



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración de Empresas**

Título:

**DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE
RETENCIÓN DE PERSONAL UTILIZADA EN UNA EMPRESA
DE MOBILIARIOS Y ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.
CASO: IKEA DOMINICANA 2016.**

Sustentantes:

Karla Méndez	2012-0206
Nicoll Suárez	2012-0465
José Miguel García	2012-0492

Asesores:

Lic. Víctor Herrera
Ing. Fructo José Almonte

Monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de Empresas

**Distrito Nacional, República Dominicana
Abril 2016**

INDICE

AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN.	xiv

CAPITULO I:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL.

1.1 Concepto del Gestión de Talento Humano.....	2
1.2 Origen y Evolución de la gestión de talento humano.....	3
1.3 Tendencias actuales de la gestión de talento humano en las organizaciones.....	9
1.4 Concepto de Retención de personal	18
1.5 Concepto de Motivación	23
1.6 Importancia de la motivación en las organizaciones	26
1.7 Enfoques de retención de personal del siglo XXI	34

CAPITULO II:

IKEA DOMINICANA.

2.1Historia de IKEA	43
2.1.1 Llegada de IKEA a República Dominicana	44
2.2 Misión, Visión, Valores	46
2.3 Recursos Humanos de IKEA.....	48
2.4 Estrategias de retención de personal	50

CAPITULO III:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL EN IKEA DOMINICANA.

3.1 Estrategias de retención de personal vs tendencias modernas en estrategias de retención de personal	54
3.2 Resultados de Diagnóstico de la estrategia de retención de personal de IKEA Dominicana	56
3.3 Propuesta de valor para IKEA Dominicana	58

CONCLUSIONES.....	xv
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	xvii
------------------------------	-------------

BIBLIOGRAFÍA.....	xviii
--------------------------	--------------

ANEXOS: 1. ANTEPROYECTO Y 2. MODELO ENCUESTA.	
--	--

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Porque siempre ha estado conmigo en cada paso de vida, guiándome, protegiéndome y amándome. Gracias mi Dios porque has sido mi roca y mi fortaleza durante mis estudios universitarios, pues sin ti y sin tu poderoso auxilio no estaría donde estoy ahora. Sigue iluminando mi vida y brindándome tu incondicional amor. *“Para Dios no hay nada imposible”* Lucas 1:37

A mi Madre.

Victoria Díaz, agradecerte mami por todo lo que has hecho por mi durante toda mi vida, por siempre brindarme tu incondicional apoyo y amor, alentándome a salir adelante y alcanzar lo que me proponga. Gracias por la confianza que depositas en mí y por todos los sacrificios que has hecho para yo estar donde estoy. No tengo forma de expresar lo orgullosa que me siento de ser tu hija, te Amo!

A mi Padre.

Carlos Méndez, agradecerte papi por el apoyo y confianza que me has brindado siempre, por alentarme a hacer las cosas bien y demostrarme que las cosas en la vida se consiguen en base a esfuerzo y dedicación. Gracias por tu amor incondicional y por todos los sacrificios que siempre has hecho para darme lo mejor tanto a mí como a mis hermanas. Ni te imaginas lo que significas para mí, te Amo!

A mis Hermanas.

Katherine y Karolyn Méndez, agradecerles por estar siempre para mí en los buenos y malos momentos, por siempre apoyarme, amarme y brindarme su ayuda. Gracias por todo, porque a pesar de las circunstancias siempre permanecemos unidas. Son lo mejor que tengo, todos los días le doy gracias a dios por tenerlas, las Amo!

A mi Comunidad de San Simón Apóstol y amigos.

Especialmente a Joysi, Santa, Jeniffer, Claribel, Joely, Miguel y Oscar por formar parte de mi vida, apoyarme y brindarme su incondicional amistad. Gracias por los buenos momentos que hemos compartido, por los consejos que me han dado y sobre todo por soportar mi carácter, le agradezco a Dios por ponerlos en mi camino y me atrevo a decir que más que amigos yo los considero mis hermanos.

A mis Compañeros de Monográfico.

Nicoll Suarez y José Miguel García por formar parte esencial en este proyecto. Agradecerte Nicoll por ser mi compinche durante estos cuatro años y hacer que las clases fueran más soportables, gracias por tu amistad y apoyo, porque más que una compañera te considero mi amiga, gracias por estar.

Agradecerte José Miguel por todo, eres una excelente persona y un gran compañero, gracias porque en todas las clases que estuvimos juntos siempre pude contar con tu ayuda.

A mis asesores.

Gracias al Lic. Víctor Herrera y al Ing. Fructo Almonte, por las enseñanzas brindadas y por formar parte primordial de este proyecto tan importante para mí.

Karla C. Méndez Díaz

A Dios.

Por darme la salud y la fuerza estos años para mantenerme firme hacia la meta que hoy está cumplida. Por nunca desampararme en el camino y abrirme las puertas cuando todo parecía imposible. Por demostrarme una vez más que estando agarrada de ti soy capaz de llegar a donde quiera.

A mi madre.

Yudelka Suárez, por apoyarme siempre en todas las decisiones que tomé hasta llegar a este momento, desde el instante en que decidí ingresar a esta universidad; por tus consejos, por tu amor, por tenderme la mano siempre que lo necesité y por ser la madre que cualquier hijo desearía tener, jamás terminare de agradecerte.

A mi padre.

Rafael Suárez, por enseñarme lo que es la disciplina y la organización, valores esenciales para poder emprender este camino y llegar al final con éxito.

A mi esposo.

Gilberto Rojas, por estar a mi lado desde el principio de mi carrera, por tu apoyo y paciencia, por darme ánimos de seguir adelante siempre que quise rendirme y por brindarme tu ejemplo de que si se quiere se puede.

A mis compañeros de monográfico.

Karla Méndez y José Miguel García; sin ustedes esto no hubiera sido posible. Gracias por su paciencia y solidaridad estos meses de monográfico con mi embarazo y mi parto. No pude haber tenido compañeros más responsables.

Gracias Karla porque más que ganar una compañera de clases brillante te convertiste en una linda amistad que espero que perdure por muchos años.

Gracias José Miguel porque aunque no compartimos desde el principio de la carrera tuve la oportunidad de conocerte en esta etapa final y darme cuenta de lo buena persona que eres.

A mis asesores.

Lic. Víctor Herrera e Ing. Fructo Almonte; Gracias por ser personas receptivas y afables a las que sentimos siempre la confianza de darles nuestras opiniones. Gracias por ser la guía hacia este sueño cumplido.

Nicoll A. Suárez Suárez

A Dios.

Porque siempre estuvo ahí, cada noche de desvelo, dedicación, trabajo y entrega, con esa vocecita que me decía que continuara que la recompensa viene en camino y cuando una puerta se cierra otras se abren, gracias por la salud y sabiduría para lidiar y salir con éxitos de la universidad y de sus retos, gracias.

A mi madre.

Por estar a mi lado y caminar conmigo en cada paso de mi vida, no recuerdo el día que no estuviera ahí para decirme lo que es correcto, por su apoyo moral y hacerme entender que el trabajo duro, la preparación y el conocimiento es el arma más poderosa contra el fracaso, por ser mi más grande motivador y defensora, gracias te amo MAMI.

A mi padre.

Por ser el más digno ejemplo de perseverancia, me enseno a entender que los sueños se pueden alcanzar, que no pudo dejar que nadie decida mi futuro más que yo mismo y lo cito con su frase celebre en momentos de consejos padre e hijo "Che recuerda que en la vida no es como se empieza sino como se termina", gracias por tus consejos y ejemplo a seguir, estoy muy orgulloso de ser tu hijo.

A mis compañeros de monográfico.

Karla Méndez y Nicoll Suarez, parte vital de este gran éxito profesional, por entenderme y corregirme, por ser tan buenas profesionales y a ver hecho este monográfico un periodo agradable y placentero.

Gracias Karla, por tu colaboración y tus aportes, siempre nos llevamos bien, eres excelente profesional, aprendí mucho de ti te deseo lo mejor, éxitos!

Gracias Nicoll, porque a pesar de tu proceso de embarazo nunca decaíste, digno de admirar, excelente profesional y persona llegarás lejos si te lo propones, te deseo lo mejor, éxitos!

A mis asesores.

Lic. Víctor Herrera e Ing. Fructo Almonte, por sus enseñanzas y su sabia guía en los momentos oportunos, por ser nuestros asesores y poner tanto empeño como nosotros para que todo saliera bien, gracias por todo.

José Miguel García Hernández

DEDICATORIAS

A **Dios** por ser mi sustento y guía durante esta etapa de mi vida, a ti Señor te dedico este logro porque sin ti nada de esto hubiera sido posible, por ser mi roca y mi fortaleza durante todo el trayecto, por las altas y bajas. Toda la honra es para ti.

A **mis padres** porque este logro es de ustedes también, que siempre me han apoyado y brindado la mejor educación. A ustedes que son mi pilar y me han dado las pautas para salir adelante, que sembraron la semilla y hoy todos recogeremos la cosecha.

A **mis hermanas** porque simplemente son las mejores, a ustedes que cuando he necesitado de su ayuda han estado ahí para brindármela, que aunque a veces tenemos nuestras diferencias siempre puedo contar con ustedes. Este logro es suyo y mío.

Karla C. Méndez Díaz

A Dios

Porque todo lo que he puesto en tus manos lo que conseguido para mi bien.
Gracias padre porque tu tiempo es perfecto. "Encomienda a Jehová tus obras, y
tus pensamientos serán afirmados." Proverbios 16:3

A mis padres

Por darme la vida y por todos los sacrificios que hicieron por mi durante estos
años hasta llegar a este momento. Este logro es tanto mío como suyo.

A mi hijo

Gilberto Aarón, por darme la dicha de ser madre; Por ti quiero ser mejor cada
día; esta y todas mis metas cumplidas son para ti mi amado.

Nicoll A. Suárez Suárez

A Dios

Porque todo lo que soy se lo debo a él, el creador de la vida, quien da y quita, sabiendo que este logro ha sido así porque él lo ha permitido gracias señor dios, por darme la fuerza para ser hoy lo que soy y saber lo que quiero ser mañana.

A mis padres

Gracias por siempre estar ahí, este logro es de todos y ustedes se merecen mis agradecimientos, ya su pequeño che es profesional, los quiero, gracias por ser mi ideal y patrón a seguir, lo logramos!

A mi hermano

Con deseo de ser el mejor ejemplo para ti y poder ayudarte a que este en este lugar en los próximos años, que entiendas que el éxito no viene solo sino que hay que pagar el precio de vivirlo, te quiero.

A mi novia

Porque eres el amor de mi vida y sé que están tan feliz como yo por este gran logro, sé que pronto estarás en este mismo lugar, cada paso que damos es un meta que se cumple, recuerda que el trabajo duro es premiado y que solo los que se esfuerzan y son valientes prueban el éxito.

José Miguel García Hernández

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía está basada en un diagnóstico de efectividad de las estrategias de retención de personal de la empresa de productos de decoración del hogar más grande del mundo, IKEA, enfatizando en su desarrollo en Santo Domingo, la cual es la primera tienda colocada por la empresa en Latinoamérica. Para esto se ha tomado en cuenta la labor realizada por la tienda durante el transcurso de este año 2016.

La investigación se ha realizado mediante el uso de fuentes bibliográficas diversas para el desarrollo de los conceptos orientados al tema en cuestión, de manera que se dé a conocer su origen y la evolución de su estudio a lo largo del tiempo por ser reconocida su importancia dentro de la rama de la administración de empresas.

Finalmente, se ha llevado a cabo la observación y encuesta a los empleados de IKEA para conocer la forma en que se maneja el talento humano a lo interno de la empresa y que tan satisfechos se encuentran estos en su ambiente de trabajo con el fin de poder analizar los resultados obtenidos y comparar sus estrategias con las tendencias de retención de personal actuales y así elaborar una propuesta de mejora efectiva.

INTRODUCCION

IKEA se ha caracterizado desde sus inicios por sus valores arraigados y su preocupación por su capital humano, por lo que ha sido considerada como la empresa idónea para realizar esta investigación la cual tiene como objetivo reflejar esas acciones que la empresa pone en marcha para mantener a su personal integrado y motivado y determinar su efectividad en comparación con las tendencias actuales.

Esta monografía está dividida en 3 capítulos los cuales están estructurados para brindar la información de manera que pueda ser aprovechada por cualquier persona cuyo interés este orientado hacia las estrategias de retención de personal y los conocimientos acerca de la empresa IKEA, Santo Domingo.

El capítulo I trata de forma general la gestión del talento humano, la retención de personal y la motivación, su importancia para las organizaciones y las últimas tendencias del siglo XXI en cuanto al manejo de estos aspectos para el éxito de las empresas.

El capítulo II explica cómo surgió lo que se conoce hoy en día como IKEA, su enfoque, su llegada a la Republica Dominicana y las estrategias utilizadas por la empresa para retener a su talento humano.

El capítulo III presenta un análisis de los resultados obtenidos sobre el tema seleccionado y presenta una propuesta de valor para la empresa.

CAPITULO I:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL.

1.1. Concepto de gestión del talento humano.

Para llegar a lo que hoy entendemos como “Gestión del talento humano” el concepto ha pasado por varias transformaciones, el también llamado Capital humano, recursos humanos, gestión humana, administración de personal y demás ha tenido un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de los grandes emporios de negocios de hoy en día, tomando en cuenta al motor de ese éxito que son los colaboradores de cada una de esas grandes instituciones del mundo, gracias a la efectiva gestión del talento humano muchas empresas han llegado a ser líderes en sus mercados y dejado atrás, improductividad, deserción, rotación de personal, generando así crecimiento intelectual y permanencia del empleado creando en ellos un capital intelectual enorme que permite el funcionamiento efectivo de esas organizaciones.

A lo largo de la historia se han desarrollado un sin número de conceptos que se refieren la Gestión del talento humano:

“La administración de personal se refiere a las prácticas y políticas necesitadas para poder realizar los aspectos involucrados con las personas o mejor dicho a los puestos de trabajos de las personas” (Desler, 2001).

“La Gestión humana o Gestión del Talento Humano, se define como la vía como las empresas desarrollan, utilizan, motivan y liberan las capacidades y potencias de su equipo, con el objetivo de mejorar permanentemente el desempeño de la organización” (Chiavenato, 2007).

Como hemos vistos con la ayuda de varios autores, la gestión humana está dirigida al claro desarrollo de las personas que están en la institución, a su desarrollo, bien estar y a obtener la máxima productividad de sus puestos de trabajo, para así poder llevar la empresa a su máxima capacidad ya que de las personas que están dentro es donde está apoyada la estructura de la empresa y sin ellos no hay empresa.

Por todo lo anteriormente escrito definimos la Gestión Humana como:

“La Gestión del Talento Humano es la forma de administrar con eficiencia toda la estructura de empleados que posee la empresa, con el objetivo de satisfacer sus necesidades para que estos puedan satisfacer con eficiencia y eficacia las necesidades que tiene la institución que los contrata.”

Queda evidenciado que la gestión humana toca una gran cantidad de puntos que van a ayudar a que la organización tenga un funcionamiento eficiente ya que una buena gestión del capital humano puede determinar el éxito de la organización, entendiendo que a medida que los empleados cubren sus necesidades la empresa así lo hace para ella y viceversa.

1.2 Origen y evolución de la gestión del talento humano.

A lo largo de la historia la gestión del talento humano se ha desarrollado de varias formas y ha ido evolucionando, desde los inicios de la administración se ha querido encontrar una manera efectiva para poder llevar al máximo el potencial del talento humano de una institución o unidad de negocios.

Sin embargo, no siempre se ha visto la Gestión del Talento Humano en algo que debe ser visto como una ventaja o no, anteriormente, los primeros estudiosos de la gestión humana, antes llamada administración de personal no se enfocaban en el recurso humano como hoy en día lo hacen las nuevas tendencias, las cuales se refieren al empleado como colaborador y no como un recurso más sino como algo vital y más que un recurso un capital que la empresa ha adquirido y que pretende hacer dar frutos a lo largo del tiempo.

La gestión humana tiene sus inicios en lo que fue la administración tradicional la cual protagonizo el Sr. Henry Fayol, el mismo desarrollo la administración por actividades dividiendo así el trabajo haciendo que la empresa fuese más eficiente, gracias a esto la gestión humana tuvo un gran desarrollo, este desarrollo se evidencia en una mejor organización y administración de los recursos y del talento humano que tiene la empresa asignando cada capital intelectual que la empresa posee al lugar donde pueda ser más productivo para la empresa.

Henry Fayol sin duda para muchos el padre de la administración demostró y creo la división de las actividades lo cual dejo un precedente en la administración de todos los recursos de una empresa.

Sin embargo, el Sr. Fayol fue el primero pero no el ultimo este fue relevado por **Frederick Taylor** y su teoría de la administración científica, en este enfoque el señor Taylor desarrollo métodos científicos como son la medición y la

observación para poder aumentar la eficiencia y productividad de las personas a su mando, es aquí donde la Gestión Humana empieza a tomar un peso científico, con el apoyo de Taylor la gestión humana se vuelve más interesante, ya que se comenzaron a medir y a evaluar a los colaboradores para así hacer más eficiente la institución y aumentar la productividad de las unidades de negocios.

Además de Taylor y Fayol, la administración tuvo otros líderes que ayudaron a la administración de personal o Gestión Humana a desarrollarse en una de las mejores formas para obtener eficiencia operativa de los colaboradores, **Abraham Maslow** con su pirámide de necesidades abre otra perspectiva de como los gestores humanos podemos administrar con eficiencia nuestros colaboradores si conocemos sus necesidades y la jerarquía de las misma, dando esta poder a los administradores de poder dar a los colaboradores eso que en realidad satisface sus necesidades y que los motivara a ser más eficientes y productivos.

Esta pirámide desarrollada entre 1907-1965 da marco un punto de precedencia en la administración del talento humano, por la razón de que el equipo conoce los objetivos de la organización y de los líderes de ellas pero se preguntaban, quien conoce sus necesidades y es aquí donde Maslow propone este enfoque para así poder saber las necesidades de los colaboradores que por consiguiente

si son satisfechas los satisfechos brindan más eficiencia y productividad a la empresa.

A medida que se fue entendiendo que la Gestión del talento humano debía ser desarrollada con un orden lógico, tomando en cuenta las necesidades de los administrados para que de esa manera fueran más productivos, se va introduciendo otro vertiente que es el estudio del comportamiento organizacional de los colaboradores, dando estos estudios la teoría necesaria para que los gerentes pudieran entender cómo y el por qué de los comportamientos de los distintos colaboradores que tiene una organización o unidad de negocios.

El conocimiento del comportamiento organizacional es vital para la buena Gestión Humana, esto se debe a que la empresa es un ente viviente, un nervio que debe ser tratado a discreción para no ser alterado, la variedad de pensamiento y comportamientos que tiene un organización crea la necesidad de conocer sobre el tema y saber cómo lidiar con todas esas emociones y necesidades para así no crear un desorden y que cada cosa tome su curso planeado.

Luego de lo anteriormente expuesto es preciso definir el CO (Comportamiento Organizacional).

“El comportamiento organizacional es un estudio importante en el que se investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta

dentro de la organización, con el fin de aplicar estos conocimientos en la mejora y eficacia de tales organizaciones”. (Robbins, 2004)

Para la gestión del Capital Humano se desarrollaron varios estudios y teorías que ayudan a poder manejar el comportamiento organizacional de los individuos, el conocimiento de cómo lidiar con los diferentes comportamientos y poder identificar cada uno de ellos es una de las misiones de la Gestión Humana, teóricos como Douglas McGregor, David Malleland, Frederick Herzberg, Henry Mitzberg y Abraham Maslow como ya hemos mencionando.

Estos estudiosos mencionados anteriormente han revolucionado la gestión humana, estos enfocaron su estudio en el comportamiento organizacional dando así mayor importancia a las necesidades de los colaboradores, esto ocurrió debido a que los líderes se dieron cuenta que los colaboradores aumentaban su productividad cuando se les suplían sus necesidades y por medio de esta satisfacción personal colaborarían con más empeño para lograr los objetivos de la organización.

Al satisfacer las necesidades de los empleados y verlos más que un recurso de trabajo, la empresa comenzó a verlos como colaboradores que acercan a la empresa a su objetivo de negocio, por tal razón y para saber porque estos estudiosos del comportamiento fueron impulsores del desarrollo de la gestión humana se desarrolla a continuación sus teorías y premisas.

Douglas McGregor planteo dos teorías con respecto al comportamiento humano y como estos se comportan frente a sus responsabilidades laborales, estas fueron:

Teoría X: Esta teoría habla de que los empleados son holgazanes y les desagrada el trabajo, es aquí donde debe entrar la verdadera gestión humana para poder cambiar este pensamiento a uno positivo que pueda colaborar con la organización. (Robbins, 2009)

Teoría Y: Esta teoría planteo que existe un grupo de colaboradores que si les interesa el trabajo y se sienten identificado con lo que hacen, estos son aquellos que no ven lo que hacen como un trabajo sino que cada actividad que realizan es un cumplimiento de su meta. (Robbins, 2009)

David McClelland por su parte definió una teoría afirmando que los empleados o seres humanos tienen necesidades básicas y las llamo “Teoría de las necesidades adquiridas”, esta teoría ayudo a la gestión humana a entender las necesidades que podría presentar los colaboradores y cuales deben satisfacer para obtener eficiencia y productividad en sus labores, estas necesidades fueron: Logro, poder y afiliación. (Dalton, 2006)

Por último Frederick Herzberg desarrollo una teoría llamada “teoría de los dos factores”, aquí podemos ver como este señor divide las necesidades y las coloca en factor de satisfacción y factor de motivación, aquí es donde el señor Herzberg

hace su aporte a la Gestión Humana, ya que los colaboradores de una organización tienen factores que los satisfacen y otros que los motivan. Cuando hablamos de satisfacción decimos de cosas que debemos tener para sentirnos bien en un lugar de trabajo pero no necesariamente motivados, nos referimos a que un ambiente agradable nos satisface pero un bono por desempeño nos motiva y ahí es donde el señor Herzberg quiere llegar en su aporte al desarrollo del estudio de la Gestión Humana.

Los orígenes de la gestión humana y su evolución se basan en estos cimientos teóricos que ayudaron a que los empleados pasaran de ser empleados a ser colaboradores, la perspectiva de la gestión humana tomó un giro al afianzarse en estas teorías que ponen a los colaboradores en el centro de la organización y como el motor fundamental para que la misma pueda cumplir sus objetivos organizacionales y de negocios, es por eso que hoy en día las empresas se enfocan tanto en lo que es la motivación y satisfacción de sus colaboradores, ya que la empresa va construyendo un capital intelectual en cada uno de sus colaboradores que les permitirá a estos crecer en tres puntos: Intelectual, Social y profesional.

1.3 Tendencias actuales de la gestión de talento humano en las organizaciones.

La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, se enfoca en como la organización utiliza las capacidades y el potencial de su personal, hoy en día las

nuevas prácticas de la Gestión Humana se enfocan en potenciar las capacidades de los colaboradores, con el fin principal de ayudar al desarrollo de las habilidades de los colaboradores con estrategias de mejoramiento continuo. Hoy en día la Gestión Humana es dinámica, interactiva e integral, tanto que la organización y sus colaboradores pueden crecer de la mano. Este punto de vista es gracias a la visión moderna de la gestión y a las nuevas prácticas y tendencias que van encausadas en ese carril.

Estas nuevas tendencias buscan erradicar las prácticas anteriores de Gestión Humana se da por los nuevos líderes de la gestión que ya no les interesa el modelo mecánico e instrumental de la forma tradicional de gestión, que enfocaba la organización como una estructura fija que solo se enfocaba en el cumplimiento de los objetivos económicos y metas técnicas con el máximo de productividad y donde las metas las definían la punta de la jerarquía, toman las decisiones y emiten las ordenes.

Pero esto se acabó, hoy en día el modelo tradicional de gestión humana queda a un lado, en el olvido y se comienza a dar prioridad al desarrollo del capital humano con una buena gestión del talento humano por los líderes de la organización. Por su parte el empleado se siente parte de la organización y olvida la forma maquinista y de ejecutor que antes se desarrollaba para ser participe y verdugo del desarrollo organizacional y por ende a ser parte de los beneficios de este desarrollo.

A diferencia de modelo de gestión tradicional del capital humano, la gestión humana es una concepción integral de la organización y su entorno, que tiene como objetivo principal el bienestar de las personas, y que toda inversión en la mejora de las habilidades de las mismas y la calidad de vida se tradujera en una inversión sostenible que dará buenos frutos traducidos en un crecimiento organizacional enorme que puede colocar a la organización en lugares nunca pensados, ya que la gente es el capital más grande de una empresa.

Hoy en día se busca lograr una equidad en relación del trabajo realizado VS los beneficios que se le otorgan a los colaboradores una de las nuevas tendencias y teorías que acompañan esta tendencia es la teoría de la equidad que se define como:

“La motivación procede primariamente de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio; para después compararlo con lo que observa que se esfuerzan y reciben sus colegas”.(Adamas, 1963)

La teoría expuesta por John Stacey Adamas en 1963 tiene 5 fases diferentes que son:

1. La persona diferencia entre lo que aporta a la empresa y los que recibe como compensación por este esfuerzo. A partir de ahí evalúa su posición y busca encontrar el equilibrio entre estas dos premisas.

2. La persona comprar su compensación y su retribución con las que perciben sus compañeros que realizan la misma labor que ellos.
3. En esta fase el individuo identifica donde radica la inequidad y será preso de la tensión que se crea por la misma y será mayor cuando perciba desigualdad.
4. La persona buscara reducir la desigualdad y la inequidad para así calmar su ansia y poder seguir con el acostumbrado funcionamiento de sus operaciones.

Las tendencias de Gestión Humana buscan formar programas de desarrollo del conocimiento en el personal para que estos creen una cultura de cambio y mejora continua en la organización, ya las organización gestionan el talento de una manera más flexible involucrando a los colaboradores en los objetivos de la organización y dándoles parte en las metas y en la creación de las mismas.

La motivación juega un papel preponderante en la forma en cómo se quiere desarrollar la Gestión Humana hoy en día, más allá de lo que se le pueda dar al empleado en términos monetarios existen formas de motivación que se usan hoy en día que involucran más lo emocional de los colaboradores que lo monetario. El nuevo enfoque de administración a puerta abierta con una estructura horizontal que descentraliza la toma de decisiones es lo que esta reinando en la gestión hoy en día.

Factores de beneficios marginales más allá de los monetarios, participación en la toma de decisiones, desarrollo intelectual, premiación de los aportes

intelectuales, permite al colaborador crear un sentimiento de pertenencia de la organización a la cual pertenece que les permiten rendir más, ver y hacer pensando en el bienestar de la organización.

Se han implementado y desarrollado numerosas formas nuevas de gestión y todas buscan un objetivo en particular el desarrollo del Capital humano de la organización pero esto se realiza con un propósito, dicho propósito es reducir la rotación del personal de la organización y disminuyendo la deserción del personal o migración a otras instituciones, ya que esto desangra la organización cada vez que ocurre.

Se preguntaran el por qué?, sencillo la organización invierte unos recursos en capacitar y desarrollar el talento de cada colaborador y luego que esto pasa las empresas de la competencia quieren ese talento para ellas es por eso que la Gestión Humana crea estrategias de retención de personal que les permitan afianzar a ese talento y no permitir que el fruto de ese crecimiento sea aprovechado por la competencia.

La retención de personal es la estrategia que más trabajo le cuesta desarrollar a los gestores humanos y pertenecen a las nuevas tendencias de gestión que buscan disminuir ese índice de rotación en las organizaciones. Estas estrategias se caracterizan en:

1. Atraer y conservar la mejor gente.
2. Hacer crecer el conocimiento de los colaboradores.

Las organizaciones invierten desde un 80 a 90 % de su dinero laboral en retener y atraer personas adecuadas y hacerles más eficaces como individuos los planes que pueden dar soporte a esta estrategia son los planes de compensación y capacitación individual, mientras estos dos puntos mejoren los colaboradores se sienten más satisfechos de su organización, cuando estos dos están en su mejor punto los colaboradores se identifican con la organización creando un crecimiento y mejora en la misma haciéndola más competitiva y prospera.

En las organizaciones de hoy, las estrategias más comunes o planes de compensaciones que pueden ser llamados nuevas tendencias y que influyen en la retención de personal de la organización son:

- Participación en las decisiones de la organización.
- Compensaciones intrínsecas.
- Compensaciones extraordinarias.
- Oportunidades de crecimiento organizacional.
- Capacitación intelectual.
- Sentir que la organización se desarrolla sanamente.

La retención de personal es una de la armas más poderosas que puede tener una organización del hoy, donde las empresas son tan competitivas y todas disponen de la información de donde están los recursos, suplidores, tecnologías, estrategias, etc.; hay una cosa que va a poder diferenciarlos y darle un valor

agregado en el mercado y ese algo es su equipo de trabajo, sus colaboradores que con su entusiasmo y talento humano único de cada persona pueden potenciar la organización a lugares inimaginables, por tal razón hoy en día se quiere y cuida tanto a los empleados y se desarrolla el talento en cada uno de ellos al máximo.

Además de la retención de personal una de las tendencias de la gestión humana es la forma como se está midiendo el desempeño de los colaboradores, esto es un punto clave para el crecimiento de la organización ya que estos indicadores muestran el rendimiento que ha tenido el colaborador a lo largo del periodo y si ha colaborado o no a el crecimiento de la organización , también ayuda a determinar los puntos de mejora para que los gestores humanos puedan reforzar esta oportunidad de mejora que tiene el colaboradores con los llamados mentoring y coaching de la nueva escuela de la Gestión Humana.

El proceso de evaluación tiene tres pasos que son: Definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. (Desler, 2001)

Para la evaluación del desempeño hoy en día se utilizan varias formas como el Balacead ScoreCard y la evaluación 360, estas formas de evaluación engloban un todo en el empleado para así determinar una puntuación y colocar al empleado en un rango que defina su desempeño en la organización, también este modelo contiene la profundidad de poder brindar al colaborador una retroalimentación de que debe de mejorar y como debe hacerlo.

El qué? lo determinara la evaluación de desempeño y para el cómo se asignan programas de coaching y mentoring que brindan al colaborador un soporte y ayuda para poder mejorar su estado actual en la organización y que su desempeño sea el adecuado y el que la organización espera del mismo.

El BSC (balanced score card) como herramienta de evaluación de desempeño mide al empleado desde 4 perspectivas que darán respuesta del desempeño del mismo que son: Perspectiva del cliente, procesos internos los negocios, financiero, aprendizaje y crecimiento y visión estratégica.

Perspectiva del cliente: aquí se toman los criterios de los clientes de los empleados ya sean internos y externos.

Procesos internos: se toma en cuenta el cumplimiento de los procedimientos establecidos para los desarrollos de las actividades de la organización, es decir; se toma en cuenta si se están haciendo las cosas como deben hacerse y como la institución delimita que se hagan.

Financiero: aquí se enfocan en cómo nos vemos ante los accionistas.

Aprendizaje y crecimiento: este apartado se basa en el enfoque de mejora continua de los colaboradores de la organización, en mejorar y seguir aprendiendo para brindar a la institución un mejor desempeño del dado.

Coaching y Mentoring.

El coaching es una herramienta de Gestión Humana utilizada para guiar al colaborador a donde la organización quiere que este, ayudarlo a desarrollar su máximo potencial y a descubrirse como capital humano e intelectual de la organización.

Muchas organizaciones tiene el un concepto erróneo del coaching y lo usas de la misma manera, creyendo que el mismo sirve para castigar a los empleados y lo utilizan como una medida correctiva cuando el mismo es una medida potenciadora y catalizadora del capital humano de un colaborador.

Los teóricos definen el coaching como:

“El acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos”. (Román, 2008)

Por su parte el mentoring es cuando una persona con experiencia acoge a otro para enseñarle eso que él sabe, lo toma bajo el brazo y le ensena sus vivencias experiencias y lo ayuda paso a paso a desarrollar una identidad similar a la de él ayudando en su crecimiento profesional y de negocios.

Estas dos estrategias de potencialización del talento humano son muy utilizadas en el hoy en día ya que las organizaciones buscan hacer crecer las capacidades de sus colaboradores y hacer que ellos crezcan con la institución para así poder

mantenerlos satisfechos y motivados, de esta manera se reduce en gran medida la rotación, deserción y dimisión de los empleados de una organización.

La diferencia que tiene un concepto del otro es que el primero es busca aconsejar y dar seguimiento al desarrollo del empleado haciendo el mismo empleado vaya descubriendo sus habilidades y talentos.

El segundo va más profundo y busca transmitir experiencias y uniones más fraternas que puedan moldear a un colaborador al estilo que le está dando resultados a la organización y que este se desarrolle de esta forma de manera que sea lo que la organización busca y necesita.

1.4 Concepto e Importancia de la Retención de Personal.

Tratar de resolver los problemas de la organización representa hoy en día, un reto diario del cual ninguna organización se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción.

En el momento en que la organización ha identificado a sus talentos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden excelentes oportunidades desarrollo profesional.

Según estudios recientes realizados por McKinsey, el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un

mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización.

El establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, por lo tanto es de suma importancia lograr mantener a los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa.

Toda empresa tiene la necesidad de mantener sus activos más valiosos, pero los empleados que se quedan tienden a sufrir las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas o estrategias de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos.

Chiavenato (2007) menciona sobre la Retención que “Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable, es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos, sino también que los retiene en la organización.”

La retención exige cuidados especiales como:

- ✓ Planes de remuneración económica.
- ✓ Prestaciones sociales.
- ✓ Higiene.
- ✓ Seguridad Social en el trabajo.

Sistema de premios y castigos:

- Premios: incentivos para estimular cierto comportamiento.
- Salarios, vacaciones, ascensos, garantías del puesto, transferencias a puestos desafiantes, formas de reconocimiento y por servicios.
- Sanciones o castigos: pretenden ser medidas disciplinarias para orientar las conductas.
- Advertencias verbales, escritas, suspensiones, despidos.

El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos

asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003; Cavana, Boyd & Taylor, 2007).

La situación mencionada anteriormente hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización.

La requisición de capacidades o competencias y destrezas, del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Ante todo lo mencionado, se puede decir que proceso el de Retención de Personal es la forma de como la institución hace que sus empleados quieran mantenerse trabajando en ella por un largo periodo. Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

Por lo tanto, Si un talento clave se va, sin duda, la organización va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Si esta persona generaba rentabilidad y hacía que el negocio fluyera, su ausencia, sin duda, va a dificultar a la empresa en sus objetivos de rentabilidad. Es por eso que se tienen que tener identificados.

Los cambios que se han desarrollado en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las empresas contemplan los recursos humanos. Esta área, ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. El conocimiento que ellos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Es en este punto que ser capaces de motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa.

Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia.

A partir de estas las situaciones mencionadas hasta ahora, surge el interrogante por las acciones que las organizaciones desarrollan para evitar la movilidad laboral. Y frente a tal situación, ¿qué tipo de estrategias están implementando a tal fin?

1.5 Concepto de Motivación.

La motivación está compuesta por todos los factores capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Así mismo, es considerada como el impulso que lleva a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Por tanto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación viene de la relación del individuo con la situación. De forma que al desglosar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Motivación según diferentes autores:

Según Robbins (2005) motivación “Es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

Para Maslow, “la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades”. Él divide estas necesidades en 5 y las segmenta en una pirámide.

Piaget define a la motivación como “la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno”.

Para Chiavenato la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Depende de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”.

McClelland, este psicólogo afirma que “la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: la necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal... la necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas la necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás”.

Frederick Herzberg, el cual fue un psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como “el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los elementos de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del empleado, mientras que si los elementos de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el empleado”.

Citando a Sigmund Freud “el ser humano cuenta con motivaciones inconscientes que condicionan y determinan sus actos y decisiones. A estas motivaciones inconscientes se les llaman pulsiones. Específicamente, Freud afirma que la pulsión que hace mover básicamente al hombre es la libido. Según sus palabras, la libido es una pulsión, una energía pulsional relacionada con todo aquello susceptible de ser comprendido bajo el nombre de amor, o sea, amor sexual, amor del individuo a sí mismo, amor materno y amor filial, la amistad, amor a la humanidad en general, a objetos y a ideas abstractas”.

Tipos de motivación.

Motivación intrínseca: este tipo de motivación es en donde la persona lleva a cabo un trabajo o acción por gusto o interés propio, sin esperar una recompensa en ello más que la gratificación que la propia acción trae. La motivación intrínseca se divide en motivación por obligación o auto exigencia y motivación por disfrute.

Son tipos de motivación intrínseca por gusto: los pasatiempos, hobbies, investigar o explorar y otras actividades o acciones, en las que no intervienen incentivos externos más que el propio disfrute que la actividad trae a la persona o auto superación y competencia. La curiosidad es una es de cierta manera una forma de motivación intrínseca, pues es parte inherente de la naturaleza humana y se lleva a cabo sin esperar recompensas externas.

Son motivaciones primarias las que satisfacen las necesidades fisiológicas como comer cuando hay hambre, cubrirse por el frío, dormir por el sueño, etc.

Motivación extrínseca: es aquella donde son las situaciones ajenas a la persona, las que impulsan a esta a llevar a cabo ciertas acciones. En esta motivación las recompensas, la obligación moral, social o legal son los propulsores de la persona para cometer o no, ciertos actos. La motivación extrínseca por lo general conlleva pena o recompensa, esta recompensa puede ser psicológica como un elogio o física como dinero y de igual forma el castigo, que puede ser la humillación pública o un castigo físico.

1.6 Importancia de la motivación en las organizaciones.

¿Qué es la motivación laboral?

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

Factores de la Motivación Laboral.

1. La creación de condiciones de trabajo adecuadas por el empleado como amigables, estableciendo un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.
2. Brindarle al empleado la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos.
3. Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos.

De estos factores se desprenden una serie de incentivos considerados como universales, sin embargo, el mayor reto que encuentran las empresas es identificar cuáles son las expectativas individuales de sus empleados, para de esta manera adaptar las estrategias de motivación a cada una de ellos en la búsqueda de un bienestar colectivo.

Estas prácticas deberán mantenerse en el tiempo, pues la motivación es un músculo que debe trabajarse todos los días y que además tiene un valor incalculable para las organizaciones, ya que promueve altos niveles de creatividad, productividad y competitividad.

Importancia de la motivación laboral.

La empresa es un ente que por sí sola nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

En la actualidad son pocas las empresas que aplican la motivación para el bienestar y satisfacción laboral de sus empleados y el incremento de su productividad, ya que muchas de ellas ven esto como un gasto y no como una inversión para el crecimiento de la misma, es por ellos que muy pocas empresas conservan a su personal por tiempos prolongados, es decir, aquellas que les proporcionan algún tipo de motivador a sus trabajadores se ve reflejado en actitud positiva que éste toma ciertas circunstancias laborales y tienden a prolongar su estancia.

Las empresas que buscan obtener mayores ingresos en relación al trabajo realizado por su personal, se enfocan únicamente a que el trabajo se realice de forma correcta, no importando como lo realice y como se siente el trabajador ante ciertas circunstancias en el proceso, es aquí un punto importante donde las empresas deben de tomar en cuenta al trabajador como un elemento importante en el desarrollo y termino de la operación, ya que una persona bien motivada realizara su labor de manera satisfactoria.

Tomando en cuenta que la motivación está orientada a buscar en el trabajador un objetivo o meta a realizar la cual incide con la satisfacción laboral entendida

esta como “El sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este; busca medir los sentimientos de los trabajadores con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares, la satisfacción laboral es evaluativa” (Robbins y Timothy 2013, p.314).

La motivación es un elemento fundamental en la satisfacción del empleado y retención del mismo, ya que lo conlleva a una estabilidad laboral, beneficiando a la empresa en la disminución de costos por finiquitos, publicación y tiempo en reclutamiento y selección de personal, provocando a la vez mayor productividad, aumento de sus ingresos al utilizar los recursos de una mejor manera y reducir tiempos improductivos y una buena imagen hacia el exterior por los buenos resultados.

Se debe de tener en cuenta que el aplicar algún tipo de motivador para incrementar la satisfacción positiva del trabajador en la empresa va a depender de un elemento principal que es la educación, en donde la actitud y la conducta serán un elemento principal para que el trabajador no sea resistente al cambio.

Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal.

Frederick Herzberg: formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos, estos se relacionan con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son suplidas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los factores de mayor relevancia son: los beneficios sociales, el salario, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos se relacionan con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por tal motivo, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran las emociones relacionadas con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad

individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Por tanto, se dice entonces que para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow: o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana, posteriormente ampliada.

Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles:

- Las necesidades fisiológicas. Estas conllevan las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas.

- Seguridad. Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida.
- Afiliación. Tiene que ver con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.
- Reconocimiento. Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.
- Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

Thomas Davenport: señala que cuando la demanda de trabajo es muy elevada, los empleados, que son los propietarios del capital humano, ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos, se comportan como propietarios de un valioso bien, lo aportan cuidadosamente y exigen un valor a cambio de su contribución. En realidad las personas en una empresa no constituyen un costo, factores de producción ni bienes, sino son inversores en un negocio que invierten su capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión.

La teoría de los trabajadores como inversores desarrollada por Davenport hace que los directivos de una empresa adopten esta metáfora y no se preocupen por reducir, contener y desplegar sus efectivos. Invertirán su propio capital humano determinando el modo de conseguir unos trabajadores inversores

indispensables; personas que obtengan tal valor de la organización y entreguen tanto a cambio que la compañía no podrá sobrevivir y menos aún prosperar sin ellos.

El concepto de los empleados como inversores en vez de costo o de activo, pone de manifiesto el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa no depende del costo, del paternalismo o de una lealtad ciega. Por el contrario, el lazo que une a las personas y las empresas se manifiesta en la capacidad y voluntad de integrar los beneficios de ambas partes. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las partes progrese a costa de la otra.

Don Grimme: Los empleados son el elemento vital del negocio, y mantenerlos satisfechos ayudarán a su negocio prospere. Aquí están los diez mejores consejos para atraer, motivar y retener a los empleados adecuados:

a. Pagar a los empleados de manera justa y así, a continuación, obtener que se olviden de dinero.

b. Tratar a cada uno de los empleados con respeto. Muéstreles que usted se preocupa por ellos como personas, no sólo como trabajadores.

c. Alabanza logros y trata:

- Tanto grandes como pequeños
- Verbalmente y por escrito,
- Por lo menos 4 veces más de lo que "criticar"

- Inmediatamente (tan pronto como se ha observado)
 - Públicamente y en privado.
 - Sinceramente
- d. Comunicar claramente los objetivos, responsabilidades y expectativas. Nunca critiques en público - reorientar en privado.
- e. Reconocer el desempeño adecuado y consistente.
- f. Involucrar a los empleados en los planes y decisiones, especialmente aquellas que les afectan. Solicite sus ideas y opiniones. Fomentar la iniciativa.
- g. Crear oportunidades para que los empleados puedan aprender y crecer.
- h. Vincular los objetivos de la organización con los objetivos de cada individuo en ella.
- i. Escuchar activamente a los empleados preocupaciones tanto laboral como personal.
- j. Compartir información sin demora, de forma abierta y clara. Decir la verdad con compasión.
- k. Celebre los éxitos y logros alcanzados, organizacionales y personales. Crear una cultura organizacional que está abierto, confiado y divertido.

1.7 Enfoques de retención de personal del siglo XXI.

La retención del capital humano es una función importante no sólo para el departamento de recursos humanos sino para toda la gestión directiva de una compañía.

Sin embargo, muchos encargados ven cómo su personal clave renuncia y se va, llevándose conocimiento y experiencia valiosa para la organización.

Entonces, ¿Qué pueden hacer los directivos para retener a la mayor cantidad posible de buenos empleados?

A continuación se presentan algunas estrategias para retener el talento y mantener los trabajadores en sus puestos durante mucho tiempo:

El salario emocional.

Aun y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, no es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, pero según las encuestas anteriores los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados.

El ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial, no es tan importante como optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, sino más un lugar de desarrollo integral humano e intelectual.

El sueldo aún y cuando es importante para el empleado al momento de decidir integrarse en una organización, la motivación y el ambiente laboral influye grandemente en la decisión final, y es lo que algunos autores ha llamado el “salario emocional” y resulta un factor clave en la satisfacción del empleado.

Salarios justos.

En algunas ocasiones las remuneraciones no concuerdan con las horas laborales o con la cantidad y calidad de trabajo que realizan los empleados y por ello existen más renunciaciones. Muchas veces no es incentivo aumentarlo para que el empleado se mantenga en el puesto, pero lo importante es que la empresa pague salarios justos y competitivos, es decir, que esté de acuerdo a su desempeño y a lo que ofrece el mercado.

La relación con el empleado o cliente interno.

La relación de la organización con el empleado, es la variable que diferencia entre unas y otras. Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, “Una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a lo contrario; rechaza a aquellos cuyos valores personales son incompatibles”. Es necesario para las organizaciones el fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su jefe superior directo, ya que esta relación es la que realmente decidirá su permanencia futura en su lugar de trabajo.

Por otra parte, el trabajo de un directivo será identificar las áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos; para luego buscar la forma de darles autonomía y hacer que puedan concretar y llevar a cabo sus ideas en esas áreas. Esto se realiza dialogando, comunicando sin prejuicios y estableciendo claramente qué pretende conseguir cada una de ellas de manera individual, y si estas metas u objetivos son posibles de conciliar con el resto de los empleados. Es muy importante motivar la participación de todos los integrantes a fin de fomentar una dinámica favorecedora en la comunicación interna o con los llamados “clientes internos” o empleados, despertar su creatividad y el esfuerzo mental para conseguir la solución de problemas y hacerles sentir que son parte importante de la misión de la empresa.

Canales de comunicación.

Es de provecho para la empresa que informe periódicamente de las ventajas del empleo que mantienen, comparándola con la competencia. Pueden ser transmitidas mediante los focus groups, bases de datos en línea y atención directa.

También son de mucha ayuda las encuestas de actitudes y conformidad con el puesto de trabajo. De esta forma, la organización puede enfocarse en remediar sus debilidades con los empleados.

Es primordial que la organización cuente con una estrategia de comunicación organizacional donde constantemente transmitas a los empleados los valores, misión, visión y objetivo de la empresa, así como los logros obtenidos por ésta. Crear una identidad empresarial compartida es la mejor técnica para tener un personal contento con su labor; deben saber para qué y para quién trabajan.

Mayor flexibilidad.

Cuando se trabaja toda la semana alrededor de nueve horas al día es complejo encontrar un momento para hacer diligencias personales. Por lo cual, es común que los empleados busquen la flexibilidad en sus trabajos y que sus superiores se lo garanticen.

Es valorable que existan los cambios de horarios o en turnos fijos obtener permisos para realizar asuntos personales y atender las necesidades familiares. Así, las personas querrán mantener sus puestos, debido a que sentirán que existe comprensión y empatía por parte de la empresa.

Garantía de longevidad.

Para los empleados es importante que sus encargados o supervisores aprecien la cantidad de años que llevan en sus puestos desarrollando un trabajo eficiente. La antigüedad de servicio por la empresa debe ser valorada y retribuida.

Las recompensas por lo general se dan con mayor frecuencia en aquellos mercados laborales más grandes, que poseen una gran demanda de su

producto o servicio y poca oferta. Otra opción es ofrecer contratos de largo plazo, esto aumentará la confianza del empleado en que seguirá teniendo trabajo en un tiempo.

Buen clima laboral.

Uno de los valores más importantes en una empresa es el respeto por los empleados que va de la mano con la lealtad para la empresa. Por lo tanto, esto se refiere a que mientras los empleadores brinden un lugar de trabajo individual, posibilidad de capacitación y un ambiente cálido, las personas demostraran más fidelidad con la empresa.

Al mismo tiempo, este valor de respetar al otro considera las relaciones interpersonales entre empleador y trabajador, pero también entre colegas.

El reconocimiento positivo.

Tan importante como el esfuerzo es el que la organización pueda ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y es una eficiente política de reducción de costos.

El empleado que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo. Los empleados que poseen la suficiente autoestima, son

potencialmente los mejores asociados. Si la organización logra satisfacer de este modo a sus empleados, es posible crear un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar la participación de la organización en sus mercados. Incorporar el reconocimiento como base de una cultura de la empresa, es posible crear y mantener un clima laboral positivo y productivo.

Una organización líder en la gestión de capital intelectual, se identifica como aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, ya que por el contrario sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa.

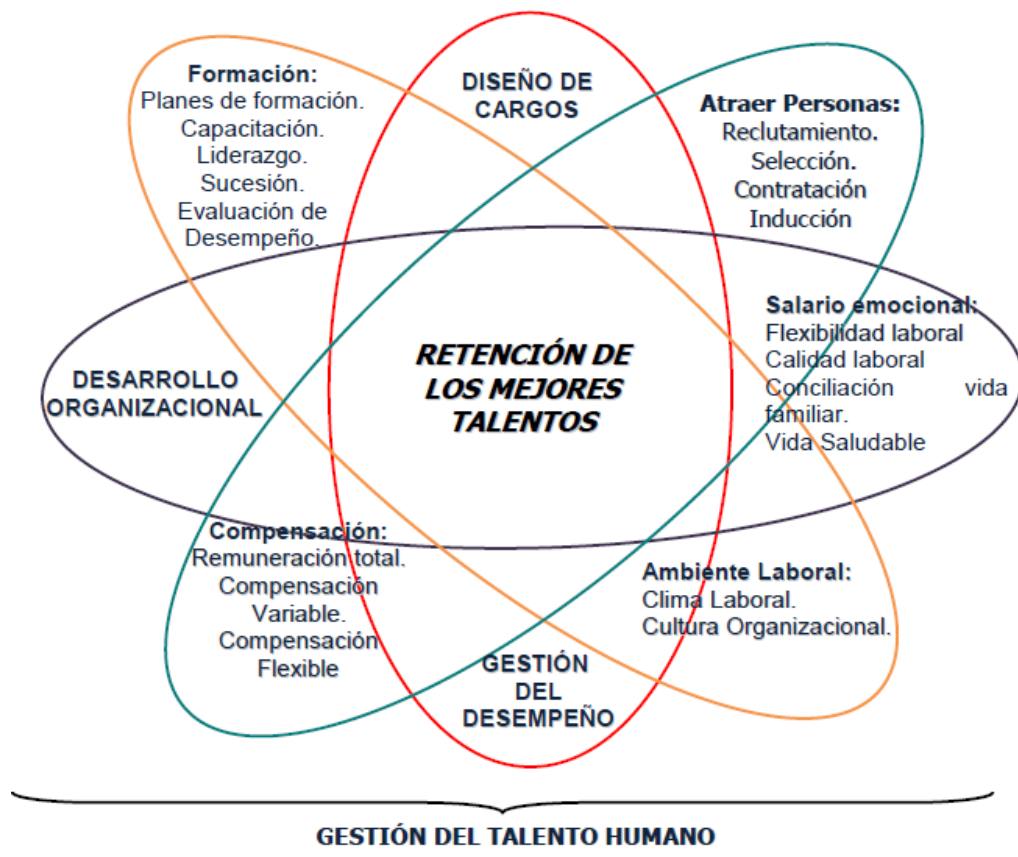
Muchos estudios establecen que las personas no son realmente fieles a la organización para la cual trabaja; la gente se compromete por cómo se le valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para los empleados y por los valores y beneficios emocionales que sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Por lo cual retener a sus mejores empleados es un objetivo prioritario en las organizaciones.

El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión organizacional, que refuerza su relación con sus empleados. Cuando se reconoce a la gente

eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea formar en sus empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con su cultura, misión y objetivos.

Es posible reconocer tanto de forma individual, en equipo o a nivel organizacional y es posible hacerlo de dos formas: informal o el formal.



Fuente: trabajo de grado de Pedro Prieto, Universidad de Medellín.

CAPITULO II:
IKEA DOMINICANA

2.1 Historia de IKEA



IKEA es una corporación multinacional fundada en la provincia de Småland (Suecia) líder en la fabricación y venta minorista de muebles, objetos para el hogar y otros objetos de decoración de diseño contemporáneo.

El concepto de IKEA surge con el nacimiento de su fundador, el señor Ingvar Kamprad, hijo de un agricultor, quien desde muy joven tenía la visión de establecer su negocio.

Llevaba el comercio en la sangre. Su madre provenía de una familia de afamados comerciantes de Älmhult. Su abuelo de parte materna dirigía una gran tienda de comestibles y ferretería en dicha ciudad, llamada CB Nilsson.

En el año 1943, a sus 17 años, aprovecha la oportunidad que le brinda su padre al regalarle una cantidad de dinero como premio por los resultados de sus estudios e inicia su propio negocio formal; Con las iniciales de su nombre y el lugar donde nació crea el nombre de IKEA, una tienda que suplía productos con precios bajos para satisfacer las necesidades de la gente y que más adelante se convierte en una tienda de muebles, pero Ingvar no solo constituye su negocio, sino que también realiza estudios sobre el diseño de muebles, auto montaje, publicidad y uso de catálogo con el propósito de alcanzar el mayor nivel de público posible.

En el 1948, Kamprad contrato a su primer colaborador, el señor Ernst Ekstrom, quien llevaría su contabilidad durante muchos años; La primera tienda de IKEA se abrió en Suecia; Y con el pasar de los años, el concepto fue evolucionando: publican su primer anuncio, en el 1951 publican su primer catálogo, el mismo que en la actualidad, más de setenta años más tarde, se distribuye por todo el mundo, en 1952 realizan su primera exposición de muebles con el objetivo de que sus clientes pudieran comparar la calidad según los precios y gracias a esta idea innovadora se expande de forma espectacular en nuevos mercados para ir pareciéndose a lo que se conoce hoy en día.

En la actualidad, IKEA es una realidad comercial con 328 tiendas en 28 países, 155.000 trabajadores y 978 suplidores. Su modelo de negocios es utilizado como caso de estudio en las escuelas de negocio.

La empresa ha logrado convertirse, para más segmentos de jóvenes día a día, en una de las organizaciones idóneas para buscar trabajo, y su marca se ha consolidado como una de las diez primeras a nivel mundial.

2.1.1. Llegada de IKEA a República Dominicana

IKEA llega a República Dominicana en el 2008, cuando el Presidente de la compañía para las Islas Canarias y la República Dominicana, el señor Anders Alm, llega al país para dar inicio a la construcción de la tienda, la cual tuvo su alojamiento en el centro de la Avenida Jhon F. Kennedy.

El propósito de la empresa era mostrar, por primera vez en Hispanoamérica, los beneficios y las posibilidades que ofrece el concepto IKEA. (El nuevo diario, 2008), convirtiéndose así en su primera tienda de Latinoamérica y el Caribe.

¿Por qué República Dominicana? La distinción que hace la corporación multinacional IKEA al elegir a la República Dominicana como el primer país en la región no es casual, ya que el país cuenta con cinco tratados de libre comercio donde se encuentran Estados Unidos, Europa, El Caribe y Centro América. Además República Dominicana hace frontera con Haití lo cual le abre un mercado adicional de 10 millones de personas sin mayores gastos de transporte. Cabe mencionar que IKEA escoge la República Dominicana también por su posicionamiento geográfico, ya que este servirá como puente hacia Sur América, donde la Multinacional aún no tiene presencia, con el nivel alcanzado por el país en materia de aduanas, servicios logísticos, transporte e infraestructura lo hace un lugar idóneo para llevar a cabo semejante tarea. (Observatorio de competitividad de las Republica Dominicana, 2010)

La tienda fue inaugurada en febrero de 2010; La inversión de IKEA en el país fue de aproximadamente US\$85 millones y se estimaba que generaría 2,500 empleos directos e indirectos, según los datos ofrecidos por el periódico El Nacional (2010).

En el 2012, fueron inaugurados los puntos IKEA en la zona turística de Bávaro y en Santiago de los Caballeros y en el 2015, fue abierto el punto IKEA en La Romana.

2.2 Misión, visión y valores

A lo largo de los años, IKEA ha ido estableciendo los enfoques bajo los cuales se debe desarrollar su negocio de una manera tan arraigada que es respetada de igual forma en cualquier parte del mundo de la cual formen parte.

La Misión de IKEA es "ofrecer un amplio surtido de productos para el hogar, funcionales y de buen diseño, a precios que resulten asequibles para la mayoría de las personas" (IKEA /ES/ES, 2015).

Su visión principal es crear un mejor día a día para la mayoría de las personas, idea que apoyan con la extensa gama de productos que ofrecen para la decoración del hogar y sus precios, que consideran la piedra angular de su visión.

Los valores de fomenta IKEA son:

- Humildad y voluntad
- Liderar con el ejemplo
- Atreverse a ser diferentes
- Unidad y entusiasmo

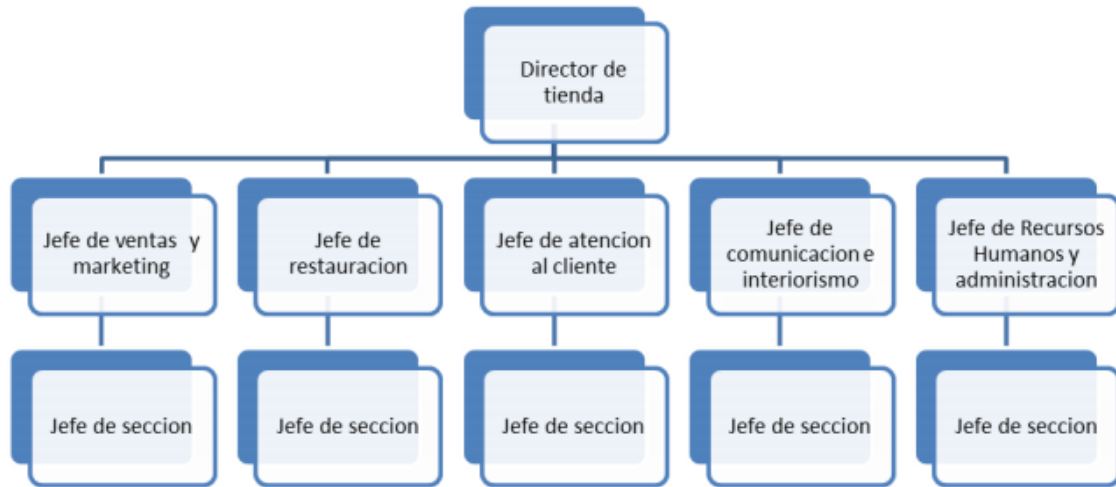
- Conciencia de costos
- Deseo permanente de renovación
- Aceptar y delegar responsabilidades

Su éxito se debe en gran medida a su fundador; siempre se muestra humilde, siempre trata de estar preparado para cuando se presenten malos tiempos y piensa que el peor enemigo del éxito es el éxito mismo.

Gracias a la moral económica y empresarial de su fundador, la empresa cuenta hoy en día con una liquidez próxima al 20%. Sus resultados dan a conocer la filosofía de su fundador, que ha sido respetada y puesta en práctica desde los inicios de la IKEA:

- Busca siempre la liquidez
- Sé propietario de los muebles
- Autofinancia la mayor parte de tu expansión
- Evita la soberbia

Organigrama de tienda IKEA.



Fuente: Presentación Elsa Rodríguez, Universidad de Oviedo

2.3 Recursos Humanos de IKEA.

IKEA es considerada la empresa dedicada a la venta de artículos de decoración del hogar más grande del mundo; cuenta con 135,000 colaboradores y opera en 43 países.

IKEA Santo Domingo está compuesto por 500 empleados; estos laboran en horario de lunes a viernes de 11:00 am a 9:00 pm, sábados de 10:00 am a 10:00 pm y domingos de 10:00 am a 8:00 pm. Para ser parte del grupo IKEA usted debe ser amante de los productos de decoración del hogar y debe estar enfocado a cumplir con el principal objetivo de la empresa: “Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas”. Además, debe compartir sus valores ya que son la base del trabajo y la cultura inclusiva, empática, abierta y honesta de la empresa.

Según las informaciones que suministra IKEA Santo Domingo en su página Web “Trabajar con el grupo de IKEA es como trabajar con amigos”. Su cultura está basada en el trabajo de equipo, el entusiasmo y en ver el trabajo como algo divertido.

Los recursos humanos de IKEA laboran en un entorno no burocrático, creativo y dinámico en el que los compañeros se respetan unos a otros, aceptan sus diferencias y los altos niveles administrativos están abiertos a recibir cualquier tipo de aportación de sus empleados.

IKEA tiene como concepto de recursos humanos brindar a las personas la posibilidad de crecer, a nivel personal y profesional, asumiendo al mismo tiempo el compromiso de crear un mejor día a día para los compañeros y los clientes”

En IKEA no sólo quieren cubrir puestos de trabajo: “queremos asociarnos con la gente. Queremos trabajar con personas únicas que compartan nuestros valores”.

La pluralidad e igualdad de oportunidades forman parte del grupo IKEA. Su política de recursos humanos está basada en la búsqueda, formación y desarrollo de las personas, apostando por la diversidad como factor diferencial y fundamental que los hace estar en línea con la realidad social y las necesidades de sus clientes.

2.4 Estrategias de retención de personal.

La retención del personal se ha convertido en un desafío actual ya que para muchos puestos la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos.

IKEA implementa una serie de acciones claves orientadas a un objetivo en particular: la retención de personal. Estas estrategias están basadas en motivación y liderazgo participativo.

En IKEA tienen la convicción de que las personas de mayor valor están dentro de la empresa. Creen en el desarrollo del talento y la diversidad, por ello, la formación y el desarrollo de los empleados son dos de las prioridades estratégicas de la compañía para continuar creciendo en los próximos años.

Una de las estrategias de retención utilizada por la empresa es la oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional. IKEA motiva a sus empleados a ocupar diferentes puestos y/o funciones dentro de la organización; algunos de ellos cambian incluso de país, varias veces dentro de su trayectoria laboral. IKEA les da la ventaja de elegir su inclinación profesional según sus planes de desarrollo y objetivos de futuro.

IKEA está enfocada en el talento humano como base para el crecimiento continuo, por lo que la empresa se interesa por la vida de sus colaboradores. El respeto, aceptación y valoración, para todos los empleados, sin importar el

puesto que ocupen es fundamental para crear un ambiente en el que todos laboren a gusto y sean efectivos en el desarrollo de sus funciones.

Otra de las estrategias implementadas por la empresa para retener a su personal es la inversión en su desarrollo. Ofreciendo una serie de programas de formación internos para aquellos que quieran aprender cosas nuevas y seguir creciendo; esto permite que los empleados sientan que la empresa se preocupa por ellos de forma individual.

IKEA apoya la innovación y la participación activa de los empleados en los planes de mejora; para esto los superiores les dan la oportunidad a los colaboradores de crear un plan de mejora y pueden establecer objetivos para el año siguiente y el futuro. Esto es de gran provecho para la empresa y hace que el empleado se sienta motivado al sentirse parte importante de su crecimiento.

También los empleados de IKEA disfrutan de otros beneficios, como son los descuentos especiales en los productos que ofrecen para cualquier tienda en el mundo (15%), flexibilidad laboral (Planificación anual de la jornada laboral, que garantiza 2 días de descanso semanal) y apoyo a la maternidad y a la paternidad.

En ese mismo sentido, IKEA implementa su tradición denominada “fika”. Es una tradición sueca que IKEA pone en práctica en todo el mundo. Es un momento en el que los empleados toman el café, un momento para compartir, socializar y

descansar con los colegas. En ese tiempo nacen algunas de las mejores ideas y se toman importantes decisiones. Es un momento para sentirse “en familia”

Así mismo otra estrategia que es de suma importancia, es la comunicación interna. Para IKEA, esto tiene como objetivo el contribuir al éxito del negocio al garantizar que todos sus empleados disponen de la información que necesitan para realizar su trabajo en todo momento. De esta forma se fomenta el diálogo entre los empleados, la participación y su compromiso para crear una comunicación abierta y sin exclusiones.

Con miras en su visión de crear un mejor día a día para sus empleados, IKEA incluye como parte de sus estrategias la mejora de las condiciones laborales y la creación de lugares de trabajos seguros y saludables con el fin de conseguir un alto nivel de seguridad y salud en el trabajo.

Todas estas acciones establecidas por IKEA han formado una organización con el clima laboral adecuado para que sus empleados se sientan orgullosos de formar parte de la empresa, motivados a colaborar con el crecimiento de la misma y su desarrollo personal y con el deseo de brindar sus competencias e inteligencia emocional a la satisfacción del cliente.

CAPITULO III:

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE
ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL EN
IKEA DOMINICANA.**

3.1 Estrategias de retención de personal vs tendencias

modernas en estrategias de retención de personal.

La mejora de la gestión humana es algo que debe seguir en proceso a medida que una institución va desarrollándose y creciendo. La mejora continua de los procesos de reclutamiento, selección y crecimiento de los colaboradores es un factor de la buena gestión que no puede faltar, las empresas crean estrategias de retención de personal muchas veces según sus posibilidades y sin brindarles mucha importancia dejando a un lado que a medida que los empleados aumentan su rotación y acortan el periodo de permanencia en la institución la empresa se desprestigia en el mercado dificultando que el capital idóneo tome la decisión de aplicar y desee trabajar en la institución.

Realizando un análisis de las estrategias de IKEA se pudieron encontrar similitudes a las estrategias que son tendencia en ese rubro, IKEA se enfoca en algo fundamental para mantener a los colaboradores motivados y satisfechos con su empresa que es la “Comunicación” para los colaboradores saber lo que tienen que hacer, como deben hacerlo y cuando deben hacerlo es fundamental, eso los mantiene motivados, también hacerles saber la importancia de sus operaciones y el grado de impacto en contra de la empresa que puede tener el no cumplir con sus obligaciones hace crecer el sentido de pertenencia del colaborador en pro de la institución.

También se pudo ver que IKEA comparte la tendencia de la “flexibilidad” cuando nos referimos a este concepto, queremos decir que tanto la empresa le interesa los problemas de su colaborador, cuando la empresa permite o tiene flexibilidad en temas de permisos, cambios de horarios y facilidad para estudiar, el colaborador se siente identificado y siente que la empresa vela por su bienestar y crecimiento.

Hoy en día el salario no lo es todo, los beneficios marginales dominan el mercado, ejemplo: De que te vale trabajar en un banco si no te prestan a una menor tasa de interés, en tiendas que no te dan descuentos, etc. Estos beneficios fuera del salario permiten al colaborador aumentar su calidad de vida, en IKEA se implementa en forma de descuentos en las tiendas, nueva tendencia que ayuda a la empresa desde dos perspectivas, 1. Aumenta su carteras de clientes, 2. Mantiene satisfechos a los colaboradores sin aumentar salarios.

La empresa IKEA es una gran gestora del talento humano, trabaja para mantener satisfechos a sus colaboradores pero discrepa en algunos procedimientos de gestión, en comparación a las estrategias modernas IKEA no hace contratos longevos, es decir; fijos por mucho tiempo sino que se mantiene renovando los contratos, esto puede traducirse en inseguridad para los empleados y traer como consecuencia una desmotivación e improductividad de todo un equipo.

Sin embargo, en temas de retención se puede culminar el diagnóstico diciendo que se encuentran en un lugar privilegiado en la industria, ya que en la Republica Dominicana la demanda supera la oferta y en algunos casos no hay que hacer mucho para ser bueno donde hay muchos peores, en definitiva IKEA se mantiene a la vanguardia y sus empleados satisfechos, la conexión que encausan lo actual con lo que sucede en IKEA parece ir en la misma ola dejando entredicho que IKEA Dominicana realiza una buena gestión del talento humano, enfocando específicamente en la retención de personal, y sobre todo van ligado a las nuevas formas de gestionar los mismos.

3.2 Resultados de Diagnóstico de la estrategia de retención de personal de IKEA Dominicana.

Es sabido por todos, que el trabajo constituye el principal medio para ganar dinero y garantizar el cubrimiento de algunas necesidades básicas. Sin embargo, ésta no es el único motivo por la cual la gente trabaja. El empleo de una persona es un indicador de estatus que, además, proporciona un importante sentido de identidad. Durante la vida, las personas buscan asegurar un puesto de trabajo que de alguna manera refleje lo que es y lo que vale, y que en general permita que la persona se desarrolle y encuentre su felicidad.

Por si fuera poco, el trabajo da estructura a los días y cumple con una poderosa función social. Aun así, con todo y lo importantes que son estos factores para los individuos, ¿qué es lo que en realidad hace que la gente trabaje con mayor

ahínco y que a la par, permitirá garantizar que permanezca en el puesto de trabajo?

Dar respuesta a esta pregunta no es sencillo y la solución no consiste solo en pagar más dinero o en fomentar en la gente un mayor sentido de participación. Para complicar más las cosas, los motivadores claves quizás difieran de un puesto a otro e incluso, entre las personas. No obstante, hay dos series de características laborales de las cuales se dice que fomentan un mayor compromiso laboral y, por consiguiente, un mayor desempeño. Estas características, conforman dos conjuntos motivacionales, la seguridad psicológica y la significación laboral (Parkinson, 2003).

Como se ha visto, el dinero no lo es todo y el mismo no garantiza que el empleado se quede en la organización, por lo cual es de suma importancia aplicar estrategias motivacionales para poder retener al personal.

En base a las estrategias planteadas que se utilizan en la actualidad y comparándolas con las que utiliza IKEA Dominicana, se puede decir que esta organización cumple con muchas de ellas.

Ahora bien para determinar la efectividad de la aplicación de estas estrategias en IKEA Dominicana, se aplicó una encuesta a un total de 50 empleados, en donde la misma estaba compuesta por 11 preguntas. Los datos tabulados arrojaron que un 46% de los empleados considera que IKEA Dominicana es un

buen lugar para trabajar, pues el clima laboral es agradable además de suministrar todas las herramientas y condiciones para que el empleado le sea fiel a la institución. Sin embargo, un 54% de los empleados considera que IKEA Dominicana tiene los conceptos y las estrategias necesarias para retener al personal pero que debe de tratar de implementarlas mejor, ya que muchas no se han logrado desarrollar en su máximo exponente ni son del disfrute de todos.

3.3 Propuesta de Valor para IKEA Dominicana.

IKEA siempre se ha caracterizado por sus precios bajos y por poner en marcha acciones que les ayuden a cumplir con su visión: “Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas” y esto incluye a sus recursos humanos.

Dado que nuestra investigación está orientada a las estrategias de retención de personal de esta empresa, nuestra propuesta estará dirigida a los empleados que son considerados clientes internos. Ofreciéndole a los a los mismos la oportunidad de conocer mejor sus beneficios y hacer un buen uso de ellos.

La propuesta busca que los clientes internos de IKEA Dominicana realmente puedan sacar provecho de los beneficios que le ofrece la empresa especialmente de las facilidades de descuento por artículos.

Gracias a los beneficios que reciben los colaboradores por ser parte de la empresa y a la gran variedad de productos que estos ofrecen, esto permite al cliente interno elegir artículos con diseños vanguardistas sin salirse de su presupuesto.

Esta propuesta le permitirá a la empresa dar mejor promoción de sus productos entre los empleados y que los mismos sepan que realmente les es efectivo para ellos. Además de que los empleados sentirán que tienen preferencia en las compras por el simple hecho de trabajar en Ikea, lo cual les creará un mayor sentimiento de lealtad hacia la institución.

Nuestra propuesta de valor es la siguiente:



CONCLUSION

La retención es un desafío al que se enfrentan las empresas hoy en día. En muchos de los cargos la demanda superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado “la guerra por los talentos”. Sin embargo, el requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” por parte de las empresas se convierte en uno de los activos más importantes que no sólo se limita a cargos técnicos específicos sino a un valor organizacional conjunto que sea capaz de generar una diferenciación competitiva con respecto a la competencia.

El establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede influir de manera significativa en los resultados de la organización.

Por tanto, la retención del capital humano es una función importante no sólo para el departamento de recursos humanos sino para toda la gestión directiva de una compañía.

Por otro lado, el tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones.

Por lo que, el objetivo de esta investigación fue indagar la efectividad que tienen las estrategias de retención del personal de IKEA Dominicana.

IKEA Dominicana cuenta con estrategias de retención de personal adecuados, sin embargo todavía no se han logrado aplicar o implementar en la medida en que la institución quisiera, pues muchos empleados no se han beneficiado del todo en muchas de ellas.

La rotación de personal en IKEA Dominicana es baja, lo que demuestra niveles de efectividad significativos en las estrategias de retención de personal, contribuyendo así al desarrollo organizacional tanto de la misma y de sus empleados.

Ante todo lo mencionado, concluimos que IKEA Dominicana cuenta con las herramientas necesarias para lograr implementar de la mejor manera posible esas estrategias y así poder cumplir en parte con su visión de “crear un mejor día a día para sus empleados”.

RECOMENDACIONES

1. Definir una política de promoción que deje claro el tiempo que durara un colaborador en cada posición que ocupe según su rendimiento, aptitudes y actitudes.
2. Determinar un plan de crecimiento para cada colaborador según su perfil y expectativas.
3. Los beneficios de descuentos en artículos de las tiendas están bien pero pueden añadirse algunos como descuentos en membrecías de gimnasios, clubes y otras tiendas.
4. Como son una empresa extranjera que tiene privilegios en términos de tributación podría incluir en su paquete el almuerzo de empleados.
5. Involucrar a los empleados a sus campañas y que puedan beneficiarse de los de los mejores momentos de la empresa.
6. Medir a los empleados de manera individual haciendo que cada uno sea responsable del cumplimiento de sus objetivos.
7. Determinar objetivos a cada colaborador para que este se sienta importante de la compañía dándole a entender que su trabajo debe ser bien hecho y se espera que así sea.
8. Dar a cada quien lo justo siempre para no crear inequidad entre los colaboradores.
9. Permitir a los colaboradores dar sugerencias y responder a las mismas para hacer que el colaborador se sienta parte de la empresa.
10. Mantener el clima laboral en armonía fomentando el trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre los colaboradores a todos los niveles.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos* (p.274). Mc Graw Hill, 8va Edición.
- El nuevo diario, (2008). La empresa IKEA se instalará en el país. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de: <http://elnuevodiario.com.do/mobile/article.aspx?id=101358#>
- Equipo de Redacción Sodexo (2013). Que es la motivación laboral. Recuperado el 03 de marzo de 2016 de: <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>
- Equipo de Redacción entrepreneur (2015). Estrategias para retener personal. Recuperado el 06 de de marzo de 2016 de: <http://www.entrepreneur.com/article/268268>
- García C. Y Lucio M. (2010). MARKETING: CASO IKEA. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de: <http://marketingusb.blogspot.com/2010/04/caso-ikea.html>.
- Diego René Gonzales Miranda (2009). *Revista Universidad EAFIT*: Estrategias de retención del personal; Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Recuperado el 04 de marzo de 2016 de: www.publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/.../4/4

- IKEA /ES/ES. (2015). Información de la compañía - IKEA. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de : http://www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/company-information/
- Leonel encabeza inauguración de IKEA en Santo Domingo (17 de Febrero de 2010). El Nacional. Recuperado el 11 de marzo de 2016 de: <http://elnacional.com.do/leonel-encabeza-inauguracion-de-ikea-en-santo-domingo/>
- McKinsey (Enero 2008), *“Making Talent a Strategic Priority”* The McKinsey Quarterly, McKinsey & Company.
- Andrea Méndez Mollá (2014). Conceptos de motivación según autores Recuperado el 01 de marzo de 2016 de: <http://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>
- Morris (2015). Tipos de Motivación. Recuperado el 01 de marzo de 2016 de: <http://10tipos.com/tipos-de-motivacion/>
- Observatorio de competitividad de las Republica Dominicana, (2010). RD: decisión estratégica de IKEA. Santo Domingo. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de <http://www.competitividad.org.do/rd-decision-estrategica-de-ikea/>

- Alejandra Ramírez (2012). Concepto de Motivación. Recuperado el 01 de marzo de 2016 de: <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>
- Damni Ramírez (2013). Importancia de la motivación laboral. Recuperado el 03 de marzo de 2016 de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>
- Resumen del libro 'La historia de IKEA', de Bertil Torekull. Leader Summaries. Recuperado el 11 de marzo de 2016, desde: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-historia-de-ikea#>
- http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf extraído el 06 de marzo de 2016.

ANEXOS

Anexo 1:



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración de Empresas**

Título:

**DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE
RETENCIÓN DE PERSONAL UTILIZADA EN UNA EMPRESA
DE MOBILIARIOS Y ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.
CASO: IKEA DOMINICANA 2016.**

Sustentantes:

Karla Méndez	2012-0206
Nicoll Suárez	2012-0465
José Miguel García	2012-0492

Asesores:

Lic. Víctor Herrera
Ing. Fructo José Almonte

**Anteproyecto de monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de Empresas**

**Distrito Nacional, República Dominicana
Abril 2016**

1. La selección y definición del tema de investigación.

1.1 Selección del título.

Diagnóstico de efectividad de la estrategia de retención de personal utilizada en una empresa de mobiliarios y artículos para el hogar: Caso IKEA Dominicana 2016.

1.2 Definición del tema.

El tema seleccionado trata sobre la estrategia de retención de personal en una empresa de mobiliarios y artículos del hogar, enfocado específicamente en IKEA Dominicana. Desde el punto de vista de gestión humana este es un tema de mucho interés. Mediante el mismo se podrá saber cuál es la estrategia utilizada por esa empresa y que tan efectiva es.

La retención de personal es un punto clave dentro de la organización, además de que la información es de fácil acceso, por lo que la investigación de la misma puede desarrollarse de manera satisfactoria.

Con la investigación de este tema se busca suministrar un diagnóstico de efectividad de la estrategia de retención de personal utilizada en IKEA Dominicana, determinar cómo es desempeñada y como esto aporta a su desarrollo organizacional.

2. Planteamiento del problema de investigación.

El nombre IKEA combina las iniciales del fundador de IKEA, Ingvar Kamprad (IK), con la primera letra de la granja y el pueblo donde se crio: Elmataryd y Agunnaryd (EA). El logotipo de IKEA apenas ha cambiado a lo largo de la historia de la compañía, y en 1967 se convirtió en el popular símbolo de la empresa IKEA.

El concepto IKEA nace de la idea de ofrecer un surtido de productos de decoración del hogar asequibles para la mayoría de las personas, no solo para unos pocos. Para conseguirlo combinan funcionalidad, calidad, diseño y valor, siempre teniendo presente la sostenibilidad. El concepto IKEA está presente en cada parte de su compañía, desde el diseño, el suministro y la distribución hasta su modelo empresarial. Su objetivo es ayudar a cada vez más personas a disfrutar más de sus hogares.

IKEA Dominicana posee un personal capacitado, el cual tratan de retener mediante una estrategia de gestión humana motivacional, que les permite mantener un índice de competitividad alto en la industria.

Los factores de competitividad de las organizaciones hoy en día son en gran medida los vinculados al talento humano, a sus habilidades, destrezas y competencias, es por esto que se consideran las personas como el activo más valioso en las organizaciones e IKEA Dominicana ha sabido identificar este punto por lo que procuran en la mayor medida posible tener a su personal

satisfecho mediante estrategias orientadas al talento humano. El punto clave de esta investigación está en identificar cual es la estrategia utilizada por IKEA y si realmente se cumple a cabalidad, identificar cuáles son los puntos altos y bajos y así poder diagnosticar si es utilizada de manera positiva o negativa.

3. Objetivos de la investigación.

3.1 Objetivo General:

Diagnosticar la efectividad de la estrategia de retención de personal utilizada en una empresa de mobiliarios y artículos para el hogar: Caso IKEA Dominicana 2016.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar cuales estrategias se utilizan en IKEA Dominicana para la retención del personal de la empresa.
2. Comparar la estrategia de gestión del talento humano para retención de personal de IKEA con las últimas tendencias en Gestión Humana.
3. Identificar cuáles son las estrategias que han sido más exitosas y presentar las evidencias de dicha ejecución.
4. Demostrar como un buen uso o aplicación de estrategias de gestión humana para retención de personal pueden resultar efectivas para el desarrollo organizacional.

4. Justificación de la investigación.

4.1 Justificación teórica.

“La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.” Pedro Gerardo Prieto Bejarano (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Trabajo de grado. Universidad de Medellín.

Esta investigación es teórica pues se enfocará en verificar la estrategia que utiliza IKEA dominicana para la retención de su personal, como los motiva, para así poder dar un diagnóstico de su grado de efectividad y de su manejo dentro de la organización.

Para sustentar la base teórica de la investigación se utilizarán algunos medios como: libros, revistas, artículos periodísticos, páginas web que estén relacionados con la retención de personal y la gestión humana y sobre todo en teorías planteadas por diversos autores.

4.2 Justificación metodológica.

Para sustentar la investigación se harán encuestas que demuestren que tan efectiva es la estrategia utilizada por Ikea Dominicana para la retención de personal, en ese mismo sentido, se realizarán entrevistas a los empleados que pueden suministrar puntos clave sobre la misma.

Cabe mencionar que gracias a este estudio se podrá reunir toda la información importante y relevante sobre este tema que le podría ser de provecho a cualquier institución en busca de retener su talento humano de la mejor manera posible.

4.3 Justificación Práctica.

Mediante la investigación realizada se proporcionará un diagnostico de efectividad sobre la estrategia de retención de personal utilizada en Ikea Dominicana, de si la misma es utilizada de manera positiva o negativa y como podría mantenerse o mejorarse con el transcurso del tiempo.

Mediante el diagnostico que se proporcionará se podrá determinar cómo es desempeñada la estrategia y como esta aporta a su desarrollo organizacional.

5. Marco de referencia (teórico -conceptual).

5.1 Marco Teórico.

El recurso humano es un factor que se ha venido analizando desde hace ya muchos años y del cual han surgido un sinnúmero de enfoques y teorías que han servido de apoyo a múltiples investigaciones y avances en todos los niveles del desarrollo empresarial.

Los avances tecnológicos y las novedades del entorno laboral en los últimos tiempos, han traído como consecuencia una nueva apreciación acerca del talento humano dentro de las empresas de alto rendimiento y la importancia de la gestión y retención del mismo.

Algunas de las teorías que han servido de sustento para los cambios en el paradigma de las relaciones entre el empleado y el empleador y el planteamiento de nuevos enfoques estratégicos en las organizaciones son:

Las "Teoría X" y "Teoría Y" de Douglas McGregor (1960), citado por Lopez, 2001) que plantean dos formas contrarias de percibir el comportamiento humano en las organizaciones. “Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar”. Estas teorías son aplicadas por algunos gerentes para motivar a sus empleados y obtener de ellos una alta productividad.

La teoría de las necesidades de Maslow, es una de las más utilizadas como base para el desarrollo del comportamiento organizacional y la motivación de los empleados. Colvin y Rutland (2008) citados por Quintero (2011) argumentan que La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

El enfoque en el cual se orienta esta investigación, es el planteado por Suzanne Dibble (2001), quien argumenta que la retención de personal se ha convertido en un desafío para el departamento de recursos humanos, ya que hoy en día existe un mayor equilibrio en la relación entre el empleado y el empleador debido a que se reconoce la importancia de mantener el talento humano en la organización lo que le otorga cierto poder al trabajador calificado.

Las empresas son conscientes del costo que representa perder un empleado valioso por lo que se preocupan por mantener a sus empleados en un ambiente de trabajo satisfactorio y los motivan a ser más productivos. Como cita Herbert Simón, (1972) “Yo pensaba que la organización era muy importante, pero ahora

creo que es, más que nada, cuestión de personalidad. Lo que verdaderamente importa es el hombre. Él es capaz de trabajar casi en cualquier tipo de organización, a condición de que tenga empuje, habilidad, imaginación”.

5.2 Marco Conceptual.

1. Capital Humano.

Se define como todos los conocimientos, competencias y habilidades que tienen las personas que laboran en la empresa, lo cual sin duda es una gran fuente de ventaja competitiva.

“El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, esta demás decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos”. Belly Pablo L. (2003, junio 11). ”

2. Competitividad.

Es la capacidad de competir. En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

“Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o

industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo” (Haguenauer, 1990).

3. Desarrollo organizacional.

“Es un plan con conceptos, estrategias, táticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia para ellos”. (Blake y Mouton, 1969).

“Es un modo sistémico de alcanzar la excelencia corporativa”. (Grid, 1968).

4. Diagnóstico.

Se define como diagnóstico a la recopilación de información acerca de un tema en específico con el objetivo del análisis de un sistema o proceso con el objetivo de poder comprender y conocer la situación del mismo.

“Es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos” (El Dr. Martín Flor Romero, 2006).

5. Eficiencia.

Se puede definir este concepto como la realización de las actividades ordenadas o de trabajo empleando el menor tiempo posible e incurriendo en la menor cantidad de costos.

La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos."
(Koontz y Weihrich, 2004).

6. Efectividad.

"Grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado. Los resultados obtenidos entre las metas planteadas o predeterminadas. El término efectividad se refiere al grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir, ser eficaz significa que han logrado los resultados deseados. " (Pérez Quintero Aida Lurys, 2013, Abril 12).

7. Estrategia.

"Acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas" (Mintzberg, citado por Karlöf, 1993, p. 121). "Con más precisión podríamos decir que la estrategia es un proceso integrado por acciones destinadas a alcanzar metas específicas" (Karlöf, 1993).

8. Gestión del talento humano.

Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

"La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus

diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”. (García, Sánchez y Zapata, 2008)

9. Motivación.

“Es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (Robbins, 2005).

10. Recurso humano.

“Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”. (Morales Gutiérrez, 2002).

11. Retención de personal.

Este proceso es la forma de como la institución hace que sus empleados quieran mantenerse trabajando en ella por un largo periodo. Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

12. Talento Humano.

“Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”. (Morales Gutiérrez, 2002)

6. Aspectos Metodológicos.

6.1 Tipos de estudio.

Descriptivo.

En el contexto en el cual se va a desarrollar esta investigación, existen vestigios de investigaciones hechas sobre el tema en diferentes ámbitos y situaciones, por lo que se puede decir que no se va a partir desde la raíz; es decir, que existen variedades de documentos que servirán de guía para enfocar el estudio a la dirección a la cual se quiere llevar, la definición anteriormente expuesta es definida como investigación descriptiva, la misma es definida por estudiosos de la siguiente forma: “La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quien, donde, cuando, como y porque del sujeto del estudio”. (Mohammad, 2000)

La investigación será descriptiva porque a través de los medios estadísticos que se implementen se podrá desglosar paso a paso la estrategia de gestión humana para la retención de personal utilizada en IKEA, todo esto se realizara por medio de entrevistas, encuestas y cuestionarios que se aplicaran con el fin de obtener la evidencia necesaria para sustentar la investigación.

6.2 Métodos de la Investigación.

Recolección de datos.

Se utilizará el método de recolección de datos e información, tabulando la información como datos estadísticos, utilizando encuestas, entrevistas y cuestionarios para tabular la información y poder obtener los resultados deseados y alcanzar los objetivos planteados.

7. Tabla de contenido del informe final.

**AGRADECIMIENTOS.
DEDICATORIAS.
RESUMEN EJECUTIVO.
INTRODUCCIÓN.**

CAPÍTULO 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL.

- 1.1 Concepto del Gestión de Talento Humano.
- 1.2 Origen y Evolución de la gestión de talento humano.
- 1.3 Tendencias actuales de la gestión de talento humano en las organizaciones.
- 1.4 Concepto de Retención de personal.
- 1.5 Concepto de Motivación.
- 1.6 Importancia de la motivación en las organizaciones.
- 1.7 Enfoques de retención de personal del siglo XXI

Capítulo 2: IKEA Dominicana.

- 2.1 Historia de IKEA.
 - 2.1.1 Llegada de IKEA a República Dominicana.
- 2.2 Misión, Visión, Valores.
- 2.3 Recursos Humanos de IKEA.
- 2.4 Estrategias de retención de personal.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL EN IKEA DOMINICANA.

- 3.1 Estrategias de retención de personal vs tendencias modernas en estrategias de retención de personal.
- 3.2 Resultados de Diagnóstico de la estrategia de retención de personal de IKEA Dominicana.
- 3.3 Propuesta de valor para IKEA Dominicana.

**CONCLUSIONES.
RECOMENDACIONES.
BIBLIOGRAFÍA.
ANEXOS.**

8. Bibliografía Preliminar.

1. Angarita, J.R.Q. (2011). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenida el 1 de febrero de 2016, de: <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>
2. Belly Pablo L. (2003, junio 11). El capital humano. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-capital-humano/>
3. Dibble, S. (2001). Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización. Ciudad de México: Oxford University.
4. Dr. Martín Flor Romero (2006). Definición de Diagnostico. En su libro "Organización y Procesos Empresariales". Obtenida el 3 de Febrero de 2016, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/diagnostico.html>
5. García, Sánchez y Zapata (2008). Definición de Gestión de Talento humano. Obtenida el 3 de Febrero de 2016, de <http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.VrNQB7LhDIU>
6. Haguenaer, (1990). Definición de Competitividad. Obtenida el 3 de Febrero de 2016, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>
7. Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004) Del libro: «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, Pág. 14. Definición de Eficiencia.
8. Lopez, C. (2001). Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos. Obtenida el 1 de Febrero de 2016, de

<http://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

9. Morales Gutiérrez, (2002) Definición de Recurso Humano y Talento Humano. Recuperado el 4 de febrero de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>

10. Pérez Quintero Aida Lurys. (2013, abril 12). Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>

11. Simón. (1972). El comportamiento administrativo, estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa. Madrid: Aguilar.

ANEXO 2:

RETENCION DE PERSONAL IKEA DOMINICANA

Encuesta aplicada a los empleados de IKEA Dominicana.

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la compañía y en la satisfacción de los profesionales que la componen.

La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

1. INFORMACIONES GENERALESINFORMACIONES

Sexo

1. M
2. F

Edad

1. Menor de 25 años
2. Entre 25 y 35 años
3. Entre 36 y 45 años
4. Entre 46 y 55 años
5. 56 años o mas

Antigüedad en la compañía

1. 1 año o menos
2. de 2 a 4 años
3. de 5 a 6 años

2. OPINION DE LOS EMPLEADOS

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Cuando ingrese a la compañía me sentí bienvenido	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de los productos y servicios de IKEA Dominicana	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Recibo la ayuda que necesito del departamento de RRHH en IKEA Dominicana	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
IKEA Dominicana me ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mi trabajo es reconocido y valorado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
IKEA Dominicana innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Considero que los Valores de IKEA Dominicana reflejan el estilo de trabajo que existe en la Compañía	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Las personas con las que me relaciono en IKEA Dominicana actúan con respeto y de manera ética	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Recomiendo IKEA Dominicana como un lugar donde trabajar	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Me siento orgulloso de trabajar para IKEA Dominicana	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	