano del cargo clave Especialista B en la gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

Capítulo I. La retención el capital humano: su importancia para las organizaciones.

I.1. Relación entre la gestión del capital humano y la retención.

El entorno actual caracterizado por la crisis económica, con un mercado altamente competitivo y el surgimiento acelerado de nuevas tecnologías, demanda altos niveles de efectividad y de calidad en la gestión empresarial.

En este contexto, el patrimonio material y financiero ha dejado de ser el centro de atención de las organizaciones modernas, para enfocarse en los individuos como portadores de activos intangibles, que pueden llegar a constituir una ventaja competitiva.

En los inicios del Siglo XX y hasta 1950, los empresarios apuntaban hacia el incremento de la productividad, el hombre se percibía como un generador de costos y el área de relaciones laborales, como se denominaba en ese momento, tenía un modelo burocrático, centrado en disciplinar y estandarizar el comportamiento humano.

Entre los años 1950 y 1990, las empresas asumen un enfoque proactivo para adaptarse a los cambios del entorno y enfrentar con éxito a la competencia, las personas comienzan a ser administradas y el área de recursos humanos se convierte en un mediador entre los intereses organizacionales y los individuales.

Desde 1990 y hasta la actualidad, los directivos utilizan cada vez más la información y el conocimiento para obtener ventajas competitivas, la función de administración de recursos humanos se transforma en gestión del capital humano, pasando a promover el desarrollo de las capacidades individuales de los trabajadores, potenciando su inteligencia, experiencia, conocimientos, habilidades, aspiraciones y percepciones.

En este sentido, Chiavenato (2000) y Dolan et al. (2010) identifican las tendencias siguientes:

1. Gerentes de línea que adquieren nuevos roles como agentes del cambio mientras los especialistas de recursos humanos se están convirtiendo en consultores internos.
2. Creciente preocupación por la conciliación de la vida laboral y personal (humanización del lugar de trabajo, conflictos entre el trabajo y la vida familiar, flexibilización del horario, trabajo a distancia, etc.)
3. Se diseñan programas para hacer frente a los cambios demográficos como envejecimiento poblacional y escasez de mano de obra.
4. Se introducen innovaciones en lo relacionado con la atracción y retención de talentos.

Irigoyen (2011) refiere que los cambios en el mercado de recursos humanos y el mercado laboral también impactan en la forma de gestionar el capital humano, según se observa en la Tabla No. 1.

Tabla No. 1. Comportamiento del mercado de recursos humanos y el mercado laboral.

Realidad anterior	Realidad actual
La gente necesita empleos.	Las organizaciones necesitan gente capaz.
Las máquinas, el capital, la ubicación conforman la ventaja competitiva.	Las personas talentosas son la ventaja competitiva.
Contar con cierto talento tiene cierta importancia.	Contar con más talento tiene una inmensa importancia.
Los empleos comienzan a escasear.	Escasean los talentos.
Los empleados son leales y los “jobs” son estables.	Los empleados son volubles y asumen compromisos a corto plazo.
Las personas aceptan lo que les ofrecen.	Las personas exigen más de lo ofrecido.

Fuente: Irigoyen, Horacio A. (2011). *El desafío de captar, detectar y retener talentos en las organizaciones.*

El interés de los directivos por identificar y mantener en la organización a las personas talentosas es creciente, debido a que amplía la posibilidad de contar con productos y servicios competitivos, potencia la creatividad e innovación y reduce los costos asociados a las entradas y salidas no planificadas del personal.

En este empeño, la gestión del capital humano tiene una gran incidencia pues concentra modelos de dirección relacionados con las personas, los que se exponen en la Tabla No.2.

Tabla No.2 Modelos de gestión del capital humano y sus subsistemas.

Modelos	Subsistemas o procesos
Modelo de Chiavenato, 2000	<ul style="list-style-type: none">- Provisión- Aplicación- Mantenimiento- Desarrollo- Seguimiento y control
Modelo de Werther y Davis, 1991	<ul style="list-style-type: none">- Fundamentos y desafíos,- Planeación y selección,- Desarrollo y evaluación,- Compensación y protecciones,- Relaciones interpersonales,- Relaciones con el Sindicato- Auditoría y perspectiva global.
Modelo de Beer et al.,1989	<ul style="list-style-type: none">- Políticas de RH- Grupo de interés- Factores de situación
Modelo de Beer et al. modificado por el Dr. Cuesta, 1997	<ul style="list-style-type: none">- Modifica el modelo de Beer y colaboradores incluyendo la auditoría de recursos humanos con vistas a garantizar la mejora continua de las prácticas de recursos humanos.
Modelo del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos del Dr. Morales Cartaya, 2007 (NC:3000 SGICH)	<ul style="list-style-type: none">- Selección e integración- Estimulación moral y material- Evaluación del desempeño- Seguridad y salud en el trabajo- Organización del trabajo- Capacitación y desarrollo- Comunicación institucional- Autocontrol

Fuente: Elaboración propia

En la medida que los dirigentes sean capaces de planificar, seleccionar, organizar, capacitar y satisfacer las necesidades de sus trabajadores, estos tendrán una mayor disposición a mantenerse en la empresa y alcanzar mejores resultados, por lo que se puede afirmar que todos los modelos y sus subsistemas se relacionan en mayor o menor medida con la retención del capital humano.

1.2. Principales conceptos relacionados con la retención del capital humano.

Los antecedentes sobre la retención del capital humano se ubican entre las décadas del sesenta y ochenta del pasado siglo, donde los estudios se enfocaban exclusivamente en las causas de la rotación voluntaria.

Las distintas etapas en las investigaciones sobre este fenómeno se resumen en la Tabla No.3.

Tabla No. 3. Diferentes etapas de los estudios relacionados con la retención del capital humano

1960-1984	1984-1994	1994-actualidad
-Investigaciones centradas en el estudio de la rotación voluntaria desde la óptica del individuo.	- Aumenta el interés en las organizaciones por retener a su personal.	- La variable retención adquiere mayor relevancia sobre la rotación voluntaria y sus causas.
- El objetivo fundamental era identificar los factores que inducían a los trabajadores a abandonar la organización.	- Las investigaciones comienzan a considerar la influencia de otros factores como las políticas de recursos humanos y el entorno.	- El diseño de modelos de gestión del capital humano funcionales se sustituye por la identificación de prácticas de “alto rendimiento”.

Fuente: *Elaboración propia*

En los últimos 20 años, los investigadores se han concentrado en identificar los factores que hacen que las personas se mantengan vinculadas a la organización y relegan a un segundo plano la determinación de las causas que los inducen a abandonarla, reflejándose esta tendencia, en los conceptos y criterios de los distintos autores.

Lewin (2001) cataloga la retención como el arte de conservar a la gente con el objetivo de que no abandonen la organización; evitando así la excesiva movilidad laboral y logrando que el trabajador sea leal hacia la empresa por un período prolongado.

Chew (2004) la describe como un proceso estratégico que engloba todas las actividades que realiza la organización, para promover el vínculo y el compromiso de los empleados con su trabajo.

Sierra (2011), la define como un “*proceso voluntario de permanencia de un trabajador en la organización, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo decidir entre el abandono o la permanencia motivado por razones personales y/o profesionales*”¹.

La retención del capital humano, según Hirshfield (2006), Castellanos (2009), Gonzáles (2009), Lorenzo (2013) y Sierra no debe concebirse como un esfuerzo dirigido a la totalidad de trabajadores; resultando más conveniente ajustarse a un determinado grupo de *cargos claves o empleados estratégicos*.

Los cargos claves son aquellos vinculados directamente a la actividad fundamental de la empresa añadiendo valor al producto o servicio.

Los empleados estratégicos se caracterizan por poseer una alta especialización y gran capacidad para la creatividad y la innovación, lo que unido a las características de su personalidad, su formación académica y la experiencia laboral adquirida en otras entidades, les confiere potencial para convertirse en una ventaja competitiva, en tanto sean únicos y difíciles de imitar por la competencia.

Las políticas de retención dirigidas a los individuos más eficaces, según Hirschfield, pueden percibirse por el resto como injustas, poniendo en peligro la estabilidad laboral en otros grupos, que si bien no se consideran claves, también juegan un papel dentro de la cadena de valor.

Este mismo autor expone que la aplicación de estas políticas a la totalidad de los trabajadores puede derivar en que se mantengan en la empresa los menos idóneos.

En este sentido, el criterio de seleccionar empleados estratégicos es acertado, ya que al tener en cuenta solo el cargo, cabe la posibilidad de que las personas que lo ocupan no tengan los atributos necesarios, concluyendo que los esfuerzos de retención deben dirigirse a las

¹ Martín Sierra, Celia. (2011). Tesis Doctoral. Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid. España. p. 97.

personas que se hayan identificado previamente como estratégicos y que ocupen cargos claves dentro de la organización.

Sin embargo, la selección de personas como unidad de análisis resulta poco factible, pues requiere que los directivos determinen las características deseables de acuerdo a la ventaja competitiva a alcanzar, que identifiquen las personas que las poseen y que el mecanismo de evaluación del desempeño tenga una efectividad comprobada, adoptándose el enfoque de Gonzáles de centrar la atención en los cargos claves.

Las coincidencias entre los autores que conceptualizan la retención, se relacionan en la Tabla No. 4.

Tabla No. 4. Coincidencias en los conceptos de retención del capital humano.

Coincidencias	Autores
Proceso inherente a la alta dirección, con carácter estratégico.	Lewin, Chew, Gonzáles
Proceso altamente relacionado con la rotación voluntaria.	Hirschfield, Castellanos
Las retención debe dirigirse únicamente a empleados identificados como estratégicos.	Chew, Sierra, Hirschfield, Castellanos, Lorenzo

Fuente: *Elaboración propia*

Los conceptos de Sierra y Castellanos tienen las limitaciones siguientes:

1. Sierra relaciona la retención únicamente con la voluntad de las personas, sin tener en cuenta el papel de los directivos en el establecimiento de políticas dirigidas a conservar el capital humano.
2. Castellanos hace énfasis en el contrato psicológico, o sea, un acuerdo tácito entre el empleador y el empleado, lo que no potencia suficientemente la retención del capital humano, al no quedar explícitas las expectativas de ambas partes.

Tomando en consideración los elementos expuestos en este epígrafe, se puede concluir que la retención del capital humano es un proceso estratégico, porque debe alinearse a la estrategia de la organización y ser flexible para adaptarse a los cambios del entorno y a las

características del personal a retener, por lo cual se asume el concepto propuesto por Chew: *proceso estratégico que engloba todas las actividades que realiza la organización, para promover el vínculo y el compromiso de los empleados con su trabajo.*

1.3. Dimensiones y factores que influyen en la retención del capital humano.

Existe consenso entre los teóricos sobre la influencia de tres dimensiones en la estabilidad laboral del capital humano y por consiguiente en su retención: el individuo, la organización y el medio ambiente, que a su vez agrupan los factores que se detallan en la Tabla No. 5.

Tabla No. 5. Factores que influyen en la estabilidad laboral.

Dimensiones	Factores
Individuo	<ul style="list-style-type: none">- Características personales y biográficas- Compromiso organizacional- Satisfacción laboral- Motivación
Organización	<ul style="list-style-type: none">- Clima organizacional- Prácticas de recursos humanos
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none">- Situación del mercado laboral y de recursos humanos- Situación económica- Situación político-legal

Fuente: *Elaboración propia*

La dimensión individual abarca factores inherentes a las personas, como las características personales y biográficas que se refieren a la edad, sexo, estado civil, rasgos de la personalidad, valores, actitudes y niveles básicos de habilidad.

El compromiso, la satisfacción y la motivación, se describen como variables que pueden generar determinadas conductas e influyen en la decisión de abandono.

En la dimensión organización se encuentran el clima organizacional y las prácticas de recursos humanos, aspectos que se manifiestan de forma distinta en cada empresa y pueden modificarse para influir positivamente en los individuos.

Aunque se reconoce la importancia de la dimensión ambiental y de las características personales, no resulta factible su estudio, por ser poco susceptibles de ser modificados.

Por tanto, se toman como objeto de análisis el clima organizacional, el compromiso, la satisfacción laboral y la motivación, brindándose algunos conceptos y consideraciones relacionados con los mismos.

1.3.1. Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es uno de los elementos más abordados en los estudios sobre retención del capital humano; siendo sus principales definiciones las que se resumen a continuación:

Robbins (2004) plantea que es una actitud general hacia el trabajo propio; mientras el diccionario de recursos humanos de redtelework.com, la define como un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo y de la relación existente entre sus expectativas y la realidad.

Alifa, 2011 refiere: [...] *“La satisfacción laboral consiste en un conjunto de sentimientos y emociones hacia el trabajo en general y distintos aspectos del mismo en particular, que implica una evaluación que realiza una persona sobre el grado de bienestar que siente al respecto”*.²

Para Herrera y Sánchez (2012), es un estado emocional de carácter positivo originado, al igual que el compromiso, a partir de las evaluaciones de las experiencias en el trabajo.

El concepto brindado por Alifa resulta el más conveniente porque no limita los aspectos del trabajo que pueden ser generadores o no de satisfacción y expone que dicho sentimiento depende de la evaluación de las personas, es decir, pueden existir aspectos que satisfacen a un grupo de empleados, que resultan indiferentes o negativos para otro grupo, por lo que la

² Alifa, Dinorah. Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. 2011. p. 80.

percepción de los individuos sobre esta variable resulta determinante a la hora de diseñar programas de retención, cuestiones con las que esta autora coincide plenamente.

La insatisfacción disminuye los niveles de eficiencia de la empresa y puede llegar a expresarse a través de conductas indolentes o de agresión, entre otras descritas por Robbins:

- **Falta de lealtad:** Espera pasiva para que las condiciones mejoren.
- **Salida:** Comportamiento dirigido a abandonar la organización.
- **Voz:** Intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones, incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Negligencia:** Consiste en dejar que empeoren las condiciones manifestándose con ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Las diferencias conceptuales entre los autores no permiten establecer una relación única de factores que conducen a la satisfacción laboral, por lo cual se tomarán las dimensiones siguientes:

- **Motivación- Reconocimiento:** Esta dimensión contiene los aspectos relacionados con la remuneración salarial, las promociones y los reconocimientos por los resultados del trabajo.
- **Satisfacción con el trabajo:** Se refiere a sentimientos de bienestar como consecuencia del trabajo realizado, de ejecutar tareas que requieren de creatividad, responsabilidad y que son vistos como un reto así como, de la permanencia en la empresa.
- **Seguridad-Estabilidad:** Agrupa elementos que reflejan sentimientos de seguridad y de estar a gusto en su centro de trabajo.
- **Satisfacción con la dirección:** Son aspectos que indagan sobre la existencia de apoyo por parte de los jefes hacia sus subordinados, la participación de estos en la toma de decisiones y su conocimiento del rol que juegan dentro de la organización.
- **Buenas relaciones con la dirección:** Describen la calidad de las relaciones interpersonales entre los jefes y sus subordinados.

- **Buenas relaciones con los compañeros de trabajo:** Describen como son las relaciones interpersonales y la colaboración entre los miembros de un colectivo laboral.

1.3.2. Clima organizacional.

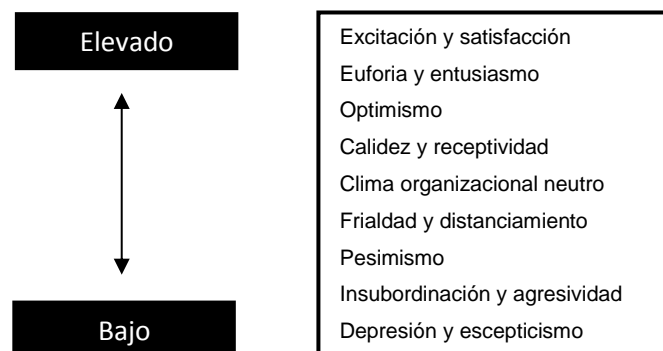
El clima organizacional fue definido por Forehand y Gilmer³ como: [...] *“un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otra organización; b) son relativamente duraderas en el tiempo y c) influyen en la conducta de la gente en las organizaciones.”*

Según Berbel (2011), los elementos que conforman el clima son las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos.

Para Gonçalves (1997), es un fenómeno mediador entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que a su vez influyen en la productividad, la satisfacción laboral y la rotación voluntaria.

Chiavenato afirma que los sentimientos o emociones de las personas son los que determinan que el clima organizacional sea favorable o no y que estas conductas son causadas por la motivación, algunas de las cuales se muestran en la Figura No.1.

Fig. No. 1. Continuum de los niveles del clima organizacional



Fuente: Chiavenato. *Administración de recursos humanos*. 2000, p. 120.

³ Berbel Giménez, Gaspar. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. 1ra Edición. Editorial UOC. España. p. 173.

Analizando los conceptos de Forehand, Gilmer, Berbel y Chiavenato resulta evidente que el clima organizacional y el comportamiento humano se influyen mutuamente, o sea, el clima presente en la organización determina las conductas de sus miembros y estas a su vez, pueden convertirlo en favorable o desfavorable.

Debido a esto, se asume el concepto de clima organizacional de Berbel, por abarcar sus elementos esenciales y no limitar su relación con otras variables del comportamiento humano como Gonçalves y Chiavenato, que lo relacionan solo con la motivación.

En aras de facilitar la medición del clima, distintos autores lo dividen en dimensiones como se muestra en la Tabla No. 6:

Tabla No. 6. Dimensiones del clima organizacional propuestas por distintos autores.

Gonçalves	Brunet (1997)	Berbel
<ul style="list-style-type: none">- Estructura,- Responsabilidad,- Recompensas,- Desafíos,- Relaciones,- Cooperación,- Estándares,- Conflictos,- Identidad	<ul style="list-style-type: none">- Autonomía,- Conflictos,- Cooperación,- Relaciones sociales,- Estructura,- Remuneración,- Rendimiento,- Motivación,- Estatus,- Centralización de la toma de decisiones,- Flexibilidad de innovación	<p>Factores objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Condiciones físicas del lugar de trabajo,- Remuneración,- Diseño de puestos de trabajo,- Procesos y procedimientos,- Facilitadores <p>Factores subjetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Autonomía,- Participación,- Liderazgo,- Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Existen coincidencias entre los autores, en las dimensiones del clima siguientes:

- Reglas y procedimientos,
- Responsabilidad en el trabajo,
- Remuneración,

- Recompensas,
- Relaciones humanas

Las dimensiones que se tendrán en cuenta para medir el clima son las propuestas por Berbel, ya que incorpora otros factores como las condiciones físicas del lugar de trabajo y el diseño de puestos.

I.3.3. Motivación

La motivación es considerada un factor clave en el comportamiento organizacional y en el logro de los objetivos y metas en las empresas.

Gonzáles Serra (2008), la define como una *“compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento”*.⁴

Para Rul-lán (1996), es el impulso interior que inicia y sostiene la actividad, dirigiéndola hacia la consecución de un objetivo determinado.

Según Chang (2010), es el resultado de la interacción del individuo con la realidad, debiendo tenerse en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de las mismas personas, en momentos diferentes.

⁴ Gonzáles Serra, Diego Jorge. Psicología de la motivación. Editorial Ciencias Médicas. Cuba. 2008. p. 52.

En la Figura No. 2 se observan los tres elementos claves de la motivación en el ámbito del comportamiento organizacional, planteados por Chiavenato.

Fig. No. 2. Elementos claves de la motivación.



Fuente: Elaboración propia

Este autor también plantea que aunque los patrones de comportamiento de las personas son distintos, el proceso que los origina es común: el comportamiento siempre es causado, motivado y orientado hacia objetivos.

Esta variable tiene dos aristas o clasificaciones atendiendo a los factores que la desencadenan: la motivación extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca se relaciona con las expectativas de premios (obtención) o castigos (evitación), donde la conducta del individuo constituye la vía para obtener el resultado deseado y por ende, satisfacer necesidades generalmente relacionadas con aspectos materiales.

En la motivación intrínseca, la propia conducta del individuo es la que genera satisfacción de tipo espiritual o moral, por ejemplo, la autorealización, el reconocimiento por parte de los restantes miembros de la organización y el desarrollo de las propias potencialidades.

Otro elemento a destacar es la existencia de teorías que tratan de explicar el efecto de esta variable en el comportamiento humano, algunas de las cuales se muestran en la Tabla No. 7.

Tabla No. 7. Teorías motivacionales.⁵

Teoría	Exponentes
Jerarquía de las necesidades	A. H. Maslow
Escala de las necesidades	D. Mc Gregor
Teoría de los 2 factores	F. Herzberg
Patrones Motivacionales	D. Mc Clelland
Modificación de la conducta o teoría del reforzamiento	B.F. Skinner
Teoría de las expectativas	V. Vroom
Teoría de la equidad	J. Stacey Adams
Teoría de las metas	Ed. Locke
Teoría E. R. C. (Existencia-Relación-Crecimiento)	C. Alderfer

Fuente: Elaboración propia

Las teorías de Maslow, McGregor, Herzberg y McClelland exponen que la naturaleza de las necesidades de las personas es lo que determina su conducta.

Skinner por su parte, refiere que lo que condiciona la conducta es su reforzamiento, es decir, si se refuerzan en los trabajadores aquellas "*conductas deseables*" o apropiadas para la organización, éstas tienden a repetirse en el futuro.

Los restantes autores se basan fundamentalmente en el conocimiento del proceso motivacional en los individuos.

⁵ Agüero, Maria Teresa. (2014). Clase 1 del Módulo de Comportamiento Organizacional. Maestría en Dirección. CETED. Universidad de la Habana, Cuba.

Las teorías mencionadas han resultado de gran utilidad para predecir el comportamiento de variables organizacionales tales como la productividad, el ausentismo y la rotación laboral, sin embargo, autores como Robbins, Rul-lán y Navarro-Cid et al. (2008) les señalan las limitaciones siguientes:

- No logran abarcar todo el espectro de necesidades por su diversidad.
- No reconocen la influencia del contexto histórico, económico, social y cultural.
- No tienen en cuenta las diferencias entre individuos y las organizacionales.
- Parten de la creencia de que la motivación tiene un comportamiento lineal y estable en el tiempo.
- No han sido comprobadas en la práctica ni respaldadas por otros estudios.

A pesar de esto, en la revisión de la literatura no se encontraron aportes significativos sobre la motivación distintos a los ya mencionados, por ello se toman las teorías de Maslow y Herzberg al resultar válido su planteamiento de que existe un determinado nivel de prioridad en cuanto a contenido y satisfacción de las necesidades, si bien es cierto que el nivel de importancia varía de acuerdo a las diferencias individuales.

En la Figura No. 3 se muestra la jerarquía de necesidades según Maslow.



Fuente: <http://www.gurusblog.com/archives/piramide-maslow/31/03/2013/>

Este autor clasifica y jerarquiza las necesidades situando como la de mayor importancia la autorealización, seguida por las necesidades de reconocimiento, las de afiliación, de seguridad y fisiológicas, de tal forma que la motivación se manifiesta a medida que las necesidades de orden inferior quedan suficientemente satisfechas.

En la práctica las necesidades no siempre se manifiestan como señala este autor, las personas presentan su propia jerarquía de acuerdo a su entorno, su cultura y el clima organizacional que los rodea, entre otros factores.

La teoría de motivación-higiene por su parte, agrupa las necesidades como se puede observar en la Fig. No. 4.

Fig. No. 4. Teoría de la motivación-higiene.

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Fuente: <http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>

Herzberg reconoce las necesidades superiores de Maslow, autorrealización y reconocimiento, como verdaderos motivadores del comportamiento humano, que a su vez coinciden con la motivación intrínseca que está vinculada al propio proceso de trabajo.

También señala que las necesidades de afiliación, seguridad y fisiológicas, son factores de higiene o mantenimiento sin influencia alguna sobre la motivación, aunque si son percibidos por los trabajadores como desfavorables, causan insatisfacción.

Las desventajas de esta teoría consisten en que se relaciona principalmente con la

satisfacción laboral y establece una dicotomía entre los aspectos intrínsecos y extrínsecos del trabajo, afirmando que estos últimos no son motivadores del comportamiento humano.

En Cuba la realidad en el sector empresarial apunta, de acuerdo a estudios realizados por Navarro Fernández (2004), Montey (2010) y Fonseca et al. (2012), a que los factores de mayor influencia en la motivación del personal son el salario y la estimulación material, entre otros relacionados con la satisfacción de necesidades de seguridad.

Navarro Astor (2008) comprueba las limitaciones presentes en las teorías de Maslow y Herzberg, mediante la revisión de 18 estudios realizados a obreros del sector de la construcción entre 1948 y el 2005, en Gran Bretaña, Indonesia, Tailandia, Irán, Nigeria y Estados Unidos, cuyos resultados arrojaron que las necesidades de mayor importancia para estos obreros fueron las de seguridad y afiliación, con excepción de los trabajadores de Gran Bretaña, que señalaron las necesidades de orden superior como más importantes.

En ese mismo país, se repitió la investigación 18 años más tarde a una muestra de albañiles, quienes otorgaron la mayor importancia a las recompensas económicas, demostrando que los factores de motivación cambian de acuerdo al contexto histórico y económico.

No obstante, la aplicación de algunas técnicas bajo el enfoque de estas dos teorías permite inferir los intereses que predominan en un grupo determinado de trabajadores y sobre esta base, la organización puede establecer acciones dirigidas a satisfacer necesidades de los trabajadores y elevar su motivación.

Esta variable tiene una estrecha relación con la satisfacción laboral, tanto la extrínseca, que se obtiene a partir de estímulos materiales, como la intrínseca, que impulsan la actuación de los empleados estratégicos.

También se relaciona con el clima organizacional y es un factor a tener en cuenta para evaluar el compromiso, en tanto los individuos más motivados son generalmente los que se muestran más comprometidos y con una mejor predisposición a generar sentimientos y emociones positivas.

1.3.4. Compromiso organizacional.

Robbins define el compromiso organizacional como el grado en el que un empleado se identifica con su empresa y en consecuencia, mantiene su membresía en la misma, mientras que Meyer y Allen (1997) lo definieron como la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización.

Distintos autores concuerdan en que los factores individuales que influyen en esta variable son:

- ***Tiempo de servicios o antigüedad:*** Los miembros con un mayor tiempo de permanencia en la organización desarrollan sentimientos y actitudes que los hace menos propensos a abandonarla.
- ***Valores de la organización:*** Los empleados estarán comprometidos, en tanto los valores de la organización coincidan con los suyos. Por ejemplo, si la empresa promueve valores como la responsabilidad y la ética profesional, aquellos individuos que se identifican con esos valores, desarrollarán niveles de compromisos altos.
- ***Evaluación de otras alternativas de trabajo:*** La evaluación de alternativas de trabajo constituye un riesgo que se manifiesta durante los primeros meses después de la incorporación del trabajador pero disminuye a medida que aumenta el tiempo de permanencia en la empresa.
- ***Percepción sobre la remuneración y/o beneficios:*** Algunos estudios exponen que los niveles salariales no tienen una gran influencia, pero su percepción sobre la correspondencia de la remuneración en relación con el esfuerzo realizado y con respecto a los beneficios concedidos a otros empleados, puede resultar determinante en el nivel de compromiso.
- ***Motivación:*** Tiene un vínculo estrecho con el compromiso, en especial, la motivación dirigida a satisfacer necesidades de autorealización y crecimiento profesional; el personal

que ingresa a la organización motivado por recompensas e incentivos de tipo material se muestra generalmente menos comprometido.

- **Nivel educacional:** A los empleados de mayor nivel educacional se les atribuye una mayor identificación con los valores intrínsecos, o sea, trabajos atractivos y retadores que exigen poner en práctica habilidades y creatividad, aunque se ha demostrado que a la larga, desarrollan más sentido de pertenencia con la profesión que con la entidad.

Se han realizado múltiples estudios empíricos que intentan evaluar la influencia del compromiso en la decisión de un trabajador de abandonar la empresa.

Gallardo (2007), por ejemplo, afirma que la relación entre esta variable y la rotación laboral es fuerte, sin embargo, Mazquiarán (2012), después de aplicar el cuestionario propuesto por Meyer y Allen a una muestra de 312 trabajadores vinculados a una empresa del sector turístico, destaca que no se encontraron efectos significativos entre los niveles de compromiso y las salidas voluntarias.

Chinchilla (1991), expone una falta de consistencia entre los estudios que tratan de establecer su relación con otras variables, debido a los errores de medición y a la diferencia entre las definiciones conceptuales propuestas por los distintos autores.

De todas las consideraciones alrededor del compromiso organizacional, la descripción más completa se encuentra en el criterio de Chinchilla cuando expresa:

...“Una medida global del compromiso nos sirve de poco para predecir futuros cambios”... “El compromiso organizativo de una persona puede ser función, básicamente, de su percepción de que la organización se dedica a vender productos de alta calidad a un precio razonable. El compromiso organizativo de otra persona puede depender, en gran medida de su creencia de que la organización adopta una postura humanista con sus empleados. Una medida global de

ese compromiso podría informar de que ambos empleados están igualmente comprometidos con la organización. Sin embargo el motivo de su compromiso es totalmente distinto.⁶

Meyer y Allen proponen un modelo tridimensional que ha llegado a ser el más aceptado por numerosos autores:

- **Compromiso afectivo:** Se caracteriza por una identificación e implicación emocional con la organización.
- **Compromiso de continuidad:** Se asocia a la evaluación del individuo sobre el costo que representa dejar la organización.
- **Compromiso normativo:** Los trabajadores sienten que deben mantenerse en la empresa como forma de retribuir los beneficios que esta le brinda.

La dimensión afectiva puede llegar a modificarse a través la construcción de un adecuado clima organizacional, porque ambas están mediadas por las percepciones individuales.

El compromiso de continuidad se caracteriza por la evaluación que hacen los individuos de los beneficios que tienen en la organización y del costo que implica renunciar a ellos, por lo se puede influir en el mismo a través de acciones dirigidas a elevar la satisfacción laboral y la motivación.

El compromiso normativo es el más difícil de transformar, al depender de los valores y la cultura de los trabajadores, añadiéndose la influencia del mercado laboral cada vez más competitivo, que conduce a las personas a asumir compromisos a corto plazo.

Se puede inferir que esta variable no es de gran ayuda para predecir la rotación laboral puesto que obedece a las percepciones individuales y que además es poco susceptible de ser

⁶ Chinchilla, Nuria. Compromiso organizativo y rotación: Status questions. Documento de investigación. DL No. 217. Universidad de Navarra. 1991. p. 24.

modificada, pero puede incrementarse a través del mejoramiento del clima, la satisfacción laboral y la motivación.

Las variables satisfacción laboral, clima, motivación y compromiso organizacional tienen como puntos comunes, los siguientes:

1. Funcionan como mediadores entre la organización y el individuo.
2. Tienen una determinada influencia en el comportamiento humano y en los resultados empresariales.
3. Su comportamiento depende de la percepción individual sobre distintos aspectos relacionados con el trabajo y su nivel o intensidad varía de un trabajador a otro.
4. Para su mejor comprensión, medición y análisis se dividen en dimensiones, estando presentes en todas las variables, las siguientes: remuneración, responsabilidad en el trabajo, relaciones humanas, condiciones de trabajo y reconocimientos.
5. El comportamiento de estas variables en la organización se puede inferir a través de técnicas como encuestas y entrevistas.

1.4. Revisión de las prácticas de retención del capital humano.

Los estudios sobre la gestión del capital humano abarcan numerosas investigaciones y aportes, que van desde los habituales modelos con un enfoque funcional, compuestos por subsistemas o actividades claves, hasta las prácticas denominadas “*de alto rendimiento*”.

Los modelos con enfoque funcional, se dividen en varios subsistemas que de una forma u otra tributan a la función de retención, pero algunos tienen las limitaciones siguientes:

- El modelo de Chiavenato relaciona la retención con la compensación y la seguridad y salud en el trabajo, sin embargo la literatura consultada la relaciona con muchos otros subsistemas.
- El modelo de Harper y Lynch se enfoca hacia la satisfacción de la demanda de fuerza de trabajo, es decir, solo tiene en cuenta las necesidades de la organización.

- Morales Cartaya ubica el tema de la retención en el subsistema de selección e integración donde solo considera la medición de la fluctuación laboral como indicador de impacto en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Este autor también apunta hacia el incremento de la productividad y a la obtención de resultados de trabajo superiores a través del desarrollo de competencias laborales.

Otros enfoques de autores como Jeffrey Pfeffer, Miles & Snow, Schuler & Jackson, Thompson, Wernefelt, Peteraf y Barney⁷, le confieren a la gestión del capital humano un carácter estratégico:

- **Enfoque universalista:** Se dirige fundamentalmente a lograr un cambio en las actitudes y aptitudes de los individuos.
- **Enfoque contingente:** Se caracteriza por su estrecha vinculación con la estrategia empresarial y su adaptación a los cambios del entorno.
- **Enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades:** Está dirigido a la adquisición de ventajas competitivas de carácter intangible.
- **Arquitectura de Capital Humano:** Divide la gestión estratégica basándose en la especificidad y el valor del capital humano.

Dentro de los enfoques de la gestión estratégica del capital humano, el universalista supera a los restantes, por centrarse en la creación de valor para dos grupos de interés: la organización y los trabajadores.

Está conformado por dos sistemas desarrollados por Jeffrey Pfeffer: *los sistemas de trabajo de alto rendimiento y los sistemas de alto compromiso.*

⁷ Ferrer Sánchez, David. (2014). Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Trabajo Fin de Grado. Facultad de Derecho. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Almería. España. pp. 9-21.

Los sistemas de trabajo de alto rendimiento están dirigidos a crear valor agrupando las funciones siguientes:

- Seguridad en el empleo,
- Reclutamiento y selección,
- Salarios elevados y retribuciones vinculadas a resultados,
- Rotación de puestos,
- Reducción de diferencias en la organización,
- Promoción interna,
- Participación de los empleados en el capital de la organización,
- Información sin condiciones,
- Empowerment,
- Equipos de trabajo autogestionados,
- Formación continua,
- Interrelaciones
- Agilidad en los procesos de trabajo,
- Seguimiento del trabajo
- Creación de una cultura organizacional fuerte.

Los sistemas de alto compromiso se enfocan en lograr un cambio de actitud en las personas y desarrollar aptitudes para ejecutar sus funciones de trabajo a través de:

- Desarrollo de habilidades
- Fidelización de los empleados
- Creación de incentivos y premios

Los sistemas antes descritos se denominan prácticas de “*alto rendimiento*”, las que pueden describirse, según Ferrer (2014), como un paquete de herramientas dirigidas a formar y desarrollar el capital humano, coincidiendo con Céspedes (2005) cuando expresa: “*son prácticas de recursos humanos que buscan reforzar los conocimientos, habilidades y*

destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentando su motivación y mejoran la retención de los empleados calificados”.⁸

Este mismo autor afirma que las empresas que las implementan superan a las organizaciones que utilizan la gestión de capital humano tradicional, dado que son capaces de diseñar estrategias colectivas, donde los participantes comparten determinados objetivos comunes y dan respuesta a las demandas de su entorno.

En la Tabla No. 8 se resumen las prácticas que los autores citados identifican como de “alto rendimiento”:

Tabla No. 8. Prácticas de “alto rendimiento”

Prácticas	Autores
Capacitación, desarrollo, planes de carrera y promociones	Espinosa y Marín, (2014), Pfeffer, Céspedes, Miles y Snow, Schuler y Jackson; Thompson, Wernefelt, Peteraf y Barney.
Trabajo en equipo	Espinosa y Marín, Pfeffer, Schuler y Jackson; Wernefelt, Peteraf, Barney, Arquitectura del capital humano.
Remuneración salarial e incentivos	Espinosa y Marín, Pfeffer, Céspedes, Schuler y Jackson, Thompson, Arquitectura del capital humano.
Reclutamiento y selección	Espinosa y Marín, Pfeffer, Céspedes, Miles y Snow.
Organización del trabajo	Espinosa y Marín, Pfeffer, Céspedes, Miles y Snow.
Evaluación del desempeño	Espinosa y Marín, Céspedes, Miles y Snow, Thompson, Arquitectura del capital humano.
Seguridad en el empleo	Pfeffer, Céspedes.
Autonomía en el trabajo y participación en la toma de decisiones.	Pfeffer, Schuler y Jackson.
Información y comunicación	Pfeffer

Fuente: Elaboración propia

⁸ Céspedes, J; Jerez, P; Valle, R. Las prácticas de recursos humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa. No. 24, pp 29-56. 2005.

Se observa consenso entre los autores en cuanto a las actividades que proponen como de “alto rendimiento”, diferenciándose en el enfoque utilizado: universalista, contingente, de recursos y capacidades y de arquitectura del capital humano.

Otros estudiosos se han dado a la tarea de diseñar modelos dirigidos específicamente a lograr la retención del personal, partiendo del estudio de sus dimensiones y variables. En la Tabla No. 9 se citan los trabajos de mayor actualidad, que relacionan la retención con la rotación voluntaria.

Tabla No. 9. Modelos de retención del capital humano relacionados con la retención y la rotación voluntaria.⁹

Modelo	Fundamento teórico
Modelo desplegado. <i>Lee y Mitchel</i>	Se basa en la idea de que toda decisión de abandono se inicia a partir de un suceso determinado, (shock) que desencadena todo un proceso de análisis y decisiones por parte del trabajador.
Modelo integrativo de rotación voluntaria. <i>Hom y Griffet</i>	Trata de aglutinar numerosas variables haciendo énfasis en el <i>compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la situación del mercado laboral.</i>
Modelo de las ocho fuerzas. <i>Maerzt y Campion</i>	Las causas que pueden incitar a los individuos a dejar la organización se agrupan en: <i>afectivas, alternativas, comportamentales, calculadoras, normativas, morales/éticas, contractuales y constitutivas.</i>
Modelos basados en el soporte organizativo percibido. <i>Eisenberger et al., Rhoades et al.</i>	Desarrollan un nuevo constructo denominado “ <i>soporte organizativo percibido</i> ” que se basa en el hecho de que el apoyo que reciben los trabajadores afecta su motivación y comportamiento, y en reciprocidad, actúan de un modo positivo.
Modelo RETEN <i>Luna y Camps</i>	Su principal aporte se basa en incluir prácticas de “ <i>alto rendimiento</i> ” para influir en tres variables: <i>compromiso, satisfacción salarial y propensión al abandono.</i>

Fuente: *Elaboración propia*

⁹ Martín Sierra, Celia. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid. España. pp 107-109.

La Tabla No. 10 muestra estudios actuales que se centran únicamente en la retención.

Tabla No. 10. Modelos de retención del capital humano relacionados exclusivamente con la retención.¹⁰

Modelo	Fundamento teórico
Modelo organizativo de la persistencia del empleado, <i>Peterson</i>	Relaciona variables organizativas y variables individuales.
Modelo de “inmersión en el trabajo”, <i>Mitchel y Holton et al.</i>	La inmersión en el trabajo es un constructo conformado por las dimensiones: <i>vínculos, ajuste, y sacrificio.</i>

Fuente: Elaboración propia

Los modelos de Lee y Mitchel, Hom y Griffet, Maerzt y Campion, Eisenberger et al., Rhoades et al. y Luna y Camps se centran en determinar las causas de la rotación voluntaria y no reconocen el clima laboral como variable influyente en el comportamiento de las personas.

El modelo de Mitchel y Holtom se enfoca exclusivamente en la retención, pero su constructo “*inmersión en el trabajo*” no considera la motivación, mientras que el modelo de Peterson resulta el más abarcador al tener en cuenta las variables organizativas e individuales.

Danvila-del Valle y Sastre-Castillo (2007), no recomiendan la generalización de las prácticas encontradas en la literatura o las aplicadas en otras organizaciones, pues aseguran que no hay pleno acuerdo sobre las acciones de retención del personal que conducen al éxito en este sentido.

Resulta evidente que las prácticas de “*alto rendimiento*” y los modelos diseñados específicamente para retener el capital humano, tienen una clara superioridad frente a los

¹⁰ Martín Sierra, Celia. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid. España. pp 110-112.

modelos tradicionales por su carácter estratégico, flexibilidad y ajuste a las características, de la empresa y a los intereses de los trabajadores.

Se puede concluir que la retención del capital humano constituye un reto para los directivos, dada la complejidad y dinamismo de sus dimensiones y variables, lo que exige que los programas se diseñen como un *“traje a la medida”*.

Se destaca una vez más, la importancia que tiene para las organizaciones modernas conservar el capital humano con que cuentan, como un factor de diferenciación en el entorno actual, cada vez más globalizado y competitivo.

CAPÍTULO II. Diagnóstico de la situación actual en las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

II.1. Breve descripción de la Corporación COPEXTEL S.A.

La Corporación COPEXTEL S.A. es una sociedad mercantil de capital totalmente cubano, adscripta al Ministerio de Comunicaciones, con domicilio legal en la Avenida 17 esq. a M, Edificio FOCSA, municipio Plaza de la Revolución, La Habana.

Su **misión** consiste en comercializar productos, servicios técnicos y soluciones de tecnología avanzada, en informática, telecomunicaciones y energía, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes en Cuba y el exterior, con alta profesionalidad, efectividad, responsabilidad social y compromiso con el medio ambiente.

Esta empresa tiene como **visión** ser líder en el mercado nacional en las líneas de productos, servicios y soluciones, insertándose en las nuevas formas de gestión estatal y no estatal, así como en nuevos mercados, con la integración de tecnologías y un personal comprometido con nuestros clientes.

Los **valores** que comparten los trabajadores de esta organización son:

- **Profesionalidad:** Poseer un alto dominio de la actividad que se realiza, desempeñando la misma con ética y creatividad. Ofrecer un servicio orientado al cliente, personalizado y en busca de la excelencia.
- **Trabajo en equipo:** Desarrollar una conducta de unidad y cooperación entre los grupos de trabajo en el cumplimiento de sus funciones con el fin de alcanzar resultados satisfactorios que contribuyan a obtener los objetivos y metas fijados por la organización.
- **Sentido de pertenencia:** Asumir responsabilidades y cumplir obligaciones con el cliente, la organización y la sociedad. Defender y promulgar los intereses de la organización como si fueran propios.

- **Superación continua:** Desarrollar la mejora de las competencias personales mediante una capacitación permanente que responda a las necesidades específicas de la organización. Implica tener interés continuo por el aprendizaje sobre su puesto de trabajo y buscar siempre nuevas fuentes de conocimiento.

Los principales clientes de la Corporación COPEXTEL S.A. son: el sector estatal presupuestado, los programas priorizados: Salud y Educación, las empresas nacionales o extranjeras, radicadas dentro o fuera del territorio nacional y la población.

Su estructura organizativa es divisional con un enfoque basado en procesos y una infraestructura que abarca todas las provincias del país con 137 puntos de presencia de servicios técnicos integrales a clientes estatales y la población.

Las unidades organizativas son 66 y se dividen en: Presidencia, Vicepresidencias, Direcciones, Divisiones de Apoyo, Divisiones Comerciales y Divisiones de Servicios Técnicos, que se ubican en la provincia La Habana, mientras que las Divisiones Territoriales, se encuentran en cada una de las restantes provincias del país, incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud.

Los datos generales del capital humano, su composición por categoría ocupacional y otros datos de interés se encuentran en la Tabla No. 11.

Tabla No.11. Composición de la fuerza de trabajo de la Corporación COPEXTEL S.A.

Composición por categoría ocupacional							% que representa del total de trabajadores
	Cuadros	Téc.	Oper.	Admin.	Serv.	Total	
Plantilla Aprobada (PA)	318	4013	774	21	304	5430	
Trabajadores físicos	307	3723	714	22	306	5072	9.40
Composición por nivel educacional							
Obrero calificado	0	2	33	0	18	53	1.04
Nivel Medio Básico	0	5	213	1	101	320	6.31
Nivel Medio Superior	4	198	236	4	78	520	10.25
Técnico Medio	47	1669	211	12	84	2023	39.89
Nivel Superior	256	1849	21	5	25	2156	42.51
Composición de técnicos de nivel superior por especialidad							
Telecomunicaciones	19	190	0	0	0	209	4.12
Informática	11	177	0	0	0	188	3.71
Electrónica, electricidad, automática.	54	364	0	0	0	418	8.24
Economía, Contabilidad y Finanzas	43	305	1	4	5	358	7.06
Industrial	22	75	1	0	0	98	1.93
Otras Especialidades	107	738	19	1	20	885	17.45

Fuente: Elaboración propia

II.2 Breve descripción de los puestos claves.

De la plantilla cubierta, 3293 cargos están vinculados a los procesos claves, representando un 68% del total, de ellos solo el 19%, radica en La Habana, con la composición por cargos que se observa en la Tabla No. 12.

Tabla No.12. Cantidad de trabajadores por cargos claves en la Habana.

Cargo clave	Cantidad de trabajadores	% del total	Proceso clave
Especialista en Compra y Venta del Comercio Exterior	8	1,3	Compras
Especialista en Coordinación y Tramitación de Embarques	1	0,2	Compras
Técnico en Compra y Venta del Comercio Exterior	6	1,0	Compras
Técnico en Coordinación y Tramitación de Embarques	4	0,6	Compras
<i>Especialista B en Gestión Comercial</i>	<i>70</i>	<i>11,3</i>	<i>Compras y Ventas</i>
Técnico en Gestión Comercial	46	7,4	<i>Compras y Ventas</i>
<i>Especialista A en Asistencia Técnica</i>	<i>98</i>	<i>15,9</i>	<i>Servicios Técnicos</i>
Técnico en Asistencia Técnica	327	52,9	<i>Servicios Técnicos</i>
Montador	40	6,5	<i>Servicios Técnicos</i>
Operario C Equipos Electrónicos , Electromecánicos y de Telecomunicaciones	18	2,9	<i>Servicios Técnicos</i>
Total	618		

Fuente: Elaboración propia

Los cargos que presentaron los mayores índices de fluctuación entre el año 2014 y el 2015 fueron el Especialista A en asistencia técnica y el Especialista B en la gestión comercial con un 8% y 11% respectivamente.

La selección del Especialista B en gestión comercial responde a la necesidad de retener el capital humano altamente calificado, con conocimientos y dominio de las características de las tecnologías que se comercializan así como de las regulaciones vigentes en el país y que pueden incidir en dos procesos claves de la empresa: las Compras y las Ventas.

A diferencia de los Especialistas A en Asistencia Técnica, que ya vienen con conocimientos adquiridos en los centros de enseñanza, los comerciales se capacitan en la propia empresa a través de cursos o de entrenamiento en el puesto, pues la salida al mercado de nuevas tecnologías implica que estos trabajadores se mantengan actualizados en las características técnicas de los productos.

Las funciones de este cargo se detallan a continuación:

- Diseñar y proponer la política de la gestión comercial de la actividad que atiende y de otras relacionadas.
- Impartir las orientaciones respecto a las contrataciones de cualquier actividad.
- Realizar estudios de mercado, tanto nacional como internacional.
- Investigar y proponer los indicadores para la mejor evaluación del desarrollo del comercio de la actividad.
- Realizar la gestión de cuentas por cobrar.
- Atender las reclamaciones de los clientes y aprobar las fundamentaciones de las reclamaciones a los suministradores al amparo de las regulaciones vigentes.

Los requisitos de conocimientos específicos son: dominio del Microsoft Office y de las aplicaciones informáticas (Arcas, Copextise, Expertise), tener conocimientos básicos de economía y finanzas, de atención al cliente, técnicas comerciales, regulaciones nacionales de la actividad comercial y habilidades para la búsqueda de información.

II.3. Metodología empleada.

En la presente investigación se utilizaron las técnicas y métodos que se describen a continuación.

Análisis documental: Se utilizó para conocer la cantidad de bajas de Especialistas B en la gestión comercial y sus motivos, en el período comprendido entre el 1ro de enero de 2010 y el 31 de octubre de 2015, partiendo de la información contenida en las bases de datos del área de recursos humanos.

Encuestas: Esta técnica se utilizó para recopilar información sobre el estado de las variables de la investigación, con una población de 70 Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales y una muestra de 30 especialistas, con la composición por sexo, edad y tiempo de trabajo que se muestra en la Tabla No. 13.

Tabla No. 13. Composición por sexo, edad y tiempo de trabajo de la población y la muestra.

Sexo			
	Mujeres	Hombres	
Población	38	32	
Muestra	17	13	
Composición por edad			
	Entre 20 y 30 años	entre 31 y 50 años	mayor de 51 años
Población	1	28	41
Muestra	1	12	17
Composición por tiempo de trabajo			
	De 3 a 5 Años	de 6 a 9 años	Más de 10 años
Población	3	19	48
Muestra	1	7	22

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas utilizadas fueron:

Tabla No. 14. Relación de encuestas.

Encuestas	Fuente	Información sobre la variable
Satisfacción laboral. (Anexo 1)	Universidad de la Habana. CETED	Nivel de satisfacción general.
		Nivel de satisfacción por dimensiones.
Motivación (Anexo 2)	Universidad de la Habana. CETED	Nivel de importancia de los factores de motivación e higiene-mantenimiento.
Clima organizacional (Anexo 3)	Gaspar Berbel (2003)	Tendencia del clima.
		Aspectos psicológicos.
		Dimensiones del clima organizacional.
Compromiso organizacional (Anexo 4)	Meyer y Allen (1991)	Niveles del compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

Fuente: Elaboración propia

Para el procesamiento de la información se asignaron pesos específicos a cada categoría de las encuestas de satisfacción y compromiso organizacional, asociándose a rangos de puntuación y calificaciones cualitativas como se puede observar en la Tabla No. 15.

Tabla No. 15. Pesos específicos y escala de medición asignados a las categorías de las encuestas de satisfacción y compromiso organizacional.

Categoría	Peso específico	Rango	Nivel de la variable
Fuertemente en desacuerdo	1	0-1	Muy bajo
En desacuerdo	2	1,1 – 2	Bajo
Levemente en desacuerdo	3	2,1 – 3	Medianamente bajo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3,1 – 4	Medio
Levemente de acuerdo	5	4,1 – 5	Medianamente alto
De acuerdo	6	5,1 – 6	Alto
Fuertemente de acuerdo	7	6,1 – 7	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

Todos los resultados se obtuvieron a través del cálculo de la media ponderada y del porcentaje de respuestas positivas y negativas en cada ítem de las encuestas, para un análisis cuantitativo más detallado.

En la encuesta de clima organizacional, el rango de puntuaciones que permite evaluar su estado general es de 10 a 50 puntos de forma tal que:

- **Puntuación por encima del nivel medio (30 puntos):** representa un clima con tendencia a positivo.
- **Puntuación por debajo del nivel medio:** representa un clima valorado como negativo.

La encuesta de motivación cuenta con una escala del 1 al 15 con el fin de ordenar los ítems desde el más importante (1) al menos importante (15).

Los ítems que obtuvieron más del 80% de respuestas positivas se identifican como aquellos que retienen a los Especialistas B en la gestión comercial mientras que los que están por debajo de ese valor representan deficiencias o carencias en el estado actual de la satisfacción laboral, la motivación, el clima y el compromiso organizacional.

Entrevista individual: Se aplicó a 11 directivos de las Divisiones Comerciales a las que pertenecen la muestra de encuestados, de los cuales, el 100% lleva más de 7 años en el cargo y 3 son mujeres.

El Anexo No. 5 contiene la guía de preguntas que permitieron recopilar información, según la percepción de los directivos, sobre el estado de cada variable, los factores que retienen a los Especialistas B en la gestión comercial, las carencias o deficiencias que atentan contra la estabilidad laboral, entre otros aspectos de interés.

Para el análisis cuantitativo se calcularon los porcentos de respuestas coincidentes en cada pregunta de la guía.

II.4. Resultados obtenidos del diagnóstico.

El diagnóstico sobre el estado de las variables satisfacción, motivación, clima y compromiso organizacional permitió identificar las cuestiones que hacen que los trabajadores encuestados se mantengan en la empresa y hacer un levantamiento de las deficiencias presentes en las Divisiones Comerciales que pueden afectar la retención del capital humano.

Esta panorámica de la situación actual se agrupó en áreas de mejora que servirán de base para el diseño del programa de acciones.

II.4.1. Resultados del análisis documental

El análisis de la información relacionada con los Especialistas B en la gestión comercial, revela que en el período comprendido entre el 1ro de enero de 2010 y el 31 de octubre de 2015 se registraron 91 bajas, como se puede ver en la Tabla No. 16.

Tabla No. 16. Cantidad de bajas de Especialistas B en gestión Comercial por año. 2010-2015

Año	Cantidad de bajas	Índice de fluctuación (%)
2010	21	30.0
2011	15	21.4
2012	24	34.3
2013	21	30.0
2014	20	28.5
2015	8	11.4
Total	91	26

Fuente: Elaboración propia

Las 91 bajas representaban como promedio, el 26% de los que ocupaban ese cargo en los últimos 5 años, resultando un índice de fluctuación alto, aunque se produjo una disminución en 2015. En la Tabla No. 17 se relacionan los motivos que alegaron los trabajadores al pedir su baja.

Tabla No. 17. Motivos de bajas de los Especialistas B en gestión comercial. 2010-2015.

Motivos	Mujeres	Hombres	Total	%
Fallecimiento	-	1	1	1,1
Sanción laboral	3	5	8	8,8
Jubilación	2	8	10	11,0
Salida del país	3	5	8	8,8
Traslado a otra entidad	2	4	6	6,6
Mejorar condiciones de trabajo	-	1	1	1,1
Mejora salarial	1	-	1	1,1
Problemas de salud	1	-	1	1,1
Atención a problemas familiares	8	5	13	14,3
No especificaron motivo	2	40	42	46,2
Total	22	69	91	

Fuente: Elaboración propia

El 90% de los trabajadores abandonaron la empresa por su propia voluntad, de ellos un 76% fueron hombres, pero los datos no permiten hacer inferencias concluyentes debido a que el 46,2%, no especificó el motivo de su decisión, el 14% causó baja por atención a problemas familiares, el 11% por jubilación y el 8,8% por salida definitiva del país.

II.4.2. Resultados de las encuestas en cada variable.

➤ Satisfacción laboral

Los resultados de la encuesta recogidos en el Anexo No. 6 arrojan un nivel de satisfacción medio, indicando que la cantidad de trabajadores satisfechos e insatisfechos es proporcional y que los mayores niveles de satisfacción se encuentran en los aspectos reflejados en la Tabla No. 18.

Tabla No. 18. Aspectos que denotan satisfacción en los Especialistas B en la gestión comercial.

Dimensiones	Ítems	Resultados expresados en porcentos	
		No	Sí
Motivación-Reconocimiento	Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.	17	83
Satisfacción con el trabajo	Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.	3	97
	En general, experimento una sensación de satisfacción con el trabajo que realizo.	6	93
	Creo que experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo.	3	97
Satisfacción con la Dirección	Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.	14	87
	Conozco lo que mis jefes esperan de mí.	17	83
Buenas relaciones con los compañeros de trabajo	Encuentro ayuda para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.	13	87
	Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.	17	83

Fuente: Elaboración propia.

Legenda: **No:** Totalmente en desacuerdo, **Sí:** Totalmente de acuerdo.

El análisis por ítem permitió profundizar en los factores que retienen a los Especialistas B en la gestión comercial, donde el trabajo es la mayor fuente de satisfacción, seguido por la valoración de la labor realizada, sentirse apoyados por los jefes, tener buenas relaciones con los compañeros y la colaboración entre los miembros del colectivo laboral.

Sin embargo, existen carencias en todos los aspectos de la encuesta pues el 47% de los trabajadores manifiesta deseos de no permanecer en el centro de trabajo y el 27% ha valorado dejar la División, como se puede observar en la Tabla No. 19.

Tabla No. 19. Aspectos de la encuesta que denotan carencias en la satisfacción laboral.

Dimensiones	Ítems	Resultados expresados en porcentos	
		No	Sí
Motivación-Reconocimiento	Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.	30	70
	Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía.	40	60
	Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.	77	23
Satisfacción con el trabajo	Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.	24	77
	La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo.	47	53
Seguridad-Estabilidad	Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.	24	77
	He pensado permanecer en mi centro de trabajo	27	73
Satisfacción con la Dirección	En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.	53	47
	Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.	27	73
	Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.	27	73
Buenas relaciones con la Dirección	Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.	23	77
	Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.	37	63

Fuente: Elaboración propia

Legenda: **No:** Totalmente en desacuerdo, **Sí:** Totalmente de acuerdo.

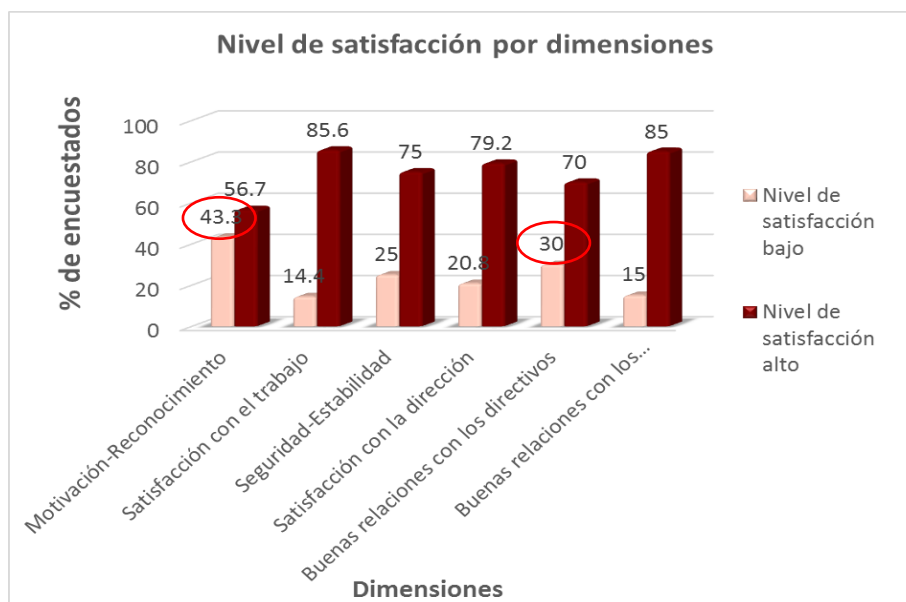
En la dimensión *Motivación-reconocimiento* se observó que aunque los encuestados sienten que sus superiores valoran sus resultados, el 30% expresa que estos no les señalan sus aciertos o errores, el 40% no ve posibilidades ocupar puestos de trabajo de mayor jerarquía mientras que un 77% considera que el salario es insuficiente.

La mayoría de los trabajadores expresan *Satisfacción con el trabajo* pero las tareas a ejecutar no les resultan interesantes y retadoras al 24%. En la *Satisfacción con la dirección*, el 27% está descontento con su nivel de participación en la toma de decisiones y el 53% percibe injusticias a la hora de otorgar reconocimientos.

En cuanto a las *Buenas relaciones con la dirección*, los encuestados se sienten apoyados por los directivos, pero el 37% no conoce si estos se sienten respaldados por sus subordinados, mientras que el 23% expresa que sus jefes no se interesan por sus problemas personales.

En el Gráfico No. 1 se puede constatar que los mayores niveles de satisfacción están en las dimensiones *Satisfacción con el trabajo* (85,6%), *Buenas relaciones con los compañeros* (85%), *Satisfacción con la dirección* (79,2%) y *Seguridad-Estabilidad* (75%).

Gráfico No. 1. Resultados del análisis por dimensiones de la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia

Puede inferirse que los aspectos inherentes a las mismas son los que mantienen a los Especialistas B en la gestión comercial vinculados a la empresa y que las carencias presentes en la totalidad de las dimensiones pueden conducirlos a abandonar la División, siendo las más afectadas la *Motivación-Reconocimiento* y las *Buenas relaciones con los directivos* en lo referido a los elementos siguientes:

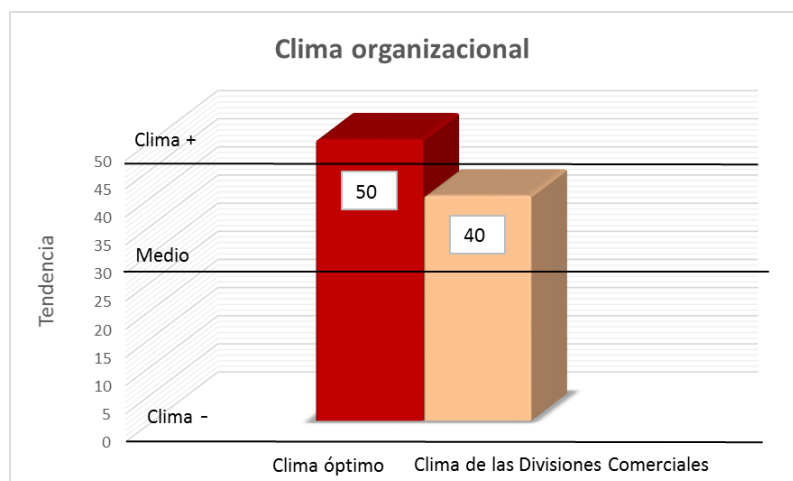
- Evaluación del trabajo realizado
- Promociones
- Salario
- Apoyo a los problemas de los trabajadores
- Comunicación jefe-subordinado

➤ **Clima organizacional**

Con la encuesta de Berbel y Gan se recopiló información sobre el estado general del clima, el estado por cada una de sus dimensiones y los aspectos psicológicos. (Anexos No. 7, 8 y 9)

El Gráfico No. 2 indica que el clima en las Divisiones Comerciales tiene una tendencia positiva.

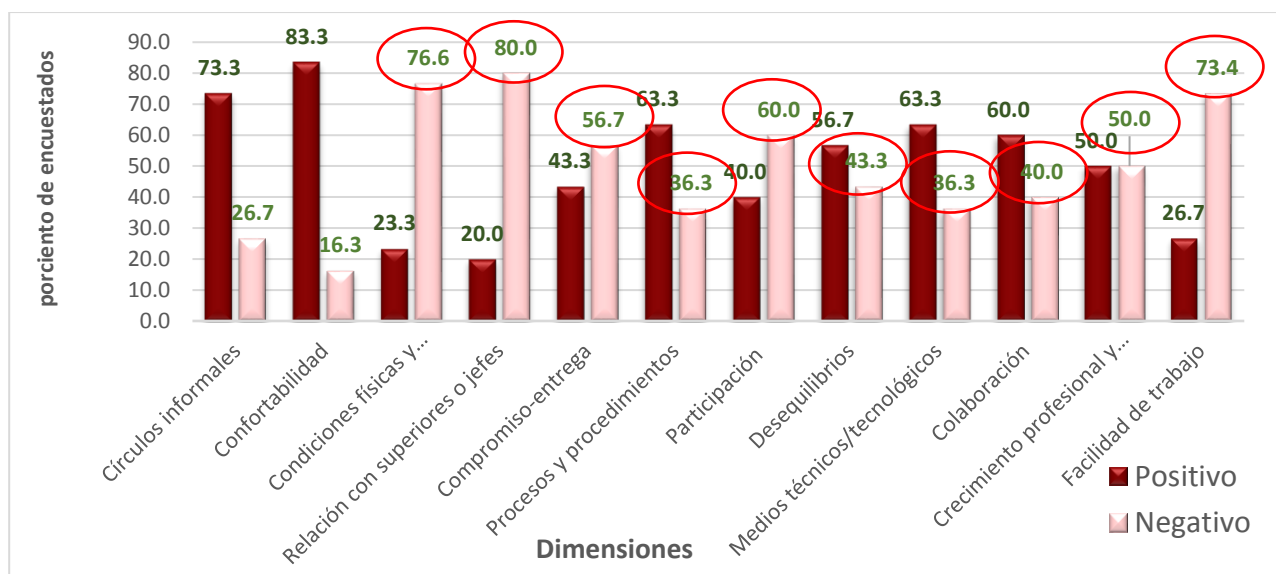
Gráfico No. 2. Tendencia del clima organizacional en las Divisiones Comerciales.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados por cada una de las dimensiones del clima se reflejan en el Gráfico No. 3., evidenciando deficiencias en todas, a pesar del alto porcentaje de respuestas positivas en algunas de ellas.

Gráfico No.3. Resultados del análisis de las dimensiones del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Esta divergencia se manifiesta en que el 73% de los trabajadores opina que las relaciones entre compañeros son buenas (*Círculos informales*), pero el 40% piensa que no hay suficiente colaboración y el 57% aprecia que algunos miembros del colectivo evitan asumir responsabilidades (*Compromiso-Entrega*).

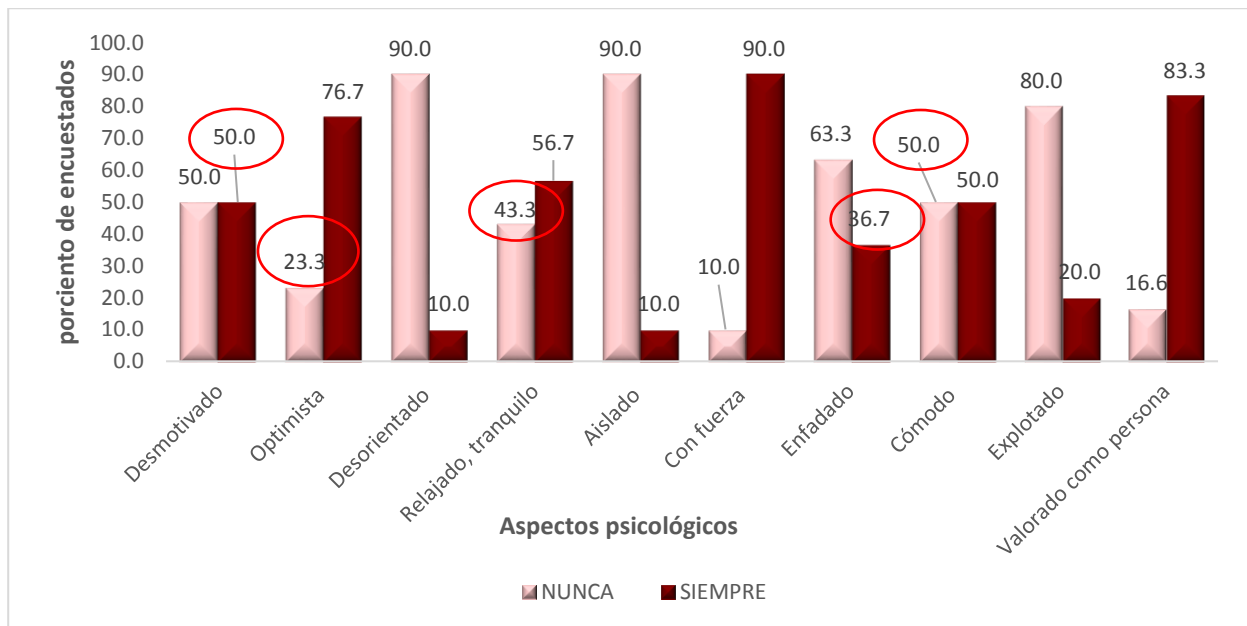
El 83% de los encuestados manifiestan sentirse a gusto (*Confortabilidad*), sin embargo, para el 77%, las condiciones de trabajo no son adecuadas (*Condiciones físicas y medioambientales*), un 36% afirma que no cuentan con los medios técnicos y tecnológicos necesarios y un 73% alega que frecuentemente ocurren interrupciones indeseadas (*Facilidad en el trabajo*).

En las dimensiones *Relación con superiores*, *Desequilibrios*, *Crecimiento profesional*, *Participación* y *Procesos y procedimientos*, se evidencian los problemas siguientes:

- El 80% de los comerciales caracteriza su relación con los superiores como deficiente.
- El 43% expresa que hay injusticias en la aplicación de la política salarial y de promociones.
- El 50% no aprecia posibilidades de desarrollarse desde el punto de vista de la capacitación.
- El 60% piensa que sus aportes no son tenidos en cuenta.
- El 36% desconoce los procesos y procedimientos establecidos en la empresa.

Estas deficiencias justifican la presencia de las percepciones negativas de los encuestados acerca del clima laboral, como se evidencia en el Gráfico No. 4.

Gráfico No.4. Resultados del análisis de los aspectos psicológicos.



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los trabajadores conoce su papel en la organización, se sienten integrados al equipo de trabajo, valorados como personas y con deseos de emprender nuevas tareas, sin embargo, hay que señalar los aspectos psicológicos negativos siguientes:

- El 57% de los trabajadores manifiestan no sentirse relajados en la organización.
- El 50% están desmotivados e incómodos.
- El 36,7% se sienten enfadados.
- El 23% tienen sensación de pesimismo.

Si los aspectos psicológicos negativos persisten y se extienden al resto del colectivo laboral, puede revertirse la tendencia positiva del clima organizacional en las Divisiones Comerciales.

La información recopilada a través de los puntos 13 y 14 del Bloque 2 de la encuesta, revela que los aspectos que según la percepción de encuestados, favorecen el clima y por tanto contribuyen a retener al personal son:

- Comunicación y flujos informativos eficientes.
- Buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.
- Organización del trabajo.
- Contar con los medios de trabajo necesarios para el desempeño de las funciones.
- Métodos y estilos de dirección adecuados.
- Condiciones de trabajo favorables.

➤ **Motivación**

La motivación está estrechamente vinculada con la satisfacción laboral en tanto ambas se dirigen a cubrir necesidades; de ahí la importancia de conocer la prioridad que les otorgan los trabajadores.

En el Anexo No. 10 se listan los 15 elementos del cuestionario ordenados por nivel de importancia para los comerciales, mientras que en la Tabla No. 20 se muestran las cinco necesidades más importantes.

Tabla No 20. Necesidades de la muestra de encuestados por orden de importancia.

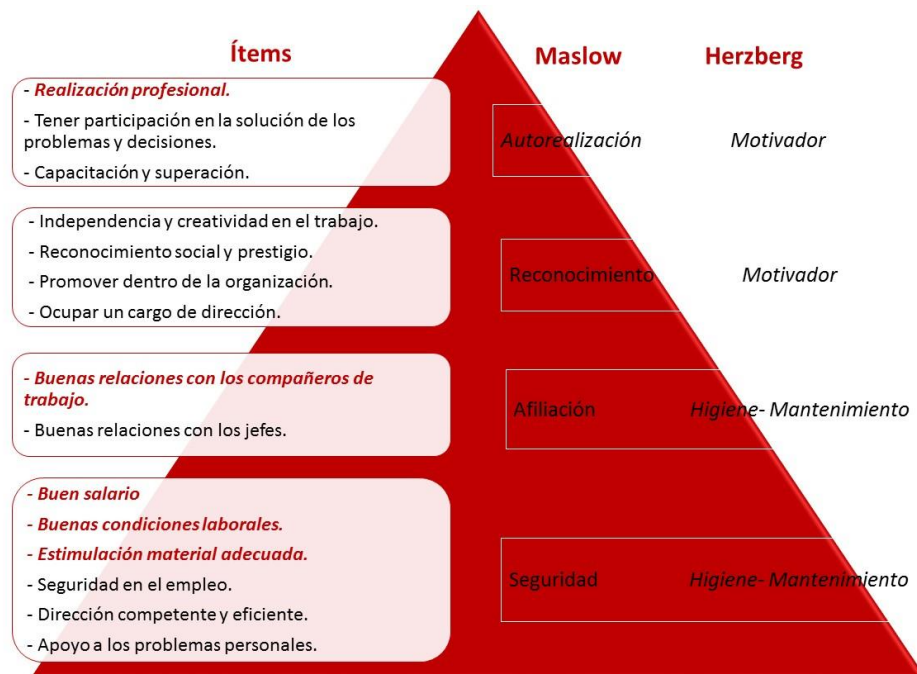
Necesidades	Puntuación
Posibilidad de realización profesional y sentirse útil a la organización	1.04
Buen salario.	1.38
Las buenas condiciones laborales (medios de trabajo, higiene, comedor, ambiente, ubicación)	1.58
Laborar con un buen grupo de trabajo y tener buenas relaciones interpersonales.	1.58
Tener un buen sistema de estimulación material (pago de primas divisa, jaba de aseo, tienda para comprar en la organización, etc.)	1.65

Fuente: Elaboración propia

Leyenda: Valores cercanos a 1= mayor importancia Valores cercanos a 2= menor importancia

En la Figura No. 5 se encuentran los ítems agrupados de acuerdo a las clasificaciones de Herzberg y Maslow.

Figura No. 5. Clasificación de los resultados de la encuesta de motivación.



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que en su teoría Maslow afirma que las personas deben tener sus necesidades inferiores satisfechas antes de presentar y satisfacer las superiores, en la figura se evidencia que la mayor influencia sobre la motivación de los trabajadores la tiene una necesidad superior de la cúspide de la pirámide como es: la posibilidad de realización profesional y cuatro inferiores como el buen salario, las relaciones con los compañeros de trabajo, las condiciones laborales y la estimulación material.

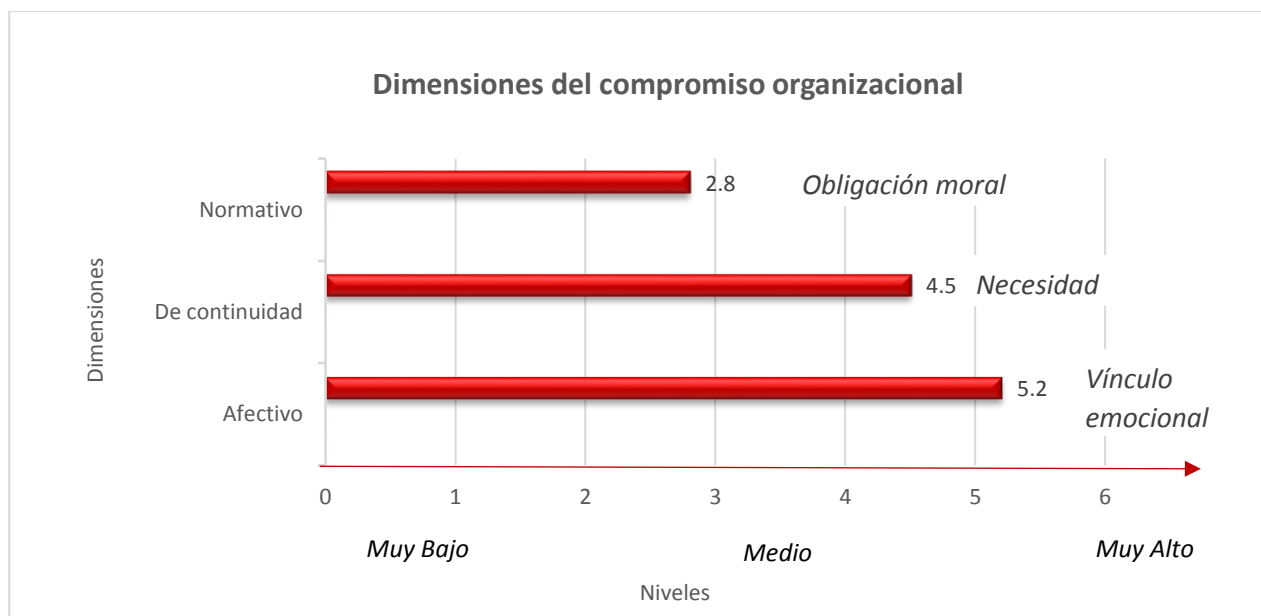
Estas últimas, según Herzberg, no motivan el comportamiento humano pero contribuyen a mantener al personal vinculado a la empresa, sin embargo, los resultados demuestran que sí son motivadores para la muestra de encuestados.

Por tanto se puede afirmar que los cinco elementos arriba mencionados son las necesidades más importantes para los Especialistas B en la gestión comercial, que potencian su retención y que si no se satisfacen, podrían conducirlos a abandonar la entidad.

➤ **Compromiso organizacional**

A través de la encuesta de compromiso se comprobó que la muestra de encuestados posee valores tan importantes como la lealtad, entre otros, que hacen que esta variable tenga un nivel general aceptable, pero existen insuficiencias, resaltando el compromiso normativo como la dimensión más deprimida, según se observa en el Gráfico No. 5.

Gráfico No. 5. Nivel de las dimensiones del compromiso organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Escala: **Muy bajo:** 0-1; **Bajo:** 1,1 – 2; **Medianamente bajo:** 2,1 – 3; **Medio:** 3,1 – 4; **Medianamente alto:** 4,1 – 5; **Alto:** 5,1 – 6; **Muy alto:** 6,1 – 7

En los Anexos No. 11, 12 y 13 se exponen los resultados de los cuestionarios expresados en porcentajes, donde las respuestas se dividen en tres categorías que describen cualitativamente esta variable: *Bajo*, *Medio* y *Alto*. Los resultados por cada una de las dimensiones se detallan a continuación:

▪ **Compromiso afectivo**

Se puede afirmar que el vínculo emocional tiene la mayor influencia en la decisión de los trabajadores de permanecer trabajando en la empresa, pues más del 80% de los trabajadores

destacan elementos positivos como asumir los problemas de trabajo como propios y sentirse como en familia en su colectivo laboral reflejando sentido de pertenencia hacia su organización.

Sin embargo, el 40% no muestra disposición de continuar en la División el resto de su vida laboral, indicando que pueden vincularse emocionalmente con otro lugar de trabajo y que su sentido de pertenencia es bajo.

▪ ***Compromiso de continuidad***

En esta dimensión fue posible determinar que para el 60% de los encuestados, desvincularse de su lugar de trabajo representa un costo significativo desde el punto de vista profesional y material.

El 57% de los trabajadores refieren mantenerse trabajando debido a la escasa posibilidad de encontrar empleos mejores, para el 43% la necesidad de trabajar en la empresa está por encima del deseo de permanecer vinculado laboralmente y el 40% manifiesta tener razones para dejar la División.

▪ ***Compromiso normativo***

Esta dimensión resultó ser la más afectada a pesar de que el 60% de los comerciales le conceden importancia a la lealtad, presentando los aspectos negativos siguientes:

- El 50% no se siente obligado moralmente a permanecer en la División.
- El 80% considera correcto irse de la División ante una mejor oferta de empleo.
- El 73% no tienen otras motivaciones además del trabajo en sí mismo.
- El 67% no considera incorrecto cambiar de trabajo frecuentemente
- El 43% piensa que no es práctico sentir un apego excesivo.

Esto indica que los trabajadores no se sienten obligados a permanecer en la empresa como forma de retribuir oportunidades o beneficios que esta les ha reportado en algún momento de su vida laboral.

En resumen, se puede afirmar que los trabajadores están vinculados emocionalmente con la entidad, sin embargo su permanencia en la misma responde en mayor medida a mantener determinados beneficios, pero estos no son suficientes para sentirse obligados a continuar trabajando en la empresa por un período prolongado.

➤ ***Valoración de los resultados de las encuestas por variable estudiada.***

En la satisfacción laboral los aspectos que retienen a los Especialistas B en la gestión comercial son los relacionados con el trabajo en cuanto a responsabilidad y valoración de los resultados, sentirse apoyados por los jefes, tener claro en todo momento lo que se espera de ellos, la colaboración y las buenas relaciones con los restantes miembros del colectivo laboral.

En el clima organizacional las dimensiones *Círculos informales* y *Confortabilidad* así como la presencia de aspectos psicológicos como el optimismo, sentirse con fuerzas y valorados como personas, ratifican los resultados positivos que se obtuvieron en la satisfacción laboral en las dimensiones: *Satisfacción con el trabajo*, *Buenas relaciones con los compañeros*, *Satisfacción con la dirección* y *Seguridad-Estabilidad*.

La realización profesional es la necesidad que ocupa el primer lugar de importancia de la variable motivación para los comerciales, corroborando el trabajo como un aspecto fundamental en la retención del capital humano que favorece la tendencia positiva del clima organizacional de las Divisiones Comerciales e incorporando el salario, las condiciones laborales, las buenas relaciones entre compañeros y los sistemas de estimulación material como otros factores a tener en cuenta.

La dimensión afectiva alcanzó un nivel alto dentro del compromiso organizacional, caracterizándose por el sentido de pertenencia de los encuestados.

También se encontraron puntos coincidentes en cada variable que constituyen deficiencias, algunas de ellas, relacionadas con los aspectos identificados como favorables para la retención de los Especialistas B en la gestión comercial.

Los encuestados mostraron insatisfacción con la política de promociones y el salario, perciben injusticias por parte de los jefes a la hora de otorgar reconocimientos y consideran insuficiente su nivel de participación en la toma de decisiones.

En el clima organizacional las mayores dificultades están en las condiciones físicas y medioambientales, la relación con superiores y la facilidad en el trabajo y se confirma el descontento con los reconocimientos y la participación en la toma de decisiones.

Se identificaron otras carencias, que si bien no aparecen en la variable satisfacción y no obtuvieron un porcentaje elevado de respuestas negativas en el clima, la relación con los aspectos que retienen al personal las hace dignas de prestarles atención.

Por ejemplo: cuando se combinan los resultados de las dimensiones *Colaboración* y *Compromiso* se tiene un 97% de respuestas negativas, indicando que las relaciones entre compañeros presentan problemas en el sentido de que algunos trabajadores evitan asumir responsabilidades y hay poca cooperación entre los miembros del colectivo.

De igual forma, cuando se suman las respuestas negativas en las dimensiones *Crecimiento profesional* y *Procesos y procedimientos*, se obtiene un 86% de trabajadores que opinan que las acciones de capacitación son insuficientes y que desconocen los procedimientos de trabajo.

En la motivación de los comerciales se puede inferir que es en mayor medida, de naturaleza extrínseca, es decir, aquella que se dirige hacia la satisfacción de necesidades materiales, coincidiendo con los aspectos que presentaron problemas en la satisfacción laboral y el clima.

En la variable compromiso organizacional resulta evidente que a pesar del costo personal que representa para los trabajadores desvincularse laboralmente, es posible que abandonen la

empresa ante una mejor oferta de empleo, aspecto que se repite en la dimensión normativa, indicando que los encuestados tienen un débil sentido de obligación, lo que puede atribuirse a las deficiencias detectadas en la satisfacción y el clima, que a su vez coinciden con las cinco motivaciones más importantes señaladas por los Especialistas B en la gestión comercial.

II.4.3. Resultados de las entrevistas a los directivos.

Mediante la entrevista individual se obtuvo la percepción de los directivos de las Divisiones Comerciales sobre las variables estudiadas.

➤ Satisfacción laboral

Entre los elementos de la satisfacción laboral que retienen a los comerciales en sus respectivas Divisiones se encuentran:

- Realizar un trabajo interesante y desafiante.
- Tener un salario que se corresponda con el esfuerzo individual.
- Estimular material y moralmente a los trabajadores.

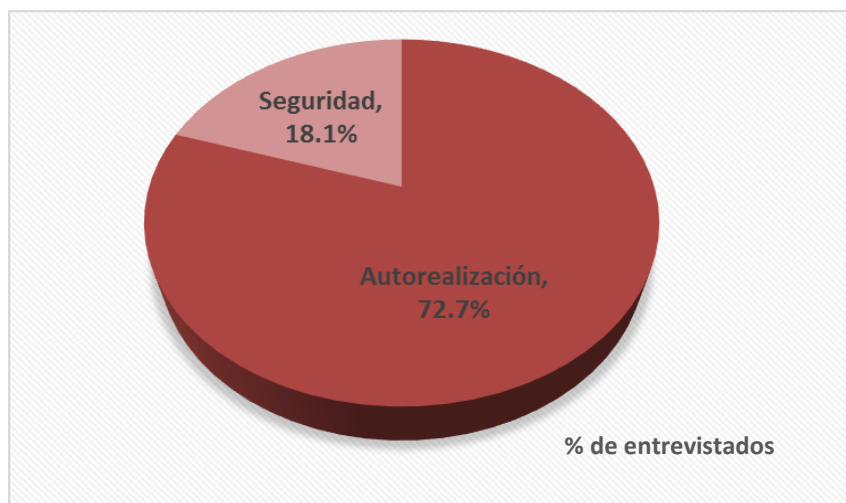
El 73% de los directivos evalúan el nivel de esta variable como bajo, relacionándose a continuación, las razones y el porcentaje de entrevistados que percibe esa deficiencia:

- La estimulación moral y material es insuficiente. (55%)
- Falta de interacción directa con la mercancía, los proveedores y los clientes pues casi todos los trámites y negociaciones se hacen por correo o teléfono. (27%)
- Frecuentemente se corre el riesgo de incumplir los planes por demoras en la llegada de la mercancía y otros problemas generados por la ineficiente gestión otras áreas. (27%)
- Exceso de regulaciones externas e internas para la actividad comercial que obstaculizan el trabajo. (27%)
- El salario y el estímulo en divisas se afecta en ocasiones por causas ajenas a la gestión de la División. (9%)

➤ **Motivación**

Los directivos consideran que los factores que influyen positivamente en la satisfacción laboral de los Especialistas B en la gestión comercial también contribuyen a mantenerlos motivados, como se puede constatar en el Gráfico No. 6.

Gráfico No. 6. Necesidades de mayor influencia en la motivación de los Especialistas B en la gestión comercial.



Fuente: Elaboración propia

Las necesidades de autorealización tienen una mayor preponderancia, en lo referido a que el trabajo constituya un reto para los especialistas, mientras que las de seguridad se refieren únicamente a la estimulación moral y material.

El 91% de los entrevistados considera que los comerciales están desmotivados porque la organización no satisface adecuadamente dichas necesidades, resaltando los aspectos negativos siguientes:

- El 73% percibe que las características del trabajo a realizar no resultan atractivas y su nivel de complejidad es bajo con respecto a la calificación de los trabajadores.
- El 27% opina que el mal trabajo de otras áreas de la empresa también influye negativamente en los resultados.

- El 18% expone que el exceso de regulaciones externas e internas y la burocracia impiden obtener buenos resultados.
- El 18% señala que los trabajadores ven afectado su salario y su estimulación en divisas por resultados deficientes que no son causados por ellos, como por ejemplo, incumplimiento de los planes de ventas por que la mercancía no llega a la División en el tiempo establecido.

➤ **Clima organizacional**

El 73% de los directivos evalúan el clima organizacional en la Divisiones Comerciales como bueno, donde las buenas relaciones entre compañeros de trabajo son un factor indispensable para mantener esta variable en un nivel adecuado.

Sin embargo, ese mismo porcentaje plantea que las condiciones laborales no son las mejores, lo que puede incidir en que los comerciales cambien de puesto de trabajo o de empresa.

➤ **Compromiso organizacional**

En esta variable se obtuvieron respuestas que no coinciden con las opiniones emitidas por los especialistas, pues el 100% de los dirigentes afirman que el nivel de compromiso de los comerciales es alto.

Esto puede estar sustentado en que aproximadamente el 95% de los trabajadores, tanto en la población como en la muestra, tiene más de 6 años de permanencia en el cargo.

El 73% percibe en sus subordinados, apego y vínculo emocional hacia la División, argumentando que se mantienen en la empresa a pesar de los problemas y logran resultados positivos.

➤ **Otros datos de interés.**

A través de las entrevistas se indagó sobre otros aspectos relacionados con la retención del capital humano tales como, el estado de la fluctuación laboral de los Especialistas B en la gestión comercial, aspectos que atentan contra su permanencia en la empresa y la existencia de medidas para retenerlos, obteniéndose la información siguiente:

- El 64% de los entrevistados considera que los trabajadores que ocupan plazas Especialistas B en gestión comercial son bastante estables.
- Ese mismo porcentaje opina que la principal causa de las bajas registradas es el traslado a otra entidad para mejorar salarialmente.
- El 55% han ejecutado al menos una de las acciones siguientes:
 - Otorgar reconocimientos morales.
 - Asignar cursos y entrenamientos, especialmente de actualización en las nuevas tecnologías.
 - Organizar actividades culturales y recreativas con recursos propios de la División.
 - Organizar viajes a provincias para que los comerciales interactúen con los clientes y vean el resultado de su trabajo.
 - Asignar trabajos que requieran responsabilidad y creatividad.
 - Consultar algunas decisiones con sus subordinados.
 - Delegar autoridad.
 - Escuchar los problemas y necesidades de los trabajadores y apoyarlos en la medida de lo posible.
- El 45% admitió no haber tomado ninguna medida al respecto, en parte porque creen que no está dentro de sus funciones o que no tienen autonomía suficiente.
- Con respecto a otras acciones que se pueden emprender, pero que corresponden a la alta dirección de la empresa, se señalan el diseño de sistemas de incentivos más eficaces y reforzar la estimulación moral.

➤ **Valoración de los resultados de las entrevistas por variable estudiada.**

Las entrevistas permitieron conocer las consideraciones de los directivos sobre la retención de los Especialistas B en la gestión comercial resultando que la satisfacción y motivación de los mismos se logra si el trabajo es interesante y la estimulación moral y material es adecuada.

En el clima organizacional las buenas relaciones dentro del colectivo laboral juegan un papel importante mientras que el compromiso resulta la variable con el nivel más alto, predominando la dimensión afectiva.

También perciben insatisfacción y desmotivación en sus subordinados por las causas siguientes:

- La estimulación moral y material insuficiente.
- El descontento con el trabajo a realizar en cuanto a complejidad.
- El riesgo de incumplir los planes por causas ajenas a los trabajadores.
- Exceso de regulaciones externas e internas que obstaculizan el trabajo.
- El salario y el estímulo en divisas se afecta en ocasiones por causas ajenas a la gestión de la División.

Los entrevistados vinculan la insatisfacción con la estimulación moral y material en mayor medida, mientras que en la desmotivación prevalecen los aspectos relacionados con el trabajo.

En el clima resalta como única deficiencia, que las condiciones de trabajo no son adecuadas y no se observan carencias en el compromiso organizacional de los Especialistas B en la gestión comercial, según la opinión de los directivos.

II.4.4. Integración y valoración de los resultados de las encuestas y las entrevistas.

Como resultado de integrar la información recopilada en las encuestas y las entrevistas desde la perspectiva de dos unidades de análisis distintas, los trabajadores y los directivos, se hallaron coincidencias en que los aspectos que retienen al personal son los siguientes:

- la satisfacción con el trabajo,
- tener un salario en correspondencia con la labor realizada,
- las condiciones de trabajo adecuadas,
- las buenas relaciones entre compañeros,
- contar con un sistema de estimulación material.

Se corroboró además, que en las Divisiones Comerciales la mayor parte de las deficiencias están relacionadas con el trabajo desde el punto de vista de su organización y con la satisfacción de sus necesidades de autorealización y de seguridad, enumerándose las siguientes:

- Inconformidad con la política de promociones.
- Salario que no se corresponde con el trabajo realizado.
- Bajo nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Los aportes de los trabajadores no se tienen en cuenta.
- Injusticias a la hora de otorgar reconocimientos.
- Insuficiente colaboración entre compañeros de trabajo.
- Miembros del colectivo laboral que evitan asumir responsabilidades.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- El trabajo se interrumpe frecuentemente por causas ajenas a los comerciales.
- Relación deficiente con los superiores.
- Las acciones de capacitación son insuficientes.
- Desconocimiento por parte de los trabajadores del proceso y sus procedimientos.
- Escaso sentido de obligación de permanecer trabajando en la empresa.
- El trabajo no resulta interesante ya que no se interactúa directamente con la mercancía, los clientes y los proveedores.

II.5. Conclusiones del diagnóstico.

Los resultados del diagnóstico permitieron arribar a las conclusiones siguientes:

- El índice de fluctuación de los Especialistas B en la gestión comercial en el año 2015 fue de un 11%.
- El 90% de las bajas fueron voluntarias, sin poder especificarse los motivos que predominaron.
- El 76% de los trabajadores que abandonaron la empresa fueron hombres, sin embargo, tanto en la población como en la muestra, la mayoría de los que ocupan este cargo son mujeres.
- Se observaron coincidencias en que los aspectos que retienen al personal están relacionados mayormente con la satisfacción con el trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, las buenas relaciones entre compañeros y la estimulación material.
- También se corroboró que las principales deficiencias se encuentran en los aspectos siguientes:
 - la política de promociones,
 - el salario,
 - la toma de decisiones,
 - los reconocimientos,
 - las relaciones entre compañeros de trabajo,
 - las condiciones de trabajo,
 - las características del trabajo,
 - la relación con los superiores,
 - la capacitación relacionada con los procesos y procedimientos establecidos en la empresa,
 - el sentido de obligación moral de los trabajadores.

- A partir de estos aspectos se determinaron las áreas de mejora que la empresa debe tener en cuenta para retener a los Especialistas B en la gestión comercial, las que servirán de base para la elaboración del programa de acciones.
 - Perfeccionamiento del sistema de Estimulación moral y material.
 - Mejoramiento de la organización del trabajo en el proceso de Ventas y en el puesto de Especialista B en la gestión comercial.
 - Fortalecimiento de las relaciones jefe-subordinados.
 - Reforzamiento de las relaciones interpersonales entre los miembros del colectivo laboral.
 - Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
 - Conocimiento del proceso de Ventas y sus procedimientos.
 - Aumento de los niveles de compromiso organizacional de los trabajadores hacia la entidad.

Capítulo III. Programa de acciones para retener a los Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

El carácter estratégico de la retención del capital humano y la variedad de factores ambientales, organizacionales e individuales que intervienen en la misma, conlleva a que cada organización deba adoptar un diseño propio, que puede contener actividades tradicionales de gestión del capital humano, prácticas de alto rendimiento o modelos específicos, de acuerdo a las variables que se deseen potenciar en la empresa.

En este caso se diseña un programa de acciones para retener a los Especialistas B en la gestión comercial, basado en el estado actual de la satisfacción laboral, la motivación, el clima y el compromiso organizacional y en el conocimiento de los factores que retienen a los trabajadores que ocupan este cargo y las deficiencias detectadas en las Divisiones Comerciales.

De acuerdo a la percepción de los trabajadores se puede afirmar que aunque el estado general de las cuatro variables estudiadas no es deficiente, existen dificultades a superar por la entidad.

La variable más deprimida es la satisfacción laboral, fundamentalmente en lo relacionado con las necesidades de tipo material, aspectos que se corroboran en las restantes variables.

La información brindada por los directivos concuerda con los resultados de las encuestas en cuanto a las deficiencias y también se distinguen los aspectos relacionados con el trabajo y las buenas relaciones con los compañeros, como principales fuentes de motivación y satisfacción.

La integración y valoración de los resultados del diagnóstico permitió identificar áreas de mejora a tener en cuenta para retener a los Especialistas B en la gestión comercial, no obstante, todos los subsistemas de la Gestión Integrada de Capital Humano deben ser objeto

de revisión y mejora continua debido a que su enfoque sistémico también contribuye a la retención del personal.

Ejemplo de esto es cómo desde el proceso de reclutamiento y selección es posible identificar las personas más propensas a mantenerse vinculadas a la organización, mediante la revisión de su historia laboral, su tiempo de permanencia en otras organizaciones y los motivos de abandono de las mismas.

Las acciones propuestas para cada área de mejora deben satisfacer necesidades de carácter intrínseco relacionadas con el trabajo de los comerciales y extrínseco, a través del diseño de sistemas de estimulación material, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales, lo que contribuye además, a mantener la tendencia positiva del clima organizacional en las Divisiones Comerciales.

Las medidas dirigidas a potenciar la satisfacción laboral, la motivación y el clima también pueden aumentar el compromiso de los trabajadores, en especial, su dimensión normativa, pues al cubrir las necesidades no satisfechas actualmente, no solo se sentirán más predispuestos a permanecer en la empresa como forma de compensación a la misma, sino que se minimiza la amenaza que representan otras alternativas de empleo.

A continuación se plantean los objetivos y las políticas del programa de acciones así como los beneficios esperados con su implementación.

III.1. Objetivos del programa de acciones.

El programa diseñado busca potenciar los aspectos que retienen a los Especialistas B en la gestión comercial y erradicar las deficiencias, quedando establecidos los objetivos siguientes:

1. Optimizar el sistema de estimulación moral y material.
2. Perfeccionar la organización del proceso de Ventas y del puesto de trabajo del Especialista B en la gestión comercial.

3. Fortalecer las relaciones entre los directivos y los trabajadores.
4. Potenciar las buenas relaciones entre los miembros del colectivo laboral.
5. Mejorar las condiciones de los puestos de trabajo.
6. Reforzar el conocimiento de los trabajadores sobre el proceso de Ventas y sus procedimientos.
7. Incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores hacia la Corporación.

III.2. Políticas para el cumplimiento del programa de acciones.

Un programa de acciones para retener al personal no resulta suficiente si la alta dirección de la empresa no traza las pautas para garantizar su cumplimiento, las cuales se proponen a continuación:

1. Compromiso de los directivos a todos los niveles para implementar las acciones con la frecuencia establecida.
2. Revisión frecuente del cumplimiento de las acciones para eliminar desviaciones.
3. Comprobación sistemática de la efectividad del plan de acciones.

III.3. Beneficios del programa de acciones.

Como toda propuesta de mejora en cualquier área de desempeño de la empresa, se esperan determinados beneficios, que en este caso consisten en elevar el estado actual de las variables estudiadas en el diagnóstico:

1. Incremento de la satisfacción laboral y la motivación de los Especialistas B en la gestión comercial.
2. Creación de un clima laboral favorable.
3. Contar con un capital humano altamente comprometido.
4. Obtener resultados superiores en el trabajo.

En el programa también se tendrán en cuenta las experiencias de algunos directivos de la Divisiones Comerciales, en cuanto a acciones que han puesto en práctica para retener a los Especialistas B en la gestión comercial.

III.4. Programa de acciones.

Objetivos	Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
1. Optimizar el sistema de estimulación moral y material.	- . Diseñar un nuevo sistema de pago diferenciado para los Especialistas B en la gestión comercial.	Director de Capital Humano	Especialistas de Recursos Humanos, Gerentes de Área, trabajadores	Diciembre 2016	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- . Aplicar el nuevo sistema de pago diferenciado a los Especialistas B en la gestión comercial.	Director de Capital Humano	Especialistas de Recursos Humanos, Gerentes de Área, trabajadores	Enero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- . Elaborar un escalafón con todos los Especialistas B en la gestión comercial con vistas a su promoción y asignación de acciones de capacitación.	Director de Capital Humano	Gerente General, Secretario de la Sección Sindical.	Anual	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- . Revisar sistemáticamente el cumplimiento del programa de Estimulación moral en cada División.	Director de Capital Humano	Especialistas de Recursos Humanos	Anual	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente

Leyenda: E: Ejecutores P: Participantes

Capítulo III. Programa de acciones para retener a los Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

Objetivos	Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
1. Optimizar el sistema de estimulación moral y material.	- Dar a conocer los trabajadores vanguardias y destacados en las actividades políticas y culturales.	Gerentes Generales	Gerentes de Área	Trimestral	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Publicar en el Portal Corporativo (intranet) la relación de trabajadores destacados y sus aportes o resultados relevantes.	Jefe de Grupo de Comunicación Institucional.	Gerente General, Secretario de la Sección Sindical.	Trimestral	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
2. Perfeccionar la organización del proceso de Ventas y del puesto de trabajo del Especialista B en la gestión comercial.	- Revisar el Manual de procedimientos de la actividad comercial	Jefe del Proceso de Ventas	E: Grupo de Mejora de Procesos P: Gerentes Generales, Gerentes de Área, trabajadores.	Marzo 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente

*Leyenda: **E:** Ejecutores **P:** Participantes*

Capítulo III. Programa de acciones para retener a los Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

Objetivos	Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
2. Perfeccionar la organización del proceso de Ventas y del puesto de trabajo del Especialista B en la gestión comercial.	- Revisar el flujo del proceso de Ventas para eliminar actividades que no añaden valor.	Jefe del Proceso de Ventas	E: Grupo de Mejora de Procesos P: Gerentes Generales, Gerentes de Área, trabajadores.	Marzo 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Hacer estudios de carga-capacidad para determinar si la carga de trabajo está correctamente distribuida entre los comerciales.	Director de Capital Humano	E: Especialistas de Recursos Humanos P: Gerentes de Área, trabajadores	Febrero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Organizar viajes a provincias para que los comerciales interactúen con los clientes y vean el resultado de su trabajo.	Gerente General	Gerentes de Área, trabajadores	Cada vez que se termine un proyecto	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente

*Leyenda: **E:** Ejecutores **P:** Participantes*

Capítulo III. Programa de acciones para retener a los Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

Objetivos	Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
3. Fortalecer las relaciones entre los directivos y los trabajadores.	- Asignar tareas que requieran responsabilidad y creatividad.	Gerente General	Gerentes de Área	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Practicar la delegación efectiva.	Gerente General	Gerentes de Área, trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Incrementar la autonomía de los trabajadores en la ejecución del trabajo.	Gerente General	Gerentes de Área, trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Promover la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.	Gerente General	Gerentes de Área, trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Realizar sistemáticamente matutinos, asambleas de afiliados y otras actividades que involucren a todo el colectivo.	Gerente General	Gerentes de Área, trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Programar y recibir cursos de comunicación interpersonal.	Director de Capital Humano	E: Jefe de Área de Capacitación	Febrero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Programar y recibir cursos de técnicas de trabajo en equipo.	Director de Capital Humano	P: Gerente General, Gerentes de Área, trabajadores	Febrero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente

Leyenda: **E:** Ejecutores **P:** Participantes

Capítulo III. Programa de acciones para retener a los Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

Objetivos	Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
4. Potenciar las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo.	- Organizar actividades culturales y recreativas para los trabajadores y sus familiares.	Gerente General	Gerentes de Área, trabajadores	Semestral	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Realizar sistemáticamente matutinos, asambleas de afiliados y otras actividades que involucren a todo el colectivo.	Gerente General	Gerentes de Área, trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Programar y recibir cursos de comunicación interpersonal.	Director de Capital Humano	E: Jefe de Área de Capacitación P: Trabajadores	Febrero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Programar y recibir cursos de técnicas de trabajo en equipo.	Director de Capital Humano		Febrero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Conformar grupos de trabajo informales para determinadas tareas.	Gerente General	Gerentes de Área, trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente

Leyenda: **E:** Ejecutores **P:** Participantes

Capítulo III. Programa de acciones para retener a los Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

Objetivos	Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
5. Mejorar las condiciones de los puestos de trabajo.	-. Realizar un diagnóstico del estado constructivo de los locales, del mobiliario, de las condiciones físicas y medioambientales y de los medios de trabajo.	Gerente General	Director de Inversiones, Especialistas	Noviembre 2016- Enero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	-. Elaborar un plan de acciones a partir de los resultados del diagnóstico.	Gerente General	Director de Inversiones, Especialistas	Febrero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	-. Informar a los trabajadores el plan de acción.	Gerente General	Trabajadores	Febrero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	-. Implementación y seguimiento del plan de acciones	Gerente General	Director de Inversiones, Especialistas	Marzo-Agosto 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	-. Chequear el cumplimiento del plan de inversiones.	Gerente General	Director de Inversiones, Especialistas	Trimestral	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	-. Informar a los trabajadores el estado de ejecución del plan de inversiones.	Gerente General	Trabajadores	Trimestral	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente

Leyenda: E: Ejecutores P: Participantes

Capítulo III. Programa de acciones para retener a los Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

Objetivos	Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
6. Reforzar el conocimiento de los trabajadores sobre el proceso de Ventas y sus procedimientos.	- Actualizar sistemáticamente el Manual de Procedimientos de Ventas.	Jefe de Proceso de Venta	Grupo de Mejora de Procesos	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Publicar los procedimientos actualizados en el Portal Corporativo.	Jefe de Proceso de Venta	Grupo de Mejora de Procesos	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Programar y recibir acciones de capacitación sobre los procedimientos relacionados con el proceso de Ventas.	Jefe de Proceso de Venta	E: Director de Capital Humano P: Gerente General, Gerentes de Área, trabajadores	Marzo 2017 y posteriormente, cada vez que se actualice un procedimiento.	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
7. Incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores hacia la Corporación.	- Aplicar lo establecido en el Manual de identidad corporativa a partir del uso obligatorio de los logotipos, los colores corporativos, solapines, uniformes y otros elementos que diferencien la corporación de las restantes empresas.	Junta Directiva	E: Jefe del Grupo de Comunicación Institucional P: Trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente

Legenda: **E:** Ejecutores **P:** Participantes

Capítulo III. Programa de acciones para retener a los Especialistas B en gestión comercial de las Divisiones Comerciales de la Corporación COPEXTEL S.A.

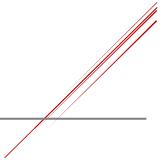
Objetivos	Acciones	Responsable	Implicados	Fecha de Cumplimiento	Criterio de Medida	Grado de Consecución	Nivel de Desempeño
7. Incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores hacia la Corporación.	- Divulgar los elementos identitarios de cada División Comercial.	Gerente General	E: Jefe del Grupo de Comunicación Institucional P: Trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Lanzar concursos sobre la historia de la empresa, sus fundadores y otros datos de interés.	Junta Directiva	Jefe del Grupo de Comunicación Institucional	24 de febrero de cada año " <i>Día del Infocomunicador</i> " 9 de octubre de cada año " <i>Aniversario de creación de la Corporación COPEXTEL S.A.</i> "	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Elaborar un programa de Atención al Hombre para los trabajadores y sus familiares.	Director de Capital Humano	E: Especialistas de Recursos Humanos P: Gerente General, trabajadores	Febrero 2017	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente
	- Escuchar los problemas y necesidades de los trabajadores y apoyarlos en la medida de lo posible.	Gerente General	Gerentes de Área	Permanente	Cumplimiento de la tarea en la fecha programada.	Cumplido, Incumplido	Bien Regular Deficiente

Legenda: **E:** Ejecutores **P:** Participantes



Conclusiones

1. Los altos índices de rotación en los cargos claves así como los cambios en el entorno empresarial cubano indican la necesidad de retener el capital humano en la Corporación COPEXTEL S.A.
2. El análisis bibliográfico muestra una tendencia hacia el incremento de los estudios para determinar los factores que retienen el capital humano en la empresa, relegando a un segundo plano el conocimiento de las causas de la rotación laboral.
3. No obstante, las prácticas de gestión del capital humano de alto rendimiento y los programas de retención se dirigen no solo a potenciar los aspectos que retienen al personal sino también a erradicar carencias presentes en las variables organizacionales e individuales.
4. Las deficiencias detectadas en el diagnóstico están vinculadas a la estimulación moral y material, la toma de decisiones, la organización del trabajo, la relación con superiores y compañeros de trabajo, las condiciones laborales, la capacitación relacionada con los procedimientos del proceso de Ventas y el deber moral de los trabajadores.
5. Los aspectos a potenciar para retener al personal que ocupa el cargo de Especialista B en gestión comercial son los relacionados con el trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, las relaciones entre compañeros y la estimulación material.
6. Se cumplió la hipótesis de la investigación pues se identificaron 6 áreas de mejora relacionadas con la satisfacción laboral, la motivación, el clima y el compromiso organizacional.

-
- 
7. Las áreas de mejora determinaron la formulación de los objetivos contenidos en el programa de acciones.
 8. Se elaboró el programa de acciones para retener a los Especialistas B en la gestión comercial dando cumplimiento al objetivo general.



Recomendaciones

1. Presentar los resultados de esta investigación a la Junta Directiva de la Corporación COPEXTEL S.A.
2. Implementar la propuesta de programa de acciones presentadas en esta investigación.
3. Monitorear el cumplimiento del programa de acciones una vez implementado.
4. Extender el estudio de retención a los restantes cargos claves de la empresa.

Bibliografía

- Alifah, Dinora. (2011). Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Abril 2011. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=3912136>
- Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. Innovaciones de Negocios No. 6. México. 2009.
- Berbel Giménez, Gaspar. (2011). Manual de Recursos Humanos. 1ra Edición. Editorial UOC. España.
- Brunet, Luc. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Casales F, Julio César; Ortega Malagón, Yanelis; Romillo Rodríguez, María Dolores. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una empresa financiera. Revista Cubana de Psicología. Marzo 2000. <http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Rev.Cubana-de-Psicología/2000/3/22500303.pdf>
- Castellanos Cruz, Rodeloy. (2006) Retener el capital humano. Mayo 2006. http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_mayago_06.htm
- Céspedes, J; Jerez, P; Valle, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuaderno de Economía y Dirección de la Empresa. No. 24, pp 29-56. España. Julio–Septiembre.2005.
- Chew, J. (2004). Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management, Research and Practice in Human Resource Management. Diciembre 2004. <http://rphrm.curtin.edu.au/2004/issue2/expats.html>
- Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw-Hill. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2000). El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 2da Edición. McGraw-Hill. Colombia.
- Chinchilla, Nuria. (1991). Compromiso organizativo y rotación. IESE Bussines School. Universidad de Navarra. Documento de Investigación. No 217. pp. 1-25. España. Mayo 1991.

- Cuesta Santos, Armando y Valencia Rodríguez, Marino (2014). Indicadores de Gestión de Capital Humano y del conocimiento en la empresa. 1ra Edición. Editorial Academia. Cuba.
- Cuesta Santos, Armando. (1997). Tecnología de Recursos Humanos. 1ra Edición. Editorial Academia. Cuba.
- Danvila-del Valle, Ignacio y Sastre-Castillo, Miguel Ángel (2007). “Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales”. EsicMarket. No. 128, pp. 145-187. España. Septiembre-Diciembre. 2007.
- De Quijano, Santiago D. y Navarro, José. (1998). Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. No. 2. Volumen 14, pp. 193-216. España. Mayo-Agosto. 1998.
- Dolan, Simón L, Raich, Mario. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. Revista de Contabilidad y Dirección. No. 10. Volumen 10. pp. 35-52. España. 2010.
- Espinosa Laura E. y Marín, Andrés. (2014). Vinculación y retención de los nuevos trabajadores del siglo XXI. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Medellín. Colombia.
- Fernández, Vincec. (2013). Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar. 1ra Edición. OmniaScience. España.
- Ferrer, D. (2014). Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Trabajo Fin de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Facultad de Derecho. Universidad de Almería. España.
- Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas Daena: International Journal of Good Conscience. No. 3. Volumen 3. pp. 65-99. Marzo 2008.
- Fombone, Jean. (1992). Dirigir el personal con equidad. Editorial COFAS S.A.
- Fonseca Hernández y Fernández De la Peña. (2012). Propuestas de estrategias para la disminución parcial o total de la fluctuación laboral en la fábrica de órganos e instrumentos musicales de la provincia de Holguín. Observatorio de la Economía

-
- Latinoamericana. 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
- Gallardo, Eva. (2007). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿Acaso importan las actitudes?. Junio 2007. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2517654.pdf>
 - _____ (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y soluciones. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734826>
 - García Santillán, A. y Edel Navarro, R.: (2008) "El Capital Humano en las Organizaciones", Experiencias de investigación. Volumen I. Febrero 2008. <http://www.eumEdiciónnet/libros/2007c>
 - Gonçalves, A. (1997), "Dimensiones del clima organizacional". 1997. <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>
 - Gonzáles Miranda, Diego René. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, No. 156. Volumen 45, pp. 45-72, Colombia. Octubre-Diciembre, 2009. Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfREdiciónjsp?iCve=21518650004>
 - Gonzáles, Jorge D. (2008). Psicología de la organización. Editorial de Ciencias Médicas. Cuba.
 - Hernández Darias, Ileana; Fleitas Triana, Sonia; Salazar Fernández, Diana. (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. Revista Avanzada Científica. IDICT. No. 1. Volumen 14, pp. 35-46. Marzo-Abril 2011.
 - Herrera-Caballero, Juan Manuel Herrera e Irene Sánchez-Guevara. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. Revista Ra Ximhai No. 2 Vol. 8, pp. 217-232. México. Mayo - Agosto 2012.
 - Hirschfeld, K. (2006) Retención y fluctuación: Retener empleados - Perder empleados. Enero 2006 <http://www.union-network.org/Unisite/Groups/PMS/publications/Retention-ES.pdf>.
 - Irigoyen, Horacio A. (2011). El desafío de captar, detectar y retener talentos en las organizaciones. Septiembre 2011. <http://www.koiwerrhh.com.ar/entrevistas/irigoyen-2.shtml>

- Jaén, Marian. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Tesis Doctoral. Facultad de psicología. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Lewin, Mariel. (2001). Retention management: cómo motivar y retener al personal clave. Tesis de Maestría. Universidad del Cema. Argentina.
- López Mas, Julio. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM. No. 15, Vol. 8, pp. 25-36, Perú. Julio 2005.
- Lorenzo García, Raquel. (2013). Talento, creatividad y empresa. 1ra Edición. Editorial Academia. Cuba.
- Martín Sierra, Celia. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid. España.
- Martínez, Cristóbal. (2008). Consideraciones sobre inteligencia emocional. 1ra Edición. Editorial Científico-Técnica. Cuba.
- Mazquierán, Carlos. (2012). Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta. Trabajo de investigación. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.
- Meliá, J.L., & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez [The S10/12 Job Satisfaction Questionnaire: Factorial structure, reliability and validity]. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 4 (11), pp. 179-187. España.
- Montey Alfonso, Ricardo. (2010). Análisis del comportamiento de la plantilla y la fluctuación laboral en la dirección provincial de economía y planificación de Ciudad de la Habana. Noviembre-Diciembre, 2010. 15 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. <http://ccia.cujae.edu.cu/index.php/siia/siia2010/paper/download/933/80>
- Morales Cartaya, Alfredo (2007). Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. 1ra Edición. Editora Política. Cuba.

- Navarro Astor, Elena. (2008). Aplicaciones de Maslow y Herzberg a los trabajadores del sector de la construcción. Work Organization and Human Resources Management. II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XII Congreso de Ingeniería de Organización. Septiembre. 2008. <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/WORK...AND.../1917-1928.pdf>
- Navarro Fernández, Raymundo Mirel. (2004). Factores Sociolaborales que caracterizan la fluctuación laboral real. Hospital Calixto García, 2001 – 2002. Tesis de Maestría. Escuela Nacional de Salud Pública. Cuba.
- Navarro-Cid, José y Arrieta-Salas, Carlos. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. Revista Actualidades en Psicología. No.109, Vol. 22, pp. 67-90. Costa Rica. 2008.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. Cuba.
- Peiró, José M. (1998). Psicología de la organización. 5ta Edición. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.
- Reyes, Agustín. (2005). Administración de personal. Relaciones humanas. Primera Parte. 1ra Edición. Limusa S.A. México.
- Robbins, Stephen P. (2004) Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 7ma Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rodríguez, Diana C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Apuntes del CENES. No. 54. Volumen 31. pp. 193-226. Segundo Semestre 2012.
- Rosanas, Josep M. (2006). Indicadores de gestión, incentivos, motivación y ética en el control de gestión. IESE Bussines School. Universidad de Navarra. Ocasional Paper. No 6/11, pp. 1-14. España. Mayo, 2006.
- Ruiz de Alba Robledo, José Luis. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. No. 1. pp. 67 – 86. España. Primer Semestre 2013.
- Ruiz, Leonor y Gil, Ignacio. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. 1ra Edición McGraw-Hill. España.

- Rul-Lán Buades, Gaspar. (1996). Administración de Recursos Humanos. 3ra Edición. Publicaciones ETEA. España.
- Sampieri Hernández, Roberto et al. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. McGraw-Hill. México.
- Santacruz, Francisco J. (2011). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. Tesis de Maestría. Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia.
- Sastre Castillo, Miguel Ángel y Aguilar Pastor, Eva María. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. 1ra Edición. McGraw-Hill Interamericana. España.
- Schein, Edgar H. (1980). Psicología de la organización. 3ra Edición. Prentice Hall International. México.
- Silva, Manuel. (1996). El clima en las organizaciones: teoría, método, e intervención. 1ra Edición. EUB, S.L. España.
- Soberanes Rivas, Lucía T. y De la Fuente Islas, Abel H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Revista Internacional “La nueva gestión organizacional”. No.9. pp. 120-127. México. Julio-Diciembre, 2009.
- Torres, Juan y Montero, Antonio. (2005). Trabajo, empleo y desempleo en la teoría económica: la nueva ortodoxia. Revista Principios. No.3, pp. 5-34. 2005.



ANEXOS

Anexo No. 1

Cuestionario sobre satisfacción laboral

Instrucciones: Marcar con una 'X' en la columna que mejor refleje su nivel de satisfacción laboral.

No	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.							
2	Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.							
3	Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.							
4	En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.							
5	Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.							
6	Encuentro ayuda para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.							
7	Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.							
8	La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo.							
9	Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.							
10	En general, experimento una sensación de satisfacción con el trabajo que realizo.							
11	Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.							
12	Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía.							
13	Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.							
14	Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.							
15	Conozco lo que mis jefes esperan de mi							
16	Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.							
17	Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.							
18	He pensado permanecer en mi centro de trabajo							
19	Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.							
20	Creo que experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo.							

Anexo No. 2

Cuestionario sobre Motivación

Instrucciones: Es importante para la organización conocer las motivaciones en el trabajo de su personal con el objetivo de incrementar las mismas. En el listado que le ofrecemos a continuación aparecen una serie de afirmaciones que pueden motivar a una persona a desarrollar mejor su labor.

Por favor, clasifíquelas en el orden de importancia que tengan para ud. cada una de ellas en una escala de 1 al 15 **(donde 1 es el de mayor importancia y 15 es el de menor)**

	Orden de importancia
1. Posibilidad de realización profesional y sentirse útil a la organización	
2. La seguridad en mi empleo.	
3. Independencia y ser creativo en mi trabajo.	
4. Las buenas condiciones laborales (medios de trabajo, higiene, comedor, ambiente, ubicación)	
5. Reconocimiento social y prestigio en mi trabajo.	
6. Buen salario.	
7. Laborar con un buen grupo de trabajo y tener buenas relaciones interpersonales.	
8. Apoyo de la organización a mis problemas personales.	
9. Tener participación en la solución de los problemas y las decisiones en mi organización.	
10. Tener un buen sistema de estimulación material (pago de primas divisa, jaba de aseo, tienda para comprar en la organización, etc.)	
11. Poder promover dentro de la organización.	
12. Que la Dirección de la organización sea competente y eficiente.	
13. Poder capacitarme y superarme en mi puesto de trabajo.	
14. Poder ocupar un cargo de dirección en mi organización.	
15. Tener buenas relaciones con mis jefes.	

Anexo No. 3

Cuestionario sobre Clima Laboral

Instrucciones: Sitúese en su División y en su puesto de trabajo. Lea cada uno de los ítems o preguntas, y vaya contestando.

Bloque 1: Reflexione sobre “cómo se enc

uentra usted en su puesto de trabajo, tanto individualmente como en relación con sus compañeros y jefes”.

Para ello le ayudamos con algunos adjetivos y una escala en la que debe marcar con una “X”, la columna que mejor refleje su estado y/o percepción.

	En el trabajo “me siento...”	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNA VEZ	DE FORMA HABITUAL	SIEMPRE
1	Desmotivado					
2	Optimista					
3	Desorientado (no sé qué hago aquí)					
4	Relajado, tranquilo					
5	Aislado (nadie me hace caso)					
6	Con fuerza (ganas de hacer)					
7	Enfadado					
8	Cómodo (como en casa)					
9	Explotado					
10	Valorado como persona					

Bloque 2

Lea cada enunciado y las posibles situaciones o respuestas. Escoja la respuesta que sea más cercana a su situación dentro de su División. Marque una sola opción de las ofrecidas, con un círculo o una X.

1. En los círculos informales de su trabajo...

- a. El ambiente laboral es distendido, propicia las relaciones positivas con los compañeros.
- b. Abundan las críticas, chismes y rumores, y existen diferentes grupos o “capillitas”. La relación es claramente mejorable.
- c. Las relaciones son muy deficitarias, inexistentes o muy tirantes.

2. ¿Se encuentra usted a gusto en su trabajo?

- a. En todo momento, o casi siempre.
- b. Solamente en ocasiones.
- c. En muy pocas ocasiones o nunca.

3. Las condiciones físicas y medioambientales (iluminación, espacio, confort...) en su trabajo, son:

- a. Deficientes
- b. Con algunas deficiencias
- c. Óptimas

4. Los superiores o jefes se caracterizan por...

- a. Su flexibilidad, coherencia, profesionalidad y apoyo a sus equipos.
- b. Alguna de las características anteriores, no todas.
- c. Ninguna de las cualidades expresadas en la opción a).

5. Generalmente sus compañeros, siempre que pueden, prefieren declinar sus responsabilidades. Utilizan cualquier excusa para hacerlo.

- a. Todos o casi todos.
- b. Algunos.
- c. Pocos o ninguno.

6. En la División existen procesos y procedimientos de trabajo definidos, establecidos por escrito y conocidos por todos.

- a. Desde siempre. Todo está establecido en los procedimientos y por escrito.
- b. En algunos procesos, no todos.
- c. En ningún proceso.

7. Sus aportaciones son estimuladas y tenidas en cuenta por sus superiores.

- a. Sí, la mía y la de todos.
- b. Sólo la de algunos.
- c. No, la de ninguno.

8. Existe amiguismo, enchufismo, dentro de la política salarial y de promociones...

- a. Desde siempre.
- b. Antes más, va mejorando.
- c. No, no existe.

9. Dispone de los medios técnicos y tecnológicos para realizar el trabajo.

- a. Sí, dispongo de todos los necesarios. (por ejemplo, ordenador, impresora, conexión a internet, etc.).
- b. Comparto muchos medios, tengo dificultades para acceder a algunos de ellos.
- c. Casi no tengo medios o no tengo en absoluto.

10 La colaboración entre departamentos y compañeros es un denominador común, algo generalizado.

- a. Sí, es una norma de la División.
- b. Sólo entre los del mismo departamento, o entre los que se llevan bien.
- c. Suele evitarse la colaboración, sólo se produce si lo exige un mando.

11 En su División puede formarse, crecer, y tiene posibilidad de mejorar.

- a. No, hay muchas dificultades.
- b. Sólo algunos pueden hacerlo.
- c. Sí, lo facilitan y/o estimulan

12 Hay condiciones para concentrarse y poder trabajar sin interrupciones no deseadas.

- a. No, hay muchos ladrones del tiempo (interrupciones no deseadas) que provocan una reducción considerable de mi producción.
- b. Hay ladrones del tiempo y elementos que me desconcentran, pero no de forma continua.
- c. No hay o casi no existen interrupciones indeseadas o ladrones del tiempo.

13 Señale aquellos aspectos que en su División favorecen el clima laboral.

14 Señale aquellos aspectos que en su División dificultan el clima laboral.

Anexo No. 4
Test de Compromiso Organizacional

Instrucciones: Marcar con una 'X' en la columna que mejor refleje su percepción como trabajador, del compromiso hacia su División.

Ítems del compromiso afectivo	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1. Me gustaría continuar el resto de mi vida laboral en esta División.							
2. Disfruto hablar acerca de mi División con otras personas que no pertenecen a ella.							
3. Siento de verdad, que cualquier problema de la División, es también mi problema.							
4. Pienso que podría, fácilmente, sentir apego hacia otra División, como lo tengo con la actual.							
5. No me siento aquí como "parte de la familia".							
6. No me siento emocionalmente vinculado esta División.							
7. Trabajar en esta División significa mucho para mí.							
8. No siento un fuerte sentido de pertenencia hacia la División.							

Ítems del compromiso de continuidad	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1. No tengo miedo de lo que pueda pasar si abandono esta división, aun cuando no tenga otro trabajo asegurado.							
2. Aunque quisiera, sería muy duro para mí dejar la División en este momento.							
3. Muchas cosas en mi vida se alterarían, si decido abandonar la División ahora.							
4. No sería demasiado difícil para mí dejar la División en este momento.							
5. En este momento, mantenerme en la División, es una cuestión de necesidad más que de deseo.							
6. Tengo algunas razones para considerar abandonar esta División.							
7. Una de las desventajas de abandonar la División es la escasa posibilidad de encontrar otro empleo.							
8. Si continuo en esta división, es porque representa un gran sacrificio personal y porque en otra no tendría los mismos beneficios que aquí.							

Ítems del compromiso normativo	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1. Pienso que las personas hoy en día se mueven de una División a otra, con demasiada frecuencia.							
2. No creo que una persona deba ser siempre leal a su División.							
3. “Saltar” de una División a otra, no me parece del todo ético y profesional.							
4. Una de las principales razones de que yo continúe trabajando en la División es porque creo que la lealtad es importante, y por tanto, siento como una obligación moral permanecer en ella.							
5. No creo correcto abandonar mi División, si tuviese una mejor oferta de trabajo en otro sitio.							
6. Me enseñaron a creer en el valor de mantenerse leal, a mi lugar de trabajo.							
7. Las cosas eran mejores cuando las personas permanecían en un centro de trabajo por otras cosas, además de sus puestos de trabajo.							
8. Pienso que tener un apego excesivo a la División, no es práctico, en la actualidad.							

Anexo No. 5

Guía de entrevista a directivos sobre retención de los Especialistas B en la gestión comercial.

1. ¿Cómo valora la estabilidad laboral en el personal que ocupa plazas de comercial en la actualidad?
2. ¿Cuáles son los motivos que más plantean los comerciales cuando se acercan a pedir la baja?
3. ¿Cómo evalúa Ud. la motivación en los comerciales en estos momentos? ¿Por qué?
4. ¿Cómo evalúa la satisfacción laboral en los comerciales? ¿Por qué?
5. ¿Cómo evalúa el compromiso de los comerciales con su División y el trabajo que realizan? ¿Por qué?
6. ¿Cómo evalúa el clima organizacional en su División? ¿Por qué?
7. ¿Ha ejecutado acciones para retener a su personal valioso? Descríbalas brevemente.
8. ¿Considera necesarias otras acciones, además de las mencionadas, que deben emprenderse para lograr la retención del capital humano que ocupa las plazas de Especialista B en gestión comercial?

Anexo No. 6

Resultados nivel de satisfacción general

No.	Pregunta	Categorías							Sumatoria de las medias ponderadas por ítem	Medias ponderadas por ítem
		1	2	3	4	5	6	7		
		Medias ponderadas								
1	Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfacción personal.	0	0	0	4	0	108	77	189	7
2	Las tareas que se me encomiendan las veo como un reto a mi creatividad.	3	4	0	8	20	78	42	155	6
3	Mis superiores valoran altamente los resultados de mi trabajo.	0	4	3	8	60	72	7	154	6
4	En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados de su trabajo.	7	78	5	4	21	12	1	128	5
5	Me siento apoyado por mi jefe en todo momento.	0	2	3	8	45	96	7	161	6
6	Encuentro ayuda para mi trabajo con facilidad en otros compañeros.	0	4	3	4	15	120	21	167	6
7	Cuando una decisión me compete directamente, mi jefe la discute previamente conmigo.	1	10	3	4	35	78	14	145	5
8	La mayor parte del tiempo deseo estar en mi centro de trabajo.	1	12	12	12	35	54	0	126	5
9	Me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de estabilidad.	1	6	3	8	15	108	14	155	6
10	En general, experimento una sensación de satisfacción con el trabajo que realizo.	0	2	0	4	20	132	14	172	6
11	Frecuentemente mi jefe me hace saber que tan bien o mal estoy trabajando.	0	4	6	20	40	78	0	148	5
12	Creo que puedo progresar en mi trabajo y ascender en jerarquía.	2	8	3	20	40	54	7	134	5
13	Creo que mi jefe se interesa por mis problemas personales.	1	6	0	12	40	78	14	151	5
14	Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.	1	4	0	8	20	108	21	162	6
15	Conozco lo que mis jefes esperan de mi	0	4	0	12	45	90	7	158	6
16	Estoy contento con el nivel de participación que tengo en la toma de decisiones.	0	8	6	8	50	72	0	144	5
17	Mi jefe se preocupó en hacerme saber que soy un apoyo para él.	0	4	0	36	40	66	0	146	5
18	He pensado permanecer en mi centro de trabajo	1	6	12	0	30	84	14	147	5
19	Creo que la remuneración salarial para el trabajo que realizo es la apropiada.	8	8	24	12	20	18	0	90	3
20	Creo que experimento una sensación de responsabilidad con el trabajo que realizo.	0	0	0	4	5	102	77	188	7

Leyenda: 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Levemente en desacuerdo 4: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 5: Levemente de acuerdo 6: De acuerdo 7: Totalmente de acuerdo

Media ponderada = \sum de las medias ponderadas / \sum de los puntos de ponderación = 4

Rango: 3,1 – 4

Nivel: Medio

Anexo No. 7

**Resultados del cuestionario de Clima organizacional.
Tendencia del clima en las Divisiones Comerciales.**

	Categorías	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNA VEZ	DE FORMA HABITUAL	SIEMPRE
	Peso específico	1	2	3	4	5
	En el trabajo “me siento...”	Medias ponderadas				
1	Desmotivado	35	32	33	6	1
2	Optimista	1	6	9	56	45
3	Desorientado	100	28	6	0	1
4	Relajado, tranquilo	2	4	27	48	25
5	Aislado	120	12	6	2	0
6	Con fuerza	0	0	9	56	65
7	Enfadado	55	32	33	0	0
8	Cómodo	7	6	15	32	35
9	Explotado	80	32	6	4	2
10	Valorado como persona	0	2	12	60	50
	Sumatoria de las medias ponderadas	400	154	156	264	224

Media ponderada= Σ de las medias ponderadas/Cantidad de respuestas= 40

Anexo No. 8
Resultados del cuestionario de Clima organizacional.
Dimensiones del clima

No	FACTORES O DIMENSIONES	% de respuestas		
		Bueno	Regular	Malo
1	Círculos informales	73.3	26.7	0.0
2	Confortabilidad	83.3	13.3	3.3
3	Condiciones físicas y medioambientales	23.3	63.3	13.3
4	Relación con superiores o jefes	20.0	73.3	6.7
5	Compromiso-entrega	43.3	50.0	6.7
6	Procesos y procedimientos	63.3	33.3	3.3
7	Participación	40.0	60.0	0.0
8	Desequilibrios	56.7	20.0	23.3
9	Medios técnicos/tecnológicos	63.3	33.3	3.3
10	Colaboración	60.0	23.3	16.7
11	Crecimiento profesional y mejora	50.0	33.3	16.7
12	Facilidad de trabajo	26.7	46.7	26.7

Anexo No. 9
Resultados del cuestionario de Clima organizacional.
Aspectos psicológicos.

	En el trabajo “me siento...”	% de encuestados	
		NUNCA	SIEMPRE
1	<i>Desmotivado</i>	50.0	50.0
2	<i>Optimista</i>	13.3	86.7
3	<i>Desorientado</i>	90.0	10.0
4	<i>Relajado, tranquilo</i>	13.3	86.7
5	<i>Aislado</i>	90.0	10.0
6	<i>Con fuerza</i>	0.0	100.0
7	<i>Enfadado</i>	63.3	36.7
8	<i>Cómodo</i>	33.3	66.7
9	<i>Explotado</i>	80.0	20.0
10	<i>Valorado como persona</i>	3.3	96.7

Anexo No. 10
Resultados del cuestionario de motivación.

Orden de importancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Media ponderada	Suma de comprobación
Posibilidad de realización profesional y sentirse útil a la organización	13	1	3	2	1	3	2	2					2	1		1.04	30
Buen salario.	5	3	4	2	1	3	2	5	1	1	1	1			1	1.38	30
Las buenas condiciones laborales (medios de trabajo, higiene, comedor, ambiente, ubicación)	1	3	4	5	4	4		1		1	3	1		2	1	1.58	30
Laborar con un buen grupo de trabajo y tener buenas relaciones interpersonales.	2	3	4	2	3	3	2	1	2	2	3	3				1.58	30
Tener un buen sistema de estimulación material (pago de primas divisa, jaba de aseo, tienda para comprar en la organización, etc.)	1	4	4	1	2		4	4	4	3	1		2			1.65	30
La seguridad en mi empleo.	3	1	1	5	4	2	2	2		3	3		1	2	1	1.74	30
Independencia y ser creativo en mi trabajo.	1	3	2	2	4	3	1	2	3	3	2	2	1		1	1.78	30
Reconocimiento social y prestigio en mi trabajo.		5		4	3		2	2	5	3	3		1	2		1.83	30
Poder capacitarme y superarme en mi puesto de trabajo.		4	1	4	2		2	5	1	4		4	2	1		1.90	30
Tener participación en la solución de los problemas y las decisiones en mi organización.	1	1	1	1	3	4	4	1	4	5	2	3				1.91	30
Que la Dirección de la organización sea competente y eficiente.	1		4			2	5	2	3		2	3	5	1	2	2.25	3
Apoyo de la organización a mis problemas personales.		1		1	2	2	3	3	2	2	2	4	5	1	2	2.42	30
Poder promover dentro de la organización.		1				4			2	1	6	4	3	8	1	2.78	30
Tener buenas relaciones con mis jefes.	1		2	1			1		3	2	1	2	7	6	4	2.79	30
Poder ocupar un cargo de dirección en mi organización.	1				1						1	3	1	6	17	3.38	30
Suma de comprobación	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		

Leyenda: Mayor importancia=1

Menor importancia=15

Anexo No. 11**Resultados del cuestionario de Compromiso afectivo**

Ítems del compromiso afectivo	% de respuestas		
	Bajo	Medio	Alto
Me gustaría continuar el resto de mi vida laboral en esta División.	27	17	57
Disfruto hablar acerca de mi División con otras personas que no pertenecen a ella.	13	10	77
Siento de verdad, que cualquier problema de la División, es también mi problema.	7	0	93
Pienso que podría, fácilmente, sentir apego hacia otra División, como lo tengo con la actual.	23	20	57
No me siento aquí como “parte de la familia”.	70	10	20
No me siento emocionalmente vinculado esta División.	77	7	17
Trabajar en esta División significa mucho para mí.	17	17	67
No siento un fuerte sentido de pertenencia hacia la División.	60	3	37

Anexo No. 12
Resultados del cuestionario de Compromiso de continuidad.

Ítems del compromiso de continuidad	% de respuestas		
	Bajo	Medio	Alto
No tengo miedo de lo que pueda pasar si abandono esta división, aun cuando no tenga otro trabajo asegurado.	43	10	47
Aunque quisiera, sería muy duro para mí dejar la División en este momento.	37	3	60
Muchas cosas en mi vida se alterarían, si decido abandonar la División ahora.	33	3	63
No sería demasiado difícil para mí dejar la División en este momento.	50	7	43
En este momento, mantenerme en la División, es una cuestión de necesidad más que de deseo.	37	20	43
Tengo algunas razones para considerar abandonar esta División.	53	7	40
Una de las desventajas de abandonar la División es la escasa posibilidad de encontrar otro empleo.	53	7	40
Si continuo en esta división, es porque representa un gran sacrificio personal y porque en otra no tendría los mismos beneficios que aquí.	50	13	37

Anexo No. 13
Resultados del cuestionario de Compromiso normativo

Ítems del compromiso normativo	% de respuestas		
	Bajo	Medio	Alto
Pienso que las personas hoy en día se mueven de una División a otra, con demasiada frecuencia.	13	27	60
No creo que una persona deba ser siempre leal a su División.	60	7	33
“Saltar” de una División a otra, no me parece del todo ético y profesional.	40	17	43
Una de las principales razones de que yo continúe trabajando en la División es porque creo que la lealtad es importante, y por tanto, siento como una obligación moral permanecer en ella.	37	13	50
No creo correcto abandonar mi División, si tuviese una mejor oferta de trabajo en otro sitio.	60	20	20
Me enseñaron a creer en el valor de mantenerse leal, a mi lugar de trabajo.	40	13	47
Las cosas eran mejores cuando las personas permanecían en un centro de trabajo por otras cosas, además de sus puestos de trabajo.	53	20	27
Pienso que tener un apego excesivo a la División, no es práctico, en la actualidad.	40	17	43