



«ROTACIÓN LABORAL EN GILAT TO HOME PERÚ S. A.»

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Sra. Silvia Mercedes Colmenares Briones

Sra. Carmen Lisset Garay Arenaza

Asesor: Profesor César Rovegno Ornano

2013

A Dios, por guiar siempre nuestro camino y permitir que alcancemos nuestras metas. A nuestras familias, que son nuestra inspiración y nos dieron el soporte para culminar con éxito este trabajo.

Agradecemos a nuestro asesor, César Rovegno, por sus enseñanzas que hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

Resumen ejecutivo

Gilat to Home Perú S. A. (Gilat) es una empresa transnacional cuya casa matriz se encuentra en Israel. Ingresó al mercado peruano hace doce años y se encarga de brindar soluciones y servicios de telecomunicación en zonas rurales a empresas del sector público y privado, así como a empresas internacionales del mismo grupo.

En la actualidad está integrada por 119 colaboradores que tienen una edad promedio de 34 años, son profesionales universitarios y técnicos en las especialidades de Ingeniería, Contabilidad, Administración, entre otras. En los últimos tres años, Gilat presenta un alto índice de rotación que alcanza el 98%. Con la finalidad de revertir esta situación se han implementado varias acciones que han mejorado las condiciones de trabajo y han significado algunos cambios positivos para los colaboradores, pero no ha disminuido el índice de rotación.

Como profesionales del área de Recursos Humanos, consideramos que el índice de rotación es parte de los indicadores que se contemplan dentro de nuestra gestión, por lo que ofrecemos una propuesta de mejora en nuestras organizaciones utilizando este indicador.

La investigación es de tipo cualitativa y tiene como objetivo identificar y analizar las causas internas que influyen en la rotación laboral de los colaboradores de Gilat, así como diseñar una propuesta de gestión.

Para tener esta información se han aplicado entrevistas de diagnóstico a veintinueve colaboradores que trabajan actualmente en la organización. Cabe destacar que la información de las entrevistas de salida que corresponden al período 2010-2012.

El análisis e interpretación de estos datos han sido tomados de los modelos teóricos descritos por Idalberto Chiavenato y Frederick Herzberg, diferenciando las causas internas de rotación en función a la satisfacción del factor higiénico y del factor motivacional.

Los resultados obtenidos son el punto de partida para la propuesta de mejora que diseñamos con el objetivo de proveer un plan que contribuya a la gestión del índice de rotación laboral, el diseño de estrategias enfocadas en oportunidades de desarrollo, prácticas de comunicación interna y revisión de las remuneraciones. Asimismo, esperamos preparar a los colaboradores para asumir futuros retos y acompañarlos en el proceso, mantenerlos motivados y obtener el compromiso con la organización a mediano y largo plazo.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Introducción	1
Capítulo I. Antecedentes teóricos y empíricos	2
1. Antecedentes teóricos.....	2
2. Antecedentes empíricos	4
2.1 Modelo propuesto por Idalberto Chiavenato: el factor higiénico	4
2.2 La motivación y su influencia en el comportamiento del colaborador–El Factor motivacional.....	14
Capítulo II. Antecedentes de la organización	20
1. Misión	20
2. Visión.....	20
3. Antecedentes de la organización	20
Capítulo III. Datos generales de la investigación	26
1. Objetivo general.....	26
2. Objetivos específicos	26
3. Preguntas directrices	26
4. Marco metodológico	28
4.1 Metodología	28
4.2 Participantes	28
4.3 Técnica de recolección de datos/producción de información	28
4.4 Procedimientos.....	29

Capítulo IV. Resultados de la investigación	30
1. Descripción de resultados	30
1.1 Entrevista de salida	30
1.2 Entrevista de diagnóstico	33
Capítulo V. Propuesta de mejora	40
1. Objetivo de la propuesta	40
2. Líneas de acción.....	40
2.1 Política de remuneraciones	40
2.2 Oportunidades de desarrollo	41
2.3 Capacitación.....	42
2.4 Evaluación de desempeño	42
2.5 Comunicación de cambios	43
2.6 Inversión para la propuesta de mejora	43
Conclusiones y recomendaciones	44
1. Conclusiones	44
2. Recomendaciones.....	45
Bibliografía	46
Anexos	48
Nota biográfica	55

Índice de tablas

Tabla 1. Costos de rotación laboral (2012)	24
Tabla 2. Inversión para la propuesta de mejora.....	43

Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo de jerarquía de las necesidades de Maslow.....	15
Gráfico 2. Modelo de jerarquía de las necesidades de Maslow y modelo bifactorial de Herzberg	16
Gráfico 3. Indicadores de gestión de recursos humanos para demostrar generación de valor....	19
Gráfico 4. Organigrama de Gilat to Home Perú S. A.....	21
Gráfico 5. Información trimestral sobre el índice de rotación anual (2010).....	22
Gráfico 6. Comparación histórica de la rotación laboral	22
Gráfico 7. Información trimestral sobre el índice de rotación anual (2012).....	23
Gráfico 8. Causas de rotación en Gilat (2011)	30
Gráfico 9. Causas de rotación en Gilat (2012)	31
Gráfico 10. Índice de rotación por áreas	31
Gráfico 11. Causas de rotación para la Gerencia de Administración y Finanzas	32
Gráfico 12. Rotación por niveles de puestos (2010-2012)	33

Índice de anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada. Diagnóstico y guión temático	49
Anexo 2. Entrevista de salida	51
Anexo 3. Consentimiento informado para participantes de investigación	53

Introducción

Hoy en día las relaciones laborales han cambiado considerablemente. Anteriormente el poder de las decisiones lo tenía el empleador: un colaborador que no aceptaba las condiciones de trabajo no conseguía empleo. Ahora el poder de decisión está equilibrado: el colaborador tiene recursos y alternativas que influyen sobre el reclutamiento, la selección y la posibilidad de retener a un colaborador, más aún si es considerado clave para el crecimiento de la organización.

El capital humano es un factor determinante que contribuye a la competitividad de las organizaciones, ya que los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación con la organización son algunas competencias requeridas para enfrentar las demandas de un entorno cambiante y alcanzar el éxito.

Gilat presenta una oportunidad de análisis en ese sentido. En los últimos tres años se ha registrado un 98% de índice de rotación acumulado. Esta situación obedece a causas internas y externas a la compañía. En esta investigación nos enfocaremos en las causas internas que influyen en la rotación laboral porque luego de identificarlas y realizar algunas mejoras, es posible disminuir el porcentaje de rotación y promover la retención de talentos.

En el Capítulo I se presentan los antecedentes teóricos y empíricos que hemos considerado relevantes para la investigación, así como los datos actuales que de manera general nos ayudan a exponer el contexto de la rotación laboral en el Perú.

En el Capítulo II se muestran los antecedentes y la realidad de la organización, así como el índice de rotación laboral de los años 2010, 2011 y parte del 2012, que dan cuenta de la evolución del indicador al interior de la organización, así como del costo de la rotación laboral (que corresponde al 2012).

En el Capítulo III se describen los datos generales de la investigación, se incluye la pregunta central de la investigación, los objetivos, las preguntas directrices, el marco metodológico y algunos datos de los participantes que brindaron la información requerida.

En el Capítulo IV están los resultados de la investigación, los datos obtenidos en las entrevistas de salida y en las entrevistas de diagnóstico, su análisis e interpretación. Como referentes fundamentales están la teoría del hombre complejo (propuesta por Idalberto Chiavenato) y la teoría bifactorial (de Frederick Herzberg).

En el Capítulo V se presenta la propuesta de mejora, su fundamentación y el objetivo de las líneas de acción e inversión.

Capítulo I. Antecedentes teóricos y empíricos

1. Antecedentes teóricos

En los últimos años la rotación laboral poco a poco ha adquirido una mayor relevancia, convirtiéndose en un importante indicador de gestión de personas en las organizaciones modernas, ya que las empresas se ven en la necesidad de invertir tiempo y dinero en la capacitación de los nuevos colaboradores ingresantes.

El tiempo y el dinero son recursos medibles, pero consideramos que hay un elemento que no tiene precio y que podemos definir como la «experiencia perdida».

Esta «experiencia perdida» se entiende como la suma de experiencias obtenidas al interior de la organización, tales como la inducción, la capacitación, el conocimiento del negocio, la adecuación a la cultura, que se logran día a día en la organización sobre la base de vivencias nuevas y cotidianas en el puesto de trabajo. Esta experiencia no se puede transferir de un colaborador saliente a un colaborador ingresante. Se trata de una pérdida difícil de cuantificar que enfrenta la organización con la salida de un colaborador talentoso.

Es por eso que consideramos importante analizar y comprender qué es la rotación, qué tipos de rotación existen y cuáles son sus causas. La rotación laboral se presenta como parte de la trayectoria laboral de toda persona que intenta desarrollarse en el mercado laboral. Se ha desarrollado una amplia variedad de definiciones que buscan analizar dicho proceso. Por ejemplo, tenemos la propuesta de Carlos Samaniego¹, quien considera que «la rotación laboral es el cambio que los colaboradores realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo».

Román (2005)², define dos tipos de rotación. La primera es la técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro dentro de la organización para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes. La rotación es trasladar a las personas en capacitación de un departamento a otro para ampliar su comprensión de todas las fases del negocio. La persona en capacitación (generalmente una persona recién graduada de la universidad) podrá estar varios meses en cada departamento; esto no solamente ayuda a

¹ Samaniego, Carlos en *Absentismo, rotación y productividad*.

² Román, Zuleima en *Mercado laboral en Venezuela*.

ampliar su experiencia, sino también a descubrir los empleos que prefiere. La persona podría ser solamente observadora en cada departamento, pero normalmente se involucra a fondo en sus operaciones. También proporciona una experiencia de capacitación muy amplia a cada persona y evita el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento (Dresler 2001).

Esta rotación laboral interna se presenta como ascensos en puestos de trabajo, lo que tiene efectos positivos para los profesionales. Es por esto que dicha rotación descrita en el párrafo anterior se muestra como un elemento interno en las organizaciones que puede marcar el crecimiento profesional de los colaboradores.

La segunda es la fluctuación de colaboradores entre una organización y su ambiente; se refiere al «flujo de entrada y salida de colaboradores en una organización» (Chiavenato 2007).

Esta rotación externa podría ser «saludable» si es que existe una proporción de entradas y salidas de colaboradores, la cual ocasiona una rotación efectiva. Sin embargo, en algunos casos la rotación laboral escapa del control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisión de los colaboradores aumenta notablemente. En un mercado de trabajo competitivo y con intensa oferta, por lo general se presenta un aumento de rotación de colaboradores³.

La rotación laboral es consecuencia de factores, al interior o al exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento de los colaboradores. Por lo tanto, la rotación es una variable que se mueve en relación de los fenómenos internos y/o externos de la organización.

La rotación laboral global de una empresa puede ser baja o casi nula; sin embargo, cuando se analiza por áreas o departamentos podría estar desproporcionada en relación al indicador global. Pueden existir áreas en las cuales la proporción es más alta que el promedio de la organización.

¿Qué induce a un profesional a cambiar de trabajo o de organización? La pregunta nos puede llevar a múltiples interpretaciones, puesto que depende de cada colaborador y de sus expectativas. Lo que podemos afirmar es que cuando un profesional cambia de empresa es porque ha desaparecido la motivación y su compromiso (Jericó 2001).

El compromiso es importante, puesto que está considerado como un factor que ayuda a mejorar la productividad y disminuir la rotación en las organizaciones. Según Meyer y Allen (1991), «el colaborador puede experimentar de manera simultánea varios tipos de compromisos hacia la

³Román, Zuleima, *op. cit.*

organización, fundamentándose en el apego emocional (compromiso afectivo), la obligación sentida hacia la organización (compromiso normativo) y la percepción de que los costos económicos y sociales por dejar a una organización son demasiado altos (compromiso de continuación)».

¿Qué acciones o que modelos deben seguir las organizaciones para lograr que el colaborador sienta alguno de estos tipos de compromiso que le permita sentirse satisfecho y permanecer dentro de esta y desistir del cambio?

Consideramos que para medir la rotación de colaboradores en un área o empresa es importante conocer las auténticas causas que la generan.

2. Antecedentes empíricos

El tema de rotación de colaboradores o rotación laboral ha llamado la atención desde hace más de tres décadas. Destacamos las siguientes investigaciones:

2.1 Modelo propuesto por Idalberto Chiavenato: el factor higiénico

Según Chiavenato (2007) «una de las causas que influyen en la rotación de colaboradores es el dinero que puede ser un motivador efectivo para que se registre mayor productividad. Es decir, cuando el colaborador percibe que el aumento de su esfuerzo llevará a un incremento de su remuneración monetaria. El problema que presentan muchos planes de remuneración reside en el hecho de que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años pasados o incluso algunos criterios como la suerte o favoritismo [...]».

«Los procesos para retener a las personas (remuneraciones, brindar prestaciones y servicios sociales, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas empresas estos procesos se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario) porque trata a todas las personas sin respetar sus diferencias individuales ni sus diferentes aportaciones a la organización. En otras organizaciones, sin embargo, se ubican en el modelo del hombre complejo (por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las diferentes aportaciones para el éxito de la organización).

El desafío está en llevar, de forma gradual y firme, las características de estos procesos al lado de la flexibilidad del día a día en las organizaciones».

Los siguientes conceptos están asociados al modelo del hombre complejo (Chiavenato 2007):

- La remuneración.
- Las prestaciones sociales (política de beneficios).
- Las condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Los estilos de supervisión.
- Las oportunidades de crecimiento profesional.
- Las relaciones humanas dentro de la organización.
- La cultura organizacional.
- Los criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
- Los criterios de evaluación del desempeño.

Veamos en detalle estas causas descritas por Chiavenato (2007):

- **La remuneración**

«La remuneración se refiere a la recompensa que el colaborador recibe a cambio de realizar tareas de la organización. Se trata de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada colaborador negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta (...)».

«La remuneración económica directa es la paga que cada colaborador recibe en forma de salario, bono, premio y/o comisión. El salario representa el elemento más importante de la remuneración. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que la organización entrega al colaborador en función al puesto que ocupa y los servicios que presta en un determinado tiempo. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. Por otro lado, la remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización, esto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgo, salubridad, turno nocturno, etc.), pago de utilidades, horas extra, así como las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida, etc.)».

Según Chiavenato, los premios extraeconómicos son aquellos que van más allá del aspecto económico como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo. Estos repercuten en la satisfacción del colaborador dentro de la compañía.

Por lo tanto, la remuneración comprende todas las formas de pago a los colaboradores. Es el sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Es una necesidad vital y su importancia radica en el punto de vista de cada persona.

- **Las prestaciones sociales (política de beneficios)**

«El salario, que corresponde al puesto que ocupa una persona, solo representa una parte del paquete completo de la remuneración que las empresas pagan a sus colaboradores. Por lo general, además del pago salarial, la remuneración está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo laboral».

«Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los colaboradores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son asistencia médico-hospitalaria, cobertura de seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc.» (Chiavenato 2001).

Según Chiavenato, el origen y el crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los siguientes factores:

- Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
- Demandas de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social establecida por el Estado.
- Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener talento.
- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
- Impuestos y contribuciones gravados a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

Las prestaciones y la seguridad social son actividades cuyo fin es preservar las condiciones físicas y mentales de los colaboradores para que tengan un buen desempeño en el puesto de

trabajo. Se trata de factores muy competitivos que día a día van tomando fuerza dentro de las organizaciones para mejorar su productividad y disminuir la rotación.

- **Las condiciones físicas dentro del ambiente de trabajo**

Según Chiavenato, desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. Ambas son un componente del factor higiénico y están íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo existan condiciones personales y materiales para mantener la buena salud de los colaboradores.

«El factor higiénico se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del colaborador, al resguardo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral»⁴.

Para Chiavenato, la gestión del factor higiénico generalmente incluye los siguientes puntos en relación a la salud:

- **Un plan organizado:** no solo incluye la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares a tiempo completo o parcial. Esto último depende del tamaño de la empresa.
- **Servicios médicos adecuados:** abarca un dispensario para urgencias y primeros auxilios en caso fueran necesarios. Estas facilidades deben incluir exámenes médicos de admisión, atención de lesiones personales provocadas por males profesionales, primeros auxilios, control y eliminación de áreas insalubres, registros médicos adecuados, supervisión de la higiene y la salud, relaciones éticas y de cooperación con las familias de los colaboradores enfermos, utilización de hospitales de buena categoría y exámenes médicos periódicos de revisión y control.
- **Prevención de riesgos para la salud:** se refiere a riesgos químicos (intoxicaciones, dermatitis industriales, etc.), riesgos físicos (ruidos, temperatura extrema y otros) y riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.).

⁴ Según el artículo "Scope, objectives and functions of occupational health programs" del *Journal of the American Medical Association*.

La higiene laboral es de carácter preventivo, pues su objetivo es prevenir y preservar la salud y la comodidad del colaborador al evitar que se enferme y se ausente del trabajo.

La infraestructura es importante dentro del factor higiénico. Al mencionar la infraestructura nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al colaborador como ocupante de un puesto dentro de la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al colaborador mientras ejecuta sus funciones.

Una buena gestión de infraestructura se relaciona a los siguientes aspectos:

- **Iluminación**

«Se entiende como la cantidad de luz que incide en el lugar del trabajo del colaborador. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Los estándares de la iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el colaborador debe realizar. La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es responsable de una parte considerable de los accidentes» (Chiavenato 2007).

- **Ruido**

«Algunas investigaciones arrojan evidencia de que el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo; sin embargo, el ruido influye poderosamente en la salud del colaborador, sobre todo en su audición. De cierta forma, la exposición prolongada a niveles elevados de ruido produce pérdida de audición, en proporción con el tiempo de exposición. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, tanto mayor será el grado en que se pierda capacidad auditiva» (Chiavenato 2007).

- **Temperatura**

«Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas en las que el ocupante requiere de ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas que exigen ropa adecuada para la protección. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales» (Chiavenato 2007).

- **Humedad**

Chiavenato (2007) afirma lo siguiente:

«Existen condiciones ambientales de gran humedad en el lugar de trabajo, es el caso de la mayor parte de las fábricas textiles que exigen un elevado grado higrométrico para el tratamiento de los hilos. Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula humedad; por ejemplo, la industria de la cerámica donde el aire debe ser seco. En estos casos, la insalubridad constituye la característica principal».

La gestión del factor higiénico generalmente incluye los puntos siguientes en relación a la seguridad laboral:

«La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio en el trabajo».

«Se debe establecer un programa de seguridad a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas y que estas solo se puedan aplicar correctamente por medio de un trabajo en equipo. En términos estrictos la seguridad es responsabilidad del staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de salud de su área, a pesar de que la organización cuente con un departamento de seguridad».

- **Los estilos de supervisión**

La supervisión se hace necesaria especialmente en el cumplimiento de actividades inmediatas o a largo plazo de los colaboradores, e impulsa la dinámica necesaria en los recursos humanos para lograr los objetivos planteados.

Todo el que ejerza la supervisión debe asegurarse de que no solo se cumplan las cosas, sino también de que se hagan según a lo establecido.

El supervisor debe estar siempre dispuesto a manejar los conflictos que se presenten para hacer más eficientes los procesos dentro de la empresa.

- **Las oportunidades de crecimiento profesional**

El desarrollo de colaboradores dentro de las organizaciones trae como consecuencia mejorar la eficacia de estos en sus puestos de trabajo.

González y Paiva (1998) establecen que el proceso de desarrollo «es el proceso de crecimiento individual hacia la utilización total de las capacidades administrativas y de cualquier índole». Además, Robbins (2004) indica que «la necesidad de realización se traduce en el interés que puede tener un empleado en realizarse o luchar constantemente por hacer mejor las cosas». Por lo tanto, una persona que busca superarse en su trabajo estará continuamente buscando la forma de mejorar sus actividades encargadas, eliminar obstáculos y enfrentarse a situaciones que signifiquen un desafío para su capacidad.

Cuando al colaborador se le da la oportunidad de crecer en el aspecto laboral, se produce un cambio en su comportamiento habitual: realiza sus actividades con más seguridad y conformidad, lo que conlleva, en la mayoría de los casos, al cumplimiento de los objetivos de la empresa y de aquellos de índole personal. Según Chiavenato, las oportunidades de crecimiento profesional se pueden dar a través de movimientos de personal (ascensos y transferencias).

- **Transferencias**

Es el movimiento lateral de los colaboradores en la organización. Permite que la organización se reestructure con la creación o cierre de departamentos en función de las necesidades, esto provoca la reubicación de las personas en puestos del mismo nivel jerárquico. Además permite emplear los puestos como canales para el ascenso. Las transferencias satisfacen algunas aspiraciones de los colaboradores, como ofrecerles un nuevo puesto de trabajo.

- **Ascensos**

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un colaborador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso adelante en la carrera del colaborador.

Las ventajas que tienen las organizaciones que dan oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores son reducir los costos de producción en la organización, aumentar la confianza, incentivar la cooperación, formar a los colaboradores para hacerse cargo de mayores responsabilidades, maximizar la eficacia de los colaboradores en sus puestos de trabajo y

fomentar los ascensos (los gerentes evalúan y propician el desarrollo constante de los colaboradores).

- **Las relaciones humanas dentro de la organización**

Para cultivar las relaciones interpersonales es básico saber comunicarse. Cuando se comunican las personas entre sí se emiten y se reciben datos, ideas y actitudes que constituyen la base para conseguir un acuerdo en común, por ello es necesario saber cómo tratar a las personas, y llegar a la comprensión mutua, estableciendo las bases de una buena comunicación.

Dentro de las empresas es de suma importancia mantener las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, ya que así se conseguirá construir un equipo de trabajo sólido y sin fricciones. Por lo tanto, es de vital importancia la comunicación para el logro de los objetivos de las entidades.

Establecer canales de comunicación claros, confiables y efectivos es una forma de lograr que los colaboradores expresen sus puntos de vista, sugerencias e incomodidades y que esta información llegue más rápido a quien corresponda. Más importante aún es que la información se utilice de forma efectiva sin perjudicar a quienes la brindaron.

Para poder conseguir este nivel de confianza en nuestros colaboradores al utilizar los canales de comunicación es vital actuar bajo los principios de la ética. La ética es la disciplina que se ocupa de la moral, que compete a los actos humanos, y puede entenderse como el cumplimiento del deber. El *Diccionario de la lengua española* define moral como «perteneciente o relativo a las acciones de las personas, desde el punto de vista de su obrar en relación con el bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva».

En el ámbito organizacional, la moral se expresa como un conjunto de valores, normas y principios que se reflejan en la cultura de la empresa, para alcanzar una mejor relación tanto con sus miembros como con la sociedad, y permitir la adaptación de los distintos entornos en condiciones de respeto de los derechos establecidos por la sociedad y los valores que comparte. Debemos tener en cuenta que, comportarse bajo los principios de la moral no es propio al cargo que se ocupa, sino es un estilo de vida, es una forma de relación entre las personas. Es comportarse de manera que los cargos que se ocupan y las empresas reflejen en sus actos, acciones éticas y honradas; y que éstas sean frecuentes y no por excepción.

- **La cultura organizacional**

Cada organización es un sistema que posee sus propias características y los individuos deben adaptarse a ellas. La finalidad de la cultura organizacional es que las personas construyan su propia visión e interpreten correctamente las exigencias de la organización para comportarse e interactuar adecuadamente.

Todas las organizaciones tienen su historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía. El conjunto de estos elementos conforma la cultura que sirve como precedente a los miembros de la organización y les da las pautas sobre cómo conducirse al interior de esta.

Según Davis y Newstrom (2003) afirman que la cultura posee las características siguientes:

- Las culturas son de naturaleza estable y es usual que cambien solo de manera lenta con el paso del tiempo.
- Muchas culturas son implícitas en vez de ser explícitas, por ello en muchas organizaciones se habla de la cultura o el ambiente que se busca crear.
- Una característica determinante es que muchas culturas consideran representaciones simbólicas de creencias y valores subyacentes, pocas veces existe una descripción de la cultura de una compañía. Es muy común es que los colaboradores hagan inferencia de ellas según lo que oyen en la organización.

- **Los criterios y programas de capacitación y entrenamiento**

Capacitación es la educación que recibe un individuo con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Stoner y Freeman (1998) indican lo siguiente:

«El programa de capacitación es un proceso diseñado que se propone mantener o mejorar el desempeño actual en el trabajo».

Capacitar a los colaboradores es un método común que usan las empresas, con más razón cuando son colaboradores nuevos o recién promovidos, ya que requieren aprender nuevas habilidades y aprovechando que su motivación es alta, se familiarizan fácilmente con las actitudes y comportamiento esperados en su nuevo puesto. Por otro lado, la capacitación a los colaboradores más expertos ayuda a hacer más eficaz su desempeño, aunque no siempre les agrada cambiar su forma de realizar el trabajo.

Las organizaciones actúan como equipos de personas trabajando para un fin común y el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo humano, en virtud de que este recurso es considerado como el de más importante para las organizaciones. Para cada nueva contratación resulta indispensable asegurarnos que se cuenten con todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente las labores.

Según Chiavenato, es importante que la compañía considere ciertos aspectos para ejecutar programas de capacitación que representen una inversión:

- Realizar la descripción de puestos de la compañía.
- Identificar las brechas existentes mediante la observación y evaluación del desempeño.
- Determinar qué cursos de capacitación son necesarios para mejorar el desempeño de la empresa en general, además de elegir a través de ciertos criterios qué colaboradores recibirán dicha capacitación.
- Establecer objetivos que se desean alcanzar con la capacitación y determinar la forma del retorno sobre la inversión.

El programa de capacitación más eficaz es aquel que brinda conocimientos que luego permitan al colaborador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Además repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- **Elevando su nivel de vida:** la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de los ingresos. Así, el colaborador tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- **Elevando su productividad:** esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, para la empresa y el colaborador.

- **Los criterios de evaluación del desempeño**

El fin de la evaluación del desempeño es determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que se están desarrollando en su trabajo y elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de los colaboradores no solo permite a los colaboradores conocer cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

También permite detectar problemas inherentes a los colaboradores y a la integración de estos con la organización o con el puesto que ocupan, evita que haya discordancias o desaprovechamiento de personal y de cualquier índole en la organización.

Para Chiavenato, la evaluación del desempeño en líneas generales busca mejorar los resultados de los recursos humanos en la organización. Para alcanzar ese objetivo básico se deben cumplir diversos objetivos intermedios como:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones o ascensos.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del colaborador.

2.2 La motivación y su influencia en el comportamiento del colaborador–El Factor motivacional

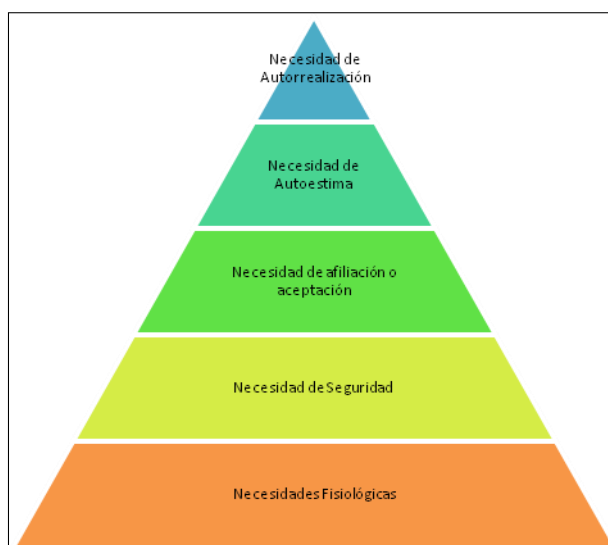
La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, orienta y mantiene el comportamiento de los individuos hacia el cumplimiento de objetivos esperados. Aunque los comportamientos de las personas varían según sus necesidades, valores sociales, entre otros, el comportamiento siempre es motivado por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y siempre está dirigido hacia objetivos.

La motivación, en el aspecto laboral, se define como un proceso que dinamiza y mantiene el comportamiento de los colaboradores con el fin de cumplir las metas u objetivos trazados. Por tanto, en el ámbito laboral es muy importante conocer las causas que mueven a los colaboradores, ya que a través de la motivación y otros factores, los administradores pueden utilizar estos aspectos con el objetivo que su organización funcione adecuadamente y los colaboradores se sientan satisfechos.

Existen distintas teorías sobre la motivación, cada una de estas les da una importancia distinta al factor que causa la motivación.

Según el modelo de la jerarquía de las necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, la motivación se basa en la voluntad de satisfacer las necesidades. Se identifica una jerarquía con las cinco necesidades más altas de realización personal: fisiológicas, de seguridad, de pertinencia, de estima y de autorrealización⁵.

Gráfico 1. Modelo de jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Abraham Maslow, 1943.

Según Maslow, las personas tendrán distintos motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulte más importante o poderosa en un momento dado.

A partir de las necesidades fisiológicas, que son la base, se va satisfaciendo la necesidad del nivel superior siguiente.

Frederick Herzberg, investigador del desarrollo del pensamiento administrativo moderno, a través de sus investigaciones ha formado la denominada teoría de la motivación-higiene (más conocida como el modelo o teoría bifactorial), que modifica el enfoque de la teoría de Maslow considerablemente, puesto que plantea que la psicología de la motivación es compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad, es poco y existe una desproporción entre el conocimiento y la especulación⁶.

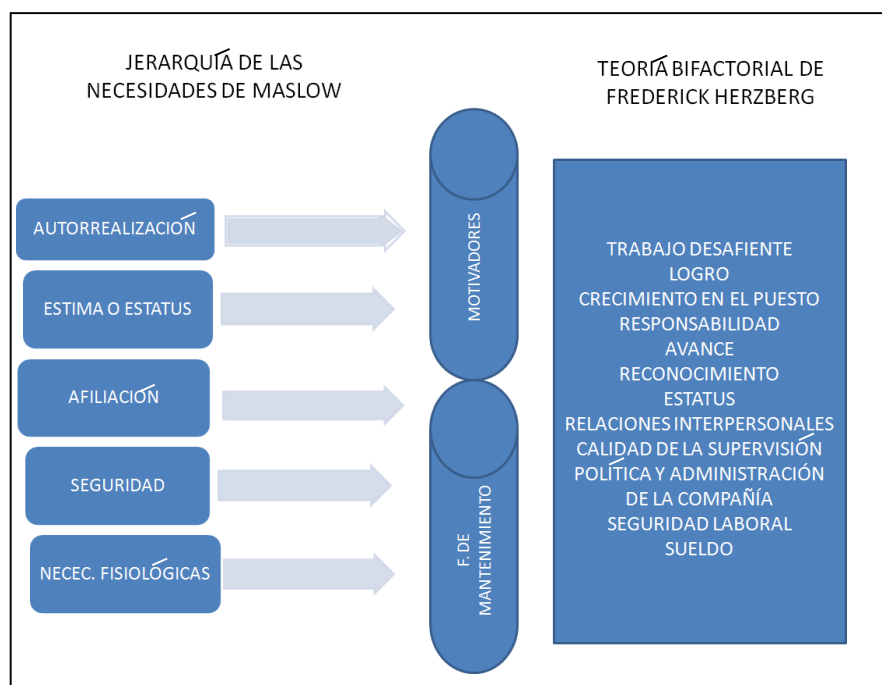
La teoría bifactorial es un modelo que establece que los factores que generan insatisfacción en los colaboradores son de naturaleza totalmente diferente a la de los factores que producen satisfacción.

⁵ López, Julio en “Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg”.

⁶ López, Julio, *op.cit.* p.2.

El modelo de Herzberg parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo laboral, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización) evitan la insatisfacción pero no producen motivación-satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, responsabilidad y posibilidades de avance laboral) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores higiénicos, el colaborador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el colaborador estará insatisfecho (se bloquean los efectos de los factores motivacionales). Solo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente⁷.

Gráfico 2. Modelo de jerarquía de las necesidades de Maslow y modelo bifactorial de Herzberg



Fuente: Elaboración propia sobre la base del ensayo sobre motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg, 2018.

⁷López, Julio, *op.cit.* p.2.

En síntesis, el modelo bifactorial afirma que⁸:

- La satisfacción en una organización está en función al contenido o las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: este es el factor motivador.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, la supervisión, los colegas y el contexto general del cargo: este es el factor higiénico.

En la vida de la organización la falta de cobertura del factor higiénico provocará la insatisfacción de sus miembros y les impedirá permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo.

Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas, se evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud que motive. Nuestro contexto se asemeja mucho a lo descrito anteriormente.

Según Inés Temple, gerente general de DBM Perú, «hay una cosa que debemos entender: la salida de una persona dentro de una organización es responsabilidad del jefe, para bien o para mal, es decir: ¿qué cosa no le pudimos dar como organización?, ¿qué hizo que busque otra empresa?». Destaca que la entrevista de salida es una valiosa técnica que permite conocer las causas que motivaron el alejamiento de un profesional talentoso. Ese es el mecanismo por el cual la empresa puede evitar cometer errores que conlleven a una fuga masiva de talentos. «La gente se va donde cree que va a tener la oportunidad de avanzar más rápido o donde va a tener mayores responsabilidades y retos por cumplir. Básicamente es una sensación de crecimiento y perspectivas de futuro», dice Temple.

Para Diana Rake, gerente general de la consultora Downing Teal Perú, cuando un profesional se va a otra empresa es porque la organización (de la que salió) no ha percibido realmente lo que valora su colaborador. «¿Cuántos profesionales, actualmente, están ganando dieciocho sueldos? Si un profesional se retira de una compañía no es por una cuestión monetaria sino porque, de repente, llegó a la cima y no tiene oportunidad de ascender o porque la persona que está sobre él todavía tiene mucho camino por delante, lo que implica que va a tener que esperar mucho tiempo para crecer, entre otros motivos». Rake asegura «si una empresa le dice a un superintendente de mina que en su compañía va a tener la oportunidad de ser gerente, de repente con el mismo sueldo, pero con la oportunidad de ascender, el profesional va a optar por el cambio». También dice «cuando un profesional opta por migrar hacia una compañía donde gana menos, pero con más responsabilidades y áreas a su cargo, en este caso el profesional se siente

⁸López, Julio, *op.cit.*

satisfecho, ya que a pesar de que gana menos, está ganando en conocimiento y experiencia, que a largo plazo le otorga una serie de posibilidades de desarrollo».

En efecto, las oportunidades laborales han aumentado en el tiempo, lo que ha propiciado una mayor movilidad en el mercado. «Antes de los dos años un profesional no migra a otra empresa, a menos que las circunstancias lo ameriten, porque es interpretado como una falta de compromiso», afirma Rake.

En el Perú el índice promedio de rotación laboral llega a 20,7%, mientras que en Latinoamérica es de 10,9%; si de rotación voluntaria se trata, esta alta proporción se mantiene: en Latinoamérica es de 5,4%, mientras que en el Perú llega a 9,8%, de acuerdo al estudio de indicadores del Instituto Saratoga de PriceWaterhouseCoopers.

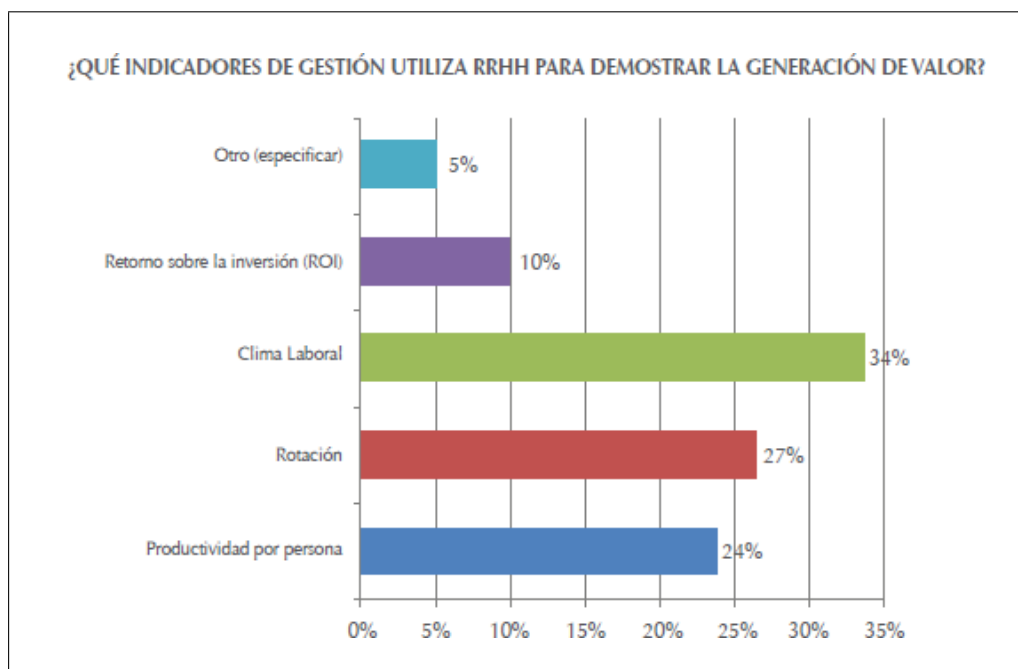
Las razones de este alto índice de rotación de colaboradores son el alto despegue de la economía peruana y el que las personas ya no desean permanecer mucho tiempo en una misma empresa, según explica Latife Reaño, consultora del área de Human Resource Consulting en PriceWaterhouseCoopers. «El despegue de la economía peruana hace que las cifras de rotación en el Perú sean casi el doble que en Latinoamérica. Esto se une a la tendencia actual de que las personas prefieren adquirir experiencia en distintos tipos de organizaciones e incluso en diversas funciones», dice la especialista.

Sin embargo, señala, «este alto índice también es para preocuparse, porque de acuerdo con las mejores prácticas, los niveles, en términos generales, deberían estar alrededor del 5,7% y si de colaboradores con alto desempeño se trata, en 3,1%, tal como sucede en América Latina, mientras que en el Perú este índice llega a 5,3%».

Inés Temple afirma que «este nivel de rotación no solo se debe al avance de la economía nacional, sino también a que los sueldos en el mercado laboral se encuentran atrasados desde hace mucho tiempo y ante el surgimiento de una mejor oferta salarial, los colaboradores no dudan en aceptarla». Este fenómeno también se debe, según indica la especialista, al surgimiento de nuevas empresas y porque entre ellas hay «una batalla abierta en la búsqueda de talento».

No es de extrañarse que el tema de rotación laboral sea considerado como un indicador de la gestión de recursos humanos para demostrar la generación de valor en las organizaciones más prestigiosas del continente.

Gráfico 3. Indicadores de gestión de recursos humanos para demostrar generación de valor



Fuente: Cámara de Comercio Americana del Perú, 2010.

Capítulo II. Antecedentes de la organización

Gilat Perú es una organización transnacional del rubro de las telecomunicaciones. Brinda servicio de telefonía e Internet satelital a empresas privadas y organizaciones del Estado en las zonas rurales del Perú. Tiene presencia en el país desde hace doce años. Desde entonces ha enfrentado muchos cambios al interior de su organización.

1. Misión

Brindar soluciones inalámbricas que mejoren la calidad y productividad de nuestros clientes.

2. Visión

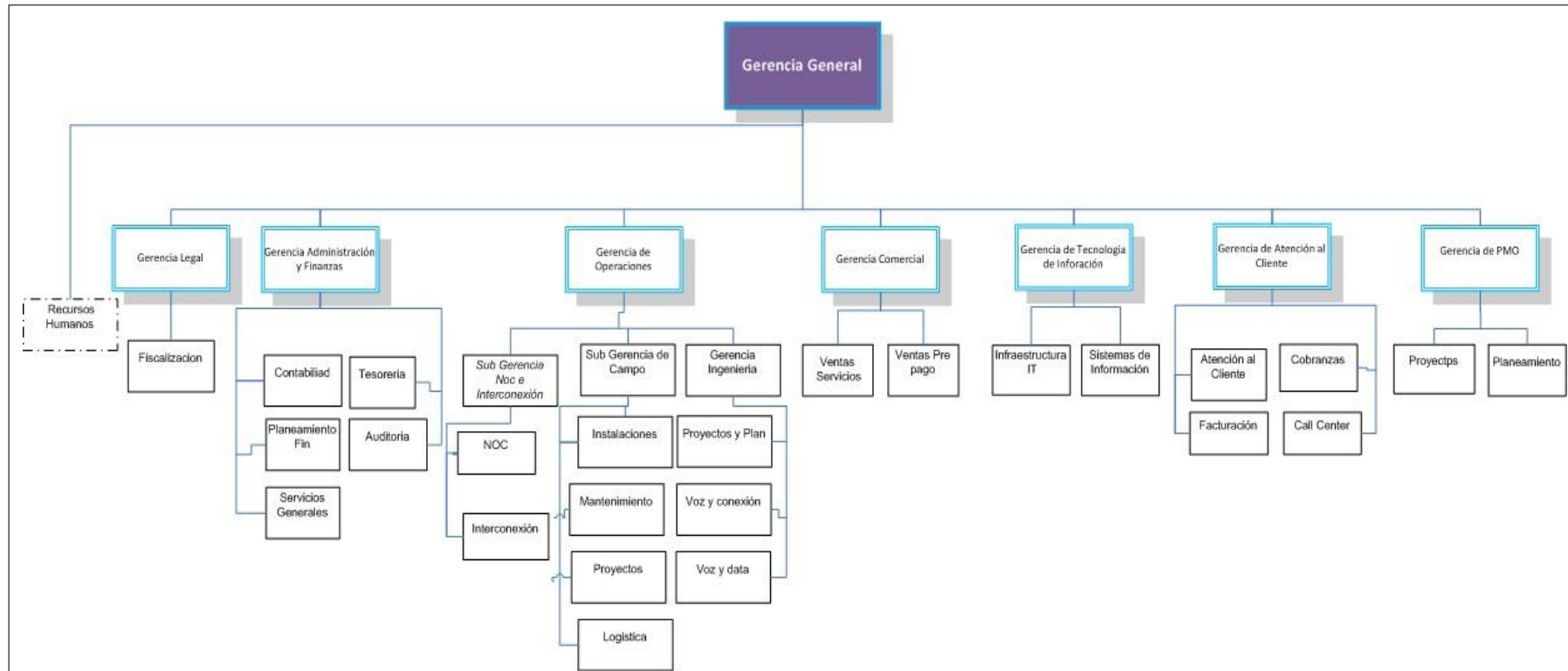
Ser la empresa con mayor reconocimiento a nivel nacional en el desarrollo e implementación de tecnologías de telecomunicación satelital.

Para dar cumplimiento a su misión y seguir creciendo hasta posicionarse como la empresa de mayor reconocimiento nacional, la estrategia es contar con líderes con experiencia técnica, habilidades y competencias deseadas al interior de la organización, que sean capaces de cumplir los objetivos de la compañía en el Perú, así como establecer una cultura organizacional que se caracterice por el respeto, la honestidad, la creatividad y orientada a los resultados.

3. Antecedentes de la organización

Actualmente las oficinas se ubican en cuatro edificios. Las jerarquías y posiciones están diferenciadas en gerencias, jefaturas y colaboradores. Estos últimos se definen en puestos de coordinadores, analistas y asistentes. La planilla está integrada por 119 colaboradores cuya edad promedio es 34 años. El 80% del personal está integrado por profesionales universitarios y el 20%, por profesionales técnicos (todos en calidad de colaboradores a plazo indeterminado).

Gráfico 4. Organigrama de Gilat to Home Perú S. A.

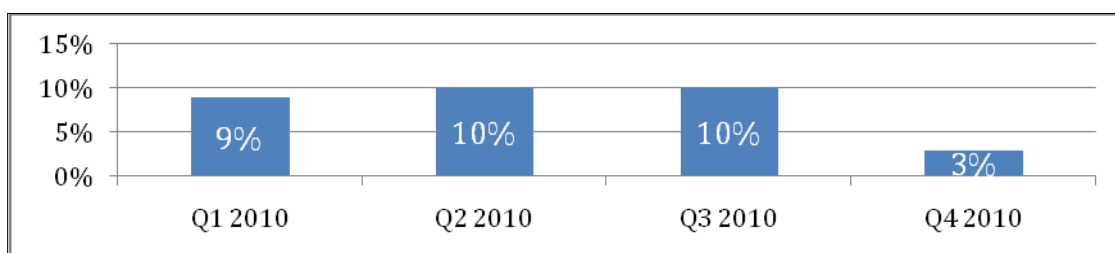


Fuente: Registro de Oficina Recursos Humanos Gilat to Home Perú S. A., 2012.

En los últimos años se ha presentado un alto índice de rotación laboral, situación que ha generado atención y preocupación por cuanto impacta en el cumplimiento de objetivos de la organización, genera pérdidas económicas e influye en el clima laboral.

En el 2010 se registró el mayor índice de rotación anual, con un nivel de 46%. La Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Operaciones fueron donde se presentó el mayor registro de rotación de colaboradores, según información trimestral en el gráfico siguiente:

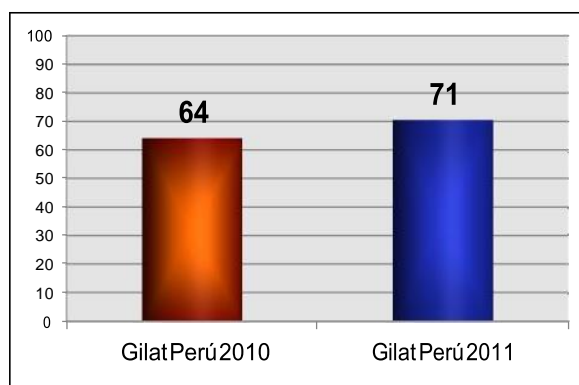
Gráfico 5. Información trimestral sobre el índice de rotación anual (2010)



Fuente: Registro de Oficina Recursos Humanos Gilat to Home Perú S. A., 2012.

Como respuesta a este problema, en el 2011, se elaboró el Plan Anual de Recursos Humanos, tomando en cuenta distintas propuestas y planes de acción que se desarrollan de manera conjunta al interior de las áreas. El resultado esperado de todas estas acciones puestas en práctica es elevar el índice de satisfacción laboral, mejorar el desempeño de los colaboradores y promover el vínculo de motivación entre los colaboradores y la organización para reducir el índice de rotación anual.

Gráfico 6. Comparación histórica de la rotación laboral



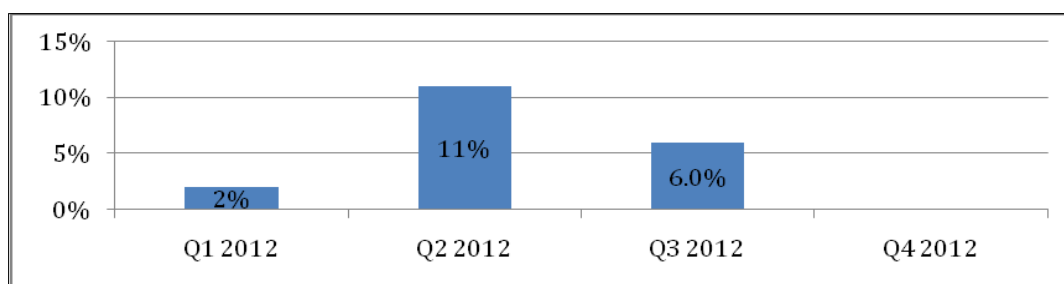
Fuente: Registro de Oficina Recursos Humanos Gilat to Home Perú S. A., 2012.

Al término del año se logró alcanzar algunos de estos objetivos y el índice de satisfacción laboral se incrementó de 64% a 71%. Ese año el índice de rotación laboral alcanzó el 18%, es decir hubo una reducción de 28% respecto al 2010.

En la actualidad, luego de varios esfuerzos realizados y de una inversión considerable para la implementación de programas que permitan mejorar el clima laboral y disminuir la rotación, se observa mejoras en los índices de satisfacción laboral, así como mayor integración y buenos resultados en proyectos donde se trabajan con equipos integrados. Sin embargo, el índice de rotación continúa siendo alto y nos lleva a reformular estas acciones.

Al término del segundo trimestre del 2012, el índice de rotación no disminuyó sino que llegó a ser mayor en comparación al segundo trimestre del año anterior. En lo que va del tercer trimestre (julio y agosto de este año), se ha acumulado el mismo porcentaje de rotación respecto al 2011, que presenta una proyección de 15% al cierre del año.

Gráfico 7. Información trimestral sobre el índice de rotación anual (2012)



Fuente: Registro de Oficina Recursos Humanos Gilat to Home Perú S. A., 2012.

Los costos por la rotación laboral principalmente se asocian al costo de reclutamiento y selección, inducción y capacitación que se ocasiona con la salida de colaborador y el ingreso de su reemplazo. En organizaciones como Gilat la rotación laboral también se asocia al clima laboral, la integración y el logro de resultados, por lo que también se deben considerar los costos de capacitación y formación internacional, el proceso de aprendizaje y los pagos de colegiaturas que se ponen a disposición de todos los colaboradores. Además hay que tomar en cuenta las consecuencias que se registran en el área afectada por la posición vacante: recarga de trabajo, problemas de actitud, pago de horas extra, pérdida de clientes. Es decir, se tienen costos que son cuantificables pero también muchos otros que son difíciles de medir y que afectan al desarrollo del negocio.

Tabla 1. Costos de rotación laboral (2012)

A. Salida del colaborador	
1. Capacitación	S/ 48.450
2. Entrenamiento en exterior	S/ 22.000
3. Colegiaturas	S/ 4.800
4. Servicios tercerizados-especialistas	S/ 14.000
5. Pago de horas extra	S/ 7.800
B. Ingreso de reemplazo	
Reclutamiento y selección	S/ 88.000
Verificación domiciliaria	S/ 200
Reporte crediticio	S/ 312
Inducción	S/ 4.300
Capacitación	S/ 8.450
Total	S/ 198.312

Fuente: Sistema de Control de Presupuesto (enero-agosto), 2012.

Detallamos los criterios considerados para cada concepto:

- **Capacitación:** corresponde al costo de capacitación asignado por colaborador y ejecutado en el 2012, así como a la subvención de un posgrado pagado en el caso de uno de los colaboradores que renunciaron este año.
- **Entrenamiento en el exterior:** este ítem considera los costos relacionados a pasajes, seguros de viaje y viáticos asignados a los colaboradores de Operaciones y Tecnología de Información, quienes recibieron un entrenamiento en países extranjeros para desarrollar proyectos especiales como Gilat Andina y Gilat Satélite Network.
- **Colegiaturas:** se refiere al pago de dos colegiaturas de ingenieros (que se realizaron con la finalidad de que se presentaran a proyectos públicos) y a otros pagos de mensualidades para la habilitación de ingenieros de proyectos.

Los costos de rotación laboral que se muestran en la tabla anterior corresponden al período de enero a agosto del 2012. Sin embargo, como ya lo indicamos, existen otros costos difíciles de cuantificar como el costo de oportunidad de lo que se deja de hacer por ausencia de la persona, el costo de oportunidad que corresponde a la curva de aprendizaje, las horas-hombre invertidas por jefes y colegas para su capacitación y las horas-hombre para trámites administrativos y logísticos por el ingreso del nuevo colaborador. Estos costos no se han considerado en la tabla.

Capítulo III. Datos generales de la investigación

La problemática descrita en el capítulo anterior nos llevó a formular la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las causas internas que influyen en la rotación laboral en Gilat?

Los resultados servirán de punto de partida para la formulación de una propuesta de mejora que permita disminuir el índice de rotación, a través de acciones que corresponden a la gestión de recursos humanos para generar valor a la compañía y mostrar permanencia en el tiempo.

1. Objetivo general

Identificar y analizar las causas internas que influyen en la rotación laboral de los colaboradores de Gilat y proponer mejoras en las decisiones relacionadas con las áreas funcionales de la empresa.

2. Objetivos específicos

- Analizar los factores higiénicos y motivacionales de la organización.
- Identificar las causas del ambiente físico del área que influyen en la rotación laboral.
- Determinar los estilos de liderazgo que influyen en la rotación laboral.
- Identificar las prácticas de comunicación interna que influyen en la rotación laboral.
- Describir la forma en la que la política de remuneración influye en la rotación laboral.
- Describir los beneficios no pecuniarios que influyen en la rotación laboral.
- Determinar la influencia de las oportunidades de desarrollo en la rotación laboral.

3. Preguntas directrices

Objetivo 1: Identificar las causas del ambiente físico del área que influyen en la rotación laboral.

- ¿Qué características tiene el ambiente físico dentro del área?
- ¿La iluminación en el ambiente de trabajo es la adecuada para el desarrollo de tareas?
- ¿La infraestructura facilita el desarrollo de tareas?
- ¿El ambiente físico cumple con medidas de seguridad?

Objetivo 2: Determinar los estilos de liderazgo que influyen en la rotación laboral.

- ¿Existe liderazgo dentro del área?

- ¿Cómo es el estilo de liderazgo que presenta la jefatura del área?
- ¿Los líderes muestran respeto a sus colaboradores?

Objetivo 3: Identificar las prácticas de comunicación interna que influyen en la rotación laboral.

- ¿Qué prácticas de comunicación se aplican dentro del área?
- ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre jefes y subordinados?
- ¿Existen canales de comunicación que faciliten el acceso a la información?

Objetivo 4: Describir la forma en la que la política de remuneración influye en la rotación laboral.

- ¿Se realizan comparaciones de escalas salariales con otras empresas?
- ¿La remuneración por posición está en la media del mercado?
- ¿Existe claridad y transparencia respecto a los rangos salariales y los puestos?
- ¿Los incrementos se realizan con alguna periodicidad?

Objetivo 5: Describir los beneficios no pecuniarios que influyen en la rotación laboral.

- ¿Qué beneficios no pecuniarios reciben los colaboradores?
- ¿Qué criterios se utilizan para diseñar los programas de beneficios no pecuniarios?
- ¿Los beneficios no pecuniarios alcanzan a todos los colaboradores del área?

Objetivo 6: Determinar la influencia de las oportunidades de desarrollo en la rotación laboral.

- ¿La promoción interna es una práctica en la organización?
- ¿Existe un plan de capacitación dirigido a todo los colaboradores?
- ¿Los colaboradores conocen su línea de carrera dentro de la organización?
- ¿Se propicia la rotación entre áreas?

4. Marco metodológico

4.1 Metodología

El trabajo de investigación se enmarca en un análisis cualitativo de datos, tomando en cuenta que la investigación trata de identificar la naturaleza de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De allí que lo cualitativo (el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (solo un aspecto), sino que lo integra.

El alcance de la investigación es de tipo explicativo, puesto que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da. Apunta a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre?, ¿en qué condiciones ocurre? (Hernández Sampieri 1997).

Las causas internas de la rotación laboral es el objeto de investigación y el campo de investigación está conformado por los colaboradores que integran la organización.

4.2 Participantes

Para esta investigación se seleccionó a veintinueve colaboradores que cumplen estos criterios: tiempo de permanencia en la compañía mayor a tres meses, jerarquía (están representados todos los rangos y áreas) y representación predominante en aquellas áreas donde se registra mayor índice de rotación en el período estudiado.

4.3 Técnica de recolección de datos/producción de información

Para esta investigación cualitativa se han realizado entrevistas de diagnóstico (semiestructuradas) dirigidas a los veintinueve colaboradores participantes. La entrevista semiestructurada tiene un guión con los temas tratados en la investigación, y dan espacio para formular más preguntas en función a la conversación.

Además se han considerado los resultados de entrevistas de salida (estructuradas) aplicadas a los colaboradores que cesaron en el 2011 y el 2012.

4.4 Procedimientos

El contacto con los participantes se realiza con el consentimiento de la Gerencia y de cada uno de los participantes con la única finalidad de servir de base para esta investigación.

A cada participante se le sensibilizó y ofreció información respecto a la necesidad de su participación, así como de la veracidad de sus respuestas. Además se elaboró y entregó un formato de consentimiento informado con la finalidad de que tengan claridad respecto a su rol en la investigación y su consentimiento para el empleo de esta.

Las entrevistas se realizaron en distintas oficinas de Gilat to Home Perú S. A. fuera del horario de trabajo. Estas se adecuaron a la disponibilidad de tiempo de los informantes.

Capítulo IV. Resultados de la investigación

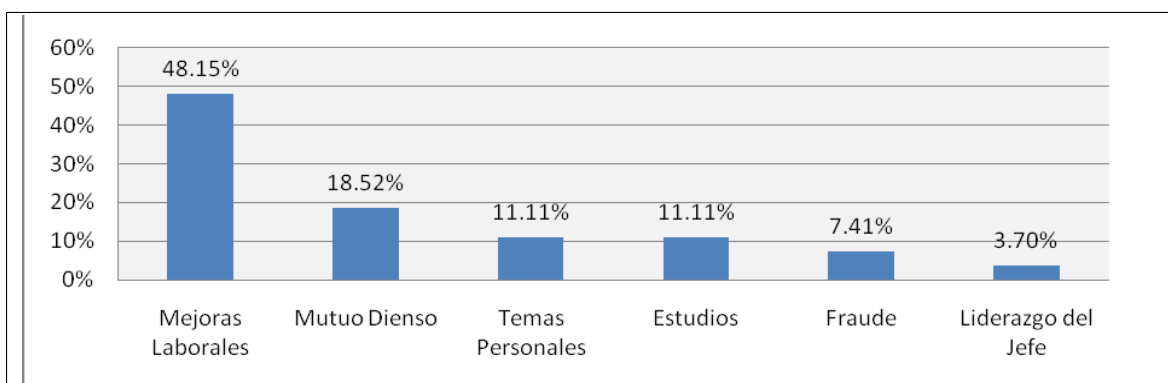
Las entrevistas de salida y las entrevistas de diagnóstico realizadas en el período de la investigación abordaron los siguientes elementos como causas internas que influyen en la rotación laboral.

1. Descripción de resultados

1.1 Entrevista de salida

Basándonos en el historial de las entrevistas de rotación realizadas en los años 2010, 2011 y 2012, encontramos los siguientes resultados que funcionan como indicadores para determinar tendencias en distintos aspectos correspondientes a la rotación, lo cual nos sirve como precedente para poder determinar cuáles son las causas internas de rotación laboral en Gilat.

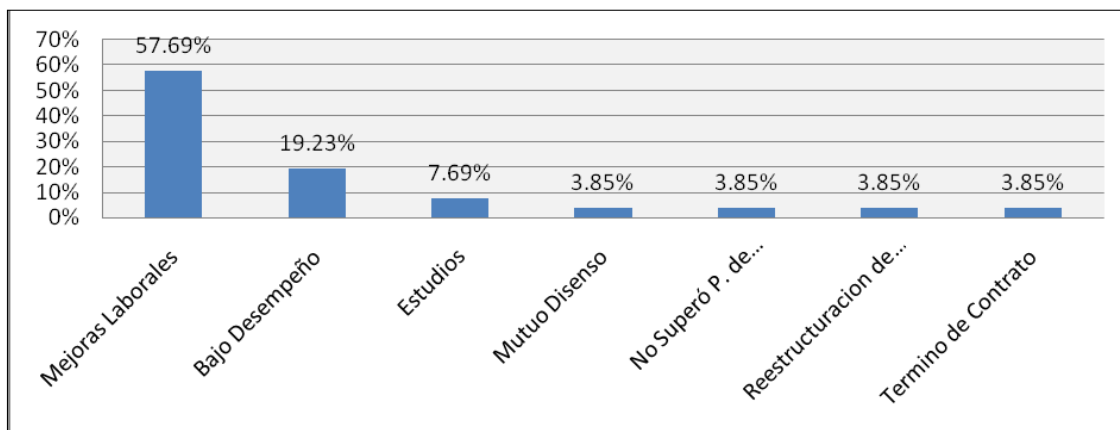
Gráfico 8. Causas de rotación en Gilat (2011)



Fuente: Registro de Oficina Recursos Humanos Gilat to Home Perú S. A., 2012.

En el siguiente gráfico podemos identificar que el motivo de rotación con mayor incidencia, con 48,15% y 57,69% para los años 2011 y 2012, respectivamente, es la «mejora laboral», es decir, los colaboradores deciden renunciar a Gilat para ingresar a otra organización que les ofrece prácticas formales de crecimiento profesional, desarrollo de línea de carrera, crecimiento en responsabilidades, planes futuros a través del desempeño, etc.

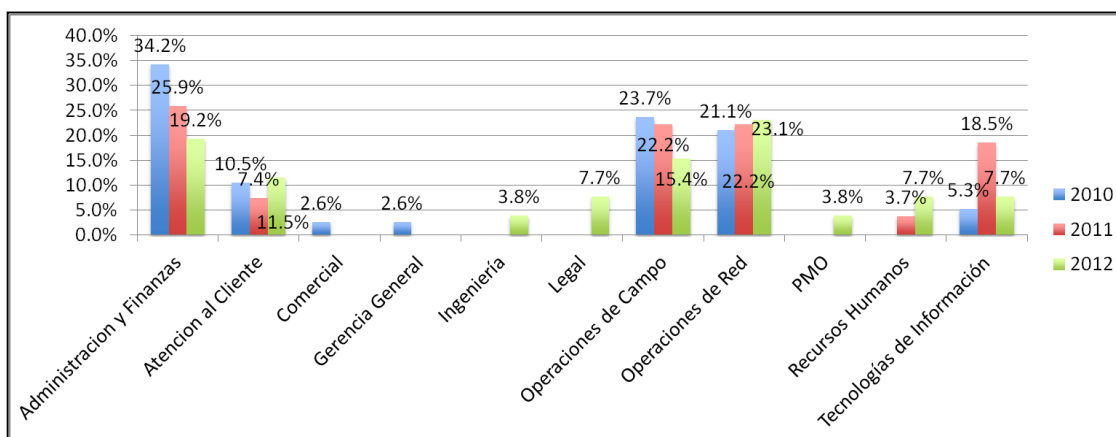
Gráfico 9. Causas de rotación en Gilat (2012)



Fuente: Registro de Oficina Recursos Humanos Gilat to Home Perú S. A., 2012.

Asimismo, determinamos que en el período 2010-2012, la gerencia que tuvo mayor incidencia en rotación fue la Gerencia de Administración y Finanzas, con un 34,2% para el 2010, un 25,9% para el 2011 y 19,2% para el 2012, año en que la gerencia de Operaciones de Red presentó una rotación mayor con 23,1%, seguida por la Gerencia de Operaciones, por lo que es importante que determinemos cuáles son las causas de rotación que llevaron a que la Gerencia de Administración y Finanzas se convierta en la de mayor rotación durante el período indicado.

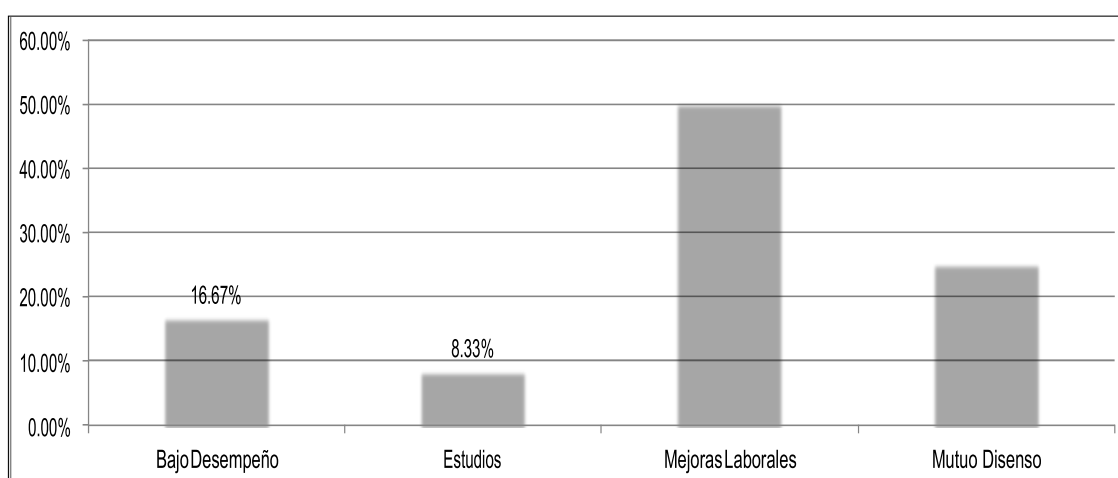
Gráfico 10. Índice de rotación por áreas



Fuente: Registro de Oficina Recursos Humanos Gilat to Home Perú S. A., 2012.

En el siguiente gráfico apreciamos que la causa de renuncia con el más alto porcentaje es por «mejoras laborales» con un 50%, seguida de «mutuo disenso» con un 25%. Por tanto, se determina que en la Gerencia de Administración y Finanzas hay una tendencia general de insatisfacción por parte de los colaboradores, ya que no se sienten motivados porque dentro del área no encuentran oportunidades de crecimiento profesional, se sienten estancados, que realizan las mismas actividades y tienen las mismas responsabilidades durante todo su período dentro de la organización.

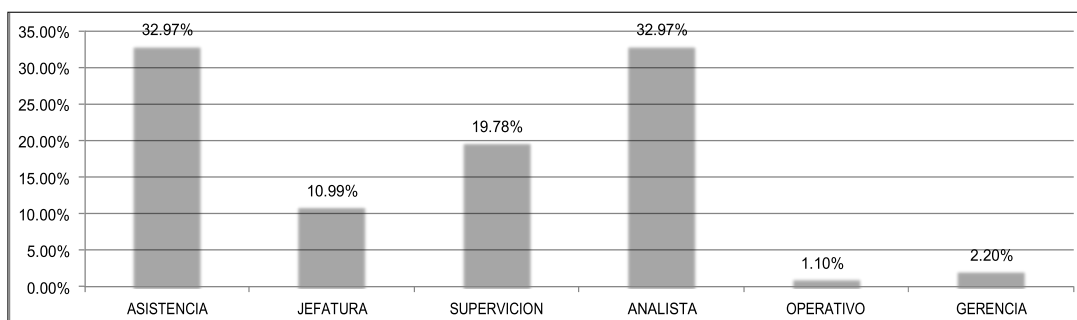
Gráfico 11. Causas de rotación para la Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: Registro de Oficina Recursos Humanos Gilat to Home Perú S. A., 2012.

En el siguiente gráfico podemos ver que las posiciones con mayor rotación se encuentran desde los mandos medios (supervisión y coordinación) hacia abajo; por ejemplo, están las posiciones de analista, asistencia y operativos. Por lo que identificamos que en estos niveles se encuentran altos niveles de insatisfacción laboral respecto al desarrollo profesional y los colaboradores solo optan por aprovechar la oportunidad de aprender y ganar experiencia dentro de la compañía, pero no con miras a desarrollar su crecimiento profesional dentro de ella porque perciben que la empresa no tiene interés en ello.

Gráfico 12. Rotación por niveles de puestos (2010-2012)



Fuente: Registro de Oficina Recursos Humanos Gilat to Home Perú S. A., 2012.

1.2 Entrevista de diagnóstico

- **Ambiente físico del área**

El 90% de los entrevistados opinó que cuenta con equipos e infraestructura para desarrollar su trabajo.

Respecto a la seguridad que sienten en sus lugares de trabajo, el 76% coincide en que su lugar de trabajo es seguro; sin embargo, aquellos que están ubicados en el almacén y el laboratorio manifiestan que no cuentan con la infraestructura adecuada.

El 100% de colaboradores entrevistados que realizan actividades fuera de las oficinas en zonas rurales (aquellos que realizan trabajo de campo) encuentran que falta seguridad para su traslado, ubicación y reporte de actividades. Cabe indicar que los entrevistados asocian estas dificultades como características de los trabajos de campo, pero manifiestan su interés en ver mejoras. Este acercamiento al ámbito rural finalmente tiene un impacto positivo en los entrevistados, quienes sienten que su trabajo de campo contribuye al desarrollo de los pueblos visitados.

Sobre el uso de los ambientes ubicados en sus edificios, especialmente los entrevistados de la Gerencia de Operaciones coinciden que por el crecimiento de la organización, el desarrollo de nuevos proyectos y la contratación de nuevos colaboradores, los espacios y módulos para las reuniones o trabajos en equipo no son suficientes; además, señalan que en ocasiones esto afecta o retrasa sus actividades diarias y resultados.

- **Estilos de liderazgo**

Se encuentran respuestas muy distintas respecto a los estilos de liderazgo. Las más ambivalentes son las obtenidas por los colaboradores de la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Administración y Finanzas, donde la relación entre gerentes y colaboradores es muy distinta; si bien es cierto no se declara falta de respeto o maltrato, sí se manifiesta que existen cambios repentinos en las órdenes y tareas recibidas, lo cual dificulta el trabajo cotidiano. Como ejemplo de estas situaciones señalan recibir distintas indicaciones por parte del jefe, gerente y líder del proyecto (indicaciones que no siempre están alineadas), lo que causa una recarga del trabajo o doble esfuerzo para alcanzar un mismo resultado.

Esta diferencia de estilos también es percibida por los colaboradores como muestras de parcialidad, favoritismo en la entrega de beneficios y reconocimiento, así como distinciones en la asignación de tareas y funciones. Los colaboradores insisten en tener lineamientos que se extiendan a todos en el caso de los beneficios y el reconocimiento.

El 62% de entrevistados percibe el desinterés de las gerencias y jefaturas en lo referido al desarrollo personal y profesional de los colaboradores a su cargo. Indican que el cumplimiento de los objetivos o proyectos asignados son los temas que más preocupan.

El 20% de los entrevistados manifiesta no estar convencido de la idoneidad de los jefes para liderar su área, ya sea por falta de experiencia o conocimiento. Es decir, la asignación de estos roles carecen de legitimidad por parte de los colaboradores, lo que los impulsa a realizar sus tareas fuera de los acuerdos o procedimientos en búsqueda de resultados.

Cabe resaltar que en las entrevistas a los colaboradores que no ocupan cargos de dirección o mandos medios se evidencia cierto malestar por la falta de reconocimiento de los jefes hacia sus colaboradores. Indican que muchas veces prefieren cumplir su trabajo y no esforzarse por hacer más porque no hay reconocimiento verbal y se sienten relegados por algunos pocos que siempre obtienen los premios y reconocimientos públicos. Incluso manifiestan que su buen desempeño les trae más trabajo.

- **Prácticas de comunicación interna**

Desde la Gerencia General y el área de Recursos Humanos se han creado distintas estrategias para propiciar espacios que permitan tanto escuchar a los colaboradores así como manteniéndolos informados.

Respecto a la comunicación formal, los entrevistados coinciden en que se cuenta con varios canales de transmisión y la política de puertas abiertas de la Gerencia General y el área de Recursos Humanos. Incluso para aquellos casos en los que el colaborador pueda sentir que debe realizar alguna denuncia o queja fundamentada que no fue resuelta en el Perú, existe un canal de información directa con la casa matriz en Israel. Este medio ha sido usado en pocas oportunidades con resultados negativos para los implicados; se ha realizado la búsqueda de los responsables y/o la separación del colaborador.

A pesar de esta política de puertas abiertas, los entrevistados refieren que no todos expresan siempre lo que piensan o hacen uso de los canales formales para manifestar sus sugerencias, preocupaciones o intereses debido a que sus comentarios podrían tener alguna consecuencia desfavorable.

Los temas que se manejan de manera confidencial son percibidos de manera negativa por los entrevistados, quienes manifiestan que si se oculta información es para obtener algún beneficio para la compañía, pero en perjuicio de ellos.

El 100% de los entrevistados indica que la retroalimentación respecto al desempeño del colaborador no es una práctica recurrente. Los gerentes y jefes no lo practican por temor a generar enfrentamientos con su colaborador. Los colaboradores tampoco lo practican entre compañeros de área, prefieren mantener las cosas como están y sienten que no es una responsabilidad ni una función que deben asumir.

La mayoría de los entrevistados refiere que obtiene mayor información de canales informales. Este tipo de comunicación informal se da en los pasillos de las oficinas, el comedor, en el día a día; según refieren, estas conversaciones tienen una connotación negativa que es fácil de transmitir y difícil de cambiar.

En estas conversaciones es común comparar la organización con otras de renombre o del mismo sector, el contenido de estas conversaciones concluyen en que en esos lugares hay mayores oportunidades de desarrollo y que se cuenta con mejores remuneraciones.

- **La política de remuneración**

La política de remuneración es sumamente importante en las organizaciones. La principal discusión en este tema está en manejarla como información confidencial o pública, debido a que pudiera ser tomada de manera negativa por los colaboradores. Por otro lado, el no tener una política establecida para la remuneración y compensaciones puede representar falta de

transparencia y claridad, desconfianza y favoritismo, generando malestar o insatisfacción en los colaboradores.

El 89% de los entrevistados coincide en que su remuneración no está acorde a sus funciones o tareas, es decir, muestran su inconformidad con la remuneración percibida actualmente.

Ellos manifiestan que en los últimos años se realizaron incrementos; sin embargo no todos conocen o recuerdan los criterios de evaluación, continúan pensando que hay mucho por mejorar y perciben que estos incrementos están asociados a la cercanía entre el colaborador y el gerente (y no siempre al trabajo de cada uno).

De los entrevistados, son jefes y gerentes quienes recuerdan que el año pasado se realizó un incremento de sueldos teniendo como referencia un estudio salarial de la empresa Deloitte. Estos incrementos se realizaron básicamente a jefes y mandos medios de las áreas consideradas clave como la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Comercial.

Los criterios de calificación para los incrementos no se ponen en conocimiento de todos los colaboradores (valoración de puestos, estudio de mercado salarial, permanencia). Se ha planificado realizar esta calificación una vez al año. Cabe destacar que muchos de los entrevistados indicaron que de manera informal tenían conocimiento de varios incrementos al año a colaboradores que recibían propuestas de trabajo en otras empresas.

La sensación de inequidad en el reparto de ganancias y remuneraciones es muy notoria. Los colaboradores incluso hacen alusión a los últimos años donde no se han registrado utilidades, aunque a su entender existen muchos nuevos proyectos que deberían significar el incremento de sus ingresos. Su percepción es que se les oculta información.

- **Los beneficios no pecuniarios**

Los entrevistados reconocen contar con distintos beneficios no pecuniarios, dentro de los cuales el más valorado es la flexibilidad en el horario de ingreso, la movilidad, la alimentación, los programas y eventos de confraternidad e integración y la posibilidad de contar con permisos para eventos especiales. En casos específicos también hay acceso a seguros de vida, seguros privados, viajes, entre otros.

Algunos entrevistados manifestaron conocer otros beneficios no pecuniarios a los cuales tienen acceso sus colegas o familiares, como la posibilidad de préstamos para adquirir o construir una vivienda, el acceso a crédito vehicular y otros beneficios no económicos como son días libres adicionales a las licencias de ley en caso del nacimiento de los hijos, defunciones, entre otros.

- **Oportunidades de desarrollo o crecimiento profesional**

Los entrevistados coinciden en que las oportunidades de desarrollo en la organización son limitadas.

En cuanto a las promociones internas, se han dado algunos casos en los que incluso han llegado hasta la Gerencia; sin embargo, son muchos los colaboradores que tienen más de cuatro años en la misma posición realizando las mismas actividades; ellos además no saben si tienen algún plan o futuro en la organización.

Según manifiestan existe una mayor posibilidad de obtener una promoción interna en la Gerencia de Operaciones, una línea de carrera, debido a que está compuesta por seis áreas y el trabajo está orientado a ingeniería, instalación e interconexión, temas que son conocidos y compartidos por los integrantes de esa gerencia; una vez obtenida una nueva posición, son acompañados por su jefe o compañero con la misma posición pero con mayor experiencia. Esto les permite crecer profesionalmente y los saca de lo rutinario. En las otras gerencias todavía hay mucho por trabajar.

Las capacitaciones se están realizando con mayor frecuencia en los dos últimos años. Los colaboradores perciben que hay una mayor preocupación por el área de Recursos Humanos y las gerencias por contar con colaboradores mejor entrenados, capacitados y que desarrollen ciertas competencias que son necesarias para la mejora de los resultados en la organización.

En el caso de las promociones, los colaboradores que han ascendido tienen posibilidad de recibir capacitación interna y externa.

Los colaboradores entrevistados también sostienen que los cursos técnicos son los que mayor interés tienen para ellos, así como los de posgrado.

El 75% de los entrevistados coincide en que no encuentra oportunidades de desarrollo al interior de la organización y que esa es una necesidad apremiante y una preocupación constante, puesto que todos trabajan para su crecimiento profesional y si tuvieran esas oportunidades fuera de la organización, las aprovecharían.

2. Interpretación de resultados

Para interpretar los resultados de manera clara se han agrupado las causas internas de rotación de la siguiente manera: factor higiénico (ambiente físico, remuneración, estilo de liderazgo) y factor motivacional (comunicación interna, beneficios no pecuniarios y oportunidad de desarrollo).

De lo expuesto en los resultados de investigación, se puede concluir que las causas internas que influyen en la rotación laboral radican principalmente en el factor motivacional, específicamente en las limitaciones que los colaboradores encuentran para su desarrollo al interior de la organización, así como la poca participación y acceso a información que consideran relevante. Sin embargo, no podemos dejar de lado el tema remunerativo, que es un tema a revisar y validar en la organización.

En los últimos años los colaboradores reconocen el esfuerzo de la compañía por brindar espacios saludables y seguros, cumplir con los pagos y brindar algunos otros beneficios no pecuniarios que han permitido generar cierto estado de estabilidad y seguridad. Estas condiciones son valoradas y pueden muchas veces competir con otras oportunidades de trabajo fuera de la organización, mientras la diferencia no sea muy alta en el tema económico; sin embargo, no son suficientes frente a una oportunidad de trabajo donde se ofrezca desarrollo profesional (que no siempre tiene que ver con obtener un mejor puesto, sino con la posibilidad de desarrollar su potencial, talento y conocimiento en una nueva área o proyecto) y la posibilidad de crecer en una organización donde el reconocimiento sea una práctica común.

Como revisamos en la teoría bifactorial, el factor motivacional es fundamental para la identificación del colaborador con la organización, su cumplimiento permite elevar el índice de satisfacción laboral e influye en el proceso de toma de decisión respecto a la permanencia del colaborador en la organización. Si tenemos a un colaborador que no se siente motivado en el trabajo, la posibilidad de retenerlo será mínima y si siendo reactivos nos enfocamos solo en igualar o mejorar la propuesta económica, podríamos terminar por perder al colaborador, su conocimiento y experiencia aprendida en el cargo, lo cual representaría un alto costo para Gilat. Para tener colaboradores altamente motivados, se requiere establecer metas e incentivos valiosos, con altas probabilidades de convertirse en retos y alcanzarlos.

Según la teoría del hombre complejo descrita por Chiavenato, esta se caracteriza por su flexibilidad, adaptación a las personas y respeto por las diferencias y aportes que cada colaborador brinda a la organización. Consideramos que propiciar el orgullo por el trabajo individual es una estrategia que sirve para motivar a los colaboradores.

El orgullo por el trabajo individual es desarrollado mediante el sentimiento de que el trabajo de cada uno es especial y único para la empresa, que son las personas las que hacen la diferencia. Este sentimiento de orgullo en la contribución de cada uno puede llevar a los colaboradores a comprometerse a largo plazo con la organización. En el caso de Gilat si bien es cierto hay indicios de prácticas que individualizan los resultados de cada uno, aún no se cuenta con sistemas de gestión que permitan identificar el aporte personal de cada colaborador en el negocio, lo que impide que el reconocimiento y oportunidad de desarrollo sean accesibles a todos de manera coherente.

Respecto a la comunicación interna, es evidente que la organización está siendo muy rígida y no brinda la confianza necesaria a través de los canales de comunicación existentes para que el colaborador exprese de manera confiada y sincera sus puntos de vista y sugerencias sin temor a ser perjudicado o, por último, separado de la compañía.

En tal sentido, consideramos necesaria la implementación de una propuesta de mejora sobre gestión humana que permita a la organización disminuir su índice de rotación laboral, con base en las necesidades y características de los colaboradores y con la meta de promover su desarrollo profesional.

Capítulo V. Propuesta de mejora

Gilat es una empresa trasnacional que tiene como grandes competidores, en cuanto a la entrega de oferta de beneficios a los colaboradores, a Telefónica, Nextel, Claro, Huawei, entre otros que por ser de tamaño envergadura pueden ofrecer una mejor propuesta económica a los colaboradores. Sin embargo, se trata de compañías donde es mucho más complicado ocupar puestos clave, por lo que que creemos que la mejor forma de retener el talento es brindándole la posibilidad de desarrollar su carrera, cubrir nuevas posiciones, acceder a promociones internas, realizar viajes a distintos países donde la empresa tiene oficinas con la finalidad de motivar y comprometer a los colaboradores a seguir creciendo con la compañía.

Reducir el índice de rotación en Gilat puede representar un ahorro, los costos generados por la alta rotación disminuyen y, desde el punto de vista productivo, se obtiene un alto rendimiento al contar con colaboradores con experiencia y adaptados a la cultura de la organización.

1. Objetivo de la propuesta

Proveer un plan que contribuya a la reducción del índice de rotación laboral diseñando estrategias enfocadas en oportunidades de desarrollo, prácticas de comunicación interna y revisión de las remuneraciones, preparando a los colaboradores para asumir futuros retos y acompañándolos en el proceso, manteniéndolos motivados y obteniendo el compromiso con la organización a mediano y largo plazo.

2. Líneas de acción

Como parte de las acciones que se han considerado en este plan tenemos:

2.1 Política de remuneraciones

Establecer una política de remuneración considerando la información de los estudios salariales, que permiten conocer las bandas salariales de las posiciones que tenemos en la organización en comparación con el mercado. Revisar los niveles salariales en función a la carga laboral y evaluar la posibilidad de compartir mayores ganancias con los colaboradores para que sientan que también son parte del éxito, que reciben una parte justa por el trabajo y esfuerzo realizado. Esta información ayudará a implementar un plan de compensación, garantizando que quienes estén debajo de la banda se orienten al promedio del mercado y para las posiciones clave se considerará remuneraciones por encima del mercado y otros beneficios.

Brindar información clara y transparente de la política de remuneración es importante: si los colaboradores conocen los criterios de remuneración, las recompensas y beneficios, son menos proclives a creer que la distribución es injusta.

2.2 Oportunidades de desarrollo

Las estrategias de desarrollo en la organización tendrán como primeras acciones la asignación de proyectos especiales, el diseño de un programa de promociones internas y la identificación de colaboradores en puestos clave y con alto potencial.

- **Asignación de proyectos especiales**

En estos proyectos se debe convocar a personas de distintas áreas y perspectivas. Sus diversos conocimientos y opiniones pueden generar ideas e innovación, y esto redundará en su motivación al sentirse parte de los proyectos relevantes para la organización.

Los colaboradores elegidos deben mostrar un alto desempeño al tener la oportunidad de trabajar en una de las compañías del grupo, en otro país, donde no solo aprenderán y se actualizarán en el uso de nuevas tecnologías, sino donde conocerán una nueva cultura. Esto se dará en un período no menor a un año. A su retorno, podrán liderar o participar en nuevos proyectos, además de ser facilitadores de los planes de capacitaciones internas de su área.

- **Implementar un programa de promociones internas**

La implementación se dará a través del establecimiento y comunicación de las posiciones y criterios a considerar. El proceso se llevará a cabo con claridad y transparencia, poniendo en conocimiento de los colaboradores las oportunidades profesionales que se vayan abriendo en la organización para que puedan participar en ellas si son de su interés.

Esta estrategia implica además el conocimiento de las habilidades y capacitación técnica de cada uno de los colaboradores; por tanto, es necesario tener un canal que permita actualizar la información de los estudios y progresos de los colaboradores a través de la Intranet.

Esta gestión es sumamente importante y tiene un gran impacto, ya que mediante una promoción podemos beneficiar a varios colaboradores, con la existencia de un único puesto vacante combinando la promoción vertical con la movilidad horizontal al interior de organización.

- **Identificación de colaboradores en puestos clave y con alto potencial**

Tener mapeadas las posiciones clave en la organización con base en criterios como el aporte directo al negocio, la dificultad de reemplazo, la especialización técnica y la cartera de clientes. De igual manera, es necesario identificar a aquellos colaboradores con alto potencial que pudieran manejar una línea de sucesión de puestos clave en la organización.

2.3 Capacitación

Desarrollaremos un diagnóstico de necesidad de capacitación anual gracias a la identificación de las brechas de formación, respecto al desempeño de los colaboradores en su puesto actual, un nuevo cargo o a lo proyectado por la organización para su desarrollo y línea de carrera.

Es importante recordar el rol del jefe para motivar a sus colaboradores a alcanzar los objetivos de la organización. Por tanto, se debe contemplar un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo que incluya, por ejemplo, el desarrollo de habilidades positivas para la comunicación, de esta manera el jefe puede tener la oportunidad de mejorar la comunicación con su equipo, escuchar y acabar con rumores antes de que estos empiecen. Asimismo, puede desarrollar la habilidad para coordinar y supervisar personas y recursos, articular claramente las estrategias para la organización e identificar los objetivos de cada uno de los colaboradores en sus áreas.

De esta manera, el presupuesto asignado para capacitaciones será usado de manera óptima, obteniendo impactos positivos en el cumplimiento de metas individuales y en el desarrollo de competencias de liderazgo que se requieran en la organización.

2.4 Evaluación de desempeño

Este proceso es sumamente importante, ya que nos brindará información del desempeño de cada uno de los colaboradores y se podrá identificar a aquellos que cumplan los objetivos establecidos.

Es el punto de partida para poder elaborar el plan de acción basado en los resultados obtenidos en el año. En este proceso se contempla la apertura y el tiempo para explicar y analizar con los colaboradores a cargo el desempeño y cumplimiento de los objetivos trazados, además de conocer y reconocer las expectativas de los colaboradores al interior de la organización.

Esta información también nos ayudará a diseñar programas de reconocimiento que no dejen sensación de favoritismo sino que estén contruidos con base en este proceso con datos más

objetivos, incorporando al cumplimiento de metas aquellos comportamientos valorados en la organización.

2.5 Comunicación de cambios

Los líderes deben seguir de cerca las carreras de sus colaboradores y tienen el deber de desarrollarlos ofreciéndoles oportunidades de éxito. Todos los gerentes, jefes y mandos medios deben incorporar a sus prácticas diarias la retroalimentación o *feedback*, de tal manera que estén al tanto del desempeño, planes y futuro de los colaboradores dentro de la organización.

Los colaboradores identificados con alto potencial deben ser incorporados gradualmente en reuniones donde puedan ser escuchados y aporten en la toma de decisiones importantes para el negocio y para su propio desarrollo.

La comunicación e información transmitida de manera transparente y oportuna debe acompañar todos los procesos y actividades que se implementen en este plan. Del mismo modo, la claridad debe aplicarse a la difusión de procedimientos y políticas que se adopten para su éxito.

2.6 Inversión para la propuesta de mejora

Tabla 2. Inversión para la propuesta de mejora

Línea de acción	Actividades	Inversión anual
Evaluación de desempeño	Implementación de herramientas	S/ 10.400
Formación	Capacitación técnica	S/ 36.000
	Programa de habilidades de liderazgo	S/ 21.000
Desarrollo	Viáticos viajes internacionales	S/ 30.000
	Actualización de data de estudios y experiencia vía Intranet	S/ 1.500
Remuneración	Estudio salarial anual	S/ 7.000
	Ajuste salarial en casos específicos	S/ 100.000
Comunicación	Elaborar boletines o buzón de sugerencia	S/ 5.000
	Reuniones mensuales	S/ 5.000
Total		S/ 215.900

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Luego del análisis efectuado con la información recabada de las entrevistas, podemos plantear ciertas conclusiones que se han identificado como las principales causas internas que influyen en la rotación laboral por la falta de oportunidades de desarrollo, los estilos de liderazgo y la actual política de remuneraciones.

- Las principales causas que manifiestan los colaboradores para motivar su renuncia son la falta de oportunidades de desarrollo, el poco reconocimiento y acompañamiento en su desarrollo y el trabajo diario por parte de los líderes. A su vez, valoran un incremento en los salarios, así como las promociones internas o ascensos.
- La gestión de recursos humanos para disminuir la rotación laboral en Gilat debe de incorporar estrategias orientadas al incremento de las oportunidades de desarrollo al interior de la organización, trabajando simultáneamente en los estilos de liderazgo y la definición de una política de remuneración clara y transparente.
- La rotación laboral no solo se trata de un costo económico para la organización sino también incluye efectos negativos que impactan en la cultura, el clima y los resultados de la organización. Por tanto es factible realizar la inversión necesaria para implementar la propuesta planteada.
- Se debe garantizar que las promociones y las remuneraciones estén basadas en los méritos y contribuciones personales, por tanto es necesario comunicar e informar de estos cambios a todos los involucrados.
- A fin de establecer planes de desarrollo que garanticen la adecuación persona-puesto, se deben definir criterios que permitan diferenciar el aporte personal del aporte colectivo.
- Para tener iniciativas alineadas a la generación de oportunidades de desarrollo exitosas, debemos trabajar con todos los colaboradores, el autoconocimiento y el *feedback*, que nos ayudan a saber cómo estamos, en qué debemos mejorar y saber si el plan de desarrollo personal está o no alineado al plan de desarrollo que tiene la organización para cada uno.
- Los planes de desarrollo impactan principalmente en el desempeño de los colaboradores a través de la creación de compromiso. Es importante contar con jefes y supervisores que

dediquen esfuerzos en adaptar los planes de desarrollo y necesidades individuales a las oportunidades y recursos que puedan propiciar y gestionar en la organización.

2. Recomendaciones

Para disminuir gradualmente el índice de rotación, lo cual significa mejoras en el ámbito interno de la organización, se recomienda reforzar acciones clave relacionadas directamente con nuestros colaboradores.

- Revisar el proceso de reclutamiento y selección, garantizando que el ingresante cumpla con el perfil del puesto y encaje con la organización. De esta manera existirá una mayor posibilidad de ampliar la permanencia de este colaborador en la organización.
- Diseñar e implementar un programa de desarrollo de liderazgo con el objetivo de lograr un cambio de conductas y mejorar la percepción de los colaboradores. Los líderes deben ser capaces de asumir la complicada tarea de gestionar el desarrollo de sus colaboradores, alineando sus expectativas e intereses profesionales con los de la organización.
- Implementar el sistema de evaluación de desempeño para identificar a los colaboradores de alto rendimiento a través de la valoración de la consecución de los objetivos establecidos, que estarán ligados a las competencias deseadas en la organización.
- Difundir el programa de promociones internas, sustentado en mecanismos transparentes de reclutamiento interno, que se orienten al desarrollo de las personas y a cubrir posiciones críticas.
- Establecer una política de remuneración que busque la equidad interna y la competitividad externa. Esta política se enfocará en diferenciar el talento y aporte personal.
- Identificar el índice de rotación de posiciones clave y diseñar un plan de retención para colaboradores clave.

Bibliografía

- Allen, Natalie y Meyer, John, P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”. *Journal of Occupational Psychology*. Núm. 63, p. 1-18.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: McGraw- Hill.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Dibble, Suzanne (2001). *Conserve a sus empleados valiosos*. Oxford: Oxford University Press.
- Dressler, Gary (2011). *Administración de personal*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1997). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- López, Julio (2005). “Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg”. *Gestión en el tercer milenio. Revista de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Vol. 8, núm.15, p.5.
- Jericó, Pilar (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Román, Zuleima (s/a). “Mercado laboral en Venezuela”. En: *Ilustrados*. Fecha de consulta: 11/2/2012. <<http://www.ilustrados.com/documentos/laboralv.doc>>.

- Samaniego, Carlos (1998). *Absentismo, rotación y productividad*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Stoner, James Arthur Finch; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R., Jr. (1989). *Management*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada. Diagnóstico y gui3n temático

1. Sobre el ambiente f3sico

- a. ¿Qu3 percepción tiene del ambiente f3sico de trabajo?
 1. Iluminaci3n, idoneidad, caracter3sticas, apreciaci3n.
 2. Ventilaci3n, reconocimiento, caracter3sticas, repercusi3n en la salud.
 3. Infraestructura, confort, caracter3sticas, apreciaci3n.
- b. ¿Qu3 importancia tiene el ambiente f3sico de su ambiente de trabajo para el colaborador?
 1. Valoraci3n del ambiente f3sico.
 2. Juicio sobre los equipos, herramientas para las tareas diarias.

2. Respecto a los estilos de liderazgo

- a. ¿Qu3 piensa sobre los jefes de Gilat y su estilo de liderazgo?
 1. Juicios sobre el estilo de liderazgo del jefe directo, jefe de 3rea y gerente.
 2. Casos cr3ticos. Descripci3n, desenlace, apreciaci3n.
 3. Fuente de informaci3n: ¿quién le cont3?, ¿c3mo se enter3?, ¿qui3nes comparten la misma opini3n?
- b. ¿Qu3 estilo de liderazgo es el que busca?
 1. Identificaci3n de estilos: autoritario, dem3crata, participativo.
 2. Preferencia: percepci3n personal, de compa1eros.

3. Sobre la comunicaci3n interna

- a. ¿Qu3 pr3cticas de comunicaci3n reconoce en Gilat?
 1. Tipos de comunicaci3n: fluida, burocr3tica.
 2. Frecuencia: reuniones de trabajo, *feedback*.
 3. Percepci3n, comunicaci3n con el jefe, con los pares.
- b. ¿Qu3 canales de comunicaci3n existen en Gilat?
 1. Manejo: interacci3n, participaci3n.
 2. Medios: formales, informales.
 3. Juicios de idoneidad: claridad, veracidad, acceso a informaci3n.

4. Sobre la pol3tica de remuneraci3n

- a. ¿Existe una pol3tica de remuneraci3n?

1. Juicios: equidad en reparto de ganancias, remuneración acorde al trabajo, remuneraciones acorde al mercado.
2. Gestión: comparativos salariales, *benchmark*, información al colaborador.
3. Proyección: posibilidad de mejora, periodicidad en incrementos.

5. Sobre los beneficios no pecuniarios

- a. ¿Qué beneficios no pecuniarios reciben los colaboradores?
 1. Criterios para la entrega de estos beneficios.
 2. Alcance: colaboradores que gozan de estos beneficios.
 3. Tipos: capacitación, promociones internas, desarrollo de línea de carrera, sucesión, equipos de alto desempeño.
- b. ¿Los beneficios no pecuniarios tienen relevancia para los colaboradores?
 1. Validación de beneficios no pecuniarios.
 2. Percepción: aceptación, importancia.
 3. Impacto: fidelización, identificación con la organización.

6. Sobre las oportunidades de desarrollo

1. ¿La promoción interna es una práctica en la organización?
2. ¿Existe un plan de capacitación dirigido a todo los colaboradores?
3. ¿Los colaboradores conocen su línea de carrera dentro de la organización?
4. ¿Se propicia la rotación entre áreas?

Anexo 2. Entrevista de salida

DATOS GENERALES Y REFERENCIALES:

Nombres y apellidos:

Área en la que se desempeñó:

Cargo en el que se desempeñó:

Tiempo en el cargo:

Tiempo en la empresa:

PAUTAS DE PREGUNTAS A DESARROLLAR, SE PUEDE EXTENDER EN MÁS DE UNA:

- 1.- ¿Cuál es el motivo que lo llevó a su renuncia?
- 2.- ¿Cómo describiría la estructura del ambiente físico de su área? ¿Contribuyó al desempeño de sus labores?
- 3.- ¿Cómo era el ambiente laboral en Gilat to Home Perú S. A.?
- 4.- ¿Cómo describiría la relación entre su jefe inmediato y usted?
- 5.- ¿Cómo describiría las relaciones entre sus compañeros y usted?
- 6.- ¿Cómo se comunicaban las órdenes o disposiciones dentro de su área?
- 7.- ¿Cómo realizaba la retroalimentación sobre el avance de las metas? ¿La retroalimentación era una práctica recurrente de su jefe?
- 8.- ¿Cree que los canales de comunicación dentro de la empresa (correos, boletines) contribuyen al acceso oportuno de información? ¿Conoce los canales de comunicación con los que cuenta la empresa?
- 9.- ¿Cómo cree que Gilat to Home Perú S. A. contribuyó a su desarrollo personal?
- 10.- ¿Cómo cree que Gilat to Home Perú S. A. contribuyó a su desarrollo profesional?
- 11.- ¿Qué reconocimiento cree que has recibido por el trabajo que realizaba en Gilat to Home Perú S. A.?

- 12.- ¿Qué cosas hubieran tenido que pasar para que replantee su decisión de renunciar?
- 13.- ¿Ya tiene trabajo en otra empresa?, ¿en qué área?, ¿en qué cargo?
- 14.- ¿Cuáles cree son las mayores carencias de Gilat to Home Perú S. A. como institución?
- 15.- ¿Cuáles cree son las fortalezas de Gilat to Home Perú S. A. como institución?
- 16.- ¿Qué recomendaciones podría darnos para mejorar como empresa?

Anexo 3. Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de una clara explicación sobre la naturaleza de este trabajo de investigación y su rol en él.

La investigación es conducida por Silvia Colmenares y Carmen Garay, estudiantes de la Maestría en Dirección de Personas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. El objetivo de este estudio es identificar y analizar las causas internas que influyen en la rotación laboral de los colaboradores de Gilat to Home Perú S. A.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente cuarenta minutos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este trabajo es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea el académico. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse en cualquier momento sin que esto lo perjudique en algún modo. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o puede no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Silvia Colmenares y Carmen Garay. He sido informado de que el objetivo de este estudio es identificar y analizar las causas internas que influyen en la rotación laboral de los colaboradores de Gilat to Home Perú S. A. Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo que tomará aproximadamente cuarenta minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier

momento y que puedo retirarme cuando así lo decida, sin que esto me ocasione perjuicio alguno. De tener preguntas sobre mi participación en esta investigación, puedo contactar a las responsables al número de teléfono que me han brindado.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento se me entregará y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Nombre del participante:

Fecha:

Firma:

Nota biográfica

Silvia Mercedes Colmenares Briones

Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo. Cuenta con una especialización en Recursos Humanos.

Cuenta con cuatro años de experiencia en el área de Operaciones y Back Office, así como seis meses en el área de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como asistente de Recursos Humanos en Overlandes S. A.

Carmen Lisset Garay Arenaza

Licenciada en Trabajo Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con una especialización en Bienestar Laboral y Recursos Humanos.

Tiene una trayectoria profesional de siete años en el área de Bienestar Laboral y de tres años en el área de Recursos Humanos. Actualmente, es trabajadora social en Gilat to Home Perú S. A.