



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **RENÉ DAVID JARAMILLO PAREDES C.C.: 1716853278**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“PROPUESTA DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA POBLACIÓN DE AGENCIAS BANCO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD QUITO”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de Psicología.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Junio 2016

RENÉ DAVID JARAMILLO PAREDES

C.C: 1716853278



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**“PROPUESTA DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA
POBLACIÓN DE AGENCIAS BANCO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD
QUITO”**

AUTOR: RENÉ DAVID JARAMILLO PAREDES

DIRECTOR: ARTURO MUÑOZ

QUITO, 2016

AGRADECIMIENTO

Hago extensivo mi agradecimiento a todos quienes aportaron para la exitosa realización del presente trabajo investigativo. En primer lugar a Banco Internacional S.A. por tener la apertura en la búsqueda constante de mejorar sus procesos. A Arturo Muñoz, guía y apoyo quien con su experiencia sin duda generó un valor agregado en la construcción de la propuesta fruto de este estudio. A Jaime Moreno y Wilma Riera quienes brindaron su contribución en los aspectos técnicos que conlleva esta tesis. Agradezco también a mi amigo Andrés Medina quien ha sido mi compañero y hermano. A mis colegas de trabajo y a quienes participaron con sus opiniones gracias por ayudarme en este paso en mi crecimiento profesional.

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo invertido en este proyecto a Dios por ser mi amigo en todas las cosas que me he propuesto. A mi esposa Jenny gracias por caminar junto a mi este sendero de la vida por ser la motivación de cualquier emprendimiento, consejera y amiga. A mi hijo Ariel por esa dosis de inocencia, de ternura y aliento en los momentos más difíciles, pero sobre todo gracias por permitirme ser tu padre.

Gracias a mis padres Fabiola y René por enseñarme con su ejemplo de integridad y sacrificio a luchar por mis objetivos. A mis hermanas Daniela y Priscila gracias por ser referentes de valentía y empuje en mi vida.

Finalmente quiero agradecer a mis sobrinos Martín, Valeria e Isabella con quienes el compartir todos los días me ha permitido mantener viva esa llama de la curiosidad propia de los niños y mi invitación para que continúen cultivándose no solo para ser excelentes profesionales sino también grandes seres humanos.

RESUMEN

En la actualidad uno de los retos más desafiantes en la Administración de Recursos Humanos es el poder retener al talento dentro de las organizaciones. En la coyuntura actual donde la tendencia es que dentro de las empresas se tenga cada vez más diversidad de nacionalidades, razas, idiomas, generaciones, se hace necesario que las organizaciones empiecen a reflexionar la forma en la que atraen y retienen a sus empleados.

El presente proyecto aborda la problemática de la retención en Banco Internacional S.A. para tal efecto se realiza una descripción de la realidad de la organización respecto a este tema. Una vez comprendido el contexto en el que se desarrolla la empresa se hace una exploración teórica sobre los principales elementos que motivan la permanencia de un empleado.

Posteriormente se describe la parte metodológica de esta investigación, a través de la cual se construye una propuesta de retención de talento humano cuyo principal objetivo es el implementar iniciativas que permitan generar el desarrollo de los individuos y la consecución de objetivos del giro de negocio.

ABSTRACT

Nowadays, one of the most challenging challenges in Human Resource Management is to retain the talent within organizations.

In the current situation where the trend is that companies must have diversity of nationalities, races, languages, generations. It is necessary that organizations begin to reflect how to attract and retain employee.

This project approaches the problem of human resource retention in Banco Internacional S.A. thus, as a result, a description of the reality of the organization on this issue is done.

Once you understand the context, in which the company develops. We make a theoretical exploration about the main elements that motivate the permanence of an employee.

Later, we describe the methodological part of this research, through which, we construct, a proposal for retaining human talent. The main objective is to implement initiatives to generate the development of individuals and achievement of planned objectives of business line.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1. DATOS DE LA INSTITUCIÓN	1
1.1.1. Nombre: Banco Internacional S.A.	1
1.1.2. Actividad: Servicios financieros.	1
1.1.3. Ubicación	1
1.2. HISTORIA	1
1.3. MISIÓN.....	2
1.4. VISIÓN	2
1.5. VALORES ORGANIZACIONALES.....	3
1.6. ORGANIGRAMA GENERAL.....	4
1.7. JUSTIFICACIÓN	5
1.8. ANTECEDENTES.....	7
1.9. OBJETIVOS	8
1.9.1. Objetivo General.	8
1.9.2. Objetivos Específicos.	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	9
2.1.1. Importancia.....	10
2.2. ETAPAS DEL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN	10
2.2.1. Selección / Incorporación.	10
2.2.2. Permanencia.	12
2.2.3. Salida.....	20
2.3. GENERACIONES DENTRO DE LA FUERZA LABORAL.....	21
2.3.1. Babyboomers.....	21
2.3.2. Generación X.	23
2.3.3. Generación Y/ Millenials.	24
2.4. EVENTOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.	27
2.4.1. Rotación de personal.	27
2.4.2. Retención de personal.	30
2.5. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	33
2.5.1. Principales motivadores del compromiso organizacional.	34
2.6. MODELOS DE RETENCIÓN.....	35
2.6.1. Modelo Sears Roebuck.....	36
2.6.2. Modelo repensando la retención.	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	39
3.1. PREPARACIÓN	40
3.1.1. Marco referencial: mejores prácticas.	40
3.1.2. Tipo de investigación.....	43
3.1.3. Enfoque y diseño.	43
3.2. FASE DE TRABAJO DE CAMPO.....	43

3.2.1. Instrumentos.....	44
3.2.2. Población objetivo: tamaño de la muestra.	48
3.2.3. Aplicación de instrumentos/ levantamiento de información.	50
3.3. ANÁLISIS DE DATOS.....	51
3.3.1. Resultados demográficos.	51
3.3.2. Resultados compromiso organizacional.	56
3.3.3. Resultados motivación laboral.	60
3.3.4. Resultados de entrevistas.	63
CAPITULO IV: PROPUESTA MODELO DE RETENCIÓN.....	67
4.1. LA ORGANIZACIÓN. SITUACIÓN ACTUAL.....	69
4.1.1. ¿Cómo se selecciona?.	69
4.1.2. ¿Cómo se desarrolla?.	70
4.1.3. Otros procesos de desarrollo organizacional.	72
4.2. INTER ES POR TI - PLAN DE RETENCIÓN, ENFOQUE ORGANIZACIÓN.....	73
4.2.1. ¿Cómo se selecciona?.	73
4.2.2. ¿Cómo se desarrolla?.	74
4.3. INTER ES POR TI - PLAN DE RETENCIÓN, ENFOQUE EL COLABORADOR	76
4.3.1. Fortalecimiento del liderazgo.	76
4.3.2. Potencialización de los beneficios.	77
4.3.3. Trabajo en equipo- Programa "canguros".	80
4.4. EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	80
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. CONCLUSIONES	86
5.2. RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO 1.	ÍNDICES DE ROTACIÓN POR CARGO.....	6
TABLA NO 2.	CARACTERÍSTICAS POR GENERACIÓN.....	26
TABLA NO 3.	TIPOS DE MOTIVACIÓN Y REGULACIÓN.....	32
TABLA NO 4.	FACTORES COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	44
TABLA NO 5.	SUB-ESCALAS DE MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL.....	46
TABLA NO 6.	ESTADO CIVIL POR CARGO.....	52
TABLA NO 7.	NÚMERO DE CARGAR FAMILIARES POR CARGO.....	52
TABLA NO 8.	EDAD PROMEDIO DE HIJOS.....	52
TABLA NO 9.	MOTIVOS DE ABANDONO.....	55
TABLA NO 10.	TIEMPO DE EXPERIENCIA POR CARGO.....	56
TABLA NO 11.	PUNTAJES NORMALIZADOS UWES-17.....	57
TABLA NO 12.	PUNTAJE POR FACTOR COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	57
TABLA NO 13.	PUNTAJE POR FACTOR – COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	58
TABLA NO 14.	PUNTAJE POR FACTOR – COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	58
TABLA NO 15.	PUNTAJE POR FACTOR – COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	59
TABLA NO 16.	PUNTAJE POR FACTOR – COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	60
TABLA NO 17.	POBLACIÓN GENERAL DE AGENCIAS – PUNTAJE POR SUB-ESCALA.....	60
TABLA NO 18.	PUNTAJE POR SUB-ESCALA.....	61
TABLA NO 19.	PUNTAJE POR SUB-ESCALA.....	62
TABLA NO 20.	PUNTAJE POR SUB-ESCALA.....	62
TABLA NO 21.	PUNTAJE POR SUB-ESCALA.....	63
TABLA NO 22.	RESULTADO DE ENTREVISTAS POR CARGO.....	64
TABLA NO 23.	MATRIZ FODA.....	67
TABLA NO 24.	PERMANENCIA POSTERIOR A 3 MESES.....	71
TABLA NO 25.	PERMANENCIA POSTERIOR A 1 AÑO.....	72
TABLA NO 26.	RESUMEN INICIATIVAS PLAN DE RETENCIÓN “INTER ES POR TI”.....	82
TABLA NO 27.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PLAN DE RETENCIÓN “INTER ES POR TI”.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1. Organigrama Institucional.....	4
Figura No 2. Proceso de selección	11
Figura No 3. Alineación de metas	16
Figura No 4. Empleado – Factores de rotación.	28
Figura No 5. Modelo Sears Roebuck	36
Figura No 6. Etapas del Proyecto.....	39
Figura No 7. Distribución de género población general de agencia	51
Figura No 8. Distribución de género por cargo.	51
Figura No 9. Distribución generacional población de agencias.....	53
Figura No 10. Distribución generacional por cargo.	54
Figura No 11. Nivel de estudios población general agencias	54
Figura No 12. Nivel de estudios por cargo	55
Figura No 13. Enfoques Modelo de Retención.	68
Figura No 14. Iniciativas Plan de Retención – Enfoque Organización	74
Figura No 15. Iniciativas Plan de Retención – Enfoque El Colaborador	76

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Datos de la Institución

1.1.1. Nombre: Banco Internacional S.A.

1.1.2. Actividad: Servicios financieros.

1.1.3. Ubicación: Su oficina Matriz, se encuentra en la ciudad de Quito en la Av. Patria E4-21 y 9 de Octubre. Con cierre al año 2015 cuenta con 87 oficinas a nivel país.

1.2. Historia

A continuación, se narran los hitos de mayor importancia durante la trayectoria del Banco Internacional en el Ecuador:

El Banco Internacional fue creado el 29 de mayo de 1973 con un capital inicial de S/. 30'000.000. La oficina Matriz inició sus operaciones con 19 empleados en Quito en la Av. Santa Prisca y Manuel Larrea (actual Agencia Santa Prisca).

Banco Internacional se consagra como el primer banco en tener presencia en la región Oriente, aperturando su oficina en Lago Agrio, dando soporte a economías agrícolas, ganaderas, comerciales y contribuyendo así al desenvolvimiento de las empresas petroleras y compañías de servicio; estamos cursando el año 1984.

Banco Internacional inaugura en el año de 1991 el actual edificio Oficina Matriz, ubicado en la Avenida Patria y 9 de Octubre.

En el 2006 el Banco se ubica en el lugar más destacado del sistema financiero nacional logrando la Calificación Global de Riesgo “AAA-”, el máximo rating otorgado por calidad en los servicios prestados.

Hoy en día Banco Internacional sigue creciendo a paso firme. Cuenta con más de 400.000 clientes a los cuales atendemos desde 87 puntos de atención a nivel nacional y más de 380 cajeros automáticos. Recientemente se inauguraron tres nuevas agencias en Quito y Guayaquil: El Inca, Paseo San Francisco y Los Ceibos. Sin duda, esta es una evidencia del permanente crecimiento de Banco Internacional, que día a día busca consolidarse como una de las entidades financieras preferidas y reconocidas por los ecuatorianos a lo largo del país. (Banco Internacional, 2016)

1.3. Misión

“Gestionar recursos y servicios financieros con alto grado de calidad, a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes, aportar al desarrollo nacional y crear valor para nuestro capital humano y nuestros accionistas” (Banco Internacional, 2016).

1.4. Visión

Ser el mejor Banco del Ecuador

Contaremos con el mejor talento humano.

Brindaremos servicios de la más alta calidad.

Alcanzaremos altos estándares de eficiencia y productividad.

Incrementaremos las captaciones sostenida y diversificadamente.

Gestionaremos con prudencia la cartera de crédito.

Seremos el Banco más rentable del país (Banco Internacional, 2016).

1.5. Valores Organizacionales

- **Transparencia:** Es la honestidad, que inspira credibilidad en las acciones e interrelaciones con el público, autoridades, accionistas y colaboradores.
- **Profesionalismo:** Es el conocimiento y capacidad para desempeñarnos y entregar la oferta de valor implícita en nuestros productos y servicios.
- **Responsabilidad:** Es el compromiso y dedicación para cumplir nuestros deberes como ciudadanos y colaboradores.
- **Integridad:** Es la rectitud y coherencia que deben guardar nuestros actos frente a los principios de ética y moral.
- **Confidencialidad:** Es el manejo prudente y reservado de la información no pública de nuestros clientes recibida por el Grupo como resultado de sus operaciones (Banco Internacional, 2016).

1.6. Organigrama General

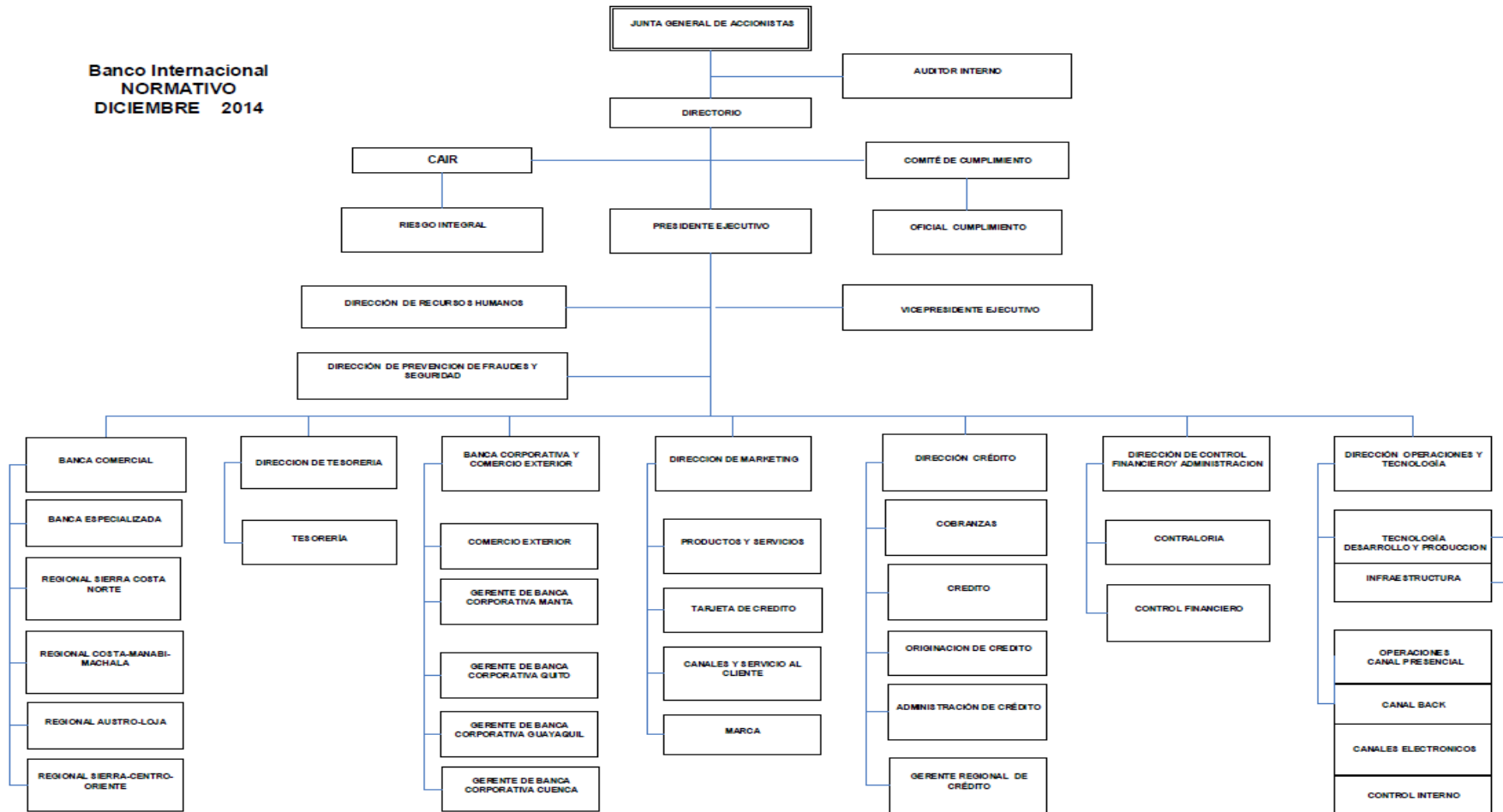


Figura No 1. Organigrama Institucional.

Fuente: (Banco Internacional, 2016).

1.7. Justificación

En el Banco Internacional unos de sus objetivos para alcanzar su visión es “contar con el mejor talento humano”, lo que implica generar una estrategia desde la atracción de candidatos, su período de permanencia y desarrollo en la organización, hasta su salida de la misma. En la localidad de Quito la concentración de agencias es la más alta registrándose 26 puntos de atención al cliente lo que a su vez representa cerca del 30% del total de agencias, adicionalmente en las mismas laboran 200 colaboradores que corresponde al 33% de la población total de agencias (no incluye a departamentos administrativos).

La fórmula utilizada por la organización para la obtención del índice de rotación de personal es:

$$\text{IDR} = \frac{I+S}{2} \times \frac{100}{\text{PEM}}$$

Donde:

IDR= índice de rotación

I= Ingresos de personal.

S= Salidas de personal (Incluye desvinculaciones y renunciaciones voluntarias).

PEM=Promedio de empleados en el período evaluado, se obtiene del número de empleados al inicio del período + el número de empleados al final dividido por 2 (Castillo, 2006, p.68).

Realizando el análisis en el período 2012-2014 el índice de rotación por cargo tipo de agencia es:

Tabla No 1. Índices de rotación por cargo.

CARGO/AÑO	2012	2013	2014
GERENTES	2.7%	1.0%	0.5%
ASESORES DE NEGOCIO	23.9%	26.7%	34.6%
JEFES OPERATIVOS	9.1%	26.1%	4.2%
CAJEROS	40.8%	45.1%	53.6%

Fuente: Registro de ratios 2014.

Para la organización resulta de suma importancia la retención de este talento humano (población de agencias) ya que el lograrlo permite generar un plan sostenido de carrera tanto en el área de atención directa al cliente externo así como en departamentos administrativos, en donde es también una fuente de reclutamiento y selección.

La presente investigación busca realizar un diagnóstico de las principales causales que inciden en la rotación del personal de agencias y con base en ello poder generar un modelo de retención que a su vez permita a la organización el desarrollo de un plan de carrera para esta población y contribuir desde la óptica del talento humano a mantener un posicionamiento competitivo en el mercado financiero ecuatoriano. En el plano profesional es un aporte para el

investigador ya que permitirá el desarrollo de una visión más estratégica y en la toma de decisiones oportunas y de calidad, fundamentado en un conocimiento más profundo de la organización y las motivaciones de quienes la integran.

1.8. Antecedentes

El Banco Internacional es una organización con 40 años de trayectoria dentro del mercado financiero ecuatoriano. En sus inicios su único enfoque era la banca corporativa, es decir clientes empresas dentro de los cuales ha logrado un excelente posicionamiento. A partir del año 2008 y buscando mitigar el riesgo a través de la ampliación de su cartera de clientes, genera una estrategia para abrir su mercado de manera más agresiva al segmento personas naturales. Este giro de negocio ha involucrado una importante inversión en recursos materiales y talento humano. Con este crecimiento en estructura a partir del año 2012 empieza a generarse varios efectos en la administración de personal, uno de ellos la alta rotación en agencias que es donde mayor crecimiento de la población (cerca del 20%) se evidenció en el período 2008- 2014.

Actualmente la rotación generada en agencias es un fenómeno que impide fomentar un plan sostenido de carrera para los colaboradores que forman parte de este grupo, lo que a su vez se traduce en errores operativos, ineficiencia en el uso de recursos e impacta negativamente en la percepción de los colaboradores frente a las posibilidades de crecimiento en la organización.

En el trabajo de investigación sobre la población de agencias en Banco Internacional, “Diseño de un plan de sucesión y Carrera para los cargos operativos de Banco Internacional S.A. Diseño basado en el Modelo de competencias de Lominger para los cajeros, cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos de las agencias en Quito en el año 2013” (Pesántez, 2013),

facilita la comprensión de la estructura de agencias de la organización, además aborda de manera general conceptos inherentes a la retención de personal como el diseño de planes de sucesión.

Se hace necesaria la profundización del concepto de la retención de personal como un factor que genera una dinámica en la organización que a su vez le permite ser eficiente en sus procesos (selección, desarrollo, generación de back ups, etc.) por esta razón, el presente trabajo busca identificar los aspectos más relevantes en la retención del personal y crear planes de acción para lograrlo.

1.9. OBJETIVOS

1.9.1. Objetivo General.

Diseñar una propuesta de modelo de retención de talento humano para la población de agencias del Banco Internacional en la ciudad de Quito que permita asegurar la operatividad del negocio y alcanzar los objetivos estratégicos.

1.9.2. Objetivos Específicos.

- Describir la situación actual de la empresa y el contexto en el que se desenvuelve.
- Desarrollar un marco teórico que permita el entendimiento de los fenómenos en la administración del personal: rotación retención y su impacto en los objetivos estratégicos.
- Analizar las principales motivaciones de los colaboradores para permanecer o salir de la organización.
- Generar un modelo de retención para la población de agencias.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos según Dessler (2009) se presenta desde el mismo instante en que una persona es reclutada y seleccionada, es decir en la contratación, ya que cuando la persona se convierte en un colaborador/empelado en la organización los esfuerzos deben enfocarse en la retención y el desarrollo a través de la capacitación, evaluación del desempeño y remuneración a los empleados; adicionalmente debe atender sus relaciones laborales, salud y seguridad ocupacional, así como aspectos de justicia y equidad, el ciclo se cierra una vez que se genera la salida del empleado donde también es responsabilidad de la empresa el cuidar la integridad profesional y personal.

Sobre la importancia de la Administración de Recursos Humanos es indispensable volver sobre el todo, es decir, sobre el objetivo propio de la organización que a decir de Montes y González (2006, p.10) “es la producción y distribución de algún producto o servicio y para poder alcanzarlo requieren de sus colaboradores”.

Es así que estos autores describen como objetivos de la Administración del Talento Humano los siguientes:

Seleccionar y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Lograr la mayor eficiencia de cada trabajador.

Conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y satisfacción plena de las personas, así como para el logro de los objetivos (Gonzalez y Montes , 2006, p.10).

2.1.1. Importancia.

Al entender a la organización como un conjunto de personas, se hace indispensable su adecuada administración ya que mediante la misma se generan los resultados que la empresa espera y a su vez la satisfacción de sus empleados. Sustentando esta premisa Chiavenato menciona que:

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones, reciben una profunda influencia de las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones reciben la influencia de la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas (Chiavenato, 2011, p.6).

Adicionalmente en un mundo globalizado, la administración del talento humano cobra suma importancia ya que el atraer y retener al personal permitirá ser competitivo en el mercado, lo cual se presenta como un desafío en la gestión de RRHH fundamentando esta idea algunos autores enuncian: “Las firmas que triunfen, serán aquellas capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global” (Losey, Meisinger y Ulrich, 2005, p.40).

2.2. Etapas del talento en la organización

Para los fines del presente trabajo se ha dividido en tres etapas, al ciclo que vive un trabajador dentro de la organización:

2.2.1. Selección / Incorporación.

Es de suma importancia empezar a generar el proceso de retención de los talentos desde su reclutamiento y selección. Ferraro (2001) sugiere que la correcta elección de un empleado

para un cargo determinado incrementa la productividad de la organización, además contribuye a que el período de adaptación sea menor.

Montes y González (2006) también hacen referencia a que la etapa de selección debe estar alineada a los objetivos organizaciones, es decir, no debe limitarse a un proceso de reposición de recursos sino que debe enfocarse en garantizar la consecución de objetivos del negocio a largo plazo. El proceso de selección dentro de las organizaciones puede variar, para objeto de esta investigación se ha considerado el descrito por Martha Alles (2006) el cual se adapta a la realidad de la organización sujeto de estudio.

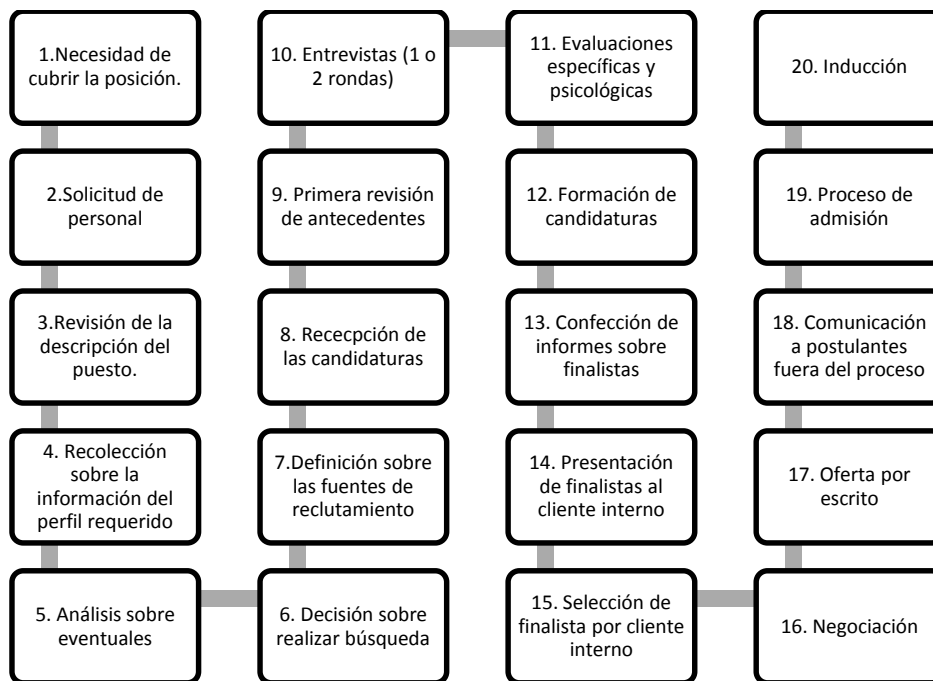


Figura No 2. Proceso de selección

Fuente: Alles, (2006, p.112).

2.2.2. Permanencia.

Esta etapa se refiere al mantenimiento del talento seleccionado en la organización, y abarca acciones en aspectos de desarrollo, compensaciones, salud y seguridad del trabajador y en general todos los planes enfocados a mantener al trabajador motivado dentro de la empresa. Chiavenato (2011) argumenta que para asegurar la sostenibilidad de las empresas a largo plazo la clave no solo es captar al mejor talento, sino que también durante su período de permanencia los esfuerzos se enfoquen en motivar a los empleados/colaboradores. A continuación se describen varias acciones desde la gestión del talento humano en la etapa de permanencia de un trabajador en la organización.

2.2.2.1. Desarrollo Organizacional.(D.O.)

Existe variedad de definiciones de distintos autores frente al tema, a continuación se detallan aquellas que reúnen los elementos centrales que se abordan en esta investigación.

Fierdlander y Brown presentan al D.O. como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades), en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)

Schmuck y Miles afirman que el D.O. se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión. (Garzón, 2005, p.30)

Importancia.

La aplicación formal de un proceso de Desarrollo Organizacional permite a la empresa planificar cambios estructurales y en su estrategia. Respecto a la importancia de D.O. en las

organizaciones Cummings y Worley (2009) realizan un enfoque integral de los principales beneficios de incorporar como parte de la cultura este concepto:

El Desarrollo Organizacional aplica a cambios en estrategia, estructura, y procesos de un sistema completo como de la organización, en un departamento o un grupo o un rol individual de trabajo. Un programa de cambio dirigido a modificar la estrategia de la organización, por ejemplo, cómo la organización se comporta en un ambiente complicado y en cómo las relaciones se pueden mejorar. Esto puede incluir cambios en los grupos de personas para realizar tareas y en los métodos de comunicación para resolver problemas para soportar los cambios en la estrategia.

El Desarrollo Organizacional está basado en la aplicación y transferencia del conocimiento y práctica comportamental, incluyendo conceptos tales como liderazgo, dinámica de grupos y diseño del trabajo, adicionalmente temáticas más amplias como: la estrategia, diseño de la organización y cultura del cambio. Es más que un proceso adaptativo para la planeación e implementación del cambio, involucra planeación y diagnóstico para resolver los problemas organizacionales.

Otro de los principales beneficios es que contribuye para que los miembros de una empresa incorporen habilidades y conocimientos necesarios para conducir estas actividades a través de su involucramiento en cualquier proceso de cambio.

2.2.2.2. Capacitación.

Otro de los elementos fundamentales durante la permanencia del trabajador en la organización es la capacitación y entrenamiento ya que esta contribuye al desarrollo y perfeccionamiento de habilidades.

Foreman (2008) en su trabajo de investigación, plantea que el mayor reto para los administradores de la capacitación en las empresas se basa en identificar lo que la persona

requiere para hacer su trabajo y al mismo tiempo que requiere la organización para conseguir los objetivos del negocio.

Una capacitación efectiva surge de una atmósfera de aprendizaje sistemáticamente diseñada, basada en una cuidadosa evaluación o análisis de los requerimientos de trabajo y capacidades de los aprendices (Preskill&RussEft, 2005). Desde este punto de vista, la definición de capacitación es la sistemática adquisición de habilidades, reglas, conceptos o actitudes que resultan en una mejora del desempeño en el entorno de trabajo (Gilliam, 2000) (Foreman, 2008, p.16).

Importancia.

Las nuevas tendencias de RRHH marcan que el área sea un socio estratégico y que sus indicadores internos tengan alineación con los objetivos del giro del negocio.

Sustentando esta idea los autores Minchella, Phillips y Redden, afirman:

La capacitación y desarrollo, no son más considerados elementos de lujo, son componentes críticos para mantener un ambiente organizacional sano y productivo. Aunque las empresas difieren en el tipo de capacitación y estructura adoptada, el entrenamiento debe ser ligado a otros factores organizacionales. La capacitación por sí sola no es el objetivo “la mejor demostración del valor cuando el aprendizaje se traduce en cambios de comportamiento” (Kirkpatrick, 2006, p.19) (Minchella et al., 2007, pp. 20-21).

2.2.2.3. Evaluación del desempeño.

Un componente primordial para alcanzar los objetivos organizacionales es el establecimiento de indicadores y alineados a ellos la medición y control de los mismos a través de la evaluación de desempeño en todos los niveles.

Según Vértice (2007) la evaluación de desempeño, tiene sus orígenes en Estados Unidos, en la década de 1920-1930 con el objetivo de justificar ciertas políticas desde la óptica retributiva, a través de este ejercicio se establecían indicadores objetivos que facilitarían a los Jefes y Gerentes o responsables del proceso evaluatorio la revisión de elementos del desempeño de sus subordinados, de cara a establecer dichas retribuciones, potenciales ascensos y en los casos más extremos acciones disciplinarias como la desvinculación del empleado. Para la ejecución exitosa de la evaluación de desempeño el autor recomienda la ejecución de tres momentos:

1) Identificación: En esta etapa se determinan qué unidades, áreas, departamentos de la empresa se deben contemplar para la evaluación.

2) Medición: se refiere al momento de la ejecución de la evaluación del rendimiento del empleado por parte de su línea de supervisión. Se recomienda fijar criterios que garanticen que los resultados obtenidos posteriormente respondan a la realidad y que permitan la sostenibilidad de la evaluación de desempeño en el tiempo.

3) Gestión del rendimiento humano en las empresas: “la evaluación no debe ser solo una actividad que atiende a resultados pasados felicitando o reprobando por los resultados del año anterior, sino que debe orientarse hacia el futuro” (Vértice, 2007, p.85). Este tercer momento del proceso de evaluación del desempeño hace referencia al establecimiento de planes de acción posterior a lo evidenciado en la etapa de medición, es importante que los planteamientos que se desprendan en los mismos guarden una alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

En la medida en que el proceso de evaluación de desempeño guarde coherencia con los objetivos de negocio, permitirá que las iniciativas para la mejora del rendimiento de los empleados tengan mayor acogida por parte de los niveles jerárquicos más altos, lo cual a su vez facilitará ejecución y mantenimiento en el tiempo. De acuerdo con Harvard Business

Essentials (2007) toda empresa independiente de su giro de negocio, cualquier equipo departamental y todo empleado necesitan metas y planes claros para conseguirlas. En esta publicación se recomienda que para que el sistema de medición de desempeño sea exitoso las metas también deben compartirse entre equipos, puesto que sin metas compartidas, los individuos y en general las unidades de trabajo enfocarían sus esfuerzos de manera aislada causando una ruptura frente a los objetivos que a nivel de la empresa son estratégicos.

“Para que una evaluación de desempeño sea exitosa debe partir de una alineación desde la estrategia hasta el nivel de ejecución” (Harvard Business Essentials, 2007, p.5).

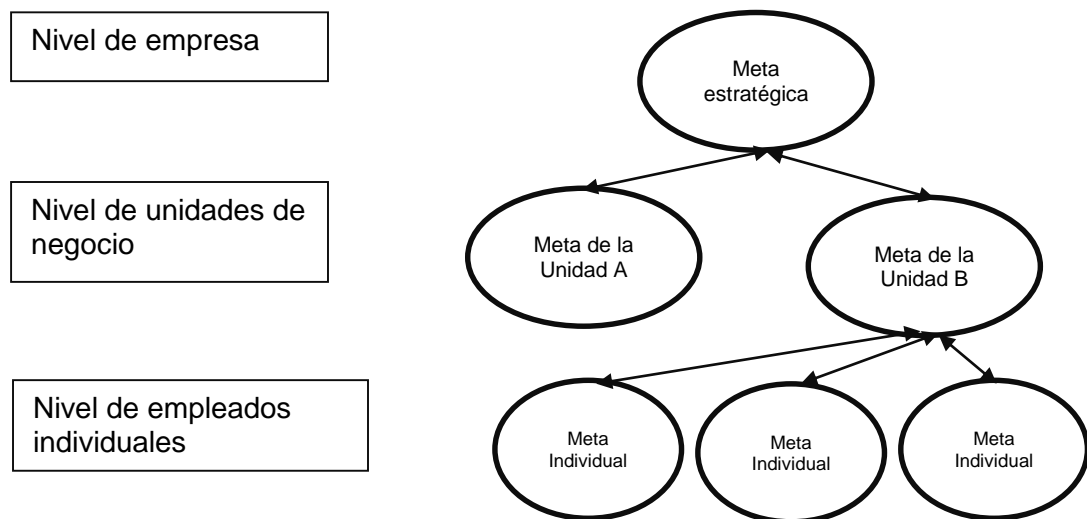


Figura No 3. Alineación de metas

Fuente: Harvard Business Essentials, (2007, p.5).

Importancia.

La información que genera la evaluación de desempeño permite alimentar al resto de procesos de la gestión de RRHH, apoyando el posicionamiento del área en el entorno organizacional y contribuyendo en la toma de decisiones estratégicas.

A continuación se describe la relación e influencia de la evaluación de desempeño en procesos clave dentro de la Administración del Talento Humano:

Análisis del puesto de trabajo: el fundamento de la evaluación de desempeño es el Análisis del Puesto de Trabajo: si no se ha llevado a cabo correctamente, puede influenciar negativamente en los resultados de la evaluación, aunque cabe mencionar que no toda evaluación requiere este insumo.

Selección y ubicación: la información obtenida a través de la evaluación del rendimiento contribuye a asegurarse de que solamente se seleccionan los candidatos que rendirán adecuadamente.

Retribución: uno de los fines de la evaluación de rendimiento es motivar extrínsecamente a los empleados. La evaluación del rendimiento puede servir de base para las retribuciones, de esta forma podemos emplear la evaluación del rendimiento para determinar los niveles salariales, así como los posibles aumentos.

Formación, perfeccionamiento y desarrollo profesional: para proporcionar la formación adecuada es preciso conocer el nivel presente de rendimiento del empleado, así como cualquier aspecto insatisfactorio del mismo (Harvard Business Essentials, 2007, p.86).

2.2.2.4. *Compensaciones y Beneficios.*

Dentro de los roles en la administración del talento es atraer y mantener motivado al personal, un elemento fundamental es la gestión de compensaciones que la organización desarrolle no solo para atraer candidatos sino también dentro de su etapa de permanencia.

Para Hidalgo (2011) hoy en día uno de los motivadores para que un candidato opte por una empresa es la imagen que ésta proyecta, la cual puede ser conceptualizada por un conjunto de factores: posicionamiento en el mercado, su compromiso en temas de responsabilidad social frente a la comunidad, el manejo de la marca, etc. Sin embargo un factor que continúa siendo

atractivo y sin el cual la etapa de selección y permanencia de un individuo en una empresa podría cortarse es la manera como se maneja la compensación y los beneficios.

Hidalgo (2011) sugiere en su obra que para que una organización garantice un plan de atracción y retención exitoso debe generar acciones que no solo enmarquen el aspecto monetario sino también el no monetario, ya que éste último es aquel que influye en aquellos factores de motivación que a su vez incrementan la productividad de la organización. Entre las principales iniciativas se enuncian las siguientes:

Una posición apropiada, alineación entre el ocupante y las responsabilidades que tiene en su puesto de trabajo.

Desafío, establecer proyectos y responsabilidades que reten a quienes están en la organización y atraigan a potenciales candidatos.

Sentido de pertenencia y orgullo, propiciar actividades que hagan que quienes se encuentran en la empresa la sientan como suya.

Liderazgo, el cual debe caracterizarse por motivar y comprometer a los equipos.

“La gestión de las compensaciones constituye hoy un problema de nivel estratégico que nos desafía a buscar la mejor y más inteligente forma de administrar un presupuesto escaso en consonancia con los lineamientos estratégicos de la compañía” (Hidalgo, 2011, p.57).

Es necesario pensar en la compensación y los beneficios como un desafío estratégico en gestión y administración del talento humano, puesto que ahora las empresas compiten por incorporar a sus equipos ejecutivos que aseguren la consecución de metas. En la actualidad solamente la compensación económica resulta insuficiente para atraer y retener a los mejores, por lo cual es de suma importancia que el enfoque en cuestión de compensaciones sea aún más integral.

Las personas son un mercado, el mercado laboral y la compensación y los beneficios son los precios que lo regulan. Es evidente que no todo es dinero, por ello dentro de la oportunidad de recompensa debemos incluir otros elementos que son valorados: el proyecto empresarial, el sector, la relación con el jefe, la adecuación de la personalidad con los valores de la empresa, la localización geográfica, las inversiones en desarrollo, etc. Todo ello es compensación (Jiménez, 2013, p.263).

2.2.2.5. *Salud y Seguridad en el trabajo.*

En la actualidad este aspecto ha cobrado mucha importancia, la normativa exige como un requisito básico el garantizar a los trabajadores un entorno seguro que le permita cumplir con sus tareas. La gestión de prevención de riesgos genera que en su permanencia en la organización el trabajador desarrolle de mejor manera sus capacidades y adicionalmente su estilo de vida lo que a su vez se traducirá en mayor productividad para la organización.

Fundamentando esta idea Argibay (2004) menciona:

Trabajando se puede perder la salud, cuando el trabajo se desarrolla en condiciones que pueden dañar la integridad física, como en los casos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Si además el trabajo infrutiliza las aptitudes de las personas, éstas corren el riesgo de atrofiarse o no desarrollarse como miembros de la sociedad, incidiendo negativamente en la calidad de vida (Argibay, p.3).

2.2.3. Salida.

Parte de ser una empresa que actúa legítimamente con sentido de responsabilidad con sus trabajadores, es cuidar al profesional y al ser humano en su proceso de salida o ruptura laboral, para De la Calle (2004), dentro de las organizaciones existe un proceso denominado ruptura laboral que es el proceso en el cual un colaborador deja de trabajar o presta servicios para una empresa. Este proceso puede ser voluntario o involuntario para el trabajador y genera consecuencias tanto individuales como para la organización. (De la Calle, 2004, p.193)

Respecto a la importancia de prestar atención al trabajador y a la empresa en la etapa de salida Martha Alles menciona:

Toda relación laboral finaliza en algún momento: cuando una persona renuncia, cuando es desvinculada por decisión de su empleador y cuando llega el momento de la jubilación o el retiro. Los tres casos tienen diferente repercusión en la persona involucrada y en la organización, pero los tres por igual requieren la atención del especialista en recursos humanos (Alles, 2008, p.407).

Alles (2008) indica que la política de RRHH debe dar por igual importancia a aquel colaborador que finaliza su relación con la empresa como a los demás integrantes de la organización. Puntualiza que ambos son importantes porque en el caso del colaborador que elige renunciar para optar por otra empresa, porque debemos comprender las razones por las cuales toma esa decisión.

2.3. Generaciones dentro de la Fuerza Laboral

En la actualidad dentro de las organizaciones, existe una convivencia multigeneracional, el entendimiento adecuado de su naturaleza y sus motivaciones, es imperante para lograr alinear a los trabajadores a los objetivos de negocio y la cultura empresarial. Existen múltiples versiones de la división generacional de la fuerza de trabajo, para la presente investigación se considerará la siguiente: Babyboomers, Generación X, Generación Y, se abordarán algunas conceptualizaciones y las motivaciones de las mismas dentro del ambiente de trabajo.

Existe un problema en el lugar de trabajo- un problema de valores, ambiciones, visiones, estados mentales, demográficos y generaciones en conflicto. Como nunca antes en nuestra historia tenemos tantas generaciones, y cada generación con su propia diversidad han sido requeridos para trabajar hombro a hombro, lado a lado, cubículo a cubículo (Filipezak; Raines y Zemke, 2013, p.1).

2.3.1. Babyboomers.

Losey, Meisinger y Ulrich (2005) los catalogan así ya que corresponden a aquellas personas que nacieron en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y 1964 en este período se presentó un fenómeno en el incremento de los indicadores de natalidad por lo que se lo denominó “baby boom” que traducido al español significa estallido de natalidad. Pertenecen a esta generación aquellos sobre los 65 años, que aproximadamente representan el 13% de la población en la actualidad.

Adicionalmente resaltando la importancia de este grupo dentro de la fuerza laboral mencionan:

Si los trabajadores más experimentados deciden o pueden ser persuadidos de trabajar por más tiempo, la fuerza laboral crecerá aún más rápido, y como los trabajadores más viejos son ya experimentados y fueron entrenados, la calidad promedio de la fuerza de trabajo mejorará con el tiempo. (Losey, et al., 2005, p.8).

Habiendo conceptualizado a la generación de los denominados babyboomers, a continuación se detallan sus principales motivaciones para permanecer en una organización.

Motivaciones.

Boomers sienten miedo de enseñar lo que saben a los Generación X, ya que se sienten preocupados sobre la estabilidad en el trabajo. Es importante dar acompañamiento y enseñar a los Boomers a transmitir su conocimiento a sus equipos. Las empresas pueden beneficiarse ofreciendo incentivos a los Boomers que bajen de manera más eficaz su conocimiento y a aquellos que construyan sólidos planes de sucesión.

Los típicos Boomers resistirán a la tecnología si esta no hace su trabajo más fácil e involucra una curva de aprendizaje extensa. Respetan la eficiencia y aprecian sus colegas de la generación X y si les enseñan formas más fáciles y rápidas de lograr sus objetivos (Cran, 2010, p.12).

Abrams y Von Frank (2014) describen ciertas características de esta generación respecto a su orientación al servicio donde se destaca que están dispuestos a ir la milla extra en sus actividades incluso brindando parte de su tiempo familiar en actividades de supervisión o

incluso operativas ya que sienten una gratitud natural por la empresa a la cual prestan sus servicios.

Acerca de cómo establecen sus relaciones dentro del ámbito profesional, los Boomers están interesados en mantener las relaciones y conseguir los resultados. Ellos entienden sobre romper el hielo, el sentido de las reuniones. Los Boomers valoran los saludos de pasillo, los grandes eventos y ceremonias en honor a los retirados. Ellos no ponen en peligro una relación por lograr hacer el trabajo (Abrams y von Frank, 2014, p.9).

2.3.2. Generación X.

Losey, Meisinger y Ulrich (2005) en lo referente al análisis de las tendencias futuras de la fuerza laboral, respecto a esta generación (integrada por aquellos nacidos entre 1965 y 1981) mencionan:

Trabajadores de alto potencial, con un horizonte de tiempo más corto, y una grandiosa autoconfianza en sus habilidades individuales. Generación X, gente joven, talentosa y recién graduada prefieren un trabajo local y divertirse” (Losey, Meisinger y Ulrich 2005, p. 383).

Definiendo otras particularidades de esta generación para Cran (2010) la actitud “vida primero, trabajo después” es la característica clave de la Generación X. Este grupo tiene familias más jóvenes, padres más viejos, y niveles altos de estrés. La Generación X produce altos volúmenes de trabajo, tienen alta preocupación por su trabajo, sin embargo cuando han decidido tener familia, ellos quieren estar ahí para sus hijos.

La Generación X se siente frustrada con sus líderes Boomers porque sienten que hablan del balance vida-trabajo pero no son sinceros. Además se sienten desafiados por la falta de movimiento de sus líderes B- Boomers para el uso de soluciones tecnológicas. Son la primera

generación en alcanzar la adultez, pero de la forma en la que maduraron, no quieren gastar tiempo de vida como lo hicieron generaciones anteriores.

A la generación X no le asusta perder su trabajo: ellos esperan volatilidad en el empleo. Ellos están más asustados en caer en el aburrimiento, la falta de creatividad y la rigidez de la estructura. Una vez descritas varias de las características que definen a esta generación de la fuerza laboral, a continuación se detallan algunas pautas de sus principales motivaciones dentro del entorno de laboral.

Motivaciones.

Cran (2010) recomienda entregar más control a los líderes de la generación X, y proveerlos de libertad para tomar decisiones empresariales. Una de las más grandes preocupaciones de los Generación X, es que existen muchas reglas, demasiada estructura e insuficiente libertad creativa.

Si para la naturaleza de la organización tiene sentido, permitir a los Generación X flexibilidad de trabajo desde casa. Ellos trabajarán y mejorarán sus mediciones de desempeño (en lugar de estar mirando el tiempo en el reloj de la oficina).

Otras buenas prácticas sugeridas por el mismo autor son: involucrar a los Generación X liderando procesos de cambio, personalizar las recompensas y reconocimientos, otorgar viabilidad a sus ideas y permitirles llevarlas a cabo.

2.3.3. Generación Y/ Millenials.

Aquel grupo nacido a partir de 1982. Son una generación más privilegiada, ya que alcanzaron la mayoría de edad durante el auge más grande la historia de la economía doméstica estadounidense. Desean un lugar de trabajo que sean tanto divertidos como gratificantes, requieren empleos afines con sus intereses y no aceptan la manera como se han hecho las cosas en el pasado. Son la primera generación que ha crecido en el

mundo digital y saben cómo usar la tecnología para crear un ambiente personal y laboral que apoyen su estilo de vida. (Mondy, 2005, p.247).

Algunas de sus principales motivaciones y características se describen a continuación:

De acuerdo con Berstein (2006) para muchos miembros de este grupo el ir y venir de la práctica de fútbol a lecciones de karate, a clases de danza y natación fue la norma de su niñez, enseñándoles como “engranar” rápido colaborar con los demás compañeros de equipo.

En general este grupo aprendió a hacer más, lograr más y esperan dar aún más que sus previas generaciones. Para muchos Generación Y la vida se trata de abundancia. Y sus perspectivas sobre el trabajo y los negocios que se ha conformado en gran medida a través de historias mediáticas sobre emprendedores exitosos, despidos de trabajadores y escándalos corporativos.

Adicional a las características y motivaciones de las generaciones en la fuerza laboral detalladas anteriormente, a continuación se efectúa un ejercicio comparativo de la visión de otros aspectos importantes para la atracción, retención y desarrollo de estas poblaciones.

Tabla No 2. Características por Generación.

Aspecto	GENERACIÓN		
	BABYBOOMERS	X	Y
<i>Liderazgo</i>	Su visión de liderazgo es aquel más "autocrático", alineado al tipo de estructura tradicional empresarial. El "Jefe " es el que tiene la última palabra.	El tipo de liderazgo es más participativo, busca opiniones de otros colegas que permitan enriquecer su decisión	Su visión de liderazgo es más "carismático", busca un jefe que inspire y contagie.
<i>Comunicación</i>	Formal, marcada por el orden jerárquico de la organización	Busca otros canales de comunicación alternos a los marcados por las estructuras tradicionales. Puede ir más allá de la jerarquía y puede construir canales de comunicación en otros niveles	Busca la innovación en la comunicación a través de canales virtuales: Facebook, linkedin, youtube, etc.
<i>Tipo de organización</i>	Tradicional - Jerárquica, en la cual el cargo es predominante.	Organización flexible: Donde más allá del cargo pueda participar en otros proyectos.	Organización plana: donde se privilegie la innovación y se valore la creatividad.
<i>Equilibrio trabajo-vida personal</i>	Prioriza la realización del trabajo encomendado y en ocasiones implica sacrificios familiares.	La familia es lo más importante. Empiezan a explorar opciones de teletrabajo, etc.	La construcción de relaciones sociales es su prioridad.

Es importante destacar que esta descripción teórica sobre las generaciones en la fuerza laboral se la realizó ya que existe el interés por parte de la organización objeto de esta tesis en conocer cómo se encuentra distribuida su población de agencias de la ciudad de Quito bajo esta clasificación. Sin embargo no significa que esta información sea utilizada para encasillar, generar estereotipos o que la propuesta fruto de este estudio se fundamente estrictamente en las características generacionales antes detalladas.

2.4. Eventos en la Administración del Talento Humano.

Para efectos de este trabajo es importante abordar los conceptos y particularidades sobre la rotación y retención de personal que a continuación se describen.

2.4.1. Rotación de personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es una variable dependiente de fenómenos internos y externos (Chiavenato, 2011, p. 325).

En la actualidad uno de los retos más importantes es controlar que el índice de rotación no dispare los costos para la organización, puesto que cuando la rotación es generada por el desarrollo que genera la misma empresa es un evento positivo en la administración del talento, sin embargo cuando los motivos por los que se genera son otros es importante generar planes de acción, para un mejor entendimiento sobre la rotación de personal, a continuación se detallan las principales causas y efectos.

2.4.1.1. Causas de la rotación.

Edwards y Phillips (2009) señalan que cuando los empleados tienen necesidades específicas en su trabajo, el desafío del empleador es conocer sus necesidades y la manera de solventarlas. Cuando las necesidades del empleado son atendidas, éste permanece. Si la necesidad no es considerada lo suficientemente importante, el empleado puede decidir adaptarse a la situación o salir de la organización.

Otro factor al que se hace referencia como una causa de la rotación de persona es el compromiso organizacional, donde se intenta entender la medida en la que los empleados están

comprometidos, incluso su apego emocional a la organización. Las mediciones incluyen el grado en el cual los empleados se identifican con la misión, visión, valores de la organización, la medida en la que encuentran significativo y retador su trabajo y la libertad para crecer y desarrollarse en la organización. Estas dos mediciones: satisfacción en el trabajo y compromiso laboral han sido extensamente investigados en relación a la salida de los empleados.

Se han evidenciado que otro elemento que incide en la rotación de personal, es el concepto sobre alternativas de trabajo el cual indica que “cuando los empleados piensan que pueden encontrar un mejor trabajo en otra parte en un período corto de tiempo, la probabilidad de su salida aumenta” (Edwards y Phillips, 2009, p.107).

El comportamiento de búsqueda de trabajo tiene una importante conexión con el actual intento de salida o renuncia.

Recientemente investigaciones han conducido a medir cómo el empleado se siente atraído a su posición o “arraigo al trabajo”. Los empleados tienen una mayor tendencia a permanecer en una organización si tienen un buen ajuste en su puesto, si se sienten cómodos en su grupo de trabajo y si sienten que salir de la organización requeriría de algún sacrificio (Edwards y Phillips, 2009, p.107- 108).

En la siguiente gráfica se resumen los factores que para Edwards y Phillips (2009) son los más predominantes en la intención de salida de un empleado en cualquier organización.

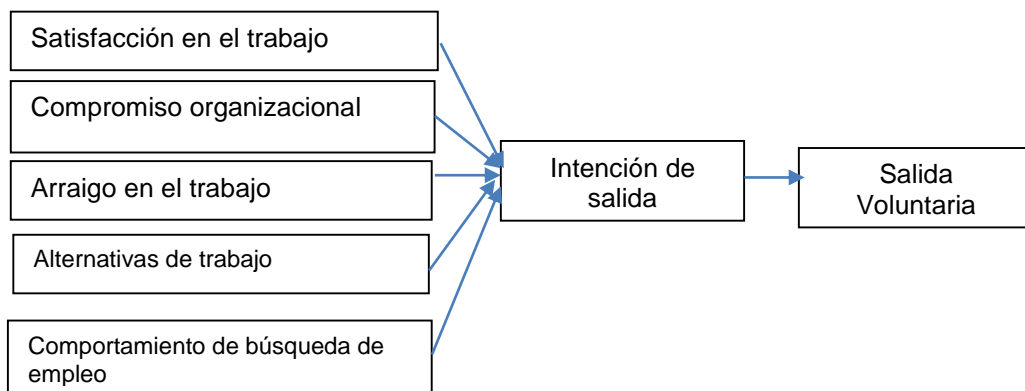


Figura No 4. Empleado – Factores de rotación.

Tomado de: Edwards y Phillips, (2009, p.108).

2.4.1.2. Efectos de la rotación.

Para Chapman y White (2011) resaltan que más allá de los costos cuantificables que genera la salida de una persona de la organización, los costos ocultos son aquellos que más afectan a la productividad considerando que para el reemplazo de este recurso se deberá realizar nuevamente la inversión de tiempo en inducción y adaptación del nuevo empleado a su puesto de trabajo.

Otra consecuencia que acarrea la rotación es el impacto en el clima laboral ya que naturalmente la salida de un empleado afecta al equipo de trabajo, provocando incertidumbre e inestabilidad en sus integrantes. Adicionalmente los líderes no siempre están lo suficientemente capacitados para involucrar exitosamente a un nuevo recurso al equipo lo que genera fricciones y potenciales salidas de otros miembros.

Lamentablemente desde el punto de vista de la organización, los miembros del equipo laboral que tienen mayor probabilidad de irse son los más talentosos, los mejor entrenados y los que tienen la capacidad de hacer una contribución positiva a una organización.

En resumen, la rotación entre los empleados es uno de los mayores costos controlables que tiene una organización. Si una compañía puede retener a sus empleados de calidad a largo plazo, crea una ventaja competitiva sobre sus competidores al mantener bajos los costos y tener continuidad en las relaciones con sus clientes y proveedores (Chapman y White, 2011, p.27-28).

2.4.2. Retención de personal.

A este evento se lo define como “el diseño y ejecución de acciones estructuradas y sistemáticas a nivel organizacional con el fin de evitar la salida de los empleados de buen desempeño” (Alles, 2012 p.122).

Respecto a la importancia de la retención, Conrado (2009) señala que actualmente la retención debe ser tratada como un tema organizacional y no como un proyecto aislado de la unidad responsable de Recursos Humanos. Añade que en la medida que la organización empiece a explorar mecanismos de retención que permitan al empleado una convivencia saludable entre el trabajo y su vida familiar, propicie el reconocimiento personalizado al logro de los objetivos, no solamente permitirá el mejoramiento de la productividad sino también la satisfacción del individuo en su lugar de trabajo.

En la descripción de ambos eventos en la Administración del Talento: rotación y retención, los autores citados coinciden en que los elementos más críticos para lograr un manejo adecuado de los recursos humanos son la motivación y el compromiso organizacional, a continuación se exponen algunas definiciones de los mismos.

2.4.2.1. *Motivación en el entorno laboral.*

Se define “como aquel conjunto de interacciones y motivos que orientan una conducta positivamente hacia la consecución de la misión organizativa. Dichos motivos o intenciones pueden hallarse fuera del trabajador o dentro de éste” (García, 2010, p.5). Considerando lo amplio de la temática respecto a la motivación en el contexto organizacional a continuación se hace una reseña sobre algunas teorías que abordan este tópico.

Teorías sobre la motivación laboral.

Como se mencionó anteriormente en este estudio para lograr retener al mejor talento en la organización es clave el conocimiento de sus necesidades y motivaciones.

García (2010) sobre la motivación en el entorno laboral expresa que las teorías alrededor de este tema pueden agruparse en dos grandes corrientes: las de contenido y las de proceso. Cuando se habla de aquellas centradas en el contenido se refieren a las teorías que focalizan su análisis en los elementos que inciden en la motivación de la persona cuando va a realizar alguna actividad. Dentro de estos elementos se encuentran, las necesidades a satisfacer, las condiciones de trabajo o las remuneraciones que se pueden obtener.

Entre estas teorías más conocidas de esta corriente se puede mencionar:

Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Necesidades aprendidas de McClelland.

Las teorías centradas en el proceso: focalizan su análisis en los procesos que existen en el trabajo del individuo, y que hacen que éste actúe de una manera u otra.

“A estas teorías también se les denominan teorías instrumentales, porque establecen que la conducta del sujeto es un instrumento a través del cual se puede encontrar explicación para los comportamientos que tiene a la hora de conseguir sus metas” (García, 2010, p.82).

Entre las teorías de esta corriente se puede mencionar las siguientes:

Metas profesionales de Locke y Latham.

Teoría de la equidad de Adams.

Teoría de la Autodeterminación.

Respaldando el concepto de motivación laboral, varios autores coinciden que la teoría de la autodeterminación (TAD) aborda de manera integral los aspectos que son claves para la motivación del individuo.

Según Gamez y Marreno (2006) cuando hacen referencia a los estudios realizados por Edward Deci y Robert Ryan acerca de la motivación se concluye que todas las personas tenemos tres necesidades psicológicas innatas, es decir que no han sido adquiridas a través de la experiencia y una vez que éstas han sido solventadas el ser humano se siente feliz y es productivo, estas necesidades son:

De Competencia: es decir aquella necesidad que el ser humano experimenta en búsqueda del mejoramiento de sus habilidades.

De Autonomía: se refiere a la necesidad del individuo por tomar sus propias decisiones y ser dueño de sus actos.

De relacionarse: implica el deseo del ser humano por interactuar con otros y sentirse socialmente aceptado.

De acuerdo con lo enunciado por Deci y Ryan (2000) conforme a los principios de la TAD la motivación puede ser de tipo intrínseca es decir regulada por elementos internos del individuo y de tipo extrínseca la cual es generada por factores externos al ser humano. En el caso de ausencia de motivación se denomina a-motivación o desmotivación, y la misma carece de regulación.

Para una mejor comprensión se hace un breve resumen de la tipología de la motivación y sus tipos de regulaciones.

Tabla No 3. Tipos de motivación y regulación.

		TIPO DE REGULACIÓN
TIPO DE MOTIVACIÓN	A motivación/ Desmotivación	Sin regulación
	Intrínseca	Intrínseca
	Extrínseca	Externa Introjectada Identificada

Desmotivación: Es cuando la persona no se encuentra impulsada a actuar, carece de regulación.

Regulación intrínseca: Es aquella que describe el deseo natural del individuo a realizar acciones porque las considera importantes basado en sus principios, valores y creencias.

Regulación externa: se presenta cuando el comportamiento del ser humano es promovido, por una fuerza externa ya sea normativa o regulatoria.

Regulación introyectada: No se concibe como exclusivamente interna, ya que la persona actúa para satisfacer deseos o requerimientos de otros y evitar sentimientos de culpa.

Regulación identificada: se hace presente cuando la persona actúa lo considera importante para sí mismo, sin que aquello implique el agrado por la actividad que se realiza.

2.5. Compromiso Organizacional

En la actualidad un elemento clave en la retención del mejor talento es el compromiso que una empresa es capaz de generar en sus empleados, sustentando esta idea Cook (2008) señala que el compromiso del empleado es más un contrato psicológico que físico. Es algo que el empleado tiene para ofrecer. Los empleados comprometidos se sienten inspirados por su trabajo, están enfocados en el cliente, se sienten preocupados por el futuro de la compañía y están preparados para invertir su propio esfuerzo para el éxito de la organización.

El compromiso puede ser resumido en la manera positiva en la que el empleado: “Piensa acerca de la organización, cómo se siente en la organización y si se muestra proactivo para lograr los objetivos organizacionales para los clientes, colegas y otros actores clave alrededor de la empresa” (Cook, 2008, p.3).

Complementando esta definición, otros estudios como los realizados en la Universidad de Utrecht en el año 2003, para determinar el nivel de compromiso en el trabajo o también denominado engagement sugieren la siguiente definición:

El engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular (Bakker y Schaufeli, 2003, p.6).

Ampliando el alcance en la definición del compromiso a continuación se describe al vigor, la dedicación, ya que estos factores serán considerados más adelante en la medición del nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades.

La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado.

La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo (Bakker y Schaufeli , 2003, p.6).

2.5.1. Principales motivadores del compromiso organizacional.

Wiley (2010) cita una encuesta realizada en el año 2010 por la empresa Kenexa Research Institute, organización con más de 20 años de experiencia en consultoría de Recursos Humanos desarrolló para identificar los principales motivadores para lograr el compromiso en la empresa. Para ello se entrevistó a ejecutivos de todas las industrias en los doce países con las economías más desarrolladas a nivel mundial, que representan el 73% del producto interno

bruto a nivel mundial (Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, Rusia, España, Reino Unido y Estados Unidos).

A continuación se mencionan los principales hallazgos obtenidos del estudio de la referencia. Los motivadores del compromiso organizacional pueden diferir de acuerdo al país, industria, o tipo de trabajo, y otras características personales como el grupo generacional.

Una manera de crear un marco común para identificar las dimensiones que más influyen en el compromiso es desarrollando una base global de opiniones de trabajadores en países que representan las doce economías más grandes, las cuales suman el 73% del producto interno bruto global (Wiley, 2010, p.58).

Producto de la encuesta se pudo concluir que el compromiso del empleado está realmente impulsado por cuatro elementos esenciales o motivadores clave, en otras palabras los empleados están comprometidos por: líderes que inspiran confianza en el futuro, administradores que reconocen a sus empleados y los conducen al alto desempeño, trabajo emocionante y la oportunidad de mejorar sus habilidades, organizaciones que demuestran una genuina responsabilidad por sus empleados y las comunidades en las cuales operan. Estos aspectos sin duda representan una oportunidad a ser tratada en el diseño de una propuesta de retención de personal.

2.6. Modelos de Retención

Existen varios autores que identifican elementos que contribuyen a mejorar el compromiso y generar retención del talento. A continuación se citan algunos.

2.6.1. Modelo Sears Roebuck.

Armstrong, (2006) explica a través de este modelo que si se mantiene a los empleados satisfechos en términos de su actitud hacia la compañía y su trabajo se crea un irresistible lugar para trabajar, lo cual alienta la retención, la calidad en el servicio y el valor del producto, que conducen a la satisfacción, retención y recomendación del cliente, creando un irresistible lugar para comprar. Esto a su vez crea un irresistible lugar para invertir debido al impacto en el retorno sobre los bienes, márgenes operativos y crecimiento en los ingresos.

A través del siguiente diagrama se explica de mejor manera cómo la generación de satisfacción en el empleado es un ciclo en el cuál para la empresa, y demás actores clave: accionistas y clientes en general son mutuamente beneficiados.

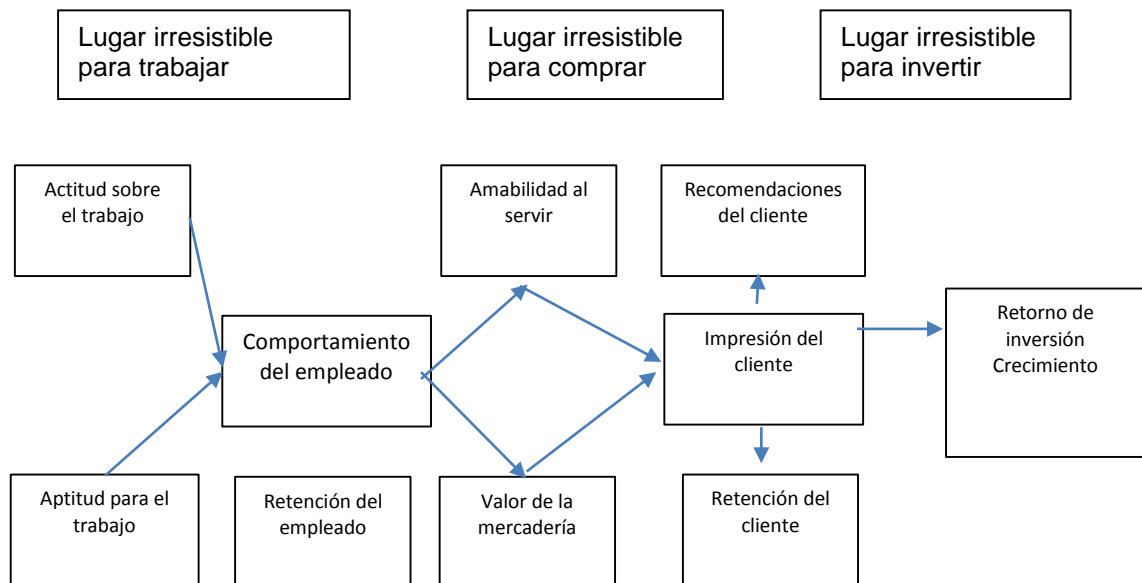


Figura No 5. Modelo Sears Roebuck

Fuente: Armstrong, (2006, p.41).

Este modelo alienta el uso de encuestas de actitud para medir la satisfacción en el trabajo y compromiso y ha sido usado en varias organizaciones en el Reino Unido.

A nivel nacional (Reino Unido) se ha desarrollado este “genoma” del modelo de inversión del capital humano para cuantificar el impacto del compromiso de los empleados tiene sobre la satisfacción del cliente y el desempeño del negocio.

“Este modelo utiliza información existente de fuentes como encuestas de opinión de empleados, índices de satisfacción del cliente, estadísticas del desempeño del negocio y métricas sobre salidas, permanencia en servicio y ausencias “(Armstrong, 2006, p.41).

2.6.2. Modelo repensando la retención.

Finnegan (2010) sugiere que la retención del talento debe ser vista no solo como un tópico del área de Recursos Humanos, sino como un problema estratégico tal como lo son las unidades de Negocio, Operaciones, etc. Para lograrlo propone un modelo basado en tres principios y siete estrategias para la implementación en la organización.

2.6.2.1. Principios del modelo.

Los empleados renuncian porque pueden: Finnegan (2010) sugiere un enfoque proactivo, basando la retención en encuestas de salida y otras razones por las que se presume que los empleados renuncian.

Los empleados permanecen por cosas que provienen únicamente del empleador: el autor llama a la reflexión organizacional a través de las siguientes preguntas ¿quién eres tú como empleador?, ¿qué hace tu organización que otras no hacen? la idea es identificar y construir la contratación, entrenamiento, y otros procesos de una manera diferente y única.

Los supervisores construyen relaciones que conducen a la retención o a la salida: hace referencia a que algunos empleados permanecen por los supervisores, por lo que es primordial involucrar a los líderes en un modelo de retención.

Con base en los principios descritos en el modelo también aporta con las siguientes estrategias para su implementación exitosa en la empresa.

- Hacer a los supervisores responsables por los objetivos de retención.
- Desarrollar a los supervisores para construir confianza en los equipos.
- Estrechar la puerta de entrada y cerrar la puerta de salida: se refiere al mejoramiento del proceso de reclutamiento y permanencia dentro de la empresa.
- Influenciar a los empleados durante los primeros 90 días.
- Desafiar a las políticas actuales para que permitan una retención efectiva.
- Calcular los costos de salida como un problema del negocio.
- Manejar la retención desde los niveles jerárquicos más altos (Finnegan, 2010, p.34).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Tomando como referencia las cuatro fases que proponen Rodríguez, Gil y García (1999) dentro de un trabajo de investigación con componentes cuantitativos. A continuación se detalla el flujo de desarrollo del presente proyecto.

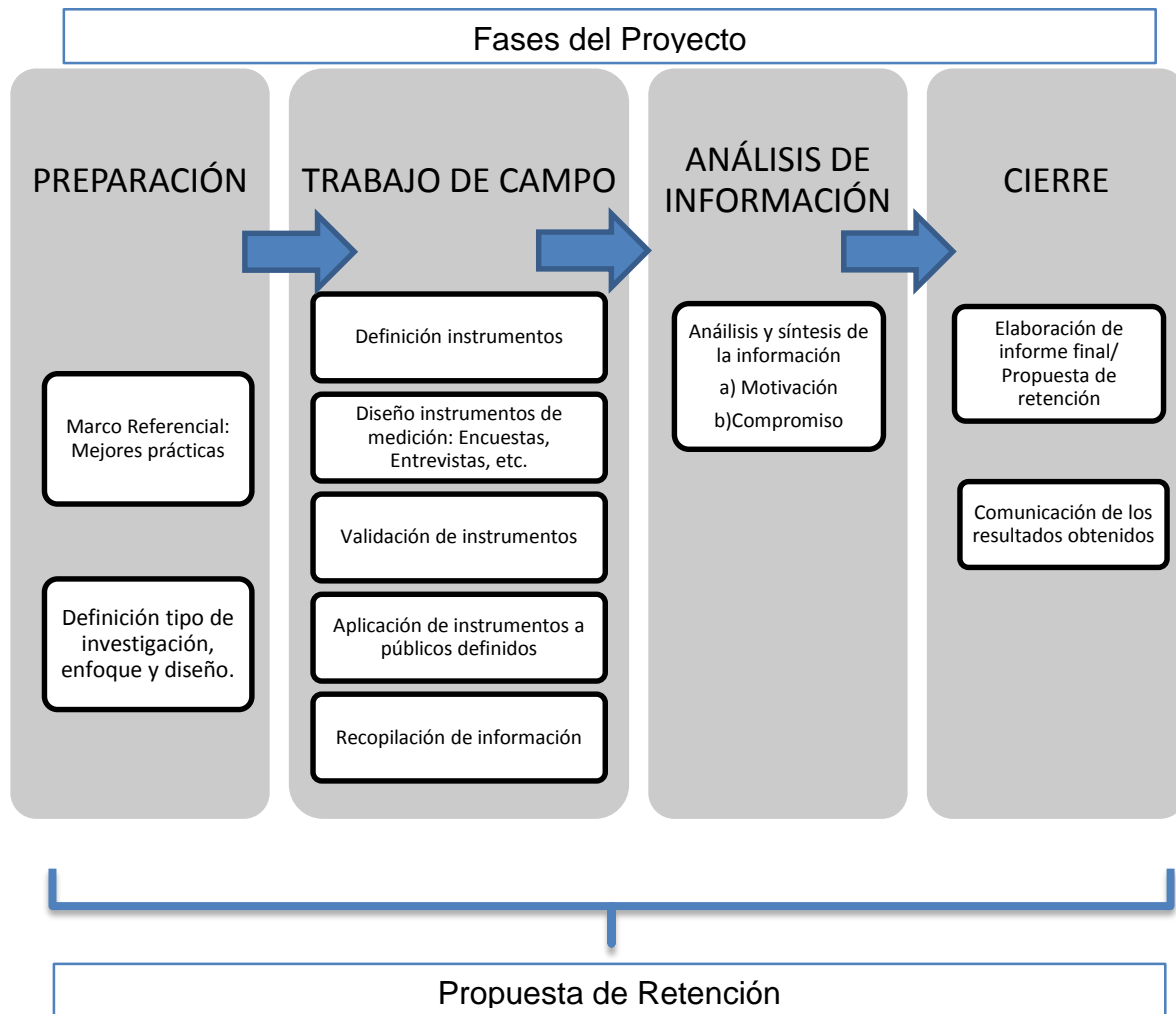


Figura No 6. Etapas del Proyecto

3.1. Preparación

Esta etapa se caracteriza por su carácter participativo, los principales entregables dentro de la misma son: definición del tema de investigación, revisión bibliográfica, y, a través de estos, lograr la construcción de un marco teórico y una propuesta metodológica en la cual se define el diseño de la investigación, el alcance, la elección de los públicos objetivo y la construcción de la muestra. Adicionalmente como un valor agregado a la presente investigación se incluye un marco referencial donde se mencionan algunas buenas prácticas que realizan referentes en el sector financiero mundial considerando la naturaleza de la organización objeto de estudio.

3.1.1. Marco referencial: mejores prácticas.

En anteriores capítulos se ha hecho una exploración teórica respecto a temas como la motivación, el compromiso organizacional, algunas estrategias exitosas para la exitosa implementación de modelos de retención, etc. Sin embargo como parte de la etapa de preparación del presente proyecto se ha considerado importante el conocer cómo se incorporan estos enunciados teóricos en organizaciones referentes. A continuación se describen algunas de las iniciativas en materia de retención que estas organizaciones practican y que podrán servir de referencia para la propuesta de modelo de retención de la organización.

- ***Banco Santander.***

Banco Santander (2016), en la página web oficial de la organización hace referencia de su presencia a nivel mundial, cerrando el 2015 con 193863 empleados de múltiples nacionalidades. Banco Santander ha construido su visión y creación de valor mediante cuatro pilares:

- 1) Sociedad.
- 2) Clientes.

- 3) Accionistas e inversores.
- 4) Empleados.

Justamente en este último pilar es donde Banco Santander ha enfocado sus esfuerzos en la atracción y retención del talento, para ello ha canalizado sus iniciativas en tres grandes frentes:

1) Nuevas formas de trabajar: mediante este enfoque se busca generar la satisfacción de los empleados a través de prácticas que le permitan tener un equilibrio entre su vida profesional y personal entre los principales proyectos tenemos:

Flexibilidad de tiempo en el trabajo: cuyo principal objetivo es “mejorar la organización y planificación del trabajo, siendo más eficientes y colaborativos, sacando más partido a la tecnología, eliminando la burocracia y haciendo mejor uso de las reuniones y del correo electrónico” (Banco Santander, 2016).

Nuevo modelo de relación entre países y corporación: para la generación de sinergias a través del planteamiento de proyectos como grupo financiero que permita que profesionales de varios países interactúan y se enriquezcan de esa diversidad.

“Transformación digital: En 2015 se pusieron en marcha los *Digital Days*, celebrados tanto en el centro corporativo como en casi todos los países, con el objetivo de convertir a los empleados en prescriptores de la banca digital” (Banco Santander, 2016).

2) Gestión del talento: en este ámbito se busca la sostenibilidad de las acciones a través del establecimiento de planes de capacitación y desarrollo, en este frente se detallan las iniciativas que han llevado a cabo:

Política y proceso de planificación de la sucesión: se basa en el planteamiento de directrices para establecer cómo se reemplazarían posiciones claves y de alta dirección.

“Política de oferta abierta: desde abril 2015, los empleados del Grupo pueden elegir los cursos de formación que prefieren realizar en función de sus intereses y de las necesidades

de sus puestos de trabajo” (Banco Santander, 2016). Este aspecto es muy importante buscando generar el autodesarrollo en la población.

- **BBVA**

Otro ejemplo de buenas prácticas es el grupo financiero global BBVA. En su página web oficial BBVA (2016) enuncia que con cierre al 2015 son 137968 trabajadores y su presencia es en 35 países a nivel mundial. Considerando este volumen en su población, esta organización ha implementado varias estrategias con la finalidad de atraer nuevos talentos y retener a los ya existentes, a continuación se detallan las principales:

Personalización de los procesos de gestión humana: Casares y Sarriés (2008) resaltan que durante los años 2002 y 2003 considerando el volumen de hojas de vida BBVA decidió la elaboración de sus propias pruebas alineadas a sus propios valores para la etapa de reclutamiento y selección. Este proyecto ha traído como beneficio la eficiencia en tiempos del proceso puesto que ahora estas evaluaciones están subidas a su página web para cualquier postulante alrededor del mundo.

Apoyo en la profesionalización de los recursos: esta organización expresa de manera clara su visión: “en BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas” (BBVA, 2006). Y este enunciado no solo lo hace de cara a su cliente externo sino también hacia sus empleados ya que una de sus iniciativas es la creación de fundaciones que financien estudios a todo nivel para sus empleados como para la sociedad en general, esta estrategia contribuye a la satisfacción de los trabajadores y paralelamente posiciona de manera positiva a la organización en el ámbito de la Responsabilidad Social.

3.1.2. Tipo de investigación.

Bajo la tipología que propone PUCE (2007) el presente trabajo es denominado proyecto o producto, ya que a través de conceptos teóricos y elementos técnico profesionales permite la intervención directa en un contexto real para solucionar problemas, que para el presente estudio es en lo referente a la retención de personal de agencias en la localidad de Quito.

3.1.3. Enfoque y diseño.

El enfoque seleccionado es mixto ya tiene elementos cuantitativos, que surgen de los instrumentos para la recolección de datos: encuestas y registros históricos y también factores de tipo cualitativo a través de entrevistas, esto, con el fin de exponer de manera integral los aspectos a trabajar para el diseño de una propuesta de retención.

Las técnicas e instrumentos suponen la participación activa de los empleados de la organización a la que se hace referencia y se diseñarán con el fin de recolectar información que permita tener un contexto real sobre la temática de retención de personal.

El diseño del presente trabajo es descriptivo y no experimental ya que en principio describe la situación actual de la organización para posteriormente plantear una propuesta de retención sin que aquello implique que en el proceso exista la manipulación de variables.

3.2. Fase de trabajo de campo

Comprende la exploración del tema de investigación antes definido, a través de registros históricos y el diseño, validación y aplicación de instrumentos de medición: entrevistas, encuestas, cuestionarios, etc. Su principal entregable es el diagnóstico situacional.

3.2.1. Instrumentos.

3.2.1.1. Encuestas.

- *Compromiso organizacional.*

Como se mencionó en el marco teórico de esta investigación, entendiendo al compromiso como la correlación de Vigor, dedicación y absorción, factores anteriormente descritos se hará uso del Utrecht Work Engagement Scale (UWES), traducido al español: escala de Utrecht de compromiso en el trabajo. Ver Anexo No 1 Bakker &, Schaufeli (2003).

La encuesta desarrollada desde el año 1999 por la Universidad de Utrecht, se encuentra estructurada por 3 factores evaluados a través de 17 ítems como a continuación se describe:

Tabla No 4. Factores Compromiso Organizacional.

FACTOR	ITEMS
VIGOR	<i>1. En mi trabajo me siento lleno de energía.</i>
	<i>2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.</i>
	<i>3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.</i>
	<i>4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.</i>
	<i>5. Soy muy persistente en mi trabajo.</i>
	<i>6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.</i>
DEDICACIÓN	<i>1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.</i>
	<i>2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.</i>
	<i>3. Mi trabajo me inspira.</i>
	<i>4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.</i>
	<i>5. Mi trabajo es retador.</i>
ABSORCIÓN	<i>1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando</i>
	<i>2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.</i>
	<i>3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.</i>
	<i>4. Estoy inmerso en mi trabajo</i>
	<i>5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.</i>
	<i>6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.</i>

Fuente: Bakker &, Schaufeli (2003, p.8).

Validez del Instrumento.

El UWES consiste en tres escalas altamente relacionadas. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores. Tomando en cuenta todo esto, podemos afirmar que el engagement es un constructo formado por tres factores íntimamente relacionados, que son medidos por tres escalas internamente consistentes (Bakker y Schaufeli, 2003, p.9).

En la presente investigación se desprenden los siguientes resultados en el α de Cronbach de cada sub escala/ dimensión, considerando un N = 200 (número de casos):

1. Vigor: α de Cronbach= 0,85.
2. Dedicación: α de Cronbach= 0,91.
3. Absorción: α de Cronbach= 0,74.

Estos indicadores señalan que la información recogida a través del instrumento tiene la confiabilidad adecuada para con base en ello poder generar conclusiones.

El Alfa de Cronbach según Campo & Celina (2005) es un coeficiente usado para medir la consistencia interna de una escala, es decir, permite dimensionar que tan correlacionados se encuentran los ítems de un instrumento. Se considera aceptable la fiabilidad de un instrumento cuando el coeficiente alfa de cronbach es igual o superior a 0,70.

- ***Motivación.***

Se aplicará el CUESTIONARIO R-MAWS Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, desarrollado en el año 2010. La base teórica de la prueba es el de la Teoría de la Autodeterminación; es por ello, que se miden a través de la misma. Ver Anexo No 2.

El instrumento ha sido transculturalmente validado por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas, entre ellos se encuentran el inglés, francés, holandés y español, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países. (Castillo, 2014, p.19). La escala consta de 19 ítems (preguntas) que evalúan a 5 sub-escalas mencionadas en la TAD:

Tabla No 5. Sub-escalas de motivación en el entorno laboral.

SUBESCALA	ITEM QUE LA EVALUA
DESMOTIVACIÓN / A MOTIVACIÓN	2,15,16
REGULACIÓN EXTERNA	3,8,9,10,14,17
REGULACIÓN INTROYECTADA	1,5,7,19
REGULACIÓN IDENTIFICADA	4,11,8
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	6,12,13

Fuente: Pérez, (2014, p.15).

Sobre la definición de estas sub escalas se hace referencia en el marco teórico de la presente investigación cuando se aborda la Teoría de la Autodeterminación.

Validez del Instrumento.

Esta encuesta de cinco dimensiones sirve para medir la intensidad de la motivación y adicionalmente permite observar cómo se motivan las personas.

Respecto a la validez del instrumento y cada sub escala antes descritos el análisis de los datos en contextos laborales permitieron observar siguientes Coeficientes Alpha de Cronbach: 0.89, 0.83, 0.75, 0.69 para la muestra en inglés y 0.83, 0.87, 0.81, 0.91, 0.89 para la muestra en francés.

La escala revisada de Gagné et al. (2010) fue aplicada en 4783 casos (N) demostrando evidencia de confiabilidad e invariabilidad estructural en diez idiomas diferentes (Pérez, 2004, p.17).

El análisis psicométrico del presente estudio arroja los siguientes resultados en el α de Cronbach de cada sub escala, considerando un N = 200 (número de casos):

1. Desmotivación / a- motivación: α de Cronbach= 0,96.
2. Regulación externa: α de Cronbach= 0,84.
3. Regulación introyectada: α de Cronbach= 0,94.
4. Regulación identificada: α de Cronbach= 0,97.
5. Regulación intrínseca: α de Cronbach =0,97.

Estos resultados nos permiten concluir que el instrumento utilizado tiene la confiabilidad adecuada y los datos recabados a través del mismo nos permitirán generar información veraz para posteriores planes de acción. Cabe indicar que los α de Cronbach mencionados en este estudio fueron obtenidos a través de la aplicación del software estadístico SPSS.

Adicionalmente se efectuó un análisis correlacional tomando al compromiso laboral como variable dependiente y a la motivación como variable independiente, producto del mismo se evidenció que solo hay una correlación significativa cuya magnitud es baja, la correlación es: absorción - motivación introyectada: 0,22 (significativa al 0,01). Si bien la magnitud es baja, sugiere que las personas que se absorben en su trabajo, lo hacen para evitar la desaprobación y aumentar la aprobación de los demás.

3.2.1.2. Entrevista.

Con el objetivo de profundizar en las motivaciones que tienen los colaboradores ya sea para continuar o salir de la organización, en la presente investigación se utilizó la entrevista semi-estructurada que Finnegan (2010) propone, ver, esto permitirá tener la información cualitativa que complementará los datos cuantitativos recogidos con los instrumentos antes descritos

A continuación se detallan las preguntas de este instrumento:

1. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?
2. ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar aquí?
3. ¿Cuáles son tus objetivos profesionales?
4. ¿Cuál es el trabajo de tus sueños?
5. ¿Por qué permaneces aquí?
6. ¿Por qué podrías irte?
7. ¿Qué hace que un día sea bueno aquí?
8. ¿Qué más quieres aprender?
9. ¿Cómo la compañía te puede apoyar?

3.2.2. Población objetivo: tamaño de la muestra.

Para el caso de las encuestas se aplicaron al 100% de los colaboradores de la población de agencias en Quito, es decir 200 personas, distribuido de la siguiente manera:

GERENTES: 25 personas.

ASESORES DE NEGOCIO: 45 personas.

JEFES OPERATIVOS: 27 personas.

CAJEROS: 103 personas.

TOTAL: 200 personas

Para la realización de entrevistas, se tomó una muestra representativa por cargo, con un nivel de confianza del 95%.

Para el cálculo de cada muestra se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = es el tamaño muestral.

N = el tamaño del universo a evaluar (Total población agencias en Quito).

σ = la desviación estándar= 0,5

Z = valor obtenido mediante los niveles de confianza. Para el presente caso al ser el 95% de confianza el valor de Z= 1,96

e = el límite aceptable de error. Netquest (2013)

Obteniéndose las siguientes poblaciones por cargo a ser entrevistadas en la localidad

Quito:

GERENTES: 23 personas.

ASESORES DE NEGOCIO: 40 personas.

JEFES OPERATIVOS: 25 personas.

CAJEROS: 81 personas.

TOTAL: 162 personas

3.2.3. Aplicación de instrumentos/ levantamiento de información.

Una vez definidos los instrumentos y el público objetivo se tomó contacto en Noviembre del año 2015 con las Gerencias Regionales Comercial y Operativa correspondientes a la localidad Quito para informar sobre futura la aplicación de encuestas y entrevistas a sus equipos de trabajo. El mensaje clave que se manejó en estos acercamientos fue que el objetivo de aplicar estos instrumentos es conocer a mayor profundidad qué aspectos son los que motivan a nuestra población de agencias, con el objetivo de trasladarlos a planes de acción. Posterior a esta comunicación a la primera línea gerencial, se mantuvo dos desayunos el 6 y 7 de Enero del 2016 con Gerentes de Agencia y Jefes Operativos de la ciudad de Quito para socializar el proyecto.

La ejecución de encuestas fue realizada desde el 11 de hasta el 22 de Enero del 2016. El mecanismo para la recolección de información fue a través de encuesta física (lápiz y papel). Posteriormente se realizó la tabulación a través de un equipo de cinco consultores asignados al proyecto, esta tarea se desarrolló desde el 25 de Enero hasta el 19 de febrero del 2016. Es importante mencionar que el equipo de consultores son parte del Departamento de RRHH de la organización objeto de estudio y fueron capacitados previamente en la composición de las encuestas.

Para la aplicación de entrevistas se utilizó al mismo equipo de consultores y se desarrolló desde el 25 de Enero al 26 de Febrero del 2016.

Cabe mencionar que manteniendo las consideraciones éticas en esta aplicación los nombres de las personas participantes en esta investigación se mantendrán en reserva.

3.3. Análisis de datos

Dentro de este apartado se hace un desglose de los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas. Como herramienta para la tabulación y cálculo se utilizó el programa Microsoft Excel Versión 2013.

El análisis tiene dos enfoques, uno general: donde se detalla la información global de la población de agencias, y un segundo donde se pone a consideración los resultados obtenidos por cargo.

3.3.1. Resultados demográficos.

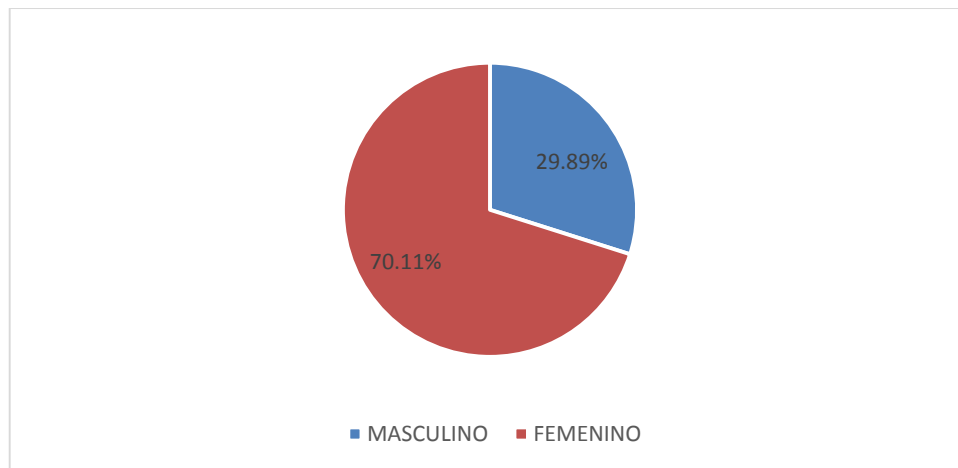


Figura No 7. Distribución de género población general de agencia

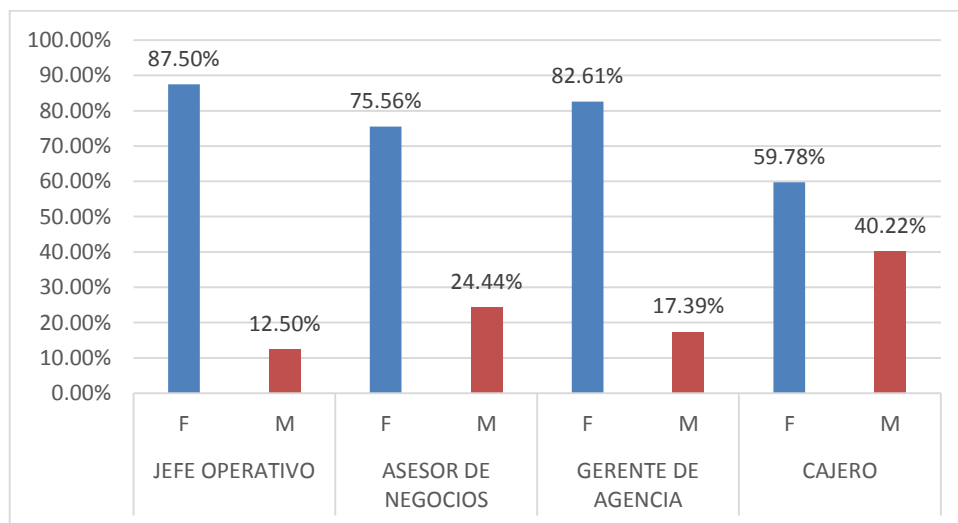


Figura No 8. Distribución de género por cargo.

Considerando N= 200 (población de agencias), el análisis evidencia que en general la población de género femenino es la predominante con un 70% a nivel general, y en el desglose por cargos en el Jefe Operativo es donde se encuentra la mayor concentración de personal femenino.

3.3.1.1. Estado civil, cargas familiares.

Otras variables consideradas en el análisis demográfico fueron el estado civil, y cargas familiares de la población de agencias. A través de esta información se pueden generar acciones focalizadas acorde al estilo de vida del grupo evaluado.

Tabla No 6. Estado civil por cargo.

CARGO	Soltero	Casado	Divorciado
ASESOR DE NEGOCIOS	53%	43%	4%
CAJERO	60%	38%	2%
GERENTE DE AGENCIA	35%	55%	10%
JEFE OPERATIVO	29%	67%	4%

Tabla No 7. Número de cargar familiares por cargo.

CARGO	No de cargas familiares (promedio)
ASESOR DE NEGOCIOS	1,55
CAJERO	2,1
GERENTE DE AGENCIA	2,33
JEFE OPERATIVO	2,45

Tabla No 8. Edad promedio de hijos.

CARGO	Edad de hijos (años promedio)
ASESOR DE NEGOCIOS	5,7
CAJERO	4,5
GERENTE DE AGENCIA	9,7
JEFE OPERATIVO	10,6

Como se puede evidenciar, la mayor parte de la población de agencias tiene el estado civil casado, siendo el cargo de Jefe Operativo el cargo donde mayor proporción de colaboradores casados se encuentran (63%).

Otro factor relevante es el número de cargas familiares que tiene la fuerza laboral de agencias, ya que es un parámetro que nos permitirá evaluar la disponibilidad de tiempo fuera de oficina. El resultado indica que en las posiciones de Jefatura (Jefe Operativo y Gerente) es donde mayor número de cargas familiares promedio se tiene, seguido por el cargo de Cajero con un promedio de 2,1 cargas familiares.

Complementando este análisis se evidencia que los hijos de los colaboradores están en edad de escolaridad teniendo un promedio de edad de 7.6 años, lo cual promueve a que la propuesta de retención objetivo de este estudio contemple este aspecto buscando un equilibrio entre el trabajo y la convivencia familiar

3.3.1.2. *Análisis generacional.*

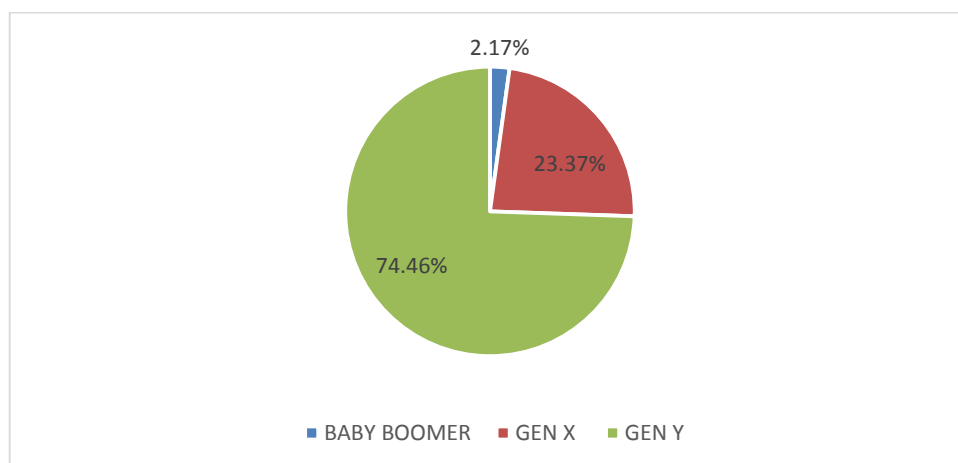


Figura No 9. Distribución generacional población de agencias.

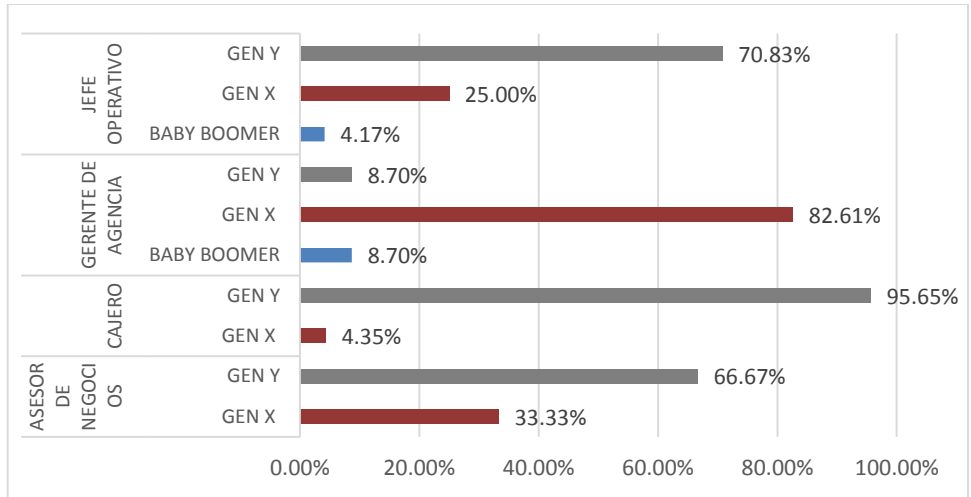


Figura No 10. Distribución generacional por cargo.

Los resultados muestran que a nivel general en la población de agencias la mayor parte de colaboradores se encuentran en la Generación Y (74,46%). En el análisis más profundo por cargo la tendencia de una mayor proporción de Generación Y permanece, excepto en el cargo Gerente de Agencia donde los colaboradores Generación X alcanzan un 82,61%.

3.3.1.3. Nivel de estudios.

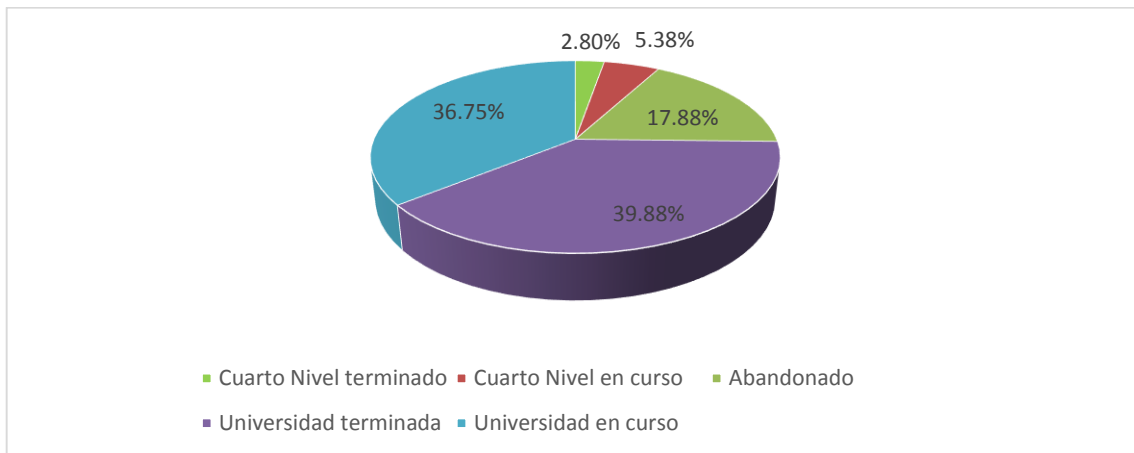


Figura No 11. Nivel de estudios población general agencias

Tabla No 9. Motivos de abandono.

Motivos	% de la población
Falta de tiempo	39%
Costos	35%
Cierre de universidades	25%
Otros	1%

El análisis indica que la mayor parte de la población de agencias ha culminado sus estudios universitarios es decir el 39,88 % y un 36,7% se encuentra cursando sus estudios de tercer nivel.

Un aspecto a considerar es que un 17,8% de los colaboradores ha abandonado sus estudios, fundamentado en los costos, falta de tiempo y cierre de universidades, este aspecto abre una oportunidad de mejora para ser abordada en la propuesta de retención de personal.

3.3.1.4. Nivel de estudios por cargo.

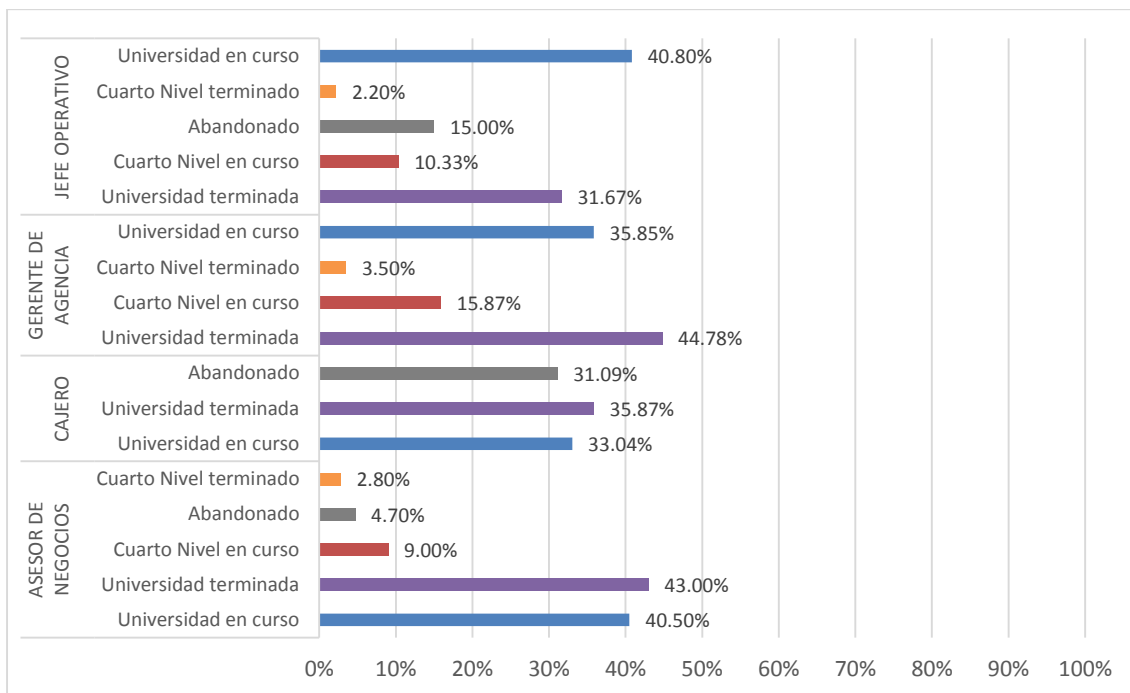


Figura No 12. Nivel de estudios por cargo

En el resultado por cargo la mayor parte de los colaboradores ha culminado o se encuentra cursando sus estudios de tercer nivel, sin embargo un factor a evaluar es que el porcentaje más alto de abandono es evidenciado en los cargos Cajero y Jefe Operativo.

3.3.1.5. *Tiempo de experiencia en la organización.*

Tabla No 10. Tiempo de experiencia por cargo

Cargo	Años
ASESOR DE NEGOCIOS	3,6
CAJERO	1,1
GERENTE DE AGENCIA	7,4
JEFE OPERATIVO	7,0

El análisis nos indica que las posiciones de mayor jerarquía (Gerente y Jefe Operativo) son aquellas con mayor tiempo promedio en la organización. En el cargo de Cajero el tiempo de experiencia promedio 1,1 años, convirtiéndose en una alerta ya que la principal fuente de reclutamiento en el caso de Jefes Operativos y/o Asesores de Negocio es el grupo de Cajeros y al no mejorar el tiempo de permanencia podría afectar la ejecución de planes de sucesión.

3.3.2. Resultados compromiso organizacional.

Para la interpretación de los resultados obtenidos a través de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en el presente estudio, se hará uso de las siguientes categorías por cada factor (vigor, dedicación, absorción): muy bajo, bajo, promedio, alto y muy alto. La misma categorización será utilizada en el puntaje total, esto con el fin de obtener un análisis general y por factor.

La siguiente tabla describe los puntajes normalizados para el UWES -17 que fue utilizado en esta investigación.

Tabla No 11. Puntajes normalizados UWES-17

	VIGOR		DEDICACIÓN			ABSORCIÓN			PUNTAJE TOTAL			
MUY BAJO	menor a 1,81		menor a 1,33			menor a 1,33			menor a 1,61			
BAJO	1,82	A	2,67	1,34	a	2,50	1,34	A	2,55	1,62	a	2,55
PROMEDIO	2,68	A	4,00	2,51	a	4,08	2,30	A	3,88	2,56	a	3,88
ALTO	4,01	A	4,67	4,09	a	4,82	3,68	A	4,61	3,89	a	4,61
MUY ALTO	4,68	A	5,00	4,83	a	5,00	4,62	A	5,00	4,62	a	5,00

Fuente: Bakker y Schaufeli, (2003, p.33).

3.3.2.1. Población total de agencias – Puntaje.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la población general de agencias de la ciudad de Quito.

Dentro de cada factor se muestra el porcentaje de la población que evidenció con mayor intensidad el mismo.

Tabla No 12. Puntaje por factor compromiso organizacional

FACTOR	% Población
VIGOR	46,50%
DEDICACIÓN	15,50%
ABSORCIÓN	38,00%

Este resultado evidencia que en la población de agencias Quito la mayor parte de colaboradores (46, 5%) muestran un alto puntaje en el factor Vigor, lo cual permite identificar que una característica presente en los colaboradores objeto de estudio, es el entusiasmo y la persistencia en las actividades que realizan, seguida por el factor absorción (38%), que determina que se encuentran absortos en sus actividades.

Sin embargo en el factor Dedicación solo el 15,5% de los colaboradores tuvo el puntaje más alto, es decir que puede existir la percepción de que el trabajo realizado es no relevante o poco retador.

3.3.2.2. *Análisis por cargo.*

Gerente.

Tabla No 13. Puntaje por factor – Compromiso organizacional

FACTOR	% Población
VIGOR	40,00%
DEDICACIÓN	20,00%
ABSORCIÓN	40,00%
TOTAL	100%

Comparando el resultado de la población en general con el obtenido en el grupo de Gerentes se evidencia que en los factores Vigor y Absorción ambos con un 40% de los colaboradores encuestados muestran los puntajes más altos, lo que a su vez indica que en este grupo el entusiasmo y la absorción que tienen por su trabajo es de alto nivel. Estas características pueden ser vistas como una fortaleza a ser potencializada en la propuesta de retención objetivo de este estudio.

Asesores de Negocio.

Tabla No 14. Puntaje por factor – Compromiso organizacional

FACTOR	% población
VIGOR	55.56%
DEDICACIÓN	13.33%
ABSORCIÓN	31.11%
TOTAL	100%

Los resultados obtenidos en el grupo de Asesores de Negocio indican que la mayor parte de quienes integran este grupo obtuvieron el puntaje más alto en el factor Vigor (55,56% de los encuestados), esto nos indica que una característica que evidencia el grupo evaluado es el alto nivel de energía que invierte en sus actividades.

Jefes Operativos.

Tabla No 15. Puntaje por factor – Compromiso organizacional

FACTOR	% población
VIGOR	37.04%
DEDICACIÓN	11.11%
ABSORCIÓN	51.85%
TOTAL	100%

Los resultados obtenidos con el grupo de Jefes Operativos muestran que en el factor Dedicación, el puntaje obtenido es inferior en comparación con los recabados con la población general de agencias (11,11% vs 15,58%). Este resultado nos permite identificar que las personas de este grupo frente al resto de cargos en agencia pueden tener una percepción menos positiva sobre la significancia y desafíos en su puesto de trabajo y por lo tanto mostrar una tendencia a sentirse menos entusiasmados con sus actividades. Este aspecto puede ser abordado como una oportunidad de mejora a trabajar en un plan de retención.

Adicionalmente el 51,85% de los encuestados muestra el puntaje más alto en el factor Absorción lo cual indica que una característica de este grupo es que se encuentra absorto por las tareas que realiza.

Cajeros.

Tabla No 16. Puntaje por factor – Compromiso organizacional

FACTOR	% población
VIGOR	46.60%
DEDICACIÓN	16.51%
ABSORCIÓN	36.89%
TOTAL	100 %

En comparación con los resultados generales de la población de agencias, el cargo de Cajero es el que menor puntaje muestra los factores: Absorción y Dedicación, en este último solo el 16, 50% de los encuestados indica sentirse orgulloso y retado por su trabajo, frente a la población total este aspecto puede ser manejado como un aspecto de mejora.

Por otro lado al igual que en el resto de cargos analizados el Vigor es el factor donde la mayor parte de Cajeros (45,63% de la población) muestra el mayor puntaje, esto a su vez marca que en este grupo de colaboradores existe el entusiasmo y persistencia en sus tareas diarias.

3.3.3. Resultados motivación laboral.

Basado en las 5 sub escalas propuestas por en el instrumento aplicado para la medición de la motivación, a continuación se muestra dentro de cada dimensión el porcentaje de la población que evidenció con mayor intensidad la misma.

Tabla No 17. Población general de agencias – Puntaje por sub-escala.

Sub escala	%población
AMOTIVACIÓN	19,50%
REGULACIÓN EXTERNA	23,00%
REGULACIÓN INTROYECTADA	23,00%
REGULACIÓN IDENTIFICADA	16,50%
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	18,00%

Los resultados evidencian que las dimensiones tienen el mayor puntaje son aquellas denominadas de “motivación controlada”: Regulación externa (23% de los encuestado) y Regulación introyectada (23% de la muestra), es decir aquellas que impulsan un comportamiento por fuerzas externas o asuntos normativos y/o regulatorios.

Por otro lado las dimensiones más ligadas a la “motivación autónoma” (aquella donde un comportamiento es promovido desde el individuo ya sea a través de sus valores o creencias): Regulación identificada (16,5%) y Motivación intrínseca (18%), se evidencia una menor intensidad. En la sub escala de a- motivación los resultados muestran que el 19, 5% de los encuestados tuvo a esta sub escala como la de mayor puntaje.

Estos hallazgos permiten que la propuesta de retención objeto de esta investigación enfoque sus acciones en el tipo de motivación que más se alinea con el grupo objetivo (población de agencias).

3.3.3.1. *Análisis por cargo.*

Gerente.

Tabla No 18. Puntaje por sub-escala.

Sub escala	% población
AMOTIVACIÓN	4,00%
REGULACIÓN EXTERNA	24,00%
REGULACIÓN INTROYECTADA	44,00%
REGULACIÓN IDENTIFICADA	16,00%
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	12,00%

El resultado de los puntajes promedio en los Gerentes evidencia que existe una mayor intensidad en las sub escalas de regulación introyectada y regulación externa, es decir que la motivación es impulsada por factores normativos y de cumplimiento (factores externos). De las escalas ligadas a la motivación autónoma la de mayor intensidad es la regulación

identificada (16% de la población) lo cual indica que en este grupo también se ve motivado a realizar acciones porque lo considera importante para sí mismo.

Asesor de Negocios.

Tabla No 19. Puntaje por sub-escala.

Sub escala	% población
AMOTIVACIÓN	13.33%
REGULACIÓN EXTERNA	31.11%
REGULACIÓN INTROYECTADA	17.78%
REGULACIÓN IDENTIFICADA	8.89%
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	28.89%

En el grupo de Asesores de Negocio la sub escala de regulación externa es la que evidencia mayor intensidad de la muestra (31,1% de la población de Asesores) lo cual nos indica que una característica en su tipo de motivación es aquella que proviene de estímulos externos.

En las sub escalas ligadas a la motivación autónoma, se evidencia la mayor intensidad en la motivación intrínseca (28,89% de los Asesores de negocio), es decir que sus acciones también son promovidas desde sus valores y creencias.

Jefe Operativo.

Tabla No 20. Puntaje por sub-escala

Sub escala	% población
AMOTIVACIÓN	18.52%
REGULACIÓN EXTERNA	14.81%
REGULACIÓN INTROYECTADA	25.93%
REGULACIÓN IDENTIFICADA	25.93%
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	14.81%

Los resultados provenientes del grupo de Jefes Operativos evidencian un hallazgo importante ya que la sub escala que impulsa con mayor intensidad sus acciones es la regulación introyectada (25,93% de la muestra de Jefes Operativos), es decir por factores relacionados al cumplimiento y normativa, situación que va en línea con la misión de su cargo, la cual es el mitigar el riesgo operativo en las agencias a través del control del cumplimiento de los procesos.

Cajero.

Tabla No 21. Puntaje por sub-escala

Sub escala	% población
AMOTIVACIÓN	26.21%
REGULACIÓN EXTERNA	21.36%
REGULACIÓN INTROYECTADA	19.42%
REGULACIÓN IDENTIFICADA	17.48%
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	15.53%

Una alerta que evidencian los resultados de este grupo, es que en la dimensión amotivación se evidencia la mayor intensidad frente al resto de cargos de agencia. (26.21%), lo que según la Teoría de la autodeterminación podría ser causado por baja autoeficacia, falta de disposición a esforzarse, características de su labor o características del entorno de trabajo.

3.3.4. Resultados de entrevistas.

Dentro de la aplicación de este instrumento cualitativo se buscó profundizar sobre los principales elementos que influyen en la permanencia y salida de un colaborador de la organización, en la siguiente tabla se resume por cargo las respuestas con las frecuencias más altas.

Tabla No 22. Resultado de entrevistas por cargo

CARGO	Preguntas entrevista				
	¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?	¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar aquí?	¿Por qué permaneces aquí?	¿Por qué podrías irte?	¿Cómo la compañía te puede apoyar?
GERENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente laboral/ Compañerismo*. 2. Imagen del Banco en el mercado. 3. Reconocimiento por el trabajo realizado. 4. Capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos operativos complicados (Crédito)*. 2. Carga operativa del personal comercial. 3. Rigidez en la aprobación de propuestas (crédito)*. 4. Falta de atención de departamentos centrales (tiempos de atención). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agrado por el trabajo que se realiza/Necesidad económica. 2. Gratitud con la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayores retos en otra organización. 2. Mayor salario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feedback respecto a la gestión. 2. Oportunidades de crecimiento.
ASESOR DE NEGOCIOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compañerismo*. 2. Capacitación. 3. Ambiente laboral*. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carga operativa. 2. Falta de atención de departamentos centrales. 3. Pocas oportunidades de crecimiento. 4. Estilo de liderazgo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad económica. 2. Agrado por el trabajo que se hace. 3. Ambiente laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor posición/ Salario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades de crecimiento. 2. Mejora de las condiciones salariales.
JEFE OPERATIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente laboral*. 2. Imagen del Banco en el mercado. 3. Relación/ conocimiento delos clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comunicación entre áreas (Operaciones y Comercial). 2. Pocas oportunidades de crecimiento. 3. Carga Operativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad económica. 2. Ambiente laboral. 3. Agrado por el trabajo que se hace. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor salario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opciones para estudiar. 2. Capacitación en temas de liderazgo. 3. Opciones de crecimiento.
CAJERO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente laboral*. 2. Capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Injusticia organizacional. 2. Estilo de liderazgo autoritario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad económica. 2. Compañerismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor salario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora de las condiciones salariales. 2. Oportunidades de crecimiento.

3.3.4.1. Principales hallazgos.

Frente a la pregunta ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí? En general los encuestados manifiestan que el ambiente laboral es el aspecto que más reconocen. Un tema de análisis es que en los cargos de Supervisión: Gerente y Jefe Operativo, la imagen del Banco frente al mercado es un elemento que valoran para trabajar en esta organización, situación que no la manifiestan sus líneas de reporte: Asesores de Negocio y Cajeros.

Adicionalmente otro aspecto que en los cargos Gerente, Asesor de Negocio y Cajero es valorado es la capacitación, sin embargo en el Jefe Operativo la percepción no coincide.

Respecto a la pregunta ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar aquí? El grupo de Gerentes evidencia discrepancias con el proceso de presentación de propuestas de crédito. En todos los cargos a excepción de cajeros un aspecto a considerar es la carga operativa y el tiempo de respuesta que reciben de los departamentos centrales frente a sus requerimientos.

Adicionalmente en los cargos Asesor de Negocios y Cajeros existe un cuestionamiento al estilo de liderazgo de sus líneas de supervisión.

Mediante la escala de motivación laboral, se pudo conocer el tipo de motivación y la intensidad de la misma en la población de agencias, complementando esta información a través de la pregunta: ¿Por qué permaneces aquí? se evidencia que en el cargo de Gerentes existen componentes motivación extrínseca como el salario complementados por factores de motivación autónoma: el agrado por la tarea que se realiza y la gratitud con la organización.

En el resto de cargos la prioridad de motivación es externa: Salarial, sin embargo también se mencionan factores como el ambiente laboral como otro aspecto que es considerado para la permanencia.

En lo referente a las motivaciones de salida en toda la población el factor que predomina es el salarial, siendo una alerta para la administración actual de compensaciones de la organización objeto de estudio.

Al preguntar a los entrevistados sobre los aspectos en los que el Banco puede apoyar en sus objetivos profesionales se reafirma la revisión del aspecto salarial pero además se hace referencia a las opciones de crecimiento.

En el cargo Jefe Operativo una oportunidad a trabajar es el pedido de que la organización brinde opciones para que continúen sus estudios y capacitación en temas de liderazgo.

CAPITULO IV: PROPUESTA MODELO DE RETENCIÓN

Con la información que se ha recabado en la presente investigación, a continuación se resume a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas), los principales hallazgos para potencializar las fortalezas y mitigar las amenazas y debilidades a través del plan de retención.

Tabla No 23. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Percepción positiva sobre el ambiente laboral. Imagen de la organización en el mercado.	La creación de planes de acción donde se involucre a toda la población de agencias, considerando la diversidad generacional
Nivel de compromiso promedio (con tendencia a alto) en la población de agencias.	Propiciar el involucramiento de los departamentos centrales (administrativos) en los objetivos de negocio para mejorar la calidad de atención y tiempos de respuesta hacia el personal de agencias. Fomentar la creación de opciones que permitan la profesionalización del personal de agencias (convenios educativos, alianzas estratégicas, etc.)
Debilidades	Amenazas
Motivación laboral muestra una mayor intensidad en factores externos. Percepción de liderazgo autoritario. Percepción de excesiva carga operativa. Nivel de deserción en la educación de tercer nivel en los cargos de agencia, lo cual puede dificultar la profesionalización de esta población.	En el contexto nacional existe una tendencia a la reducción de costos a través de la reducción de personal. El estilo de la organización es tradicional, es decir podría existir resistencia a la implementación de planes de acción más innovadores.

El objetivo del establecimiento de un modelo de retención no se limita a conservar al talento sino también a desarrollarlo y que esto a su vez se vea traducido en los resultados de negocio, es por ello que la propuesta que a continuación se detalla tiene 2 grandes enfoques: desde el punto de vista de la Organización y del colaborador (empleado).

Considerando la diversidad generacional de la organización, el plan de retención se propone trabajarlo a través del concepto “INTER ES POR TI”, a través del mismo se consolidan los 2 enfoques (Organización – Colaborador). El objetivo de manejarlo a través de este concepto es que los proyectos que se planteen sean anclados a un solo norte “Ser el mejor Banco del sistema financiero ecuatoriano, contando con el mejor talento humano”.

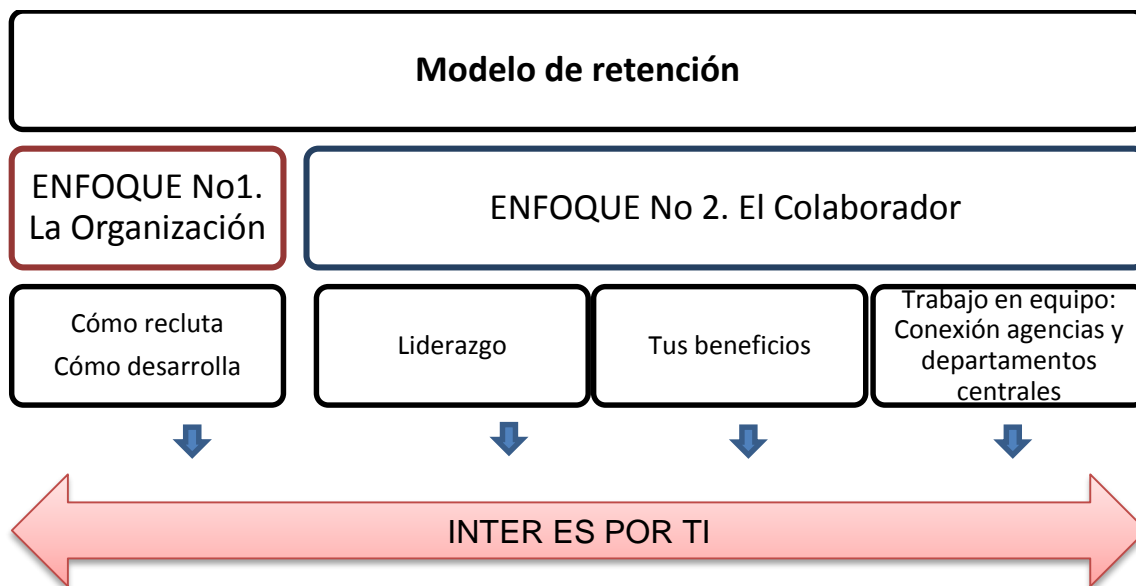


Figura No 13. Enfoques Modelo de Retención.

“INTER ES POR TI” tiene como objetivo principal establecer iniciativas que permitan la retención del talento en la población de agencias Quito y de esa manera desde la óptica de Recursos Humanos pueda garantizar sostenidamente planes de desarrollo y la consecución de los objetivos estratégicos.

Respecto al alcance de la propuesta para efectos de esta investigación son los colaboradores que trabajan en agencias de la localidad Quito, el ideal es que en el corto plazo tenga una trascendencia nacional.

4.1. La Organización. Situación Actual.

Finnegan (2010) dentro de las estrategias para la implementación exitosa de acciones de retención es mirar internamente a la organización cómo está manejando su proceso de reclutamiento y permanencia. Aterrizando esta premisa a la realidad de Banco Internacional, a continuación se hace un análisis del manejo del proceso de selección y desarrollo del personal de agencias y a continuación los planes de acción en función del levantamiento efectuado en la etapa de análisis de datos.

4.1.1. ¿Cómo se selecciona?.

El proceso de selección de la organización sujeta de estudio se resume en 3 etapas que se detallan a continuación:

- a) Reclutamiento: la cual contempla las actividades que van desde la generación de la vacante, revisión del perfil requerido, establecimiento de los medios de reclutamiento a utilizar y la recepción de candidaturas.

Los medios utilizados para realizar el reclutamiento, son anuncios en portales especializados de empleo, ejemplo: Multitrabajos, adicionalmente hojas de vida de referidos donde se prioriza al personal que haya tenido experiencia en otras organizaciones en posiciones similares.

- b) Selección: en esta etapa se enmarcan las actividades de aplicación de instrumentos: pruebas técnicas, entrevistas (RRHH y área cliente) verificaciones de seguridad, presentación de propuesta económica, hasta el cierre con el candidato seleccionado.
- c) Inducción: en esta etapa el candidato ya es parte de la organización, recibe en la primera etapa información general de la organización: Misión, visión, objetivos estratégicos, presencia a nivel nacional y temas relacionados a normas internas: Código de ética y reglamento interno.

Como segunda parte de su proceso el colaborador recibe la inducción al cargo que va a ejercer: conocimiento del sistema operativo, principales fuentes de contacto (departamentos centrales) que le brindarán soporte.

La consecución del proceso de selección en promedio por cargo toma los siguientes tiempos:

Gerente: 30 a 45 días. El 25% de la población de este grupo proviene de procesos internos, es decir mediante ascensos y promociones.

Jefe Operativo: 15 a 30 días .Considerando que este proceso es en un 95% de la población de este cargo proviene de procesos internos.

Asesores de negocio: 30 a 45 días. El 15% de asesores de negocio proviene de procesos internos: Ascensos.

Cajeros: 8 a 15 días. 100% proviene de reclutamiento externo.

4.1.2. ¿Cómo se desarrolla?.

Actualmente Banco Internacional maneja los siguientes como procesos formales de Desarrollo:

- ✓ **Evaluación de desempeño 3 meses/ período de prueba:** El proceso actualmente se lo maneja automatizado, 15 días previos a que el colaborador cumpla 3 meses el Jefe Inmediato recibe una evaluación que contempla 2 aspectos: funcional y competencias de cada cargo.

El proceso se cierra a través de una reunión de retroalimentación Jefe colaborador donde se plantean las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en este período a ser trabajadas a través de un plan de acción.

Como resultado del proceso se genera la decisión de salida o permanencia por parte del colaborador. A continuación se detallan fruto de este proceso el porcentaje de colaboradores que posterior a esta evaluación continúan en la organización:

Tabla No 24. Permanencia posterior a 3 meses

Cargo	% población que permanece posterior a evaluación de 3 meses		
	Año 2013	Año 2014	Año 2015
GERENTE	80,20%	85,60%	86,10%
ASESOR DE NEGOCIOS	74,30%	77,80%	76,50%
JEFE OPERATIVO	89,70%	93,40%	94,10%
CAJERO	57,10%	55,60%	55,30%

Los registros evidencian que en los cargos Cajero y Asesor de Negocios se registra la mayor oportunidad en el proceso de selección y de inducción durante sus primeros 3 meses para evitar su salida en este período.

Evaluación de desempeño 1 año: El proceso permite conocer el desempeño funcional y en competencias previo al cumplimiento del año en la organización.

De igual manera el proceso se cierra con una reunión de retroalimentación Jefe-colaborador donde se documenta las fortalezas y planes de acción a trabajar para las oportunidades de mejora detectadas. A continuación se presentan los registros del período 2012-2015 de la población que continúa posterior a la evaluación realizada.

Tabla No 25. Permanencia posterior a 1 año

Cargo	% población que permanece posterior a evaluación de 1 año		
	Año 2013	Año 2014	Año 2015
GERENTE	88,90%	90,20%	90,35%
ASESOR DE NEGOCIOS	75,60%	78,54%	77,30%
JEFE OPERATIVO	95,70%	97,80%	98,50%
CAJERO	60,40%	67,50%	67,80%

La tendencia en los cargos de Cajero y Asesor de Negocios se mantiene como la población con el menor porcentaje que supera el período de un año, identificándose una oportunidad en los procesos ligados a la permanencia: inducción capacitación, desarrollo, beneficios, salud y seguridad, etc.

4.1.3. Otros procesos de desarrollo organizacional.

Talent Review / Mapeo de talentos: El objetivo de este proyecto es identificar los talentos a nivel nacional tanto en posiciones de departamentos centrales así como en el grupo de agencias, a través de ello se tendrá mayor claridad para la generación de planes de sucesión. El mecanismo para la identificación de estos talentos se lo realiza a través de una evaluación 360 grados y adicionalmente incorporando evaluaciones para la medición de competencias para determinar el potencial.

El horizonte del proyecto es tener un primer mapeo para Diciembre 2016, para a partir del año 2017 empezar a generar con este grupo planes de desarrollo individuales que permitan su potencialización.

4.2. Inter es por ti - Plan de retención, Enfoque Organización

4.2.1. ¿Cómo se selecciona?.

Hay que considerar que la mayor oportunidad de mejora en el reclutamiento y selección se presenta en los cargos: Cajero y Asesor de Negocios, siendo los que mayor nivel de rotación presentan en el período 2012- 2015, y complementando este análisis en las mismas posiciones se presenta el menor porcentaje de continuidad posterior a la evaluación de desempeño de 3 meses.

Se propone que los medios de reclutamiento no solo se centralicen en canales tradicionales: portales de empleo especializados, página web de la organización, sino que tengan un enfoque más proactivo, es decir que la organización busque a los potenciales candidatos bajo el concepto Inter es por ti.

La propuesta consiste en una búsqueda a nivel de Universitarios con más del 50% de la carrera en curso a través de ferias de empleo, esto apalancado en la fortaleza: Imagen de Banco Internacional en el mercado. En estos espacios se busca despertar el interés de los candidatos potenciales para participar en el “Programa de formación y selección para Cajeros/ Asesores de Negocio” (Ver Anexo No 3 – Malla de Contenidos: Asesores de negocio y Anexo No 4 – Malla de contenidos: Cajeros), cuyo principal objetivo es capacitar y seleccionar a los mejores perfiles. Los principales beneficios que se busca con esta implementación son:

- ✓ Aumentar el porcentaje de personal que continúa posterior a la evaluación de 3 meses y 1 año, teniendo en cuenta que en el programa de formación el candidato conoce más a profundidad la cultura y los procesos propios de la organización, lo cual facilita su adaptación.
- ✓ Posicionar a Banco Internacional como una empresa que tiene una búsqueda activa de los mejores perfiles del mercado.

- ✓ Facilitar el proceso de sucesión en agencias.

La propuesta contempla el efectuar un programa de formación y selección semestralmente.

4.2.2. ¿Cómo se desarrolla?.

Como se ha explorado una oportunidad de mejora es el porcentaje de colaboradores de agencias Quito que continúan tras 3 meses y 1 año en la organización, situación que como se mencionó en el ítem anterior será abordada desde el reclutamiento. Bajo el gran paraguas del concepto “Inter es por ti” se plantea realizar 2 iniciativas que se grafican a continuación:

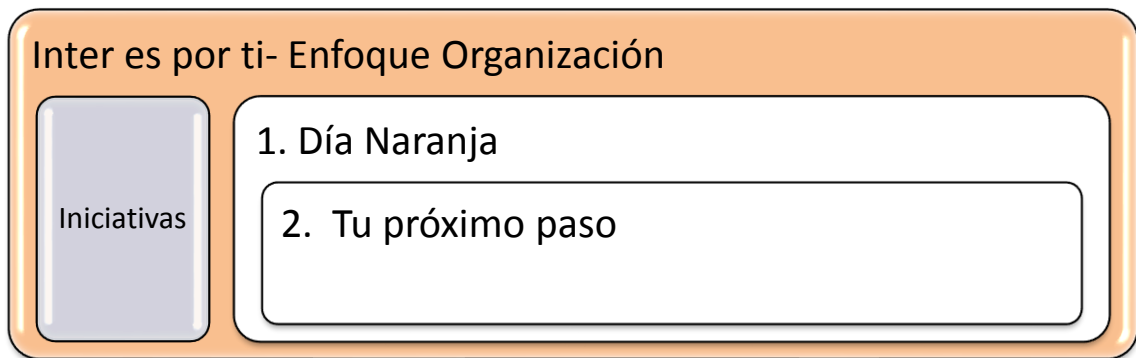


Figura No 14. Iniciativas Plan de Retención – Enfoque Organización

Día Naranja.

Esta iniciativa tiene como propósito tener un monitoreo más cercano sobre el desempeño de los colaboradores que se incorporan a la red de agencias de Banco Internacional. La dinámica que se plantea para el manejo de esta reunión gira alrededor del mensaje “nos interesa saber tu opinión cuéntanos cómo te has sentido durante estos 3/6/9/12 meses dentro de la organización”, de esta manera se podrá levantar las fortalezas y aspectos de mejora no solamente en el proceso de selección sino también en el período de inducción propia al cargo.

Adicionalmente a través de esta práctica se busca generar un mayor compromiso, apalancados en resaltar la importancia del colaborador dentro del Banco, aspecto que en la etapa de análisis de datos de este trabajo se determinó como una oportunidad de mejora.

Tu próximo paso.

El público objetivo de esta práctica serán aquellos colaboradores que posterior a un año de permanencia en la organización evidencien un desempeño sólido/ sobresaliente en su cargo, RRHH mantendrá acercamientos a través de entrevistas personales y encuestas para conocer sus áreas de mayor interés. Con esta información levantada se estructura una agenda de pasantías en las 3 principales áreas o cargos de interés del colaborador. En este proceso será acompañado por un tutor en cada área donde realice su pasantía, generando un espacio de reconocimiento a su labor y proyectándolo a sus potenciales próximos pasos en la empresa.

Principales beneficios esperados a través de estas iniciativas:

- ✓ Generación de reconocimiento en aspectos que apuntan a resaltar la importancia de la contribución del individuo para la organización, lo que a su vez permite mejorar el factor de motivación intrínseca aspecto que surgió como una oportunidad de mejora en la aplicación de encuestas.
- ✓ Promueve la generación de una cultura de aprendizaje, ya que tanto el colaborador protagonista de la pasantía como las áreas conocen más sobre los procesos que maneja el Banco.
- ✓ Despierta el interés en la persona por permanecer en la organización.
- ✓ Es un enfoque proactivo ya que prepara a los colaboradores para su potencial próximo paso, adicionalmente propicia el involucramiento de los departamentos administrativos con el equipo de agencias, lo cual fue un hallazgo en la etapa de entrevistas.

4.3. Inter es por ti - Plan de retención, Enfoque El Colaborador

El concepto “Inter es por ti” de cara al colaborador tiene 3 ejes principales:

1. Fortalecimiento del liderazgo.
2. Potencialización de los beneficios que la organización ofrece.
3. Trabajo en equipo: Todos somos el Banco.



Figura No 15. Iniciativas Plan de Retención – Enfoque El Colaborador

4.3.1. Fortalecimiento del liderazgo.

Finnegan (2010) plantea como una estrategia para un modelo de retención exitoso el involucramiento de los líderes a través de la formación y compartiéndoles la responsabilidad del desarrollo de sus equipos.

Parte de los hallazgos del presente estudio es que a nivel de los cargos “supervisados”: Cajero y Asesor de Negocios, existe una percepción de liderazgo autoritario.

Teniendo este diagnóstico se propone la estructuración del “programa Liderazgo con Valores”, aterrizando esta iniciativa a la población de agencias estaría dirigido a Gerentes y Jefes Operativos.

El objetivo del mismo es brindar a los participantes herramientas gerenciales que permitan el manejo de sus equipos.

Entendiendo que el alcance sería para todos los líderes de la organización se propone la temática gire alrededor de los valores organizacionales descritos en el marco introductorio de este trabajo, ya que éstos son transversales para todos independiente del área dentro del Banco.

Esta iniciativa busca fortalecer esos factores intrínsecos de motivación en los líderes respecto a la relevancia de su labor no sólo desde la parte funcional sino también en el desarrollo de su gente.

Para medir la efectividad de este programa de formación y desarrollo se propone al finalizar el mismo incorporar una evaluación del equipo hacia el Líder para validar el desarrollo de comportamientos y que esto a su vez se vea traducido en la percepción de un liderazgo positivo.

4.3.2. Potencialización de los beneficios.

El análisis indica que en el grupo de colaboradores de agencia localidad Quito el aspecto más preponderante para salir de la organización es una mejora en la condición salarial (motivación extrínseca). Si bien es cierto la presente propuesta en este aspecto recomienda la revisión en el corto plazo de la estructura salarial actual, (lo cual contemplaría un incremento en el costo laboral), a través de “Inter es por ti” se busca generar una campaña de comunicación interna, la cual tiene como objetivo a través de medios tradicionales como: intranet, correo electrónico, carteleras, etc. y no tradicionales como: ascensores, espejos, vía mensaje celular,

etc. el posicionar en la mente de los colaboradores los beneficios que actualmente tienen por ser parte de Banco Internacional. Ver Anexo No 5: Artes de la Campaña

La iniciativa surge tomando en cuenta que una oportunidad detectada es el fortalecer los factores de motivación intrínseca que apalanquen el compromiso y permanencia.

A continuación se detallan los principales beneficios monetarios y no monetarios, que la organización maneja.

a) Monetarios

- ✓ Beneficios de ley: salario, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, utilidades, afiliación seguro social.
- ✓ Anticipo Ordinario: Monto máximo equivalente a un salario y el pago es a través de descuentos al rol de manera mensual, sin intereses para el colaborador.
- ✓ Anticipo extraordinario: El cupo máximo que puede solicitar un colaborador es 3 veces su salario y el pago es mediante descuentos mensuales en nómina, sin intereses para el colaborador.
- ✓ Alimentación: la organización asume el 100% de este rubro a nivel nacional.
- ✓ La primera dotación de uniformes es gratuita para el colaborador.
- ✓ Seguro privado con una cobertura del 80% por parte de la organización.

b) No monetarios

Bajo el concepto Inter es por ti a los beneficios no monetarios se los ha enfocado como “privilegios”, para generar el mensaje que el ser parte de esta organización no solo permite ser parte de una empresa reconocida en el mercado (fortaleza identificada en la etapa de análisis) sino también da acceso a condiciones exclusivas en tus campos de interés. A continuación se describen los principales beneficios no monetarios a ser potencializados:

Convenios educativos: UTPL, UDLA, American Junior College, ADEN Business School son las organizaciones con las que Banco Internacional mantiene convenios de descuento para sus colaboradores y sus familiares en primer grado de consanguinidad. El posicionar de manera más visible este aspecto, sobre todo para el personal de agencias buscando la reducción del porcentaje de deserción por motivos económicos, ya que este se identificó como una oportunidad de mejora en la etapa de análisis de datos de las encuestas.

Adicionalmente el haber logrado que los beneficios sean extensivos a familiares permite la vinculación más profunda empresa-colaborador lo que a su vez se traduce en mayor compromiso y permanencia.

Excelencia académica: Es un programa dirigido a los hijos de colaboradores en edad escolar premiando el desempeño a través de becas o medias becas para los más destacados con periodicidad anual.

En relación al tema de excelencia académica el Banco también maneja convenios con papelerías para la obtención de descuentos en la compra de útiles escolares.

El posicionamiento de este “privilegio” es de gran importancia sobre todo ante los colaboradores de agencia teniendo en cuenta el promedio de cargas familiares y la oportunidad de mejora en la motivación a través de aspectos adicionales al salario.

Inter es por tu salud: con periodicidad anual existe la organización de eventos deportivos buscando la generación de una dinámica saludable de integración, entre las disciplinas que se aborda: Fútbol, volley, carreras atléticas. El potencializar este beneficio permitirá que el colaborador sea consciente que el Banco se preocupa integralmente de su personal más allá del aspecto salarial.

4.3.3. Trabajo en equipo- Programa “canguros”.

Un hallazgo importante en los aspectos que en el personal de agencias Quito menos gusta, es el tiempo de respuesta que reciben de las áreas de departamentos centrales a sus requerimientos.

Mediante el concepto “Inter es por ti”, se propone la implementación del programa “canguros”. El objetivo del mismo es que a través de la analogía de cómo un canguro cría a sus hijos, llevándolos en su bolsa a todas partes, se organice un esquema de pasantías entre áreas vinculantes. Por ejemplo, en el grupo de agencias la gestión de Gerentes y Asesores de Negocio está muy relacionada al análisis que se efectúa en la Dirección de Crédito por parte de sus analistas, a través del programa “canguros”, se buscaría que el Analista de Crédito pueda vivir un período entre 1 día a 1 semana en la gestión de un Asesor de Negocios y/o Gerente de agencia y viceversa, es decir que los gestores comerciales vivan la misma experiencia en el área de crédito.

Beneficios que se busca con esta iniciativa:

- ✓ Sinergias de trabajo a través del entendimiento de las áreas.
- ✓ Mejora en los tiempos de respuesta en las áreas de soporte hacia el personal de agencias.
- ✓ Propiciar el trabajo en equipo teniendo como objetivo la consecución de los resultados de negocio.

4.4. Evaluación de impacto

Según Bello (2009) la evaluación de impacto de un programa o proyecto tiene por objetivo identificar si el mismo produjo los resultados esperados en la población o instituciones donde se implementó. Adicionalmente menciona que dimensionar el impacto de un proyecto no es suficiente solo el considerar la línea base para comparar los resultados del mismo ya que en la implementación pueden surgir otros factores que incidan en el resultado del programa o proyecto. Para la presente propuesta a continuación se hace una síntesis de las iniciativas de

retención que contempla la misma junto con los elementos para el seguimiento y control que a su vez permitan la mejora continua de la misma y su sostenibilidad en el largo plazo. Se plantea un esquema de monitoreo y seguimiento de los indicadores (durante la implementación) con periodicidad mensual y una vez que la iniciativa ha sido implementada el realizar una comparación respecto a la línea base versus los resultados esperados con una periodicidad anual para evaluar el impacto que tuvo el plan de retención y realizar potenciales ajustes. Adicionalmente se incluye el cronograma de actividades que implica llevar a cabo el plan de retención en su integralidad.

Tabla No 26. Resumen iniciativas plan de retención “INTER ES POR TI”.

Objetivo General	Iniciativa	Enfoque	Objetivo específico	Actividades	Indicador	Resultados esperados	Periodicidad	Costo anual
Propuesta Modelo de retención INTER ES POR TI	Establecer iniciativas que permitan la retención del talento en la población de agencias Quito y de esa manera desde la óptica de Recursos Humanos pueda garantizar sostenidamente planes de desarrollo y la consecución de los objetivos estratégicos.	Programa de formación y selección para Cajeros y Asesores de negocio.	Atraer y seleccionar al mejor talento proveniente de universidades.	Generación de convenios con universidades para participación en ferias de empleo.	No de personas que han ingresado a través de programas de formación y selección.	Incremento del 10% anual en el número de colaboradores que superan el período de prueba en los cargos de Cajero y Asesor de Negocios. Anual.	Semestral	\$ 15.000,00
				Planificación de programas de formación.	% de colaboradores que ingresaron a través de programas de formación y superan el período de prueba.			
				Ejecución de programas de formación.	Índice de rotación			
Propuesta Modelo de retención INTER ES POR TI	Día Naranja.	Organización.	Realizar un monitoreo sobre fortalezas y oportunidades de mejora durante el primer año de permanencia para el posterior planteamiento de acciones de mejora.	Identificación del personal que está por cumplir 3/6/9/12 meses.	No de planes de acción levantados a partir de los eventos "día naranja".	Incremento del 10% anual en el número de colaboradores que superan el período de prueba en los cargos de Cajero y Asesor de Negocios. Anual	Trimestral	\$ 12.000,00
				Coordinación logística del evento.	% de colaboradores que superan el año de permanencia.			
				Generación de reporte sobre fortalezas y oportunidades de mejora levantados.	Mejora en el nivel de compromiso y motivación identificados en el diagnóstico actual			
Propuesta Modelo de retención INTER ES POR TI	Tu próximo paso.	Organización.	Generar un espacio de reconocimiento al personal que evidencia un desempeño sólido y/o sobresaliente.	Identificación del personal con desempeño sólido y/o extraordinario.	No de personas que viven la experiencia "tu próximo paso".	Mejora en el nivel de compromiso y motivación identificados en el diagnóstico actual.	Mensual	\$ 6.000,00
				Realización de entrevistas para conocer áreas de interés.	No de ascensos/promociones a áreas de interés.			
				Establecimiento de cronograma de pasantías en áreas de interés.	Medición de satisfacción a participantes.			

	Objetivo General	Iniciativa	Enfoque	Objetivo específico	Actividades	Indicador	Resultados esperados	Periodicidad	Costo anual
Propuesta Modelo de retención INTER ES POR TI	Establecer iniciativas que permitan la retención del talento en la población de agencias Quito y de esa manera desde la óptica de Recursos Humanos pueda garantizar sostenidamente planes de desarrollo y la consecución de los objetivos estratégicos.	Fortalecimiento del liderazgo.		Fortalecer la imagen y las habilidades de los líderes frente a la organización.	Levantamiento de contenidos de programa de formación. Coordinación logística de los módulos de formación. Evaluación post programa de formación para medir eficacia.	Nivel de satisfacción de los equipos respecto a sus líderes.	Mejora en el nivel de compromiso y motivación identificados en el diagnóstico actual. Mejora en la percepción del estilo de liderazgo actual.	Anual	\$ 50.000,00
		Potencialización de beneficios.	Colaborador	Posicionar los beneficios actuales con los que cuenta la organización de cara al cliente interno	Elaboración de campaña. Ejecución de campaña a través de medios internos de comunicación: aplicación de artes y demás elementos. Medición de satisfacción de la campaña.	No de comunicados, eventos realizados por campaña. Nivel de satisfacción.	Mejora en la percepción sobre las compensaciones identificada en el diagnóstico actual. Mejora en el nivel de compromiso y motivación identificados en el diagnóstico actual.	Anual	\$ 15.000,00
		Trabajo en equipo: Programa "Canguros".		Fomentar el trabajo en equipo	Identificación de áreas vinculantes. Definición de períodos de ejecución del programa "canguros". Medición de satisfacción a participantes.	No de participantes en el programa "canguros". Nivel de satisfacción.	Reducción de la percepción negativa sobre la falta de sinergia de los departamentos administrativos con el personal de agencias.	Trimestral	\$ 4.000,00
Presupuesto total									\$ 102.000,00

Iniciativa	Actividad	Meses																																																			
		1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12							
		Semanas																																																			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fortalecimiento del liderazgo.	Levantamiento de contenidos de programa de formación.	■	■	■	■																																																
	Coordinación logística y ejecución de los módulos de formación.					■	■	■	■																																												
	Evaluación post programa de formación para medir eficacia.																																																	■	■	■	■
Potencialización de beneficios.	Elaboración de campaña.	■	■	■	■																																																
	Ejecución de campaña a través de medios internos de comunicación: aplicación de artes y demás elementos.					■	■	■	■																																												
	Medición de satisfacción de la campaña.																																																				
	Trabajo en equipo: Programa "Canguros".	■	■	■	■																																																
Trabajo en equipo: Programa "Canguros".	Definición de períodos de ejecución del programa "canguros".	■	■	■	■																																																
	Medición de satisfacción a participantes.																																																				

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El principal aporte del presente trabajo de investigación es la definición de una propuesta modelo de retención en la cual se engloban iniciativas viables considerando la realidad actual de la organización objeto de estudio.

Para el desarrollo de la propuesta se generó un diagnóstico de la organización, se definió un marco teórico que permita la comprensión y sustento de los instrumentos a utilizarse en la etapa del levantamiento de información, para posteriormente diseñar las iniciativas dentro del modelo de retención para la población de agencias de Banco Internacional en la localidad Quito, a continuación se detallan las principales conclusiones dentro de este ejercicio:

- ✓ Para la presente investigación, resultó de suma importancia tener un mejor entendimiento de las principales motivaciones de la población objetivo (colaboradores de agencias localidad Quito), para de esa manera aterrizar en un modelo de retención acorde a la realidad de la organización y al contexto país que invita a propiciar la eficiencia potencializando las fortalezas organizacionales que se determinaron en el análisis.
- ✓ Las principales fortalezas organizacionales identificadas en la empresa sujeta de estudio son la percepción positiva respecto al clima laboral y la imagen que proyecta en el mercado ecuatoriano, por otro lado, las principales oportunidades de mejora frente al objetivo de retención son: la percepción de baja compensación salarial y el estilo de liderazgo, aspectos que fueron explotados dentro de la propuesta de retención.

- ✓ La aplicación de instrumentos de alta confiabilidad: Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) y CUESTIONARIO R-MAWS Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, desarrollado en el año 2010 permitió determinar que actualmente en el grupo de colaboradores de agencia Quito el nivel de compromiso organizacional es promedio, adicionalmente que sus principales motivadores provienen de factores extrínsecos y regulatorios.
- ✓ La propuesta de retención planteada impulsa la mejora de los factores intrínsecos de motivación, y potencializa las fortalezas que la organización posee. Adicionalmente la misma está construida bajo dos enfoques: La organización y el colaborador, con el objetivo del desarrollo del individuo en la empresa y que esto a su vez permita la continuidad y logro de los objetivos del negocio.

5.2. RECOMENDACIONES

Teniendo presente que el objetivo de la propuesta de modelo de retención es garantizar la continuidad del negocio y el desarrollo de los colaboradores, a continuación se detalla algunas recomendaciones que permitan que este proceso sea sostenible en el tiempo:

- ✓ Impulsar el involucramiento desde la alta dirección en el lanzamiento de planes de acción ya que eso permite que estas iniciativas ganen posicionamiento frente a todos los colaboradores.
- ✓ Tomando en cuenta de que dentro del análisis FODA un aspecto como oportunidad de mejora es la percepción frente a la remuneración, se recomienda realizar un análisis comparativo frente al mercado sobre la compensación monetaria en las posiciones de agencia, que permita conocer frente a la competencia posibles acciones de mejora en

este aspecto, por ejemplo cambio en las proporciones en el porcentaje de remuneración fija y variable, etc.

- ✓ Promulgar como un tema estratégico que el éxito de un modelo para retener y desarrollar al talento es responsabilidad de todos y no exclusivamente del área de Recursos Humanos. Adicionalmente considerando que como fruto del análisis se desprende que los factores extrínsecos son los que actualmente generan mayor motivación en la población de agencias se recomienda aplicar un instrumento (encuesta, cuestionario, etc.) para levantar más información sobre posibles motivadores intrínsecos para poder incorporarlos dentro de las iniciativas del modelo de retención de la organización fruto de este estudio.
- ✓ Propiciar que la medición de compromiso, motivación y clima organizacional sea un proceso periódico (anual) con la finalidad de evaluar el impacto de iniciativas de mejora a través de los indicadores enunciados en la propuesta y la comparación de la línea base obtenida a través del diagnóstico frente a los resultados obtenidos posterior a la implementación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrams, J.; Von Frank, V. (2014). *The multigenerational workplace*. California: Corwin.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* [Versión Digital Amazon Kindle].
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. México: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Granica.
- Amstrong, M. (2006) *Human Resource Management Practice*. Décima edición. Philadelphia: KOGAN page
- Argibay, M. (2004). *Seguridad y Salud Laboral en la oficina*. Vigo-España: Ideaspropias Editorial.
- Banco Internacional, (2016), Recuperado de:
<http://www.bancointernacional.com.ec/bcointernacional/conozcanos.html>.
<http://www.bancointernacional.com.ec/bcointernacional/mision.html>.
<http://www.bancointernacional.com.ec/bcointernacional/principio.html>
<http://172.16.65.108/intranet/biOrganigrama.aspx>.
- Banco Santander, (2016), Recuperado de:
http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-Grupo/Vision-y-creacion-de-valor/Empleados.html.
- BBVA, (2016). Recuperado de:
<http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/como-somos/la-vision/index.jsp>.
- Bakker, A.; Schaufeli, W. (2003). *Escala Utrecht de engagement en el trabajo*. Obtenido de:

http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf.

Bello, R. (2009). *Evaluation de impacto*.

Obtenido de:

http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/impacto_rbbcproy.pdf

Berstein, L. (2006). *Generations working together. What everyone needs to know an do*. United States of America: WALK THE TALK Company.

Campo, A; Celina, H; (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*.

Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>

Casares, E.; Sarriés, L. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. España: ESIC EDITORIAL.

Castillo, J. (2006): *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá-Colombia: Ecoe. Ediciones Ltda.

Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos (Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología)*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Chapman, G.; White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo*. Michigan: Editorial Portavoz.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. México-México: McGraw-Hill.

Conrado, S. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.

Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement*. Philadelphia- Estados Unidos de América: KOGAN page.

Cran, Ch. (2010). *101 ways to make generations X, Y and Zoomers happy at work*. Vancouver-Canadá: GF Murray creative info Solutions.

Cummings, T.; Worley, C.; (2009). *Organization Development and change*. Décima Edición. United States of America: Cengage Learning.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Novena edición. México-México: Prentice-Hall.

De la Calle, M.; Ortiz M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid-España: Pearson Education, Prentice Hall.

Deci, E.; Ryan, M. (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*. Obtenido de: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo primera edición. México, México: Prentice-Hall.

Edwards, L.; Philips, J. (2009). *Managing Talent Retention*. California: JhonWiley&Sons Inc.

Ferraro, E. (2001). *Administración de los recursos Humanos*. Buenos Aires – Argentina: Valletta Ediciones.

Filipezak, B.; Raines, R.; Zemke, R. (2013). *Generations at work: managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers*. Segunda edición. United States of America: Prentice Hall.

Finnegan, R. (2010). *Rethinking Retention in Good Times and Bad: Breakthrough Ideas for Keeping Your Best Workers* [Versión Digital Amazon Kindle].

Foreman, S. (2008). *Kirkpatrick Model: Training Evaluation Practices in the pharmaceutical Industry*. (Tesis doctoral en Filosofía). Capella University, Minneapolis, United States of America.

García, C. (2010). *Motivación en el trabajo: teoría y práctica*. México-México: Ediciones Granica.

García, E; Gil, J.; Rodríguez, G. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.

Garzón, M. (2005). *Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá- Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.

Gamez, A.; Marreno, H. (2006). *Por qué hacemos lo que hacemos: Dimensiones básicas de la motivación*. España: Ediciones Idea.

Harvard Business Essentials. (2007). *Una guía para directivos ocupados. Enfoques y conceptos para avanzar*. Barcelona-España: Ediciones Deusto.

González P.; Montes, A. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editorial.

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. México-México: Ediciones Granica.

Jiménez, A. (2013). *Creando valor a través de las personas*. Madrid – España: Ediciones Diaz de Santos.

Losey, M.; Meisinger, S.; Ulrich, D. (2005). *Future of the human resource management*. Canadá: JhonWiley&Sons Inc.

Minchella, K.; Phillips, P.; Redden Ch. (2007). *Measuring return of investment of retention management training program*. (Tesis doctoral en Filosofía). Capella University, Minneapolis, United States of America.

Mondy, W.; Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México-México: Prentice-Hall.

Netquest. (2013). *¿Qué tamaño de muestra necesito?*. Recuperado de: <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>

Pérez, R. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas*. (Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social). Lima, Perú.

- Pesantez Cortez, D. (2013). *Diseño basado en el Modelo de competencias de Lominger para los cajeros, cajeros principales, asistentes operativos y jefes operativos de las agencias en Quito en el año 2013*. (Tesis previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- PUCE. (2007). *Las disertaciones en la PUCE guía e instructivo*. Recuperado de: <http://www.puce.edu.ec/documentos/disertacionesPUCE.pdf>.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. Quinta edición. México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Redden, Ch.; Minchella, K; Phillips, P. (2007). *Measuring Return of investment of a retention management training program*. (Tesis doctoral en Filosofía). Capella University, Minneapolis, United States of America.
- Vértice Eds. (2007). *Retribución de personal*. Málaga – España: Vértice publicaciones.
- Werther, W.; Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta Edición. México-México: McGraw-Hill.
- Wiley, J. (2010). *Strategic employee survey*. [Versión Digital Amazon Kindle].

ANEXOS

Anexo No 1. Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)

Instrucciones:

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cada pregunta y marque de acuerdo a su experiencia. Si nunca se ha sentido así conteste ‘0’ (cero), y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 4).

NUNCA	CASI NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
0	1	2	3	4
NINGUNA VEZ	POCAS VECES AL AÑO	POCAS VECES AL MES	POCAS VECES POR SEMANA	TODOS LOS DÍAS

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

Fuente: Schaufeli & Bakker, (2003).

Anexo No 2. Cuestionario R-Maws Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni

Instrucciones:

Para cada una de las afirmaciones por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto al enunciado general que aparece en la parte superior del cuestionario. Marque con una (X) su respuesta, y trate de contestar sin consultar a otra persona. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor sea sincero.

La escala de CINCO puntos es la siguiente:

A-Totalmente de Acuerdo

B -Ligeramente de Acuerdo

C-Neutral

D- Ligeramente en Desacuerdo

E-Totalmente en Desacuerdo

¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN GENERAL?	E- Totalmente en Desacuerdo	D- Ligeramente en Desacuerdo	C-Neutral	B -Ligeramente de Acuerdo	A- Totalmente de Acuerdo
1. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo					
2. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.					
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)					
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales					
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.					
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo.					
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.					
8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo					
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO?	E- Totalmente en Desacuerdo	D- Ligeramente en Desacuerdo	C-Neutral	B -Ligeramente de Acuerdo	A- Totalmente de Acuerdo
10. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
11. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo					
12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.					

13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.					
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.					
15. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.					
16. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.					
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo					
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.					
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.					

Fuente: Pérez, (2014).

Anexo No 3. Malla de Contenido: Asesores de negocio

Tema	Contenido
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	CONCEPTOS GENERALES DE BANCA: 1. Activo 2. Pasivo 3. Contingentes 4. El negocio de la intermediación bancaria // Situación del Banco frente al sistema financiero
GESTION DE CRÉDITO	Propuestas de Crédito: +Carácter +Conocimiento +Condiciones +Capital +Capacidad
TECNICAS DE VENTA I	Protocolo de Servicio al Cliente Metodología de ventas: -Indagación -Presentación del Producto -Manejo de objeciones -Cierre
PRODUCTOS DEL ACTIVO	1. Características 2. Beneficios 3. Restricciones 4. Políticas y Procedimientos del Banco en los productos del Activo: Créditos, Tarjetas de Crédito Políticas y Procedimientos de Cartera 5. BISA frente a la competencia 6. Opciones y dinámica del Sistema 7. Formatos y herramientas 8. Cobranzas, sobregiros, seguimiento y control 9- Custodia y archivo de documentos
PRODUCTOS DEL PASIVO	1. Características 2. Beneficios 3. Restricciones 4. Políticas y Procedimientos del Banco en los productos del Pasivo: Tesorería Fondos de inversión 5. BISA frente a la competencia 6. Opciones y dinámica del Sistema 7. Formatos y herramientas 9- Custodia y archivo de documentos
SERVICIOS Y CANALES ELCTRONICOS	1. Características 2. Beneficios 3. Restricciones 4. Políticas y Procedimientos del Banco en Servicios 5. BISA frente a la competencia 6. Opciones y dinámica del Sistema 7. Formatos y herramientas 9- Custodia y archivo de documentos

ANALISIS FINANCIERO I	<p>CONCEPTOS GENERALES: -Activo -Pasivo -Patrimonio</p> <p>CALCULOS FINANCIEROS: Cálculos de interés cálculo de rentabilidad Cobertura de garantías</p>
SEGURIDAD BANCARIA PARA COMERCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimiento de Seguridad para Agencias y Sucursales referidas a Jefes: Aperturas y cierres, controles de cupos, claves, control de manejo de efectivo. 2. Identificación de firmas falsas 3. Seguridades de documentos valorados 4. Diferentes modalidades de fraudes bancarios. 5. Asaltos: medidas durante, y prevención.
RIESGO INTEGRAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liquidez 2. Riesgo de Mercado 3. Riesgo Operativo
LAVADO DE ACTIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de Lavado de activos, etapas, controles, base legal 2. Entidades de control 3. Señales de alerta en cheques y Pago de Remesas 4. Formulario de licitud de fondos

Anexo No 4. Malla de contenido: Cajeros

Tema	Contenido
Manejo de Dinero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de conteo 2. Ejercicios para Identificación de Billetes Falsos 3. Uso del lámpara ultravioleta, lupa, lámina full screen, fajado. 4. manejo de sumadoras
Ley de Cheques 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos: Personas naturales, Personas Jurídicas. 2. Generalidades y requisitos del cheque. 3. Contrato de cta. Corriente 4. Plazos del cheque 5. Tipos de Cheque 6. Presentación y pago 7. Obligaciones del Banco 8. Oposición y Revocatorias de cheque 9. Endosos, anomalías, giros, revocatorias, requisitos, protestos, etc.
Procedimientos de Caja 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opciones de IBS para cambio de libretas, pago de pensiones, desglose de cheques. 2. Opciones Sistema Teller: Códigos y transacciones
Procedimientos de Cámara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Errores comunes en pago de cheques, incumplimiento de procedimientos, llenado y timbrado de papeletas en depósitos en cheque 2. Concepto de Cámara Preliminar 3. Cámara Definitiva
Gestión Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades de Productos y Servicios del Banco 2. Concientización de Actitud de Servicio al Cliente 3. Inventario de Créditos 4. Canales Electrónicos 5. Cuenta de ahorros 6. Tarjeta de Crédito 7. Identificación de Clientes (Perfiles)
Seguridad Bancaria 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos de Seguridad RAC 2. Identificación de Firmas Falsas 3. Seguridad Documentos Valorados 4. Seguridad documentos de Identidad
Conocimiento del Negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos generales de Banca: Activo, Pasivo, Contingentes y Negocio Intermediación Bancaria
Lavado de Activos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de Lavado de activos, etapas, controles, base legal 2. Entidades de control 3. Señales de alerta en cheques y Pago de Remesas 4. Formulario de licitud de fondos
Riesgo Integral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liquidez 2. Riesgo de Mercado 3. Riesgo Operativo

Anexo No 5. Artes de Campaña: Inter es por ti



"TRABAJAR
AL LADO DE EXCELENTES PERSONAS
y profesionales, me hace sentir feliz
y orgullosa. Me siento como en casa".
María Paula

INTERÉS POR TI



"MI BANCO
SIEMPRE SE PREOCUPA POR MI FAMILIA.
Tenemos actividades de integración
y desarrollo a lo largo de todo el año".
Franco D.

INTERÉS POR TI



"ME ENORGULLECE
SER PARTE DEL INTERNACIONAL.
Este Banco me ha permitido crecer
y me ha generado satisfacciones
constantes."
af

INTERÉS POR TI



"PARA MÍ, BANCO INTERNACIONAL ES MI CASA.
Sé que acá hay oportunidades de crecer.
Sé que queremos ser mejores".
Santos

INTERÉS POR TI