

Desarrollo de un plan de retención de capital humano

M. Ríos Franco¹, J. Gómez Sánchez², D. Martínez Navarrete², D. Aguilar Herrera², C. León Tejeda^{2*}

¹Estudiante de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

²Departamento de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial, Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz, Av. Universidad No. 350, Carretera Federal Cuitláhuac – La Tinaja, C.P. 94910

*cecilia.leon@utcv.edu.mx

Área de participación: Ingeniería Administrativa

Resumen

El objetivo de esta investigación es presentar el desarrollo de un plan de retención de capital humano dentro de una empresa de servicios, ya que de acuerdo con los resultados de la investigación realizada por Farfán (2014) uno de los problemas principales a los que se enfrentan las empresas mexicanas es la incapacidad para retener al personal. Mediante un diagnóstico organizacional se identificaron las áreas de oportunidad de la empresa, así como su situación del mercado. Al darse cuenta que la retención del personal se logra escuchando y atendiendo las necesidades de los colaboradores, se desarrollaron estrategias que permiten la retención del personal. Finalmente se analizó el impacto y se observó el período de septiembre - diciembre de 2017 con respecto a enero - abril de 2018, los resultados muestran un aumento del 29% en las utilidades y disminución del ausentismo del personal administrativo del 77.8% y 81.25% en producción.

Palabras clave: Capital humano, estrategias, retención de capital humano, rotación de personal.

Abstract

The objective of this research is to present the development of a plan for the retention of human capital within a service company, which according to the results of the research carried out by Farfán (2014), one of the main problems faced by the Mexican companies is the inability to retain staff. Through an organizational diagnosis, the company's opportunity areas were identified, as well as its inherent market situation. Realizing that staff retention can be heard and meeting the needs of collaborators has been developed in strategies that allow staff retention. Finally, the impact and the period of September - December 2017 was analyzed with respect to January - April 2018, the results showed an increase of 29% in public services and the decrease in administrative staff absenteeism of 77.8% and 81.25% production.

Key words: Human Capital, strategies, Human Capital retention, staff turnover.

Introducción

La presente propuesta se desarrolla en una empresa de servicios que ha estado en el mercado por más de 40 años atendiendo a sus clientes, pasando de una generación a otra con mucha experiencia para realizar su trabajo adecuadamente, sin embargo las empresas atraviesan por crisis en sus distintas fases de su ciclo de vida (Dodero, 2010); en un inicio la pasión del fundador desarrolla en los empleados un fuerte sentido de pertenencia manifestado en el gran compromiso que asume por los objetivos de la empresa, generando una ventaja competitiva formidable, pero cuando el fundador falta, los intereses, visión y expectativas sobre el negocio pueden cambiar, y se deben incorporar nuevas prácticas que les permitan retomar el rumbo, generar nuevas ventajas competitivas y actualizar sus procesos a los cambios a través del tiempo; Velázquez (2009) explica que los recursos humanos también pueden y deben adaptarse al entorno que enfrentan y conviven, de aquí parten las acciones concretas para elevar la productividad en la organización y explican los bajos índices de productividad en México con relación a los países desarrollados, es decir la empresa ha pasado ya por generaciones y debe renovarse para generar nuevas ventajas y seguir siendo competitiva.

Un fenómeno natural en las empresas familiares es que los trabajadores presenten falta de interés y compromiso con el paso del tiempo, lo que se ve reflejado en ausentismo, y baja de productividad como en el caso de la empresa estudiada; de acuerdo con Mendoza (2015) cuando el empleado se siente cansado o abrumado por la monotonía, limitado a capacitación o crecimiento, se genera en primera instancia el

ausentismo debido a la insatisfacción laboral que terminará afectando la calidad de la producción, por lo que la reducción del ausentismo laboral resulta ser un indicador de éxito en las empresas generando consecuencias negativas directas e indirectas en las organizaciones no solo en términos de productividad, sino en términos de costos, desgaste administrativo y de recurso humano.

Por otra parte, la rotación de personal (Chiavenato, 2009) que resulta no una causa, sino el efecto de una combinación de variables externas como: la oferta y la demanda del capital humano, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otras, así como de variables internas por ejemplo: la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La comprensión de sus causas es un proceso clave en la organización, de ahí la importancia en el diagnóstico oportuno y certero (Sánchez, 2015).

A los trabajadores mexicanos que también llevan años desempeñándose en estas empresas se les debe dotar de herramientas conceptuales para que comprendan la importancia de la actitud en los procesos productivos, así como el desarrollo de sus habilidades, considerando que de acuerdo con la pirámide del capital humano (Belly, 2005) el 60% es actitud, y el 30% aptitud, bajo la premisa de Chiavenato (2007) que afirma que la gestión de talento humano se fundamenta en considerar que los seres humanos poseen habilidades, destrezas y capacidades; son activadores inteligentes de los recursos organizacionales; y socios de la organización ya que invierte su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso y riesgos.

Actualmente las empresas generan valor por las ganancias de productividad provenientes de la innovación de la fuerza laboral y de una dirección más sofisticada de los recursos humanos, de ahí la importancia de contar con estrategias que a este tipo de negocios les permitan sobrevivir al tiempo, y no tratar al empleado como si fuera un recurso indiferenciado, porque se estaría ignorando la posibilidad de marcar ganancias sustanciales en productividad, rentabilidad y desarrollo personal, los líderes deben anticiparse a los requerimientos de sus empleados y proporcionar el entrenamiento adecuado, así como recompensas justas, de tal forma que la combinación de personas y trabajo genere una fuente de ventaja competitiva en concordancia con García (2011) quien afirma que las empresas deberán saber atraer, seleccionar y retener a sus trabajadores para conseguir dicha ventaja competitiva.

Por ello en el presente trabajo se realiza un diagnóstico organizacional aplicando herramientas cualitativas que permiten recolectar información que sirve para el diseño de estrategias. Posteriormente, se diseña un plan de retención de capital humano, en el que se establecen parámetros para motivar e incentivar al personal que permitirá a la empresa aumentar su productividad y sus ganancias en función de su demanda.

Metodología

El tipo de investigación es aplicada (Méndez, 2006) haciendo uso de diferentes herramientas para sustentar el diseño de estrategias. Para reducir el índice de rotación de personal e incrementar la retención, se propone una metodología integrada por cuatro etapas descritas en la figura 1, las cuales corresponden a una estructura sistemática.



Figura 1 Metodología propuesta. Fuente: Elaboración propia (2018)

Previamente a las etapas, es fundamental delimitar el problema identificando las variables con la finalidad de determinar indicadores a futuro. El siguiente paso consiste en la realización de un diagnóstico organizacional aplicando dos herramientas cualitativas básicas: un análisis FODA que de acuerdo con Talancón (2006) permite diagnosticar la situación interna y externa que influye sobre la organización y, la aplicación del análisis de las cinco fuerzas de Porter que son la premisa para el diseño de estrategias.

El diseño de estrategias se realiza de manera conjunta con los líderes de opinión aplicando entrevistas a profundidad y la observación directa. Para la prueba piloto, se implementan las acciones previas y se analizan mediante un instrumento de medición por diez ítems con la finalidad de evaluar la satisfacción de los colaboradores, la recolección de datos se realiza en departamentos administrativos y áreas de producción; paralelamente se realiza una comparación de metas para identificar si existen variaciones desde dos enfoques: ausentismo y utilidades. Finalmente, en la sección de resultados se presentan los valores más importantes que reflejan el impacto del plan de retención de capital humano.

Desarrollo y Resultados

Etapa 1. Análisis situacional

En la figura 2, se muestra la integración de la matriz FODA en colaboración con integrantes de la empresa. Para elaborarla se aplicó especial énfasis en las oportunidades y debilidades.

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F) F1: Más de 40 años de experiencia. F2: Trabajos personalizados. F3: Excelente servicio y atención al cliente. F4: Servicio al domicilio del cliente. F5: Trabajos de alta calidad y duración garantizada.	DEBILIDADES (D) D1. Falta de organización interna. D2: Constante ausentismo de personal. D3: Ubicación lejana. D4: Espacios reducidos. D5: Escasa publicidad.
OPORTUNIDADES (O) O1: Crear un plan de incentivos y compensaciones para el personal. O2: Atraer clientes potenciales. O3: Tecnología innovadora para producción. O4: Ofrecer materiales exclusivos. O5: Demanda creciente.	FO F5O3: Utilizar nueva tecnología para garantizar la calidad de los trabajos entregados. F2O4: Ofrecer materiales exclusivos para que cada servicio sea personalizado y único.	DO D2O1: Crear un plan de incentivos y compensaciones para generar el compromiso del personal. D5O2: Incrementar la publicidad para atraer clientes potenciales.
AMENAZAS (A) A1: Alza en los costos de materia prima. A2: Aumento de competencia. A3: Muebles baratos en tiendas departamentales. A4: Retraso en la entrega de materia prima. A5: Faltas en las unidades de transporte	FA F1A2: Destacar de la competencia gracias a 40 años de experiencia. F5A3: Superar a los muebles de tiendas departamentales ofreciendo mayor calidad y durabilidad	DA D2A4: El constante ausentismo provoca el retraso en la entrega de productos. D5A2: La escasa publicidad nos deja en desventaja ante la competencia.

Figura 2. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia (2018)

Como parte del diagnóstico organizacional se elaboró un análisis de las cinco fuerzas de Porter (1990) que se observan en la figura 3. Esta primera etapa, sirve para el diseño de estrategias previas a la etapa dos.

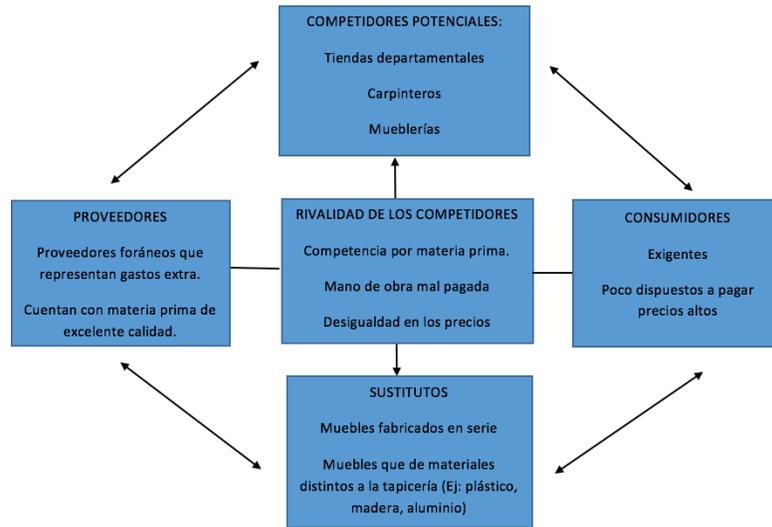


Figura 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia (2018)

Para complementar las herramientas cualitativas de las figuras 2 y 3, se aplicó una encuesta que reflejó que el capital humano del área de producción está de acuerdo con el trato recibido en la empresa, sin embargo, no lo están respecto a temas de motivación, valoración, seguridad e incentivos. El tamaño de muestra fue de 96, con un intervalo de confianza del 95% aceptando un margen de error del 10%, se aplicó un muestreo estratificado en departamentos administrativos y de producción. El diagnóstico confirmó que el problema principal se debe enfocar en la creación de estrategias que fortalezcan el desarrollo de talento humano del personal a través de un plan de retención de capital humano.

Etapas 2. Diseño de estrategias

Se propone, un plan de retención para el Capital Humano, integrado en tres etapas, cuya implementación contribuirá a fortalecer el clima laboral, mejorar la productividad y disminuir el ausentismo del personal como se muestra en la figura 4.



Figura 4. Diseño de estrategias para el plan de retención de capital humano. Fuente: Elaboración propia (2018)

Fase 1.

Incluye el diseño e integración de estrategias motivacionales enfocadas en tres aspectos: formación, incentivos y prestaciones, que aseguren la permanencia de los colaboradores en la organización.

A través de la capacitación y actualización del personal, brindará la oportunidad de superarse e incrementar sus conocimientos. El diseño de los cursos, talleres y seminarios estarán enfocados a fortalecer los conocimientos y la profesionalización de los colaboradores que se han formado de manera empírica, o bien, en funciones relacionadas con sus actividades. En esta etapa es importante crear un plan de capacitación en diferentes áreas del conocimiento, que le permita al colaborador elegir el curso, taller o seminario de su interés, respetando su horario de labores dentro de la empresa.

Servirán para mejorar la motivación de los empleados a través de estímulos financieros y no financieros que incrementen su productividad en la empresa.

Los incentivos financieros, serán determinados por los encargados de las áreas de producción y administrativas, aumentando la producción, mejorando los tiempos, incrementando la calidad y eficiencia de los procesos desarrollados, y con base en ello estipulando un bono de productividad que será otorgado de manera personal y atendiendo los requisitos establecidos por cada departamento.

Los incentivos no financieros, contribuirán a la satisfacción emocional de cada colaborador, evitando que el trabajo se vuelva tedioso y repetitivo, ayudando a disminuir el estrés y favoreciendo un mejor clima laboral a través de acciones como: horarios flexibles, festejo de cumpleaños, día de libre por periodo, apoyo con el gasto de transporte y alimentación.

Fase 2.

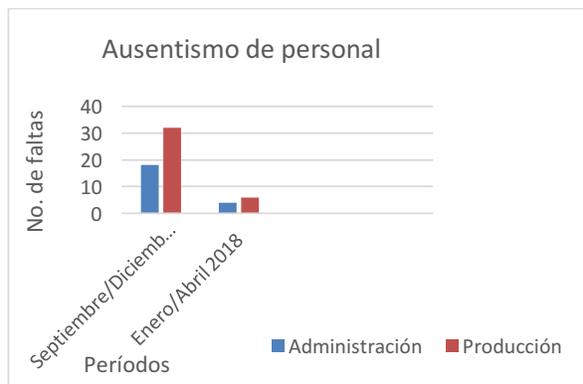
Implementación de las estrategias en todos los departamentos y áreas de la organización, considerando la difusión entre el personal de las actividades a desarrollar (cursos de capacitación, incentivos y prestaciones) así como los horarios, requisitos y consideraciones a observar. El tiempo de implementación será permanente, considerando los periodos de duración y evaluación de los cursos así la integración de los conceptos de prestaciones económicas en la remuneración de los colaboradores.

Fase 3.

En esta etapa se utilizan herramientas de evaluación como un cuestionario que permita medir el nivel de satisfacción del personal, a través de preguntas enfocadas a conocer la integración, la motivación y el clima laboral. Un cuadro comparativo, que permita a la dirección integrar y analizar indicadores como la productividad por departamento o áreas, el incremento en las ventas y el ausentismo del personal.

Etapa 3. Prueba piloto

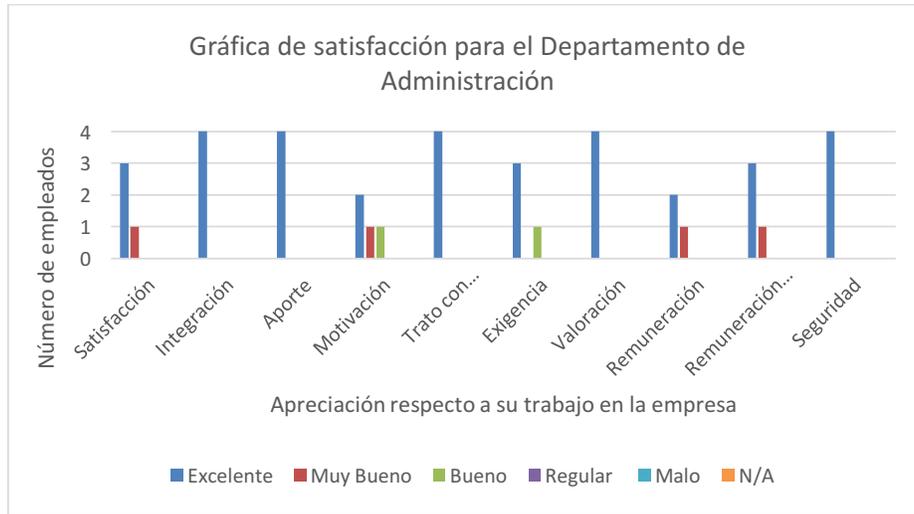
En esta sección se aplica el plan de retención de capital humano recolectando datos mediante una encuesta de satisfacción de personal. Con los resultados del cuestionario se obtuvieron las siguientes gráficas.



Gráfica 1. Ausentismo de personal

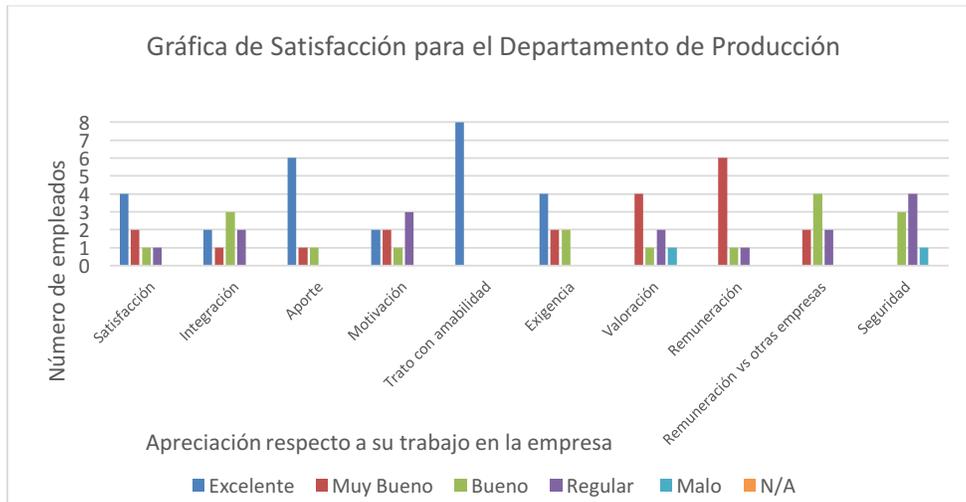


Gráfica 1. Ingresos



Gráfica 2. Satisfacción de personal: área administración

Según los resultados obtenidos de la gráfica 3, el personal del área de administración de la empresa muestra estar muy a gusto con su labor en la misma, pues han dado altas calificaciones a cuestiones como seguridad, satisfacción, trato y valoración.



Gráfica 3. Satisfacción de personal: área producción

La gráfica 4 representa que los empleados del departamento de producción de la empresa de servicios están satisfechos con la forma en la que son tratados, sin embargo, no lo están respecto a temas de seguridad, en este aspecto la empresa podría mejorar, a su vez, muy pocos están satisfechos con la remuneración que reciben por su trabajo, y no se sienten valorados por la empresa, por lo tanto expresaron en la encuesta que la empresa les queda mucho a deber en cuanto a motivación, valoración, seguridad e incentivos, demostrando así, cuáles son los puntos de mejora con los que cuenta la empresa.

Comparando ambas gráficas se puede ver claramente que los directivos de la empresa están prestando mayor atención a las necesidades del personal administrativo, siendo que ambos son parte esencial para el éxito de la empresa.

Trabajo a futuro

Si bien el trabajo refleja un enfoque de investigación aplicada, se encuentra limitado a un conjunto de elementos sometidos a un análisis a través de la prueba piloto, por lo que es altamente recomendable hacer escalable la metodología propuesta a toda la organización con la finalidad de observar si el comportamiento de los resultados conserva una tendencia lineal o presenta momentos cíclicos.

Es importante mencionar que el trabajo no considera una plataforma para la medición de los indicadores propuestos, por lo que se recomienda diseñar e implementar un sistema en la nube para que los usuarios puedan monitorear los resultados en tiempo real.

Conclusiones

Al darse cuenta que la retención del personal se logra escuchando y atendiendo las necesidades de los colaboradores a través del acercamiento del área administrativa con el departamento de producción, la empresa ha logrado disminuir la rotación del personal.

Como resultado de la etapa de "Prueba piloto" se observó un incremento de 29% en las utilidades y una disminución de faltas de 77.8% en el área administrativa y 81.25% en el área de producción.

Al realizar el Desarrollo de un Plan de Retención del Capital Humano y diseñando estrategias de motivación y capacitación, las empresas pueden mantener nula la rotación de personal, lo cual trae consigo diversos beneficios como: personal motivado y comprometido, disminución del ausentismo, liderazgo, mayor productividad e incremento en las utilidades.

Por lo anterior, podemos concluir que: el acercamiento de la empresa con los empleados puede cambiar el rumbo de la misma y ayudar a incrementar la capacidad de producción, así como el compromiso del personal, puesto que, para crear un clima laboral óptimo, es necesario no solamente cubrir las necesidades económicas, si no también, invertir tiempo en escucharlos y, realizar inversión económica en capacitación y motivación, lo cual, será redituado a la empresa a través de las ganancias.

Agradecimientos

Los autores manifiestan sus agradecimientos a la organización por ser parte de la investigación aplicada y la flexibilidad para la recolección de datos, así como la aprobación de la prueba piloto. De igual forma, se agradece a la Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz por el apoyo brindado para la elaboración de este trabajo y la participación en el Coloquio de Investigación Multidisciplinaria 2018.

Referencias

1. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
2. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
3. Chien, C. y. (2008). A case study in high-technology industry. *Expert Systems with Applications: An International Journal*.
4. Chruden, H., & Sherman, A. (1978). *Administración de personal*. México: Compañía editorial continental.
5. Belly, P. (2005). *Hacia 1 empresa + humana*. Obtenido de KM Magazine.
6. Bedodo Espinoza, V., & Carla, G. G. (2006). En *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Santiago de Chile.
7. David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
8. Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
9. Doderer, S. (2010). *Temas de Management*. Recuperado el Mayo de 2018, de El ciclo de vida de las empresas familiares.
10. Flannery, T., & Hofrichter, D. P. (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Paidós.

11. Farfán Cabrera, T. (2014). Reclutando profesionales con deseos de empleo.. Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios. (69) 28-36.
12. García, J. L. (Diciembre de 2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
13. Giacomelli Treviño, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *International Journal of Good Conscience* , 53-96.
14. Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeifer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.
15. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
16. Koontz, & Weihrich. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: McGraw Hill.
17. Méndez, C. (2006). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá, Colombia: Limusa.
18. Mendoza Llanos, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo. Chile.
19. Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
20. Morgan, J. (2016). *Deloitte's Top 10 Human Capital Trends For 2016*.
21. Pérez Rubio, J. A. (1997). En *Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis*.
22. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
23. Riascos Erazo, S. C. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración* .
24. Ríos, M. F. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Juan Bravo, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
25. Rodríguez, M. (2004). *La Psicología del Mexicano en el Trabajo*. McGraw Hill Interamericana.
26. Rodríguez, M. V. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Cali, Colombia: Entramado.
27. Sánchez, D. C. (2015). Ausentismo laboral: Una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.
28. Sallenave, J.-P. (1993). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
29. Silva, F. E. (2007). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Cuba: Editorial Scielo.
30. Suárez, B. (2011). Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* .
31. Talancón, H. P. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar. *Contribuciones a la Economía* .
32. Tomasini, A. A. (1989). *Planeación estratégica y control total de calidad*. México: Grijalbo.
33. Velázquez, G. (2009). *Liderazgo Empático, Hacia un modelo de liderazgo nacional*. México: Instituto Politécnico Nacional, Centro de investigaciones económicas, administrativas y sociales.