

Fidelización *de* los recursos humanos

27

MANUAL

RECURSOS HUMANOS

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

En la elaboración de este documento ha participado la Empresa Saada Banou

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Alcoy (CEEI Alcoy)
Plaza Emilio Sala, 1
03801 Alcoy (Alicante)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

17:30 Diseño

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.



Manual 27

Fidelización de los Recursos Humanos

CEEI
COMUNIDAD
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

www.redceei.com
www.emprenemjunts.es

Financiado por:



IMPIVA



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013.



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



Índice

ε ο ι ρ υ | Índice

1. OBJETIVOS DE ESTE MANUAL	5
2. INTRODUCCIÓN	8
2.1 CAMBIOS EN EL MERCADO LABORAL QUE AFECTAN A LOS PERFILES DEL PERSONAL	8
2.2 LA NUEVA CONCEPCIÓN DEL “TRABAJO”	9
3. LA IMPORTANCIA DE FIDELIZAR LOS RRHH	11
3.1 COSTES DE ROTACIÓN	11
3.2 CLIMA LABORAL Y SU REPERCUSIÓN EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	16
4. COMO DISEÑAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN SEGÚN EL MODELO DE EMPRESA	18
5. HERRAMIENTAS PARA CREAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN	20
5.1 MEJORAR EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	20
5.2 SISTEMAS DE RECOMPENSA-INCENTIVO	23
5.3 INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS	25
5.4 ELABORAR PLANES DE CARRERA	28
6. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE FIDELIZACIÓN	32

FIDELIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

01

OBJETIVOS DE ESTE MANUAL



El propósito de este manual es que partiendo de unas reflexiones generales entorno al mercado laboral y, teniendo en cuenta factores que condicionan la empresa, podamos definir un plan de fidelización ajustado a los objetivos de la empresa.

Pretendemos ofrecer una serie de ideas perfectamente aplicables a la pequeña y mediana empresa, algunas de ellas sin que supongan un coste adicional, de manera que podamos disponer de una abanico de posibilidades que nos permitan conseguir el objetivo de mantener aquellos recursos humanos que por su grado de eficiencia o actitud, sean imprescindibles.

Intentaremos mantener un nivel de vocabulario lo menos técnico posible así como hacer uso de ejemplos y situaciones lo más cercanos a nuestro entorno empresarial. No obstante añadiremos notas a pie de página en aquellos casos en los que consideremos necesario hacer una definición de algún término concreto o bien citemos alguna fuente que pueda ser de interés.

Los puntos que contiene este manual siguen el siguiente esquema:

1. Introducción

que se hace eco de los cambios que se están produciendo de forma rápida y que modifican el mercado laboral en dos aspectos fundamentales; por un lado la heterogeneidad de nacionalidades y culturas de los candidatos y por otro lado los

cambios de mentalidad propios de la evolución generacional y que afectan sobre todo a la concepción de trabajo.

2. Importancia de fidelizar los recursos humanos.

En este punto nos paremos un momento a ver los efectos que la rotación del personal tiene en muchas ocasiones sobre los resultados de la empresa tanto a nivel económico, como a nivel clima laboral.

3. Diseño del plan de fidelización según el modelo de empresa.

No podemos realizar políticas de personal sin tener en cuenta el modelo de empresa en el que se deben llevar a cabo. Ambos aspectos: modelo de empresa y políticas de personal, deben ir a la par. Así que en este punto vamos a considerar que aspectos del modelo de empresa y sus recursos deben tenerse en cuenta de manera inexorable para poder ajustar un plan de fidelización de los recursos humanos.

4. Herramientas para crear un plan de fidelización.

Enumeraremos y describiremos las distintas posibilidades que tenemos a la hora de diseñar nuestro propio plan, siempre como hemos comentado ligado al modelo de empresa y teniendo muy presente la repercusión económica de las medidas que adoptemos. Analizaremos en cada caso los pros y los contras de cada herramienta para que seamos capaces de elegir aquellas que más convengan.

5. Control y seguimiento del plan de fidelización.

No podemos olvidarnos de hacer un seguimiento de las medidas llevadas a cabo sobre todo en un primer momento para poder evaluar su grado de eficacia y posteriormente, si realizamos un buen seguimiento, hacer los cambios o adaptaciones que pudieran requerir. No podemos dar nunca por

definitivo un plan de estas características porque o bien se produce un grado de acomodación del trabajador que hace que las medidas pierdan su efecto o bien se producen cambios de estrategia o entorno que cuestionan las medidas adoptadas.

Todo esto es lo que pretendemos abarcar en este manual de una forma sencilla y resumida. Hay que tener en cuenta que en los temas de personal no existen formulas exactas que aplicadas nos den el resultado deseado, ¡ojalá esto fuera así!, al contrario tenemos que partir de la base de que mantener una buena política de personal requiere de reflexiones y observaciones constantes y de ciertas dosis de creatividad, pero sobre todo la constancia y el seguimiento son factores clave. No obstante podemos dar una pequeña guía que nos oriente a la hora de definir las propuestas y que nos garantice el éxito en cierta medida. Y este es el propósito que nos hacemos en la elaboración de este documento.

02 INTRODUCCIÓN



En los últimos años se han venido produciendo una serie de cambios sociales que han afectado intensamente al mercado de trabajo y a los estilos de vida de los ciudadanos.

2.1. CAMBIOS QUE AFECTAN A LOS PERFILES DE TRABAJADORES A LOS QUE PODEMOS ACCEDER EN EL MERCADO DE TRABAJO:

- La incorporación de la mujer al mercado laboral y la transformación de las estructuras familiares
- Desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación
- Inmigración

¿De que manera podemos pensar que estos cambios nos pueden afectar como empresa?

Vamos a situarnos primero en la coyuntura de tener que incorporar personal nuevo a la empresa ¿Qué nos encontramos?. Nos vamos a encontrar con un número creciente de **mujeres** que aspiran a todo tipo de puestos incluidos los considerados históricamente como masculinos. La incorporación de la mujer en el mercado laboral cambia de manera radical la estructura familiar y afecta a la organización de la empresa, no en vano se están diseñando constantemente reformas laborales que se hacen eco de estas transformaciones y que van encaminadas a “conciliar de la vida laboral y familiar”. Estas medidas van dirigidas tanto a hombres (permisos y bajas por paternidad...) como a mujeres

(bajas maternales, reducción de horarios para cuidado de hijos..). Desde luego no podemos estar al margen de esta nueva situación y como empresa tendremos que hacer un esfuerzo importante por adaptarnos a este nuevo entorno e incorporarlo en nuestros sistemas de consolidación del personal puesto que se ha convertido en un factor fundamental de la motivación en el trabajo, el hecho de que se respeten y se incentive esa conciliación de la vida personal y familiar. Más adelante profundizaremos en que herramientas podemos aplicar para conseguir este cometido de la manera menos lesiva para la empresa.

Clara tendencia a la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Por otro lado teníamos el **desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación** ¿De que manera nos influye?. Desde luego nos permite tener un mayor control de nuestros empleados (móviles, equipos en red, cámaras...), y aunque podríamos extendernos mucho en los efectos de las tecnologías en el mercado laboral, vamos a centrarnos en una en concreto y es en la posibilidad de lo que se denomina “teletrabajo”.

Como empresa debemos empezar a acostumbrarnos a pensar que los empleados no tiene porque estar físicamente en la empresa y que pueden trabajar perfectamente desde sus casas o desde sus propias dependencias. La facilidad actual de comunicar en tiempo de real y de traspasar información nos permite acceder a nuevas formas de contratación o bien acceder a otros colectivos de trabajadores o bien hacer frente a situaciones en las que los trabajadores necesitan ausentarse de la empresa (traslados de residencia, viajes prolongados, etc).

Este tipo de medida podemos verla desde el punto de vista de costes (siempre es mas barato el “teletrabajo”: ahorro de infraestructura, material...) o bien para poder utilizarlos en las políticas de fidelización buscando dar la posibilidad de ajustar los horarios de los

trabajadores a sus necesidades. Si lo pensamos bien y analizamos los distintos puestos de la empresa, llegaremos a la conclusión de que muchos de ellos no es necesario que estén físicamente puesto que no necesitan de la interrelación con el resto de empleados o no tienen relación directa con clientes, etc. De hecho vamos viendo como muchas empresas empiezan a contratar servicios como la atención telefónica o el telemarketing incluso en otros países donde el coste de teléfono es inferior. En su apartado correspondiente veremos como podemos aplicar esto en distintos niveles y con distintos propósitos (económicos, motivacionales...).

Flexibilización y cambios en las estructuras de puestos de trabajo por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.

¿Y la inmigración? ¿de que forma nos condiciona?. Cada día es mas habitual encontrar entre nuestros trabajadores personas de distintos países y, por lo tanto con distintas culturas y escalas de valores. Por supuesto, y en la medida que esa composición sea cada vez mayor, tenemos que tener en cuenta sus idiosincrasias propias e integrarlas en nuestras políticas de personal.

Con estos pequeños apuntes podemos hacernos una configuración muy general de la composición del mercado laboral y por donde deben ir las políticas de incentiación para que sean efectivas y sean reflejo de la realidad a la que nos enfrentamos.

En resumen, el modelo clásico de empleo, en el que el trabajo es una actividad estable, de tiempo completo y homogénea, está en crisis. Las transformaciones tecnológicas y sus consecuencias económicas están generando una creciente tendencia a la flexibilidad de las plantillas y a la desaparición de los puestos de trabajo, para abrir paso a lo que empieza a intuirse como una nueva forma, radicalmente distinta a la actual, de organización de la producción. Jornadas fragmentadas entre distintos empleos, trabajo a

domicilio, trabajos por cuenta propia fuera de jornada laboral, o incluso trabajos por cuenta de la empresa también fuera de horario, empiezan a ser nuevos estatutos laborales. El futuro parece apuntar, hacia una organización del trabajo en la que cada individuo gozará de un estatuto individual de relaciones laborales y en la que el mismo centro de trabajo tenderá a disgregarse en los múltiples domicilios de los empleados.

2.2 CAMBIOS QUE AFECTAN A LA NUEVA CONCEPCIÓN DEL TRABAJO

- Modificación en el sistema de valores y estilos de vida: pautas de consumo, interrelación con el entorno
- Extensión de los sistemas educativos

Los cambios que vamos a comentar en este apartado, son más sutiles, pero más profundos porque afectan a la forma en que las nuevas generaciones se enfrentan al trabajo y condicionan sobremanera su actitud.

Venimos de una generación en la que el trabajo, la carrera profesional, la jerarquía empresarial, la permanencia (antigüedad) en la empresa, el reconocimiento, eran factores importantes y determinantes. Los valores que transmitían los padres sobre el trabajo, eran el esfuerzo, la estabilidad, la dedicación, la obediencia ... No era raro encontrar personas que trabajaran "toda su vida" en una misma empresa. Sin embargo los tiempos han cambiado y las nuevas generaciones perciben el trabajo desde un punto de vista más utilitarista, el trabajo como medio pero no un elemento de identificación.

Es una juventud que ha crecido con la sombra del desempleo y la necesidad de formarse y titularse para conseguir un empleo "digno", lo cual ha hecho que se alargue mucho el momento de incorporarse al mercado laboral. Por otro lado, el precio de la emancipación es tan elevado que se prolonga considerablemente la

estancia en la vivienda familiar y esto hace que no tengan necesidades económicas importantes que les preocupen. También es cierto que existe una política salarial en muchas empresas excesivamente baja que no propicia que el trabajador sea "fiel" a la empresa.

Cambios en los motivadores laborales en las nuevas generaciones.

Asistimos por otro lado al discurso de la "crisis de los valores de la juventud". Si observamos los datos de uno de los sondeos sobre la juventud española realizado por el "centro de investigaciones sociológicas", en este caso pidiendo a los jóvenes que se autodefinan; encontramos datos cuanto menos preocupantes: se definen como "inmaduros" "egoístas" "dependientes" "indiferentes"...

	%		%		%
Cinicos	45.9	Sinceros	45.8	NS/NC	8.2
Inmaduros	63.6	Maduros	28.1	NS/NC	8.2
Egoístas	57.7	Generosos	35.5	NS/NC	14.0
Dogmáticos	27.0	Tolerantes	60.9	NS/NC	12.1
Dependientes	68.4	Autónomos	26.0	NS/NC	11.0
Indiferentes	58.8	Comprometidos	33.7	NS/NC	7.5
Insolidarios	27.3	Solidarios	65.9	NS/NC	6.8
Contestatarios	48.9	Conformistas	42.8	NS/NC	8.3

Muchas son las causas que apuntan a esta crisis:

- El padre y la madre trabajan fuera de casa
- Entre padres e hijos existe una carencia de comunicación
- Existe una menor implicación educativa por parte de los padres
- La transmisión de valores recae íntegramente en los centros educativos y en sus profesionales

03

LA IMPORTANCIA DE FIDELIZAR LOS RECURSOS HUMANOS



En los últimos años existe una tendencia respecto a la importancia de fidelizar a los clientes como estrategia de gestión para conseguir unos beneficios estables, incluso por encima del marketing o la captación de nuevos clientes. Sin embargo ¿Quiénes son los encargados del contacto directo con los clientes? ¿Quiénes son los que realmente consiguen fidelizarlo? ¿Quiénes son los que en definitiva consiguen que alcancemos los objetivos empresariales, los que transmiten la filosofía de la empresa?: LOS EMPLEADOS. Hoy en día asistimos a un cambio de mentalidad empresarial que se decanta por tratar de mantener y cuidar a uno de sus activos más importantes, sus trabajadores.

Los empleados son hoy en día uno de los activos más valiosos de las empresas.

3.1 COSTES DE ROTACIÓN

El primer factor objetivo que podemos analizar para ver la importancia de este punto es el **coste de rotación** entendiendo rotación como:

“la relación porcentual entre las personas que entran en la empresa y las que salen en el transcurso de un tiempo.”¹

¹ Existen distintas fórmulas para calcular el índice de rotación del personal, aquí hemos tomado una de ellas a modo de ejemplo, cada empresa debe aplicar la fórmula que mejor se ajuste a su situación y le ofrezca datos más relevantes.

En líneas generales se dice que si el índice de rotación es demasiado bajo indica estancamiento del personal de la organización.

Y si el índice es muy elevado, falta de estabilidad.

Veamos algunos ejemplos

Ejemplos:

1. Una empresa que tiene una plantilla total de 50 empleados, en el transcurso de un año salen 5 y entran 15

$$((15-5)/50)*100 = 20\%$$

El índice es positivo y elevado lo cual nos indica que la empresa está creciendo y que hay cierta estabilidad laboral

2. Una empresa de 35 empleados en la que en un año salen 12 personas y entran 12

$$((12-12)/35)*100 = 0\%$$

Esta empresa está cambiando el personal en un porcentaje alto ($12*100/35$) el 34,3%, tiene facilidad para reponer las bajas porque consigue contratar en la misma medida que se producen las bajas y lo que tiene que valorar es el coste de formación del puesto (del que hablaremos a continuación).

3. Una empresa de 72 empleados en la que salen 21 y entran 14.

$$((14-21)/72)*100 = -9.7\%$$

Este porcentaje implica que la empresa decreció y que tiene un índice de rotación relativamente alto puesto de que 72 empleados 21 se han marchado o se ha prescindido de ellos (un 29% de la plantilla) y no se ha logrado reponerlos.

Pero estos índices son más o menos preocupantes en la medida en la que afecten económicamente a la empresa, es decir:

A. Si la empresa está muy mecanizada y con unos

procedimientos de trabajo muy cerrados y simplificados en los que se requiere una mano de obra de escasa cualificación y para realizar tareas cuyo aprendizaje es rápido, estamos ante una empresa que se preocupará poco porque sus empleados se marchen o no salvo que le cueste tiempo reponer el puesto, precisas sobre el trabajo y a controlar los resultados del mismo.

Ejemplo:

tenemos una empresa mecanizada y con procedimientos sencillos que requiere de mano de obra poco cualificada pero tiene unos horarios muy extensos que requieren turnos nocturnos y su oferta salarial es baja, de forma que cuando se marcha una persona le cuesta entre 2 y 3 semanas encontrar un sustituto que acepte las condiciones. Sin embargo una vez incorporado solo necesita 2 días de formación y supervisión para desarrollar la tarea.

En este caso lo que debe preocupar a la empresa es que hace durante ese periodo en el que el puesto permanece vacío ¿puede asignar una persona o varias que lo cubran? ¿puede prescindir del puesto durante ese tiempo?. En la medida que no pueda solucionar este problema la empresa deberá preocuparse por bajar su índice de rotación al mínimo y no tendrá otra manera de hacerlo que trazando un plan de fidelización.

B. Si se trata de una empresa que requiere personal técnico de alta cualificación con amplios conocimientos sobre una tecnología o área específica, poco estandarizada en sus procedimientos de trabajo y en la que el personal debe "aportar" (precisa competencias² laborales de creatividad, innovación...), estaremos ante una empresa preocupada por estabilizar y mantener al personal.

²Rodriguez y Feliú las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ejemplo:

una empresa que diseña y comercializa un software específico para el sector de la administración pública. Tiene un equipo de informáticos que conoce la aplicación informática, que conoce el modelo de datos con el que se diseña, que conoce los lenguajes de programación específicos que se utilizan para su desarrollo y que, además, trabaja para un sector no extrapolable puesto que los procedimientos y mecanismos de actuación con lo que trabaja la Administración Pública no son equiparables a ningún otro sector empresarial. Si a esto añadimos que la captación de un nuevo informático de estas características nos puede llevar entre 3 y 4 semanas y que su tiempo de formación para desarrollar las tareas con autonomía y eficiencia se sitúa en torno a los 6 meses.

En este caso cuanto mayor sea el tiempo que el trabajador lleve en su puesto y mayor sea el conocimiento de la aplicación, mayor será el “daño” que provoque su marcha. Es pues fundamental tratar de crear un plan de fidelización al menos para aquellos empleados que superen el año de antigüedad.

C. Si estamos ante una empresa que trabaja en gran medida de cara al cliente, en la que la confianza y el mantenimiento a largo plazo del cliente es fundamental, también será un claro ejemplo de empresa que procure mantener una plantilla estable de empleados. El hecho de que el cliente pueda ser atendido cada vez por una persona, que muchas veces por ser “primerizo” el empleado en sus funciones carece de un conocimiento profundo del producto/servicio y del propio histórico del cliente, hace que el vínculo empresa–cliente se rompa. En la medida que tenga personal comercial o de atención al cliente con unas amplias nociones del producto o servicio y un conocimiento del cliente y sus necesidades así como una relación basada en la confianza, se convertirá en objetivo de la empresa procurar mantenerlo.

Ejemplo:

Muchas son las empresas cuyos empleados son los que realmente tienen el contacto con el cliente y muchas veces incluso se convierten el “la imagen de la empresa” de forma que para el cliente no es la marca o la empresa tal si no la persona X la que constituye el producto o servicio. De tal forma que si el trabajador se marcha a otra empresa de la competencia es muy fácil que el cliente lo haga con él. En estos casos la empresa debe tener dos objetivos muy claros: por un lado tratar de mantener al empleado pero también debe considerar la posibilidad de crear barreras de salida para el cliente de forma que al menos tenga un tiempo para poder reconducirlo y mantenerlo en la cartera de cliente (podríamos estar hablando de penalizaciones, ofertas o promociones...).

Aquí debemos hacer un inciso al hablar de personal comercial y es la gran dificultad que existe actualmente en nuestra Comunidad de encontrar personal de estos perfiles. No hay mas que ver la escasa oferta formativa que hay para estos colectivos (apenas existen en el mercado cursos de ventas) y quizá se trate de una profesión que nos está demasiado valorada de forma que son pocas las personas que quieran dedicarse a estas funciones. De manera que aquellas empresas que tengan un alto porcentaje de personal de ventas, tendrán que hacer un esfuerzo añadido por mantener a aquellos que considere “buenos”.

Estamos hablando de la importancia de considerar los índices de rotación para poder analizar si tenemos o no un problema en el área de personal o si nuestra política a este nivel es adecuada.

Una vez que hemos visto cual es nuestro nivel de rotación y nuestras dificultades de captación de nuevos trabajadores, debemos cuantificar lo que ya hemos comentado en párrafos anteriores, **el coste de formación** entendido como coste implícito del tiempo que necesita una persona nueva para poder desempeñar las funciones del puesto con eficacia y eficiencia.

Una alta rotación tiene efectos económicos y también motivacionales

En este apartado tenemos que considerar:

- La necesidad de cursos estándar ya sean internos y/o externos que deberá recibir la persona y sus costes.
- El tiempo y la dedicación que le puede suponer a su inmediato superior o miembro del equipo asignado para darle apoyo en el inicio.
- El tiempo medio que puede tardar la persona en aprender tanto metodologías, como herramientas, como procedimientos, etc. Imprescindibles para su trabajo y que le permitan desarrollarlo bajo supervisión.
- El tiempo que tardará en tener un dominio claro del puesto que le permita desempeñarlo con plena autonomía.

En ocasiones no nos paramos realmente a cuantificar lo que supone económicamente el tiempo que una persona, ya sea compañero o superior, le debe dedicar a otra para su formación, las tareas que debe dejar de hacer o hacer de forma más rápida, Y lo que es más importante ¿preparamos realmente esta formación?, muchas veces simplemente se le dice a la persona que se ha de ocupar “mañana se incorpora una persona nueva y estará contigo para que tu le vayas enseñando...”, de forma que esta persona no tiene realmente un plan de trabajo y muchas veces no sabe muy bien “que hacer” con su nuevo compañero de forma que dilatamos su fase formativa. Por supuesto esto tiene implicaciones motivacionales, tanto para el trabajador que debe ocuparse de formar al compañero lo cual significa una tarea más y para la nueva incorporación, que sin un buen plan de acogida, se siente en ocasiones perdido y poco involucrado en la organización.

Por lo tanto, es muy importante, tanto a efectos de rentabilidad económica, como de motivación, que tengamos establecido un **plan de acogida** para las nuevas incorporaciones que cumpla los siguientes requisitos:

1. Establecer una secuencia formativa que consiga enseñar a la persona en el menor tiempo posible sin descuidar la calidad.
2. Incluir información sobre la organización de la empresa, los derechos/servicios, obligaciones/normas, que imperan en ella de forma que la persona pueda “moverse” por la empresa con autonomía.
3. Nombrar un “mentor” o persona que será la responsable de atenderle y hacer el seguimiento en todo el proceso de integración.

No nos extenderemos más en los contenidos de un plan de acogida, porque esto forma parte de otros contenidos. Tan sólo debemos quedarnos con la importancia que tiene tener establecido en la empresa un plan de acogida siempre que vayamos a incorporar una persona nueva pensando que de esta manera ahorramos costes pero, sobre todo, es una forma de motivar y afianzar más a las personas que entran en nuestra empresa. Y no pensemos que diseñar estos planes es un proceso largo y laborioso, muchas veces basta con dedicarle unos minutos para detallar la secuencia y los contenidos y después asignar la persona que ejercerá de mentor.

FIDELIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Ejemplo:

En una empresa se va a incorporar un vendedor al departamento comercial y se detallan las siguientes fases de su plan de acogida:

1. Bienvenida
2. Incorporación
3. Formación
4. Desempeño de la actividad
5. Evaluación

La empresa asigna al responsable comercial como mentor de la nueva incorporación, se reúne con él y repasan los contenidos del plan y su cometido en el proceso.

Fase de bienvenida: El día de la incorporación le recibe la persona con la que firma el contrato laboral y que le explica las cuestiones legales, de orden y de funcionamiento interno:

- Contrato y condiciones salariales pactadas
- Calendario Laboral
- Horario
- Permisos y asuntos propios
- Código de conducta
- Ubicación del puesto de trabajo
- Necesidades del recién incorporado (equipo de trabajo, ordenador, cuentas de correo, claves de intranet, tarjetas de visita o todo aquello que proceda en cada caso)

Posteriormente se reúne con el mentor que después de darle la bienvenida y presentarle a los compañeros de trabajo pasa a exponerle aspectos relacionados con la cultura y filosofía de la empresa (**Fase de incorporación**):

- Modelo de negocio
- Forma de organización
- Cultura de la empresa
 - Misión, Visión y Valores
 - Organigrama, departamentos y funciones
- Gestión estratégica y operativa:
 - Líneas de negocio
 - Cartera de Productos/Servicios
 - Tipología y segmentación de clientes

- Procedimientos internos
- Canales de comunicación (internos y externos)
- Tipos de reuniones, objetivos, estructura y funcionamiento de las mismas

Fase de formación.

1. Conocimiento del mercado en el que opera la empresa y del producto.

- Situación del mercado, principales agentes y tendencias sectoriales
- Principales competidores
- Principales proveedores y marcas más destacadas
- Formación de producto/servicio

2. Formación específica para el puesto

- Estructura del departamento comercial
- Objetivos del departamento
 - Generales
 - Anuales
- Actividades principales
- Procesos de trabajo del departamento
- Conocimiento de las herramientas de comunicación interna y aprendizaje de su manejo
- Procesos de reporting de actividad
- Reuniones con cada departamento
- Programas formativos (presenciales y online)
- Formación in situ
 - Visitas programadas (a fábricas, delegaciones, puntos de venta, etc., según corresponda)
 - Visitas programadas a clientes

Fase de desempeño de la actividad. En este caso se diseña para él un programa de formación de campo en la que acompañará a uno de sus compañeros en el proceso comercial durante una semana con el objeto de observar. El compañero tendrá como misión hacer un repaso a cada entrevista de ventas una vez finalizada para resolver dudas y enfatizar aspectos relevantes. Transcurrida la semana, seguirá acompañando a este compañero pero

liderando él la entrevista de ventas (el compañero solo intervendrá si lo considera necesario), este proceso durará una semana más. Por último tendrá un reunión con su mentor en la que analizará como se siente con respecto a su desempeño.

Fase de evaluación. En este caso la evaluación consistirá en que sea el propio mentor el que acompaña al comercial durante unos días a sus entrevistas de ventas y evalúa directamente su grado de desempeño.

Sirva como ejemplo de lo que puede ser un plan de acogida. Podemos ver que no es excesivamente laborioso y que ofrecer orden para el que lo tiene que implementar e imagen de empresa al nuevo empleado.

3.2 CLIMA LABORAL Y SU REPERCUSIÓN EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Y por último, para valorar la importancia de fidelizar a los empleados, no podemos obviar la repercusión que la rotación tiene sobre el **clima laboral**³. El efecto que tiene sobre el resto de trabajadores el hecho de que las personas se marchen de la empresa, generalmente a otros trabajos “mejores”. Hay que tener en cuenta que desde que una persona decide que quiere marcharse de una empresa hasta que lo hace, su actitud (apatía, falta de involucración, rabia o decepción, falta de productividad...) y el tipo de mensajes que lanzará al resto del equipo lógicamente serán negativos (salario bajo, exceso de trabajo, desorganización, etc). Este tipo de mensajes puede calar más o menos en el resto de la plantilla pero si es cierto que siembra una serie de incertidumbres y afecta al normal desarrollando del día a día.

Este problema, del que tanto se habla en los entornos empresariales, es más importante de lo que puede parecer a simple vista ya que genera múltiples efectos:

1. El clima laboral puede facilitar/dificultar lo procesos de cambio. Los cambios es un de los factores que implica más dificultad al ser humano (cambios de puesto, cambios de procedimientos de trabajo..). Si a las propias dificultades que entraña la introducción de un cambio le añadimos un clima laboral enrarecido y negativo, podemos encontrarnos con grandes problemas o incluso con la imposibilidad de aplicar ese cambio. Si embargo, cuando tenemos personal motivado, involucrado y con una actitud “pro-empresa”, los cambios son siempre mucho más fáciles de introducir y el tiempo que invertimos en ellos también será menor.
2. El clima laboral afecta y mucho al nivel de motivación de las personas. Si nos vemos obligados a trabajar en una empresa en la que el resto de personas se haya en una actitud negativa, escuchamos mensajes de desconfianza y desacuerdo constantemente, al final es inevitable vernos afectados y el nivel de motivación será muy inferior a si el entorno en el que nos desenvolvemos es positivo y entusiasta. Y si nos vamos al caso de las personas que se incorporan a la empresa, a las que en el proceso de selección hemos hecho el esfuerzo de ilusionar y que entran en la organización con un nivel de entusiasmo alto ¿Qué ocurre cuando empiezan a percibir el ambiente, a escuchar mensajes negativos, a ver actitudes irónicas...?, evidentemente su nivel de motivación bajará y subirá su nivel de desconfianza.
3. Resaltamos el efecto que sobre el desempeño y la productividad tiene el clima laboral. Como es de esperar un “mal clima laboral” desemboca en un nivel más bajo de productividad, tanto en cantidad como en calidad. Nos basta como referencia pensar en como podemos rendir nosotros mismos estando motivados o no y rodeados de personas motivadas o no.

³El clima laboral u organizacional es entendido como el medio ambiente de trabajo en que se desempeñan las personas de una organización, y es el resultante de la percepción que posee el personal de una empresa respecto de la interacción de una serie de dimensiones como el estilo de liderazgo, la estructura de la empresa, las relaciones interpersonales y la política salarial, entre otros.

4. Hemos comentado el efecto que tiene el clima sobre una persona recién incorporada a la empresa, pero también tenemos que hablar de aquellas personas que deciden dejar una organización por el “mal ambiente de trabajo”. Por lo tanto podemos decir que el clima laboral tiene una incidencia directa en el aumento o disminución de la rotación de la plantilla.
5. Uno de los objetivos que nos propondremos a la hora de confeccionar un plan de fidelización va a ser “Fortalecer el compromiso de las personas con la organización” y en ese sentido el clima laboral va a ser un aspecto fundamental para poder conseguir ese objetivo.
6. ¿y qué ocurre cuando en medio de un clima de trabajo enrarecido la empresa lanza algún comunicado o información oficial? Pues que la percepción de la misma será negativa, independientemente de que la información que se lance sea beneficiosa para el trabajador. Se da muchas veces el caso de percibir con desconfianza o restar importancia a cosas que son realmente interesantes y positivas para el empleado.
7. Otro de los aspectos que se ve fomentado o debilitado por efecto del clima es el trabajo en equipo, el espíritu de cooperación y coordinación interno.
8. Y por último, comentar la mayor afluencia de conflictos que se producen y la mayor dificultad en su resolución.

Como podemos observar no debemos restarle importancia al tema del clima laboral y debemos hacer una inversión de tiempo y esfuerzo en controlar que tengamos un clima laboral favorable en el empresa puesto que los resultados de la misma se pueden ver afectados, tanto a nivel de calidad y cantidad de producción, a nivel de calidad de servicio al cliente, como la transmisión de la filosofía de le empresa a clientes y proveedores y en definitiva afectará a los resultados económicos.

COMO DISEÑAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN SEGÚN EL MODELO DE EMPRESA

04



Para poder orientar un plan de fidelización previamente tenemos que tener en cuenta dos factores primordiales: por un lado ¿Cuál es mi filosofía de empresa? ¿que modelo de empresa tengo? Y por otro lado hacer un análisis de la plantilla de personal y ver que tipo de personal se nutre la empresa puesto que no es lo mismo que tengamos mayoría de personal técnico, que de personal de producción no cualificado o de personal comercial, los perfiles son diferentes y por tanto la sensibilidad a las medidas de fidelización serán diferentes.

Empecemos por el primer apartado **el modelo de empresa**. La filosofía empresarial va a venir definida básicamente por el estilo de dirección y por la orientación al cliente. Por ejemplo podemos tener una empresa en la que impera un estilo de dirección autoritario en la que todas las decisiones pasan por el gerente y la orientación al cliente está basada en políticas comerciales agresivas buscando mas la cantidad que la calidad. En el ejemplo opuesto tendríamos una empresa en la que el modelo de dirección se basa en la delegación y la creación de equipos autónomos de trabajo y con una orientación al cliente que busca la calidad y el mantenimiento de la cartera mas que la cantidad.

A simple vista podemos ver que las sinergias de trabajo que se crean en un modelo y en otro serán diferentes y que incluso los perfiles profesionales que habrá en cada una de ellas serán distintos, de forma que no podemos abordar un plan de fidelización igual en una que en otra.

FIDELIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Por lo tanto, nuestro primer análisis debe ser ¿Qué tipo de empresa tengo? ¿Cuál es el modelo de dirección? ¿Qué valores dominan en mi empresa? ¿Qué imagen se transmite al mercado y al cliente?. La respuesta a estas preguntas no siempre son fáciles porque forman parte de un autoanálisis y no siempre sabemos reconocer nuestros defectos y virtudes, de manera que en la medida que seamos capaces de ser objetivos y realistas, las medidas que tomemos posteriormente serán más o menos efectivas.

Por ejemplo: En muchas ocasiones creemos que tenemos un estilo de dirección participativo porque nos reunimos a menudo con el equipo, sin embargo las decisiones solo las tomamos nosotros de una forma unilateral, de forma que tenemos que concluir que nuestro estilo es más bien autoritario. Así que prestemos especial atención a los resultados de este análisis e incluso, si queremos confirmarlo de alguna manera podemos pasar un cuestionario entre los trabajadores para conocer como perciben ellos nuestro estilo de mando.

Y el otro apartado que nos puede ayudar a diseñar el plan de fidelización es la **orientación al mercado**, los valores con los que trabajan los empleados a la hora de dirigirse a clientes y proveedores. Así tenemos ambientes en los que impera el caos de la improvisación, la presión por las ventas, la confrontación de los trabajadores para conseguir sus objetivos... y otras empresas en las que dominan los sistemas muy procedimentados, donde los estándares de calidad de servicio son muy altos. Por supuesto que todo esto forma parte de nuestra imagen de marca porque el cliente percibe de una manera evidente las formas de trabajar de una empresa y otra.

El otro gran centro de análisis es el **perfil de trabajadores** del que se nutre la empresa. Este perfil va a venir definido por:

- El sector empresarial
- La actividad que desarrolla la empresa

- El modelo de empresa
- La orientación al mercado

El sector y la actividad son factores objetivos que no podemos modificar pero que condicionan, no es lo mismo un sector de servicios cuya actividad principal va dirigida a empresas (ejemplo, consultoría o asesoría), que un sector manufacturero cuya actividad se dirige al consumidor final (ejemplo, fábrica de turrón). En estos ejemplos podemos adivinar que los perfiles de los trabajadores en ambos casos son muy diferentes, en la primera tendré trabajadores cualificados normalmente con un nivel de formación alto y una orientación al servicio también elevada y en el segundo caso, la mayoría de nuestro personal será de baja cualificación.

En cuanto al modelo de empresa y la orientación al mercado si son aspectos sobre los que decidimos, incidimos e incluso podemos cambiar en el transcurso de la vida de nuestra empresa. En ocasiones merece la pena pararnos un momento a ver que modelo estamos construyendo y pensar si realmente es lo que queremos a largo plazo, si no es así, invirtamos el tiempo y el esfuerzo necesario en definir claramente en que nos gustaría convertirnos y hagámoslo, en ocasiones no encontramos el momento para dedicarnos a estas actividades pero es fundamental hacerlo pues condiciona muchos otras decisiones de la empresa que, en definitiva, redundaran en los resultados económicos. Nunca debemos olvidar que todos estos elementos que estamos barajando, aunque de apariencia subjetiva, afectan y mucho a nuestros resultados, de hecho son una parte fundamental de la base del negocio.

Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos.

No podemos detenernos en exceso en estos puntos que son abordados en otros manuales, tan solo destacar que constituyen el primer paso para poder ponernos a trabajar en el desarrollo de nuestro plan de fidelización de los recursos humanos.

05

HERRAMIENTAS PARA CREAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN



En este punto entramos de lleno en la definición del plan de fidelización, con un análisis de cada una de las herramientas que tenemos a nuestro alcance para elegir entre ellas las que más nos interesen. Por supuesto, la lista es infinita, porque son tantas como seamos capaces de crear, no olvidemos que la creatividad y la adecuación a los entornos cada día más cambiantes son aspectos que tendremos que considerar de forma permanente, para crear y para mantener el plan de fidelización.

Pero comencemos a ver las grandes áreas en las que podemos sentar las bases de un plan de fidelización:

5.1 MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

Una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta:

- Asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros “remen” en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones.
- Fomenta la confianza.
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.

- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

El tema de la comunicación en la empresa lo podemos abordar desde dos perspectivas:

- Muchas veces los empleados se quejan de la falta de comunicación en las empresas, bien entre los departamentos, bien con sus superiores, entre los propios compañeros de equipo.
- En otras ocasiones, lo que los empleados echan de menos es la comunicación de aspectos generales de la empresa de los que no se les hace partícipes: como son los objetivos, las estrategias, los resultados, etc.

Puesto que una de las pretensiones en la elaboración del plan es que el personal se sienta involucrado, que se sienta una parte importante de la empresa para vincularse con los resultados, vemos lo importante que es la comunicación. Si el trabajador realiza sus funciones de forma aislada, sin tener un conocimiento del porqué ni para qué las realiza, si no conoce cual es el efecto global de las tareas, cómo estas encajan en un engranaje que conduce a unos resultados, si se siente en un entorno en el que la falta o dificultades de comunicación con otros departamentos hace que sea caótico, se repitan tareas o se dejen de hacer otras, se realicen con procedimientos y filosofías distintas, etc.

Todos estos factores contribuyen a que la persona no se sienta parte de la empresa y por tanto su grado de involucración y, lo que es más importante, su grado de motivación sean bajos. Supongamos que tenemos, por un lado, un empleado al que no se informa qué es lo que se espera de él, no se le explican cuáles son los planes de la empresa para el año próximo, no se lo escucha ni se valoran sus ideas y sugerencias, no se lo integra a una cultura compartida; y, por otro lado, un empleado al que sí se le brinda todo lo anterior... ¿quién tendrá un mejor desempeño laboral? ¿El empleado al que tratamos como una persona plena e inteligente

o al que obligamos a encerrarse en sí mismo?. La respuesta es clara y no tenemos más que pensar en nosotros mismos y como nos sentiríamos en ambas situaciones, en cual de ellas funcionaríamos mejor.

En resumen, todos los miembros de la empresa deben disponer de información suficiente relacionada con sus atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización. Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la productividad.

Pero no debemos caer en el error de pensar que si somos una empresa pequeña no debemos realizar un plan de comunicación con excusas del tipo de "todos nos conocemos". Obviamente una empresa grande deberá utilizar procedimientos y técnicas más sofisticadas y de más envergadura, pero el fin ha de ser el mismo.

¿Y que podemos hacer en la empresa para mejorar la comunicación interna?

A. A nivel de departamento o equipo de trabajo:
Reuniones periódicas de todos los integrantes para hacer un análisis y valoración de la situación, para discutir formas y procedimientos de trabajo, para marcar objetivos. De forma que todos conozcan las labores de todos, que puedan aprender unos de otros en cuanto a aportaciones en la forma de abordar las tareas, que todos sientan que persiguen un objetivo común, que se sientan parte de un equipo (aunque sus funciones sean diferentes).

A. A nivel plantilla general:
Manual del empleado, se trata de un documento en el que aparece toda aquella información que sea relevante para una persona que se incorpora a la empresa: desde el organigrama de la empresa, donde dirigirse en cada caso (si tiene que enviar algo por correo, mensajería, necesita material de trabajo, tiene algún problema con el equipo informático o la maquinaria que utilice...), hasta los derechos y obligaciones que contrae con la

empresa (si hay uniforme su mantenimiento y obligación de devolverlo en caso de marcharse, apagar y encender alarmas, luces, aparatos de climatización...). Todos estos pequeños aspectos pueden parecer obvios o irrelevantes, sin embargo son muy importantes para una persona que empieza, que sienta “organización”, que no llegue a estar “perdido” o “desorientado” y que conozca que debe hacer y cómo y dónde dirigirse en caso de tener dudas. Es una forma también de no colapsar a los compañeros de trabajo resolviendo todas estas cuestiones a las personas nuevas en la organización.

Reuniones de toda la empresa para hacerla participe de:

- *Resultados conseguidos:* se puede hacer una a final de año o bien semestrales o trimestrales (según convenga) y el objetivo es resumir cual era el objetivo/s propuesto/s y su nivel de consecución. Es una forma de agrupar los propósitos de cada grupo de trabajo o departamento y hacerles partícipes del rumbo común de sus trabajos. Es muy importante que a este tipo de reuniones asista todo el personal, desde el más cualificado al menos, puesto que todos son importantes y además debe parecerlo.
- *Objetivos:* normalmente es una reunión anual en la que se plantean cuales son los objetivos para el nuevo ejercicio y la forma de conseguirlos. Puede aprovecharse la reunión de resultados conseguidos para el planteamiento de los objetivos a conseguir. De nuevo es importante invitar a toda la empresa.
- *Cambios.* Como decíamos en un párrafo anterior, para evitar rumores e incertidumbres, debemos hacer partícipes a los trabajadores de los cambios que acontecen a la empresa. Se pierde mucha productividad en las épocas en las que aparecen rumores de cambio, por ejemplo comentarios de que la empresa va a adquirir otra o va a ser adquirida por otra, lo cual puede hacer peligrar sus puestos, o comentarios sobre malos resultados económicos que van a desembocar en reducción de plantilla, o despidos de directivos o cambios de mercado o estrategia que pueden afectar a sus

puestos. En estos casos es importante canalizar la información de una forma oficial para “calmar los ánimos” y hacerles partícipes del proceso de cambio en la medida de lo posible. La transparencia en estos casos ayuda aunque no lo pueda parecer.

información que sea relevante para una persona que se incorpora a la empresa: desde el organigrama de la empresa, donde dirigirse en cada caso (si tiene que enviar algo por correo, mensajería, necesita material de trabajo, tiene algún problema con el equipo informático o la maquinaria que utilice...), hasta los derechos y obligaciones que contrae con la

Creación de un sistema de comunicación interno: boletín o intranet de todos con todos. Cada día está mas de moda la creación de intranets⁴ en las empresas. Es un vehículo de información que ofrece unas posibilidades ilimitadas, desde gestionar los comunicados internos (noticias relevantes de la empresa, convocatoria de reuniones, cursos, etc, anunciar altas o bajas de personal, cambios de procedimiento...). Formación, podemos utilizarla para dejar material de cursos que sean interesantes o imprescindibles y que determinados trabajadores deben descargarse, formularios de solicitud de curso o programas de formación. Documentación, se puede también utilizar para gestionar el papeleo interno, dejarse documentos unos a otros, tener documentación sobre la empresa, procedimientos, etc que el empleado pueda consultar. Y para cuestiones varias: anunciar o publicar vacaciones de la plantilla, eventos lúdicos que se organicen entre empleados, cumpleaños, etc. Podemos poner

⁴Una Intranet es una red de ordenadores interna corporativas que permiten divulgar información de la compañía a los empleados con efectividad, consiguiendo que estos estén permanentemente informados con las últimas novedades y datos de la organización, es también un importante medio de difusión de información interna a nivel de grupo de trabajo convirtiéndose en un factor determinante para conseguir el objetivo de la oficina sin papeles. Añadiéndoles funcionalidades como un buen buscador y una organización adecuada, se puede conseguir una consulta rápida y eficaz por parte de los empleados de un volumen importante de documentación.

“buzón de sugerencias”, u ofrecer formas de comunicación entre los empleados sin coste para la empresa (chats o programas de intercambio de información instantánea) o todo aquello que nos parezca de interés, Como podemos ver es un medio de comunicación que ofrece muchas posibilidades, cuyo coste es irrelevante y que es perfectamente planteable en una empresa pequeña puesto que solo es una manera de oficializar la información.

En definitiva para gestionar de forma eficaz la comunicación interna en una empresa hay que crear el marco cultural adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que se usan las herramientas (tecnológicas o no) adecuadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones. Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la empresa convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo.

5.2 SISTEMAS DE RECOMPENSA-INCENTIVO

Cada vez son más las empresas que vinculan a los trabajadores con los resultados de la empresa o de su propio trabajo. También en este campo las propuestas son ilimitadas y dependen de los recursos económicos, vamos a tener propuestas a coste prácticamente cero y propuestas que supongan un desembolso más o menos considerable.

Está muy bien motivar a la platilla con propuestas globales ya sean de comunicación o de la índole que sean, pero es indudable que la consecución de un resultado individual, ligado directamente a los resultados personales, tiene unos efectos mucho más importantes sobre el rendimiento del trabajador.

Pero antes de iniciar cualquier política de incentivos debemos tener en cuenta:

- Que es viable medir los resultados del puesto de trabajo
- Que el incentivo que vamos a proponer resulta

beneficioso tanto para el empresario como para el trabajador

- Que el sistema va a ser fácilmente comprendido por los trabajadores
- Que debemos analizar bien el sistema para evitar que premie la producción en detrimento de la calidad

Por supuesto que hay que considerar también desventajas que puede tener la creación de un sistema de incentivos:

- El más destacable es el trabajo adicional que supone la creación, el mantenimiento y el control del sistema.
- El coste adicional que pueda suponer según las medidas que contenga

Pero, sin duda las ventajas superan con creces a los inconvenientes y el esfuerzo finalmente merecerá la pena si logramos establecer un plan adecuado.

Generalmente vinculamos los incentivos a la consecución de unos objetivos. A la hora de plantear objetivos debemos tener en cuenta:

1. Los objetivos tienen que ser **medibles**. Por ejemplo: no podemos hacer propuestas del tipo “mejorar el servicio de atención telefónica” porque es un objetivo ambiguo (cada uno puede valorar la mejora de una forma u otra) y no es cuantificable. En este caso el objetivo podría ser “atender un número determinado de llamadas” “resolver las incidencias en un tiempo concreto” “disminuir el número de bajas de clientes en una cantidad o porcentaje”. Debemos ser lo más concretos posible y no caer en el error de incentivar a los trabajadores por “hacer su trabajo”, recordemos que lo que tratamos es de que mejoren en su desempeño, así que debemos incentivar a partir del cumplimiento normal de sus funciones (podemos decir que esto es lo que estamos pagando con el sueldo fijo y lo que

pagamos con el variable son las mejoras que aporte al rendimiento medio o normal).

2. Los objetivos han de ser **alcanzables**. No hay nada más desmotivador que un objetivo que de entrada sabemos que es imposible de alcanzar, la sola propuesta hace que se baje el nivel normal de rendimiento. Así que propongamos objetivos realistas y factibles.
3. Los objetivos han de ser **coherentes** entre los distintos departamentos o personas, no deben contradecirse para evitar confrontaciones entre empleados o grupos de trabajo. Todos los objetivos de la empresa deben ser coherentes entre sí y perseguir una misma meta.
4. Deben ser **flexibles**, de forma que podamos modificarlos si las circunstancias cambian.

Vamos a empezar a detallar los distintos tipos de incentivos que podemos barajar.

INCENTIVOS ECONÓMICOS:

Es una de las fórmulas más utilizadas sobre todo en la parte comercial, es raro encontrar personal de ventas que no tenga vinculada una “comisión” variable en función de las ventas que realice. Sin embargo queremos transmitir que estas políticas que realmente funcionan podemos y debemos extenderlas a todo el personal posible como forma de retención y de mejora del desempeño.

¿Qué tipos de incentivos económicos se pueden proponer?:

- A. **Salario fijo.** Se pueden establecer los llamados planes de carrera que suponen estandarizar el recorrido de puestos que el trabajador puede hacer en la empresa si va superando los cometidos y objetivos de cada puesto con un nivel de desempeño alto. Aquí estamos agrupando el incentivo de la subida salarial que supone el

ascenso, con la motivación por alcanzar niveles mayores de responsabilidad en la empresa. Este apartado es especialmente relevante si lo proponemos a personal joven y con un nivel de formación medio alto, este tipo de candidato está muy motivado a permanecer en la empresa si existen posibilidades de promoción que dependen de su desempeño. Por supuesto es fundamental que todo plan de carrera esté bien ligado con una evaluación del trabajador de forma que no vayamos a premiar a todos sino a los mejores. Hablaremos detenidamente de los planes de carrera en su apartado correspondiente.

Otra opción son las subidas salariales ligadas a la consecución de los objetivos. Es una forma de dar estabilidad a los ingresos porque el trabajador sabe lo que va a cobrar durante todo el año pero tiene el inconveniente de que este salario se consolida y si baja el rendimiento no se verán afectados sus ingresos.

- B. **Salario variable.** Como podemos adivinar supone ofrecer una compensación económica directamente relacionada con la consecución de objetivos. Es una propuesta que podemos hacer de distintas formas. Si pensamos en el tiempo puede ser Anual, Semestral, Trimestral, Mensual...Incluso podemos combinarlo. (Lo ideal es que el incentivo se consiga lo más cerca posible del resultado). Por otro lado pueden ser graduables según el nivel de consecución para poder premiar desde los que han realizado bien su trabajo hasta los que han llegado a un nivel óptimo, (por ejemplo: si se alcanza el objetivo al 80% se obtiene un x% de comisión, si se llega al 90, un porcentaje mayor y si se llega al 100 el porcentaje máximo de comisión).

- C. **Salarios en especie.** Hay empresas que dan a los trabajadores determinados privilegios que en definitiva suponen un incentivo económico como son:

- tener coche de empresa
- teléfono de empresa
- plazas de parking
- tickets de comida
- planes de pensiones
- Seguros médicos
- Abonos de guarderías.

En definitiva todo aquello que le suponga al trabajador una ventaja económica y que por otro lado constituye un coste para la empresa. Son los denominados “beneficios sociales” y que cada día son más valorados por los empleados ya que en muchas ocasiones pierde antes el efecto motivador el cobro de comisiones que la tenencia de este tipo de incentivos.

D. Otros: Se pueden dar a los empleados acciones de la empresa o la posibilidad de hacerse socio y participar de los resultados. Este tipo de premios se utiliza más con los cargos y mandos intermedios.

INCENTIVOS NO ECONÓMICOS:

Algunas empresas optan por premiar el desempeño de sus trabajadores con premios no económicos. En estos casos debemos considerar que las propuestas que hagamos han de ser valoradas por los trabajadores, deben ser interesantes y motivantes para ellos, de otra forma son serán mas que un coste para la empresa sin apenas repercusión en el empleado.

Entre las propuestas mas conocidas están los viajes (regalar viajes a aquellos trabajadores que consiguen sus objetivos) y todos aquellos regalos que se nos puedan ocurrir (equipos informáticos, televisiones...). Como ya hemos comentado mucho cuidado con que estos premios sean motivantes y que no pierdan su efecto con el tiempo, en el momento que esto ocurra es importante cambiar de estrategia.

También están las empresas que premian a sus mejores empleados pagándoles programas formativos (como Masters o cursos de especialización) que les

ayuden a promocionar dentro de la empresa. Este es un recurso muy interesante para fidelizar a aquellas personas con un grado alto de involucración y un buen nivel de desempeño que seguro que serán sensibles a estas propuestas.

5.3 INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN⁵ DE LOS EMPLEADOS

Según la consultora Hay Group, la mayoría de las empresas no son capaces de motivar a su gente. En la actualidad, el 73% de los empleados se siente frustrado en su empresa; el 53% cree que la empresa no valora sus capacidades, y el 49% no ve expectativas de desarrollo profesional en su organización. “Muy pocos se levantan hoy contentos para ir a trabajar, y esto provoca que trabajen menos y peor”.

La motivación es un tema amplio y complejo en el que confluyen toda una serie de factores algunos que pueden ser valorados y estimulados por la empresa y otros que escapan de sus competencias y que no pueden ser abordados. Podemos decir que la motivación está influenciada por la personalidad, el sistema de creencia y valores, las circunstancias personales y familiares, el entorno de trabajo...Nosotros vamos a centrarnos sólo en aquellas variables sobre las que podemos incidir para aumentar el nivel de motivación de los empleados.

Vamos a partir de la premisa de que **los empleados hoy en día ya no son tanto leales a las organizaciones, como a las personas que las dirigen e integran**, de ahí que a la hora de establecer sistemas de motivación tengamos siempre que contar con el inmediato superior, que es en definitiva quién conoce más de cerca al empleado y quién interactúa de una forma mas continua.

⁵**Motivación laboral:** se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Podemos establecer políticas globales de motivación que suponen implantar sistemas genéricos que puedan hacer que los trabajadores de la empresa se sientan más motivados, si tenemos en cuenta el peso de las circunstancias personales en la motivación, muchos de estos sistemas no funcionarán igual para todos ni funcionarán en la misma persona de igual manera en un periodo de tiempo. En cualquier caso y a nivel global podemos tener en cuenta entre otras cosas que es importante:

- Lograr que cada uno de nuestros empleados conozca a fondo cual es su puesto en la empresa y qué es lo que se espera de ellos. Ya hemos visto que es muy importante que el trabajador conozca bien cuales son sus funciones, sus límites de responsabilidad, etc pues lo contrario hace que se sienta desorientado y por tanto desmotivado.
- Ofrecerles oportunidades reales de desarrollo y crecimiento dentro de la organización. A medio plazo el trabajador debe ver posibilidades de ascender dentro de la empresa.
- Fomentar la coherencia entre 'lo que dice' y 'lo que hace' la organización para así alcanzar la máxima credibilidad por parte de los directivos. Para conseguir que los miembros de la empresa se sientan seguros y logremos que se impliquen en los objetivos que se les planteen.
- Reconocimiento público y privado de logros. Este reconocimiento puede ser informal (un correo electrónico alabando el comportamiento, una "palmadita en el espalda", nombrar el logro de forma inesperada en una reunión o ante jefes o compañeros...). O puede ser un reconocimiento formal: regalos, premios, placas que se entregan en un acto al que asisten personal de la empresa.

Sin embargo, donde quizá debemos hacer más hincapié es en la motivación personal e individual pues es la herramienta que nos permite hacer la empresa más humana, más cercana y donde el trabajador se sienta atendido y valorado. Tenemos que pensar que todos atravesamos por distintas fases o acontecimientos

que pueden afectar a nuestra situación emocional y por tanto a nuestro rendimiento. La estrategia que vamos a seguir se basa en los siguientes puntos:

1. Identificar al sujeto o sujetos que se necesita motivar.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante el resto de compañeros y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuales son sus necesidades al ver como se comporta en lo personal y con las demás personas.
4. Una vez que lo tenemos analizado debemos desarrollar sistemas individuales de motivación adaptados a sus circunstancias: desde tener una mayor comunicación con ese trabajador para que se sienta más integrado, a ofrecerle flexibilidad en el horario para que atienda algún problema puntual, un cambio de puesto si hubiese llegado a su nivel de saturación, hasta un aumento de sueldo si ese es el problema con el que nos enfrentamos.
5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté respondiendo y saber si es necesario hacer algún cambio.

Ejemplo:

Tenemos un empleado que lleva en la empresa 3 años y durante ese periodo su nivel de trabajo y de consecución de objetivos ha sido excelente de forma que ha conseguido el ascenso y el reconocimiento de la empresa en distintas ocasiones. Desde hace 2 meses su nivel de rendimiento ha bajado y se han recibido incluso quejas por parte de clientes y compañeros por sus "despistes" y "fallos".

Parece evidente que este trabajador está atravesando una fase que le afecta personalmente. Muchos jefes podrían optar por llamarle la atención y otros por ir relegándole, ambas medidas son contraproducentes puesto que hablamos de una persona con un alto nivel de desempeño, uno de los trabajadores que seguro merece la pena reconducir para mantenerlo en la empresa.

En nuestro caso lo primero que vamos a hacer es analizar datos sobre este trabajador incluidos sus resultados, después trataremos de hablar con sus compañeros y responsables directos para ver si nos pueden facilitar cual es el detonante de su nueva actitud: en el ejemplo vamos a pensar en que un familiar muy directo sufre una enfermedad grave y él esta ocupándose de sus cuidados (duerme en el hospital..). Después nos reunimos con el trabajador para tratar de “ayudarle” a resolver esta situación comentándole que sabemos por el trance que está atravesando y le facilitamos varias opciones o soluciones para poder afrontar la situación: cambio o flexibilidad en el horario, vacaciones o excedencia, etc.

Hemos puesto un caso extremo y claro, pero podemos realizar el mismo procedimiento para abordar cualquier situación de falta de motivación en un trabajador en un periodo determinado.

En definitiva no se trata más que de conocer y tener un contacto directo con el equipo de trabajo, seguir una buena y fluida política de comunicación de forma que podamos hacer frente a problemas de desmotivación que pueden ser solucionados y que si no lo hacemos corremos el riesgo de perder a un trabajador valioso para la empresa.

Vamos a centrarnos ahora en algunas técnicas de motivación que responden al nuevo mercado laboral del que hablamos en el primer punto y que orienta sobre las políticas de personal que mejor están funcionando actualmente para fidelizar a los empleados:

Flexibilidad en los horarios.

Una de los aspectos más valorados en las encuestas de motivación laboral es la posibilidad de flexibilizar los horarios de entrada y salida para

conciliar vida personal y profesional. De hecho la ley va obligando a las empresas a ofrecer este tipo de soluciones a aquellas personas que durante un periodo de tiempo más o menos largo deben afrontar compromisos y obligaciones personales.

Aquellas empresas, cada vez son más numerosas, que ofrecen a sus trabajadores una adaptación del horario, son empresas valoradas para un segmento del mercado laboral muy amplio que se enfrenta a situaciones comunes de embarazos, cuidado de hijos, enfermedad de familiares directos...

En ocasiones nos puede parecer que este tipo de medidas van en contra de los resultados de la empresa, sin embargo debemos tener siempre presente que es mejor conseguir 6 horas de trabajo de un empleado motivado que 8 horas de uno desmotivado o preocupado por aspectos ajenos al trabajo. Lo que tenemos que conseguir en la empresa no es que los trabajadores “estén” un número determinado de horas, si no que “produzcan” con calidad y cantidad adecuada.

Si queremos posicionarnos como empresas en las que las personas “quieren” trabajar porque ofrecemos una política laboral en la que se “cuida” al trabajador, en la medida que esto ocurra tendremos más candidatos a la hora de realizar una selección (y por tanto podremos elegir a los mejores) y el nivel de rotación se reducirá considerablemente. Si basamos toda nuestra estrategia en el salario, siempre puede aparecer una empresa que pague mas, pero si hacemos la vida del empleado mejor y mas cómoda podemos diferenciarnos del resto y conseguir una mayor lealtad.

Esta flexibilidad de horarios puede consistir en:

- Trabajar la jornada completa pero ajustando la entrada y salida
- Reducir el número de horas de trabajo (y proporcionalmente el salario)

- Combinar trabajo en la empresa con teletrabajo o trabajo desde casa
- Ofrecer la posibilidad de trabajar desde casa
- Incluso, en casos muy puntuales, ofrecer periodos de excedencia o sabáticos, en los que el trabajador se libere de las obligaciones laborales para atender su vida personal o familiar

Proveer de oportunidades para la mejora profesional.

Ya hemos hablado de este tema en puntos anteriores, pero queremos enfatizar la importancia que tiene para afianzar al personal, no sólo ofrecer posibilidades de ascender dentro de la empresa, si no apoyarle en su desarrollo personal y profesional: cursos, masters, estudios universitarios, estancias en el extranjero para el aprendizaje de idiomas, etc.

Mejorar las prestaciones sociales.

Seguros, servicios médicos, guarderías, comedores, bonos de servicios... De forma que el trabajador se sienta arropado profesional pero también personalmente. En cualquier caso, estas medidas si van a depender de los costes que la empresa pueda asignar para la realización de su plan de fidelización.

Es muy importante que tengamos en cuenta que una buena política de personal debe partir de cuidar a los empleados "buenos" pero siempre ligado a castigar a los empleados "malos". La justicia y la equidad afecta mucho a la motivación de las personas y tan importante como ver que se valora tu esfuerzo y la calidad de tu trabajo, es ver como se castiga o incluso se prescinde de aquellos que con su actitud o su capacidad no desarrollan bien sus funciones y/o potencian un mal ambiente de trabajo. Así que tengamos muy presente que los trabajadores necesitan ver que se premia y se mantiene a los que se involucran y demuestran, y se prescinde de los que no. Si no ven consecuencias en las malas acciones, muchas estrategias motivadoras perderán efecto y su nivel de rendimiento puede bajar.

5.4 ELABORAR PLANES DE CARRERA

Hemos hablado en distintos puntos de los planes de carrera, pero vamos a dedicarle un apartado propio para destacar su importancia y cómo proceder para su realización.

Los pasos a seguir para la confección de un plan de carrera son:

1. Tener bien definidas las categorías profesionales o puestos de trabajo en la empresa. Es muy importante estandarizar los puestos para poder crear una estructura lineal y organizada que permita visualizar la carrera profesional (por ejemplo si hablamos de informáticos del área de programación podríamos definir la siguiente escala: programador junior, programador senior, analista, responsable de proyecto).
2. Definir los requisitos mínimos que se deben cumplir para pasar a la siguiente escala, de manera que la decisión de pasar a alguien no sea arbitraria. Podemos establecer criterios de tiempo (por ejemplo llevar 6 meses en el puesto) unidos a criterios de desempeño (ejemplo: dominar una serie de herramientas, haber realizado con éxito y autonomía alguna de las tareas encomendadas) y también es importante considerar aspectos de la actitud del trabajador (ejemplo, trabaja bien en equipo, es responsable, se implica, tiene afán de superación...).
3. Tener asignados correctamente los salarios a los puestos. De forma que se asocie correctamente el aumento de responsabilidad con el aumento de salario.
4. Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño de los trabajadores en su puesto. Es esencial hacer siempre un seguimiento que puede estar más o menos estandarizado pero que nos permita ver si la medida que hemos adoptado ha sido correcta y se mantiene en el tiempo.

5. Designar a un responsable directo y formarle en el procedimiento a seguir y documentación necesaria. Puesto que es la persona que mejor conoce a los miembros de su equipo y el que mejor puede evaluarlos
6. Controlar el sistema para evitar "favoritismos" puesto que esto puede desembocar en una pérdida de efecto de la medida y una caída de la motivación general.
7. Comunicar al empleado el contenido del plan de carrera y el procedimiento que se seguirá. Es una manera de motivarle a realizar un buen desempeño y ha esforzarse por crecer y mejorar.

A partir de su diseño ya sólo nos queda la implantación, para ello desde la selección podemos ir informando a los candidatos de la oferta y las posibilidades de carrera profesional dentro de la empresa y de su puesto. Como en todas las medidas que adoptemos en política de personal, la transparencia es un factor fundamental, da una idea de equidad muy importante para que las medidas sean efectivas y motivantes, por ello incidimos mucho en la idea de sistematizar y utilizar criterios objetivos para evitar interpretaciones y que la medida se vuelva contra la empresa.

No caigamos en el error de establecer criterios de evaluación ambiguos del tipo "trabaja bien" "su actitud es positiva", como en otras ocasiones debemos "traducir" estos aspectos globales en otros mas especificos del tipo "su ratio de ventas esta en 4 visitas", "no tiene conflictos directos con el resto de compañeros" "es puntual", siempre, por supuesto, tratando de medir los aspectos que consideremos son fundamentales para el puesto que ocupa ;no se trata de hacer una lista extensa y tediosa.

Ya hemos comentado en párrafos anteriores la importancia de ligar las políticas de motivación y fidelización con una estrategia de despidos o amonestaciones para demostrar firmeza y equidad. En este punto, que estamos hablando de realizar

una evaluación del trabajador es cuando podemos encontrarnos con un nivel de desempeño por debajo del mínimo o con problemas de actitud graves que deben dar lugar a prescindir del trabajador o a tomar medidas para paliar esos problemas si es posible. Muchas veces podemos aprovechar para pasar estos cuestionarios de evaluación cuando al trabajador le toca renovar su contrato y así tomar la decisión sobre, renovar, no renovar o pasar a indefinido o cualquiera de las alternativas que tengamos.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño nos podemos encontrar con distintos métodos, estamos proponiendo aquí el cuestionario que puede rellenar el responsable directo y que puede o no estar presente el propio trabajador, por ser el sistema mas sencillo y practico, pero no queremos dejar de mencionar otros sistemas que complementan a este como son:

• Método 360º

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse desde comentarios en relación al evaluado a hasta la medición de comportamientos observables o deseables. Este cuestionario **se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus compañeros, a sus colaboradores (en los casos respectivos)**. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

Es una manera completa de evaluar a un trabajador desde todos los puntos de vista: sus jefes, sus compañeros, sus colaboradores, ...Es un sistema muy efectivo pero muy laborioso y quizá podemos tenerlo presente para algún puesto de especial relevancia en la empresa.

• Cuadro de mandos integral

Supone que el responsable tiene diseñado un cuadro de mandos en el que registra de forma

FIDELIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN DE ACTITUDES

VARIABLES	PUNTACIÓN (1-10)
7. Destaca en su rendimiento	
8. Siempre está dispuesto a colaborar	
9. Prolonga la jornada laboral si es necesario	
10. Ayuda a sus compañeros si lo necesitan	
11. Acepta instrucciones de buen grado	
12. Organiza bien sus trabajos	
13. Tiene iniciativa propia	
14. Se supera profesionalmente	
15. Concluye sus trabajos con calidad	
16. Crea buen clima de trabajo	
17. Asume responsablemente sus propios errores	
18. Se comunica bien con los demás	
19. Es sociable y participativo	
20. Lleva el trabajo al día	
21. Es juicioso y discreto en sus comportamientos	
22. Acepta responsabilidades nuevas de buen grado	
23. Se preocupa por ampliar sus conocimientos	
24. Precisa comprobaciones frecuentes	

OBSERVACIONES O COMENTARIOS

Aspectos a mejorar del trabajador	
Potencial del trabajador para ocupar puestos de más responsabilidad. ¿Qué puesto se propondría?	
Otros datos de interés para la evaluación	
Se propone la continuidad del trabajador	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

Este podría ser un ejemplo sencillo de cuestionario de evaluación, para que veamos que nos resulta nada complejo ni excesivamente laborioso.

Terminado el apartado de planes de carrera, tan sólo volver a insistir en lo interesante de utilizar estas

técnicas en nuestras empresas por pequeñas que sean, nos evitaran muchos problemas y ayudaran a incrementar de forma considerable la motivación a la vez que potencian la imagen de empresa organizada, coherente y que trabaja en pro de sus trabajadores.

06 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE FIDELIZACION



Ya sólo nos queda destacar la importancia del seguimiento del que hemos ido hablando en los distintos apartados por varias razones que resumidas serían:

- El mercado de trabajo sufre constantes cambios tanto en su composición como en su actitud. Tengamos siempre presente a que tipo de candidatos nos estamos dirigiendo, analicémoslos, y repasemos desde la oferta que realizamos (si es adecuada o no a lo que queremos y podemos conseguir) y revisemos si las políticas de personal que tenemos son adecuadas para nuevos tipos de candidatos. Atentos a los cambios generacionales, a heterogeneidad de culturas (inmigrantes), a las estructuras familiares y sus necesidades, a la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, a las nuevas vías de contratación, etc. Seamos sensibles al entorno porque nos puede aportar ideas que nos ayuden a gestionar de forma eficiente la empresa y lograr ajustar los gastos a las necesidades.
- No perdamos de vista nuestro cliente más importante, el cliente interno, el trabajador. Estemos pendientes de sus necesidades, de sus gustos, de su evolución para así poder ofrecerles una calidad de vida laboral que les afiance y cree vínculos con la empresa para que podamos mantener a los activos que más nos interesen. Si proponemos políticas de incentivos o regalos que éstos sean de verdadero interés para ellos para evitar perder efectividad y dinero.

FIDELIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Demos estructura, orden y equidad a las políticas de personal. Para ello debemos realizar planes de carrera, dirección por objetivos o planes de incentivos, relacionando eficiencia con rentabilidad para el empleado. Todo ello mejorará el clima laboral, dará un mejor posicionamiento a la empresa, motivará al personal y favorecerá la calidad y cantidad en la productividad o servicio.
- Seamos sensibles a las personas con las que trabajamos y ayudémosles en aquellos casos que lo necesiten, por estar atravesando algún momento que dificulte su conciliación laboral y personal. Flexibilicemos horarios, ofrezcamos reducciones, cambios de puesto...cualquier cosa que esté al alcance de la empresa para apoyar al trabajador.
- No caigamos tampoco en el error de tener sólo políticas de apoyo al personal convirtiéndonos en una especie de ONG. Se trata de buscar estrategias que me ayuden a mantener una plantilla de trabajadores eficiente y rentable y deshacerme de aquellos elementos que no contribuyan al éxito de la empresa. Despidamos, amonestemos, no renovemos...
- Involucremos a todos los mandos en las políticas de personal puesto que en muchos casos van a ser ellos los encargados de llevarlas a cabo. Contemos con su opinión y transmitámosles la importancia y el porque de llevarlas a cabo. También a ellos les va a facilitar la consecución de sus objetivos contar con un equipo de trabajo motivado y eficiente.
- Trabajemos sin descanso en la comunicación, tanto la interpersonal como la organizacional. Establezcamos políticas de comunicación formales, diseñemos procedimientos de comunicación, gestionemos un buen plan de reuniones y, en definitiva, hagamos fluida la comunicación entre todos los estamentos de la empresa.
- No perdamos de vista el clima laboral y abordemos los problemas antes de que se puedan enquistar. Rumores, enfrentamientos, malas interpretaciones...

Por último, no olvidemos que todas estas medidas tienen un trasfondo económico. Por un lado pueden suponer un coste añadido para la empresa (aunque muchas de las propuestas que se han realizado tienen un coste mínimo), pero todas persiguen una disminución real del gasto, en selección porque podemos bajar el índice de rotación, en producción porque podemos mejorar la calidad y cantidad, en formación porque podemos acortar los tiempos de adecuación al puesto...Así que no se lleve a término lo que nos dice el refrán "que el céntimo no nos deje ver el euro que hay detrás."



Financiado por:



IMPIVA



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013.



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro