

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA
SOMINUR CÍA. LTDA.

JOHN DAVID CABRERA CASTILLO

DIRECTOR: MGTR. PRADA DORIS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O
GESTIÓN DE RIESGOS LABORALES

QUITO, ENERO – 2024

DIRECTOR:

Mgtr. Prada Doris

LECTORES:

Mgtr. Latorre Grace

Mgtr. Mancheno Paulina

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por guiarme en cada decisión tomada, permitiéndome cumplir con cada uno de los objetivos planteados, con la mayor de la responsabilidad, sabiduría y dedicación.

Con un profundo sentimiento de admiración y gratitud, este logro se los dedico a mis queridos padres, que con su apoyo, consejos y experiencias han contribuido a la consecución de tan importante grado académico, enseñándome que, con esfuerzo, dedicación, constancia y perseverancia de hoy, serán las alegrías del mañana.

De igual forma a mi pareja Mariela y mi hijo Leonardo, quienes, con su comprensión e inspiración, me demostraron que la mejor forma de lograr algo es con trabajo y esfuerzo.

John Cabrera

AGRADECIMIENTO

Los más sinceros agradecimientos a los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, en especial a la Mgtr. Prada Doris, quien ha permitido por medio de sus conocimientos, experiencia profesional, amistad y su gran predisposición, ha guiado la elaboración y desarrollo del presente trabajo de investigación.

Así mismo expreso mis grandes y sinceros agradecimientos a la empresa SOMINUR Cía. Ltda., por la apertura en el proceso investigativo y de la misma forma a los colaboradores, quienes mostraron predisposición e interés a la hora de participar y dar su aporte para la investigación.

John Cabrera

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
INTRODUCCIÓN	14
1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	16
1.1 Antecedentes y actividad de producción	16
1.2 Ubicación geográfica	16
1.3 Diagnóstico de la empresa	17
2. MARCO CONCEPTUAL	20
2.1 Antecedentes de la investigación	21
2.2 Teorías aplicables al diseño de un plan de retención de personal en las empresas	22
2.2.1 Teoría de la motivación de Herzberg	22
2.2.2 Teoría de la equidad de Adams	23
2.2.3 Teoría de la expectativa de Vroom	24
2.2.4 Teoría de la gestión del talento	26
2.3 Definición de retención de personal	27
2.4 Importancia de la retención de personal para las empresas	28
2.5 Problemática actual en cuanto a la rotación de personal	29
2.6 Necesidad de implementar un plan de retención de personal	32
2.7 Factores que influyen en la retención de personal	34
2.7.1 Remuneración	34
2.7.2 Desarrollo profesional	35
2.7.3 Clima laboral	36

2.7.4 Comunicación interna	37
2.7.5 Beneficios	39
2.7.6 Cultura organizacional	40
2.7.7 Relaciones interpersonales	41
2.7.8 Equilibrio entre vida laboral y personal	43
2.8 Diseño de un plan de retención de personal	45
2.9 Herramientas para la implementación del plan de retención	48
2.9.1 Encuestas de satisfacción laboral	50
2.9.2 Planes de carrera	52
2.9.3 Coaching y mentoring	53
2.9.4 Evaluación y seguimiento	54
2.10 Importancia de implementar un plan de retención de personal efectivo	55
2.11 Recomendaciones para la implementación del plan de retención	57
2.12 Bases legales	59
3. DESARROLLO METODOLÓGICO	61
3.1 Campo o universo de la investigación	61
3.2 Tipos de estudio	61
3.3 Método de la investigación	61
3.4 Técnicas o instrumentos para la recolección y análisis de datos	62
3.4.1 Entrevista	62
3.4.2 Encuesta de satisfacción laboral	63
3.4.3 Fuentes secundarias	64
3.5 Resultados de las técnicas aplicadas	65
3.5.1 Entrevista aplicada a los jefes departamentales	65
3.5.2 Aplicación de la encuesta de satisfacción laboral	67
3.5.2.1 Características de la población	68
3.5.2.2 Puesto de trabajo	71
3.5.2.3 Dirección de la unidad	83
3.5.2.4 Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	92
3.5.2.5 Comunicación y coordinación	99

3.5.2.6 Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	107
3.5.2.7 Formación	113
3.5.2.8 Implicaciones de mejora	116
3.5.2.9 Motivación y reconocimiento	125
3.5.3 Correlación de variables	134
4. PROPUESTA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SOMINUR.	143
4.1 Introducción	143
4.2 Justificación e importancia de la propuesta	144
4.3 Objetivo	144
4.4 Alcance	144
4.5 Análisis del entorno laboral actual	145
4.6 Pronóstico de retención	145
4.7 Medidas de retención	147
4.7.1 Puesto de trabajo y dirección del área	148
4.7.2 Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	150
4.7.3 Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	152
4.7.4 Formación	154
4.8 Cronograma	156
4.9 Implementación del plan de retención	157
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	161
6. REFERENCIAS	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA de la empresa.	19
Tabla 2. Factores influyentes en la retención de personal.	44
Tabla 3. Elementos y características para un plan de retención.	47
Tabla 4. Número de colaboradores por área de la empresa Sominur Cía. Ltda.	61
Tabla 5. Diseño metodológico.	62
Tabla 6. Esquema de recolección de datos.	65
Tabla 7. Resultados de la entrevista aplicada.	66
Tabla 8. Rango de edades.	68
Tabla 9. Tiempo de trabajo en la empresa.	69
Tabla 10. Organización del área.	71
Tabla 11. Es suficiente el personal en tu área de trabajo para manejar los momentos de mayor demanda de trabajo.	72
Tabla 12. Mis funciones y responsabilidades están claras para saber qué se espera de mí en mi trabajo	74
Tabla 13. Mis tareas son interesantes y evitan caer en la monotonía	75
Tabla 14. Permite aportar valor a la empresa	77
Tabla 15. La distribución de trabajo en mi área laboral es equitativa	78
Tabla 16. Es posible desarrollar habilidades en el entorno laboral	80
Tabla 17. Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral	81
Tabla 18. Las responsabilidades de mi área de dirección están claras y definidas	83
Tabla 19. El responsable posee un dominio técnico o conocimiento adecuado de sus funciones	85
Tabla 20. El responsable resuelve problemas de manera efectiva	86
Tabla 21. El responsable de mi área delega funciones de manera efectiva	87
Tabla 22. El/la responsable toma decisiones con la participación del personal de su área	89
Tabla 23. El responsable me mantiene informado sobre asuntos relevantes para mi trabajo	90
Tabla 24. Relación con los compañeros de trabajo	92
Tabla 25. Hay colaboración habitual para completar las tareas	93
Tabla 26. Me siento parte de un equipo	95

Tabla 27. Es fácil expresar mis opiniones en el trabajo	96
Tabla 28. El ambiente de trabajo es libre de estrés	98
Tabla 29. La comunicación interna en el área es efectiva	99
Tabla 30. Es fácil comunicarme con mi responsable	101
Tabla 31. Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo	102
Tabla 32. Conozco los servicios de otras áreas de la empresa	104
Tabla 33. Hay una adecuada coordinación con las demás áreas de la empresa	105
Tabla 34. Son seguras las condiciones de trabajo en mi puesto	107
Tabla 35. Las condiciones ambientales de mi puesto favorecen mi trabajo diario	109
Tabla 36. Las instalaciones de mi puesto facilitan mi trabajo	110
Tabla 37. Herramientas informáticas que utilizo se adaptan al trabajo	112
Tabla 38. Tiene la formación necesaria para su trabajo	113
Tabla 39. Las capacitaciones son útiles para su trabajo	115
Tabla 40. Entre los objetivos de mi área de trabajo, es prioritaria la mejora de la calidad de los clientes internos	116
Tabla 41. El/la responsable de su área de trabajo implementa iniciativas de mejora	118
Tabla 42. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	119
Tabla 43. Se le consulta en su área de trabajo sobre iniciativas para mejorar la calidad	121
Tabla 44. Se siente involucrado en los éxitos y fracasos de su área de trabajo	122
Tabla 45. Ha notado una mejoría en su área de trabajo en los últimos dos años	124
Tabla 46. Está motivado en su trabajo	125
Tabla 47. Se reconocen sus tareas de manera adecuada	127
Tabla 48. Se le reconoce cuando introduce mejoras en su trabajo	128
Tabla 49. Son satisfactorias las condiciones laborales en general	130
Tabla 50. La empresa le brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional	131
Tabla 51. Está satisfecho en general con su experiencia en la empresa	133
Tabla 52. Correlación de variables puesto de trabajo	135
Tabla 53. Correlación de variables dirección del área	135
Tabla 54. Correlación de variables ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	136

Tabla 55. Correlación de variables condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	137
Tabla 56. Correlación de variables formación	138
Tabla 57. Correlación de variables coeficientes de correlación	140
Tabla 58. Puesto de trabajo y dirección del área	148
Tabla 59. Ambiente de trabajo e interacción	150
Tabla 60. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	152
Tabla 61. Formación	154
Tabla 62. Cronograma	156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama General	17
Figura 2: Rotación del personal año 2022	18
Figura 3: Rotación del personal año 2023	18
Figura 4. Rango de edades	68
Figura 5. Tiempo de trabajo en la empresa	70
Figura 6. Organización del área	71
Figura 7. Es suficiente el personal en tu área de trabajo para manejar los momentos de mayor demanda de trabajo	73
Figura 8. Mis funciones y responsabilidades están claras para saber qué se espera de mí en mi trabajo	74
Figura 9. Mis tareas son interesantes y evitan caer en la monotonía	76
Figura 10. Permite aportar valor a la empresa	77
Figura 11. La distribución de trabajo en mi área laboral es equitativa	79
Figura 12. Es posible desarrollar habilidades en el entorno laboral	80
Figura 13. Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral	82
Figura 14. Las responsabilidades de mi área de dirección están claras y definidas	83
Figura 15. El responsable posee un dominio técnico o conocimiento adecuado de sus funciones	85
Figura 16. El responsable resuelve problemas de manera efectiva	86
Figura 17. El responsable de mi área delega funciones de manera efectiva	88
Figura 18. El/la responsable toma decisiones con la participación del personal de su área	89
Figura 19. El responsable me mantiene informado sobre asuntos relevantes para mi trabajo	91
Figura 20. Relación con los compañeros de trabajo	92
Figura 21. Hay colaboración habitual para completar las tareas	94
Figura 22. Me siento parte de un equipo	95
Figura 23. Es fácil expresar mis opiniones en el trabajo	97
Figura 24. El ambiente de trabajo es libre de estrés	98
Figura 25. La comunicación interna en el área es efectiva	100
Figura 26. Es fácil comunicarme con mi responsable	101

Figura 27. Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo correctamente	103
Figura 28. Conozco los servicios de otras áreas de la empresa	104
Figura 29. Hay una adecuada coordinación con las demás áreas de la empresa	106
Figura 30. Son seguras las condiciones de trabajo en mi puesto	107
Figura 31. Las condiciones ambientales de mi puesto favorecen mi trabajo diario	109
Figura 32. Las instalaciones de mi puesto facilitan mi trabajo	111
Figura 33. Herramientas informáticas que utilizo se adaptan al trabajo	112
Figura 34. Tiene la formación necesaria para su trabajo	114
Figura 35. Las capacitaciones son útiles para su trabajo	115
Figura 36. Es prioritaria la mejora de la calidad de los clientes internos en su área de trabajo	117
Figura 37. El/la responsable de su área de trabajo implementa iniciativas de mejora	118
Figura 38. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	120
Figura 39. Se le consulta en su área de trabajo sobre iniciativas para mejorar la calidad	121
Figura 40. Se siente involucrado en los éxitos y fracasos de su área de trabajo	123
Figura 41. Ha notado una mejoría en su área de trabajo en los últimos dos años	124
Figura 42. Está motivado en su trabajo	126
Figura 43. Se reconocen sus tareas de manera adecuada	127
Figura 44. Se le reconoce cuando introduce mejoras en su trabajo	129
Figura 45. Son satisfactorias las condiciones laborales en general	130
Figura 46. La empresa le brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional	132
Figura 47. Está satisfecho en general con su experiencia en la empresa	133

RESUMEN EJECUTIVO

La organización de estudio presentó un alto índice de rotación de personal en todo el año 2022 y mitad del año 2023, situación que impacta de forma negativa en los objetos de la empresa Sominur, por los costos, la productividad, la fuga de talentos y la calidad del trabajo.

Razón por la cual se levantó una serie de información correspondiente a la opinión y satisfacción sobre aspectos relacionados con su puesto de trabajo para identificar las principales causas que provocan la desvinculación del personal; resultados que ponen de manifiesto la percepción generalizada reflejando que los principales factores que afectan al personal, está el estrés laboral (Puesto de trabajo), la dirección del área, el ambiente de trabajo, las condiciones de ambientales y de infraestructura y la formación.

Para contrarrestar estas causas negativas se diseñó un plan de retención de personal efectivo personalizado y adaptado a las necesidades específicas de la empresa y sus empleados. Debe incluir elementos y características clave, como la identificación de los empleados clave, la evaluación de la satisfacción de los empleados, el desarrollo de un paquete de compensación y beneficios competitivos, la oferta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, la promoción de una cultura empresarial positiva, la comunicación efectiva y la evaluación y seguimiento del plan. De esta manera se busca mejorar la satisfacción de los empleados, reducir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral y la satisfacción del cliente interno.

Palabras claves

Rotación, retención, laboral, Sominur.

INTRODUCCIÓN

La retención de talentos es un desafío de gran relevancia para las empresas en Ecuador, ya que la rotación laboral puede afectar negativamente la productividad y rentabilidad de la organización. De acuerdo con un estudio efectuado por la consultora Mercer (2018), más del 50% de las empresas en el país consideran la retención de talentos como uno de los principales desafíos en la gestión de recursos humanos.

Para abordar este desafío, las empresas deben considerar aspectos como la remuneración justa, las oportunidades de desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, el ambiente laboral adecuado y la comunicación efectiva con sus empleados para diseñar planes de retención de personal efectivos. Un estudio realizado por la consultora Adecco (2020) reveló que la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional es uno de los principales factores que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en una empresa.

La organización presentó elevados índices de rotación, durante el año 2022, periodo de enero a diciembre, donde renunciaron 170 personas, situación parecida en el año 2023, durante el periodo enero a junio, donde 77 trabajadores decidieron dejar la empresa, reflejando una problemática latente. Considerando los antecedentes señalados, existe la necesidad de revisar las causas principales que están generando que los trabajadores dejen la empresa, para poder implementar una propuesta de retención del personal que asegure la permanencia del personal clave dentro de la empresa y también fomentar un ambiente de trabajo favorable, en el cual se valora el capital humano y se atienden sus necesidades y expectativas.

Para la obtención de información se utilizaron instrumentos tales como entrevista aplicada a los jefes de cada área, también se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral de la Universidad de Salamanca (US, 2016) el cual recoge datos cuantificables sobre la opinión

y satisfacción sobre aspectos relacionados con su puesto de trabajo, información objetiva y relevante que fue utilizada en el planteamiento e iniciativas de la propuesta.

Una vez identificadas las principales causas que provocan la desvinculación del personal, se describe la propuesta de retención, que se enfoca en cuatro aspectos importantes, el primero hace referencia al puesto de trabajo y dirección del área; el segundo se enfoca en el ambiente de trabajo e interacción con los compañeros; el tercero trata de las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos; y por como cuarto aspecto está la formación para el personal.

Dentro de los cuales se plantea estrategias viables y acciones concretas, con la intención de potenciar la satisfacción, el bienestar de los empleados y motivados para continuar contribuyendo a la organización, lo que produce una mayor intención de permanencia en la empresa.

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes y actividad de producción

Mediante la concesión otorgada por el Ministerio de Energías y Recursos no Renovables, surge la Cooperativa de Producción Aurífera y Minera Bella Rica, a la cual la Sociedad Minera Nueva Rojas pasa a formar parte, comenzando sus actividades económicas en el año 1997.

Empresa dedica a la Minería subterránea, que realiza trabajos de exploración y explotación de metales preciosos, cuyo yacimiento de mineral se encuentra alojado en la concesión del sector Bella Rica, situada geográficamente en la parte occidental de la Provincia del Azuay, Cantón Camilo Ponce Enríquez. Además, dispone de una planta de beneficio en las que procesan los minerales hasta su adecuada fundición, refinación, para luego ser comercializado al exterior.

Sominur Cía. Ltda, cree en las prácticas transparentes y sostenibles como pilares fundamentales para conseguir el éxito a largo plazo de la actividad productiva, además trabaja constantemente en lograr una cultura de sólida de seguridad y cuidado personal a través de medidas efectivas de prevención y respuesta. Además, uno de principales retos es preservar el medio ambiente, por lo que se emplea prácticas de gestión ambiental, tratamiento de aguas y desechos; y sobre todo la reducción de emisiones contaminantes.

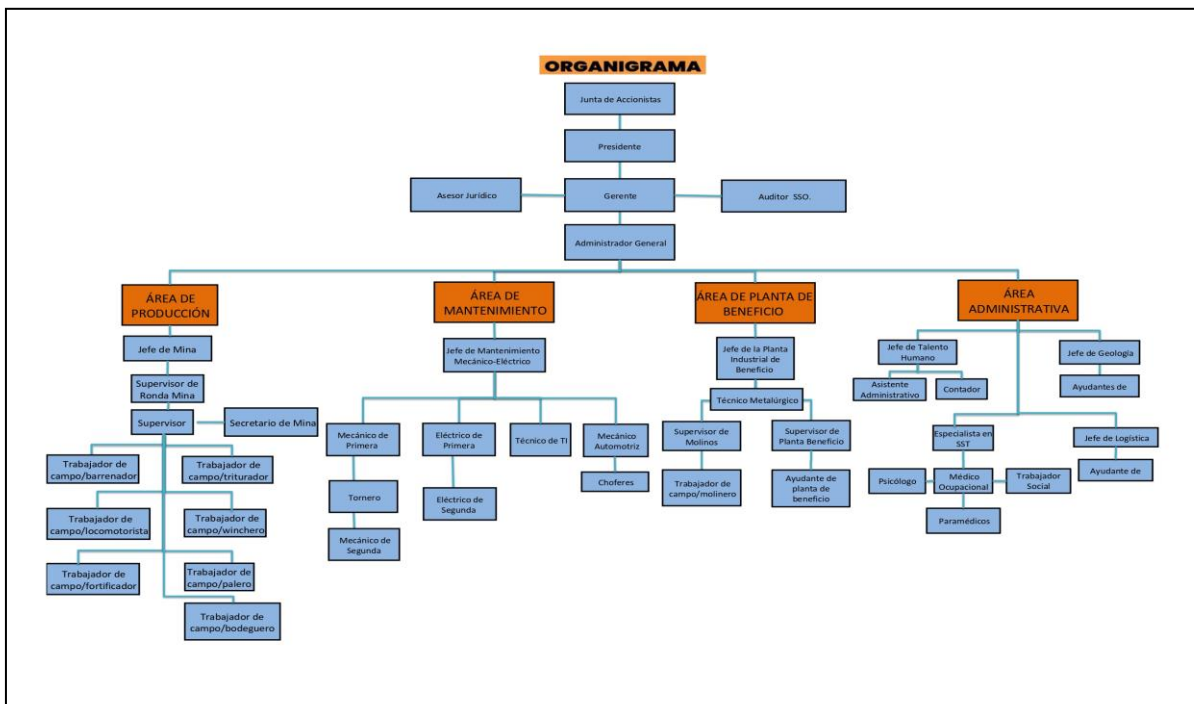
1.2 Ubicación Geográfica

La Sociedad Minera Nueva Rojas, se localiza dentro de la concesión minera Bella Rica, ubicada en las estribaciones sub – andinas de la cordillera occidental, en el km 48 de la vía que conduce de Guayaquil a Machala, jurisdicción del Cantón Camilo Ponce Enríquez, Provincia del Azuay.

1.3 Diagnóstico de la empresa

La Sociedad Minera Nueva Rojas está constituida por cuatro áreas, la de producción, mantenimiento, planta de beneficio y la administrativa, encabezadas por la junta de accionistas, como se detalla a continuación:

Figura 1: Organigrama General



Fuente: Sistema Empresarial SCAI

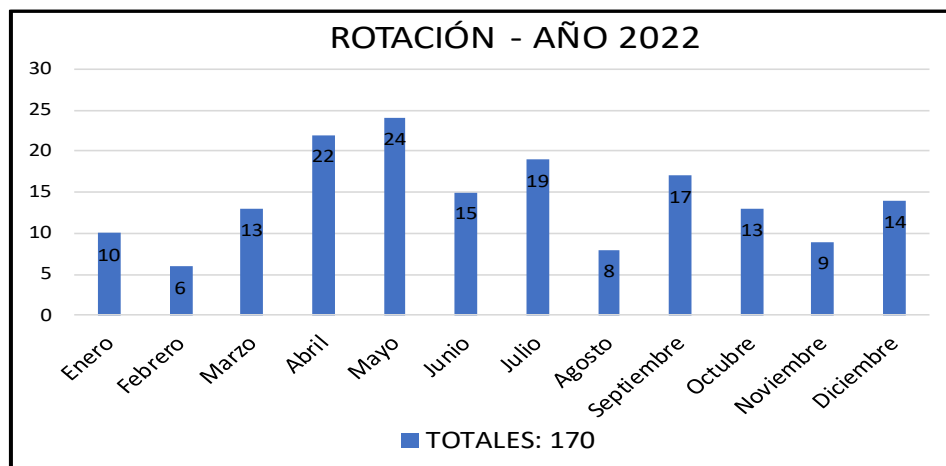
Con un total de 380 trabajadores, de los cuales 21 colaboradores pertenecen al área administrativa, en el área de mantenimiento cuentan con 22 trabajadores, dentro del área de planta de beneficio están 26 colaboradores y en el área producción tiene alrededor de 311 personas.

La permanencia que presentaban los trabajadores en años anteriores ha disminuido considerablemente y cada vez es necesario ejecutar más procesos de selección y contratación recurrentes para cubrir las vacantes. Durante el periodo enero 2022 a

diciembre 2022, renunciaron 170 personas, identificando una problemática latente generada por los altos índices de rotación en el personal.

En la gráfica se observan las cantidades de renunciaciones por mes, en el periodo enero 2022 a diciembre 2022.

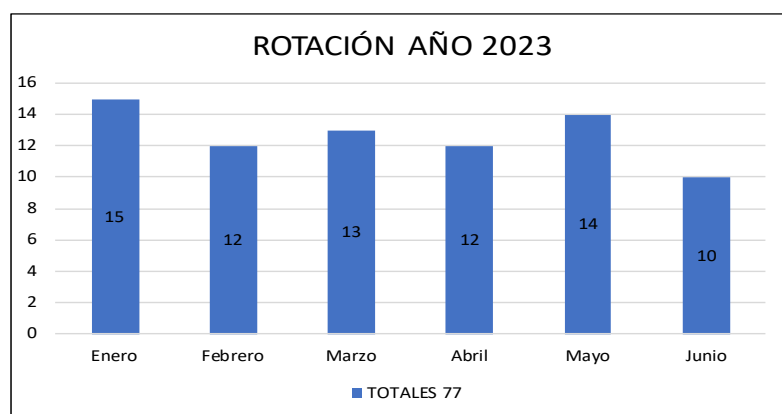
Figura 2: Rotación del personal año 2022



Fuente: Sistema Empresarial SCAI

Similar situación, durante el periodo enero 2023 a junio 2023, donde van renunciando 77 trabajadores, detallados en la siguiente gráfica.

Figura 3: Rotación del personal año 2023



Fuente: Sistema Empresarial SCAI

Tabla 1. Análisis FODA de la empresa.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> *Procesos de negociación de producto rápidos y eficientes * Sistema logístico eficiente * Disponibilidad oportuna de las herramientas y equipos para las actividades diarias * Crecimiento constante de la empresa *Cumplimiento de sueldos y beneficios de ley de forma puntual * Fuertes énfasis en las políticas de seguridad que benefician un trabajo seguro * Buena relación entre la empresa y la comunidad 	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Proyección e inversiones en nuevos proyectos a largo plazo * Nuevas tecnologías en cada una de las áreas * Uso de equipos y desarrollo de procedimientos más limpios en aspectos ambientales. * Desarrollo del sector en el que se mueve la empresa * Intercambio de experiencias profesionales y técnicas dentro del grupo empresarial para el crecimiento y desarrollo.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Carencia de una propuesta de retención de personal. * No se cuenta con procesos definidos en cuanto a la gestión del talento humano *Empleo de procesos empíricos y tradicionales para el manejo de personal *Falta de fortalecimiento del Employer Branding de la empresa. * Yacimientos con mineral muy complejos *Disminuida motivación al personal administrativo y operativo 	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> *Incremento de costos en los insumos para la producción * Falta de mano de obra con y sin experiencia dentro del sector de la minería. * Desestabilidad política del estado ecuatoriano * Inseguridad en la zona de explotación * Perdida de talento humano altamente capacitados por migración

Fuente: Elaboración Propia

2. MARCO CONCEPTUAL

La retención de personal es un tema crucial para las empresas en la actualidad, ya que la rotación de personal puede ser costosa y afectar negativamente la productividad y la calidad del trabajo. Por lo tanto, el diseño e implementación de un plan de retención de personal efectivo se ha convertido en una prioridad para muchas empresas.

El plan de retención de personal debe ser personalizado y adaptado a las necesidades específicas de la empresa y sus empleados. Debe incluir elementos y características clave, como la identificación de los empleados clave, la evaluación de la satisfacción de los empleados, el desarrollo de un paquete de compensación y beneficios competitivos, la oferta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, la promoción de una cultura empresarial positiva, la comunicación efectiva y la evaluación y seguimiento del plan (Gonzales, 2009). Al implementar un plan de retención de personal efectivo, la empresa puede mejorar la satisfacción de los empleados, reducir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral y la satisfacción del cliente.

2.1 Antecedentes de la investigación

La retención de personal es un desafío recurrente en diversas empresas hoy en día. Según una investigación llevada a cabo por la firma consultora Deloitte en 2018, el 43% de los trabajadores encuestados manifestaron su intención de buscar nuevas oportunidades laborales en los próximos dos años, lo que representa un incremento del 15% en comparación con el año anterior (Deloitte, 2018). Además, la retención de personal se ha visto afectada en muchas organizaciones debido a la pandemia del COVID-19, ya que ha aumentado la incertidumbre laboral y ha generado cambios en la forma de trabajar.

Para diseñar un plan de retención de personal efectivo, es relevante tener en cuenta las teorías actuales sobre el tema. Por ejemplo, la teoría de la motivación de Herzberg sigue siendo relevante, ya que establece que para retener al personal es necesario satisfacer tanto

los factores higiénicos como los motivacionales (Herzberg, Mausner y Snyderman, 2021). Además, la teoría de la gestión del talento sigue siendo importante, es importante destacar la importancia de desarrollar políticas y estrategias de gestión del talento que permitan atraer, retener y potenciar a los empleados más destacados en la organización (Collings et al., 2020).

La retención de personal sigue siendo un aspecto clave para las empresas, ya que la rotación de empleados puede generar importantes costos y afectar tanto la productividad como la calidad del trabajo. Por otro lado, mantener al personal puede contribuir a la creación de una cultura organizacional sólida y comprometida, lo que a su vez puede mejorar el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores.

En los últimos años, la rotación de personal se debe a diversos factores, tales como la falta de oportunidades de crecimiento profesional, salarios poco atractivos y un ambiente laboral negativo (Groysberg et al., 2019). No obstante, la pandemia del COVID-19 ha presentado nuevos desafíos en cuanto a la retención de personal, como la necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo y la incertidumbre laboral.

Los aspectos que tienen un impacto en la retención de personal continúan siendo relevantes, tales como el ambiente laboral, la compensación y los beneficios, el desarrollo profesional y la cultura organizacional. Además, la comunicación interna y las relaciones interpersonales han adquirido mayor importancia en la era digital, donde el trabajo remoto se ha vuelto más común.

Al diseñar un plan de retención de personal, es fundamental establecer objetivos específicos y mensurables, identificar a los empleados clave y aplicar estrategias efectivas de retención. Entre las estrategias actuales de retención de personal se encuentran la promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal, la ejecución de programas de bienestar y la

creación de oportunidades de crecimiento profesional (SHRM, 2021). Además, es importante evaluar y hacer seguimiento al plan de retención de personal para determinar su efectividad y realizar ajustes necesarios en el futuro.

2.2 Teorías aplicables al diseño de un plan de retención de personal en las empresas

2.2.1 Teoría de la motivación de Herzberg

En la actualidad, la teoría de motivación de Herzberg sigue siendo una herramienta relevante para el diseño de planes de retención de personal. Según una investigación realizada por Al-Hussami y Hamadi (2018), los factores higiénicos, como el salario y las condiciones de trabajo, siguen siendo esenciales para evitar la insatisfacción laboral y la rotación de personal. Además, la investigación de Al-Hussami y Hamadi también encontró que los factores motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, son importantes para generar satisfacción laboral y aumentar el compromiso de los empleados con la compañía.

Un estudio adicional realizado por Zareen y Khan (2020) respalda la relevancia de la teoría de Herzberg en el diseño de planes de retención de personal. De acuerdo con su investigación, los empleados que se sienten valorados y reconocidos por su trabajo tienen una mayor probabilidad de permanecer en la empresa a largo plazo. Además, Zareen y Khan descubrieron que los empleados que cuentan con oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional también son más propensos a permanecer en la empresa.

Según Abouelenein y Khalil (2021), en la implementación de un plan para retener al personal basado en la teoría de Herzberg, es crucial que los empleados participen en el proceso. Es necesario involucrarlos en la toma de decisiones y en la identificación de los factores que los motivan para mejorar su satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. Según su investigación, los empleados que participan en la creación y el diseño

del plan de retención son más propensos a sentirse valorados y comprometidos con la empresa.

Por lo tanto, la teoría de motivación de Herzberg sigue siendo pertinente para el diseño de planes de retención de personal. Tanto los factores higiénicos como los motivacionales son fundamentales para prevenir la insatisfacción laboral y fomentar el compromiso de los empleados con la empresa. Además, involucrar a los empleados en el proceso de diseño del plan de retención es crucial para aumentar su compromiso y satisfacción laboral.

2.2.2 Teoría de la equidad de Adams

La retención de personal es un aspecto crítico en la gestión de recursos humanos, ya que la rotación de empleados puede ser costosa y tener un impacto negativo en la productividad y el ambiente laboral. Por lo tanto, en el diseño de un plan de retención de personal para la empresa, la teoría de equidad de Adams ha demostrado ser relevante.

Según esta teoría, los empleados comparan su trabajo y su remuneración con los de otros empleados, y la percepción de equidad o inequidad influye en su satisfacción laboral y su compromiso con la empresa (Adams, 1963). En este sentido, es importante asegurarse de que la remuneración y los beneficios sean justos y equitativos en comparación con los del mercado y los de la competencia para retener al personal y generar satisfacción laboral.

En línea con lo anterior, un estudio realizado por Kim y Lee (2019) encontró que la equidad salarial es un factor importante en la retención de empleados en el sector de la tecnología de la información en Corea del Sur. Según su investigación, los empleados que percibían una remuneración equitativa en comparación con sus colegas eran más propensos a permanecer en la empresa. Asimismo, un estudio realizado por Chen et al. (2018) En un estudio

realizado en China, se descubrió que la percepción de equidad salarial está positivamente relacionada con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Por otro lado, la percepción de equidad en la distribución de beneficios también es un factor relevante en la retención de empleados. Un estudio realizado por Kaur y Singh (2021) encontró que, en la industria hotelera en India, los empleados que percibían una distribución justa de beneficios, como el tiempo libre remunerado y la asistencia médica, eran más propensos a permanecer en la empresa. Este hallazgo es congruente con investigaciones previas que han evidenciado una correlación positiva entre la percepción de equidad en la distribución de beneficios y la satisfacción laboral (Chen et al., 2018; Kim y Lee, 2019).

Asimismo, la teoría de equidad de Adams es pertinente en la elaboración de un plan de retención de personal para la organización. Para retener al personal y generar satisfacción laboral, es importante asegurarse de que la remuneración y los beneficios sean justos y equitativos en comparación con los del mercado y los de la competencia. Es importante tener en cuenta tanto la equidad salarial como la percepción de equidad en la distribución de beneficios al diseñar un plan de retención de personal.

2.2.3 Teoría de la expectativa de Vroom

La teoría de expectativa de Vroom sigue siendo pertinente para el diseño de planes de retención de personal en las empresas. Esta teoría sostiene que la motivación de los empleados depende de tres factores: la expectativa de que el esfuerzo resultará en un buen desempeño, la expectativa de que un buen desempeño será recompensado y el valor que los empleados otorgan a dicha recompensa (Vroom, 1964).

En este sentido, diversos estudios han encontrado que ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento es fundamental para retener al personal. Por ejemplo, un estudio realizado por Li y Liao (2018) en una investigación realizada en el ámbito de la tecnología de la información en China, se descubrió que la posibilidad de desarrollo profesional es un elemento crucial para la retención de empleados. Los autores concluyeron que los empleados que percibían que la empresa ofrecía oportunidades de desarrollo profesional eran más propensos a permanecer en la empresa.

Asimismo, el reconocimiento y la retroalimentación efectiva también son importantes para la motivación y la retención de empleados. Según una investigación llevada a cabo por Gao et al. (2015), el reconocimiento y la retroalimentación efectiva se vinculan positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Los autores destacaron la relevancia de que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento y retroalimentación efectivo que incentive y retenga a los empleados.

Se ha comprobado que la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal son elementos cruciales para la retención de personal. De acuerdo con un estudio llevado a cabo por Piszczek y Piszczek (2021) en el ámbito de la salud en Polonia, la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal son factores determinantes para la retención de personal. Los autores concluyeron que las empresas que ofrecen horarios de trabajo flexibles y apoyan el equilibrio entre la vida laboral y personal tienen mayores posibilidades de retener a su personal.

De igual manera, la teoría de la expectativa de Vroom mantiene su pertinencia en la actualidad para la elaboración de estrategias de retención de personal. Con el objetivo de retener al personal, resulta fundamental brindar oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento, flexibilidad laboral y equilibrio entre la vida laboral y personal. Además,

es crucial tener un sistema de reconocimiento y retroalimentación efectivo que motive y retenga a los empleados.

2.2.4 Teoría de la gestión del talento

La teoría de la gestión del talento ha sido objeto de análisis por varios autores en los últimos años. De acuerdo con Al Ariss et al. (2014), esta teoría se centra en la identificación, el desarrollo y la retención del talento dentro de la organización, con el propósito de maximizar su aporte al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Además, estos autores destacan que la gestión del talento implica la aplicación de políticas y prácticas que posibiliten atraer, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y comprometidos.

Por su parte, Armstrong y Taylor (2019) destacan que la gestión del talento es una estrategia clave para las empresas que buscan mantener una ventaja competitiva en el mercado. Estos autores señalan que la gestión del talento implica la identificación de los empleados más talentosos y su desarrollo a través de programas de capacitación y desarrollo de carrera, así como la implementación de políticas de retención que permitan mantener a los empleados más valiosos en la organización.

En cuanto a la importancia de la remuneración y los beneficios en la gestión del talento, Stone y Deadrick (2015) los autores indican que estos aspectos resultan esenciales para atraer y retener a los empleados más talentosos. Asimismo, resaltan que la remuneración y los beneficios deben ser competitivos en el mercado laboral y estar en consonancia con las expectativas y necesidades de los empleados.

En consecuencia, la teoría de la gestión del talento se centra en la identificación, desarrollo y retención del talento dentro de la organización, con el fin de maximizar su contribución al

logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Para implementar una estrategia de gestión del talento eficaz, se requiere contar con una cultura organizacional sólida, una comunicación abierta y transparente, y políticas y prácticas que permitan atraer, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y comprometidos. Asimismo, resulta fundamental ofrecer una remuneración y beneficios competitivos en el mercado laboral para atraer y retener a los empleados más valiosos en la organización.

2.3 Definición de retención de personal

La retención de personal sigue siendo un tema crítico en el mundo empresarial actual. Según un estudio realizado por la consultora Mercer en 2021, el 41% de los empleados considera cambiar de trabajo en los próximos 12 meses, lo que representa un aumento significativo en comparación con el 29% registrado en 2020 (Mercer, 2021). Por lo tanto, retener a los empleados más talentosos y comprometidos es esencial para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

Para lograr una retención efectiva, es imprescindible aplicar políticas y prácticas que permitan atraer, desarrollar y retener a los empleados más valiosos de la organización. De acuerdo con un estudio realizado por la consultora Deloitte en (2018), las empresas que sobresalen en la retención de empleados tienen una perspectiva integral que contempla la instauración de una cultura organizacional sólida, el fomento de líderes efectivos, la ejecución de programas de formación y progreso profesional, el reconocimiento y las recompensas, y la oferta de remuneración y beneficios competitivos en el mercado laboral (Deloitte, 2018).

Otro estudio realizado por Gallup en (2020), descubrió que los empleados que experimentan una conexión emocional con su trabajo y su lugar de trabajo tienen una mayor probabilidad de mantenerse en la empresa a largo plazo. Por lo tanto, resulta crucial fomentar un ambiente laboral positivo que estimule el compromiso y la lealtad de los

empleados, mediante una comunicación abierta y transparente, la creación de oportunidades para la colaboración y el trabajo en equipo, y la implementación de programas de bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal.

En cuanto a la remuneración y beneficios, un estudio de la consultora Willis Towers Watson (2021) encontró que los empleados esperan que su salario base y beneficios estén en línea con el mercado laboral, pero también valoran otros aspectos como la flexibilidad laboral y la cultura organizacional (Willis Towers Watson, 2021). Por lo tanto, es importante ofrecer una remuneración y beneficios justos y atractivos que estén alineados con las expectativas y necesidades de los empleados, pero también brindar flexibilidad en los horarios de trabajo y la posibilidad de trabajar desde casa.

De este modo, es fundamental para el éxito a largo plazo de la compañía retener a los empleados más talentosos y comprometidos. Para lograr una retención efectiva, se requiere aplicar políticas y prácticas que permitan atraer, desarrollar y retener a los empleados más valiosos de la organización. Estas políticas y prácticas incluyen la instauración de una cultura organizacional sólida, el fomento de líderes efectivos, la ejecución de programas de formación y progreso profesional, el reconocimiento y las recompensas, y la oferta de remuneración y beneficios competitivos en el mercado laboral.

2.4 Importancia de la retención de personal para las empresas

En el ámbito empresarial, la retención de personal es un asunto de gran relevancia, dado que el cambio constante de empleados puede impactar negativamente en la productividad y rentabilidad de una empresa. Según Deloitte (2018), el 80% de las empresas considera la retención de personal como una prioridad estratégica para su éxito a largo plazo (Deloitte, 2018).

Varios autores han resaltado la relevancia de elaborar un plan de retención de personal efectivo. En un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review* (2019), los autores Groysberg, Price, y Cheng, indican que un plan de retención de personal debe contener medidas para mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados. Estas medidas pueden incluir ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas, y un ambiente de trabajo saludable y seguro (Groysberg et al., 2019).

Asimismo, un estudio llevado a cabo por la consultora Mercer (2020) enfatiza la relevancia de establecer una comunicación abierta y efectiva entre la empresa y sus empleados para mejorar la retención de personal. De acuerdo con el estudio, las empresas que logran una comunicación efectiva con sus empleados tienen una tasa de rotación de personal que es un 40% menor que aquellas que no la logran.

En definitiva, para garantizar el éxito y la continuidad de una empresa, es esencial desarrollar un plan de retención de personal efectivo. Dicho plan debe considerar la satisfacción y el bienestar de los empleados, así como la comunicación efectiva entre la empresa y su personal, son factores clave para mejorar la retención de personal y lograr una mayor productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente.

2.5 Problemática actual en cuanto a la rotación de personal

La rotación de personal es un problema actual que afecta a muchas empresas en todo el mundo. Según Mercer (2020), el 43% de las empresas encuestadas reportaron un incremento en la tasa de rotación de personal durante los últimos 12 meses. Además, Deloitte (2018) destacó que la rotación de personal es una de las principales preocupaciones de los líderes empresariales en todo el mundo, ya que puede tener un impacto significativo en la rentabilidad, la productividad y la reputación de la empresa.

Entre las causas más comunes de la rotación de personal se encuentran la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la falta de reconocimiento y recompensas. Según Gallup (2021), el 59% de los empleados encuestados opinan que la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional es una de las principales razones que los llevaría a renunciar a su trabajo. Asimismo, Randstad (2019) encontró que el 43% de los empleados encuestados dejaron su trabajo debido a la falta de reconocimiento y recompensas.

Además, un ambiente de trabajo poco saludable o inseguro también puede contribuir a la rotación de personal. La Organización Internacional del Trabajo (2018) se descubrió que el 36% de los trabajadores encuestados en todo el mundo habían sufrido acoso o violencia en su lugar de trabajo, según la fuente. Esta situación puede tener un efecto perjudicial en la salud y el bienestar de los empleados, lo que a su vez puede afectar su compromiso y satisfacción laboral.

Otro factor importante que contribuye a la rotación de personal es el equilibrio entre la vida laboral y personal. EY (2021) de acuerdo con la fuente, el 54% de los empleados encuestados consideran que el equilibrio entre la vida laboral y personal es uno de los factores más importantes para permanecer en su trabajo actual. Las empresas pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y por ende, reducir la tasa de rotación de personal, ofreciendo flexibilidad en horarios y opciones de trabajo remoto.

Por otro lado, para disminuir la tasa de rotación de personal, es esencial que las empresas desarrollen un plan de retención de personal efectivo que incluya medidas para mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados. Estas medidas pueden incluir oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas, un ambiente de trabajo saludable y seguro, y un buen equilibrio entre la vida laboral y personal. Asimismo, es importante que las empresas fomenten una comunicación efectiva y abierta con sus empleados para que puedan expresar sus inquietudes y necesidades, y para que la empresa pueda tomar medidas

para resolver cualquier problema que pueda afectar su satisfacción y compromiso (Mercer, 2020).

De igual manera, la tasa de rotación de personal es un problema que afecta a muchas empresas en Ecuador, según una investigación realizada por la consultora Adecco en 2020. De acuerdo con la fuente, el 52% de las empresas encuestadas en el país han experimentado un aumento en la tasa de rotación de personal en los últimos 12 meses. Entre las causas más comunes de la rotación de personal en Ecuador se encuentran la falta de oportunidades de desarrollo profesional, la falta de reconocimiento y recompensas, y la remuneración insuficiente. Además, según el mismo estudio de Adecco, el 38% de los empleados encuestados en Ecuador consideran que la falta de oportunidades de desarrollo profesional es una de las principales razones por las que abandonarían su trabajo, mientras que el 33% mencionó la falta de reconocimiento y recompensas, y el 31% mencionó la remuneración insuficiente.

Además, la falta de un ambiente de trabajo saludable y seguro también puede ser un factor que contribuye a la rotación de personal en Ecuador. Según un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (2018), el 27% de los trabajadores encuestados en el país habían experimentado algún tipo de acoso o violencia en el lugar de trabajo.

La falta de equilibrio entre la vida laboral y personal puede ser otro factor que contribuya a la rotación de personal en Ecuador. Según una investigación realizada por la consultora Mercer en 2019, el 50% de los empleados encuestados en el país consideran que el equilibrio entre la vida laboral y personal es uno de los factores más importantes para permanecer en su trabajo actual.

Por lo tanto, la rotación de personal puede tener un impacto negativo en la rentabilidad y la productividad de las empresas en Ecuador. Para reducir esta tasa, es fundamental que las

empresas ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas, una remuneración justa, un ambiente de trabajo saludable y seguro, y un buen equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, es esencial que las empresas fomenten una comunicación efectiva y abierta con sus empleados para que puedan expresar sus inquietudes y necesidades, y para que la empresa pueda tomar medidas para resolver cualquier problema que pueda afectar su satisfacción y compromiso (Adecco, 2020; Organización Internacional del Trabajo, 2018).

2.6 Necesidad de implementar un plan de retención de personal

La alta tasa de rotación de personal en las empresas ecuatorianas ha generado la necesidad de implementar un plan de retención de personal. Según un estudio realizado por la consultora Adecco (2020), más de la mitad de las empresas en Ecuador han experimentado un aumento en su tasa de rotación de personal en los últimos 12 meses. Esta situación puede ser costosa para las empresas, ya que la rotación de personal puede generar gastos adicionales en reclutamiento y capacitación de nuevos empleados, además de afectar la productividad y la calidad del trabajo.

Para abordar este problema, es necesario que las empresas implementen un plan de retención de personal efectivo. Según un estudio realizado por la consultora Mercer (2020), para retener al personal, es necesario implementar un plan que contemple medidas para mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados. Este plan debe incluir oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas, un ambiente de trabajo saludable y seguro, y un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal.

En lo que se refiere a las oportunidades de crecimiento profesional, las empresas pueden brindar programas de capacitación y formación para sus empleados, así como chances de ascenso y progreso dentro de la organización. De acuerdo con una investigación efectuada por la consultora Deloitte en 2019, el 86% de los empleados considera que el desarrollo y la

capacitación son vitales en su trabajo. Adicionalmente, las empresas pueden ejecutar programas de mentoría y coaching para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales.

El reconocimiento y las recompensas también son importantes para retener a los empleados. Las empresas pueden ofrecer incentivos financieros y no financieros, como bonificaciones, días libres adicionales, programas de bienestar y actividades sociales. Según un estudio realizado por la consultora Gallup (2019), el 65% de los empleados encuestados considera que el reconocimiento en el trabajo es importante para su satisfacción laboral.

Asimismo, es importante que las empresas ofrezcan un ambiente de trabajo saludable y seguro. Esto puede comprender acciones para evitar el acoso y la discriminación en el entorno laboral, así como para asegurar la seguridad física y emocional de los empleados. Según una investigación llevada a cabo por la Organización Internacional del Trabajo en 2018, el 41% de los trabajadores encuestados en Ecuador sufrió algún tipo de acoso o violencia en su lugar de trabajo.

No obstante, la ejecución de un plan de retención de personal puede ser crucial para disminuir la tasa de rotación de empleados en las empresas de Ecuador. Las organizaciones pueden proporcionar oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento y recompensas, un ambiente de trabajo seguro y saludable, y un adecuado equilibrio entre la vida laboral y personal para mejorar la satisfacción y el bienestar de sus trabajadores. Esto no solo puede reducir la rotación de personal, sino que también puede mejorar la calidad del trabajo y la productividad en la empresa.

2.7 Factores que influyen en la retención de personal

2.7.1 Remuneración

La compensación es otro aspecto crucial a considerar al diseñar un plan de retención de personal para la organización. Los empleados esperan ser retribuidos de forma justa y competitiva por su labor, y una remuneración adecuada puede ser un factor clave para mantener a los empleados talentosos y motivados.

Conforme a un estudio efectuado por la Universidad de Harvard (Kessler et al., 2020), una remuneración competitiva puede mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores y reducir la tasa de rotación de personal. Además, una compensación justa y equitativa puede mejorar la percepción de los empleados sobre la empresa y su compromiso con la organización.

Es fundamental que la empresa cuente con un sistema de compensación justo y transparente, que considere el desempeño y las habilidades de los empleados, así como también el mercado laboral y las prácticas de la competencia. Según un estudio realizado por la Universidad de California, los empleados que perciben que su remuneración es justa y equitativa tienen una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la empresa (Gerhart et al., 2018).

Además de la remuneración base, la organización puede proporcionar otros estímulos y ventajas para retener al personal talentoso. Por ejemplo, conforme a un estudio efectuado por la Universidad de Michigan, los trabajadores aprecian los programas de formación y desarrollo, los horarios flexibles, los programas de bienestar y los programas de reconocimiento y recompensas (Schuler et al., 2018).

De esta forma, la compensación es un aspecto crucial a considerar al diseñar un plan de retención de personal para la organización. Una remuneración justa y competitiva puede mejorar la satisfacción laboral y reducir la tasa de rotación de personal, y es fundamental que la empresa tenga un sistema de compensación justo y transparente, así como también ofrecer otros incentivos y beneficios para retener al personal talentoso.

2.7.2 Desarrollo profesional

El crecimiento profesional es otro aspecto relevante a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la organización. Los trabajadores valoran las oportunidades de desarrollo y progreso en su carrera, y un plan de crecimiento profesional puede ser un factor clave para mantener a los empleados talentosos y motivados. Conforme a un estudio efectuado por la Universidad de Harvard (Kessler et al., 2020), los empleados que tienen acceso a oportunidades de crecimiento profesional tienen una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la empresa. Además, el desarrollo profesional puede mejorar la productividad y la calidad del trabajo de los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en la organización.

Entre las oportunidades de desarrollo profesional más valoradas por los empleados se encuentran los programas de capacitación, los programas de mentoría, los programas de rotación de puestos, y los programas de asignación de proyectos especiales. Conforme a un estudio efectuado por la Universidad de California, los trabajadores que tienen la posibilidad de acceder a una amplia variedad de oportunidades de desarrollo profesional experimentan una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la organización (Gerhart et al., 2018).

Además de las oportunidades tradicionales de desarrollo profesional, la empresa puede ofrecer otros programas innovadores y personalizados para retener al personal talentoso. Por ejemplo, según un estudio realizado por la Universidad de Michigan, los empleados

valoran los programas de desarrollo de habilidades blandas, los programas de aprendizaje continuo, y los programas de intercambio de conocimientos entre pares (Schuler et al., 2018).

De igual manera, el crecimiento profesional es un aspecto relevante a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la organización. Los trabajadores aprecian las oportunidades de desarrollo y progreso en su carrera, y un plan de crecimiento profesional puede ser un factor clave para mantener a los empleados talentosos y motivados. Es esencial que la organización ofrezca una amplia variedad de oportunidades de desarrollo profesional, tanto convencionales como innovadoras, y que los empleados tengan acceso a ellas de manera clara y transparente.

2.7.3 Clima laboral

El ambiente laboral es un elemento fundamental para el logro de los objetivos de una organización, puesto que puede afectar al bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Conforme a un estudio efectuado por la Universidad de Harvard, un ambiente laboral favorable puede aumentar la productividad y la creatividad de los empleados, y, además, disminuir la tasa de ausentismo y rotación de personal (Kivimäki et al., 2018).

Por otra parte, un ambiente laboral desfavorable puede originar tensión y falta de motivación en los trabajadores, lo que puede repercutir en su desempeño y su bienestar mental. Un estudio efectuado por la Universidad de California descubrió que los empleados que laboran en un ambiente laboral perjudicial tienen una mayor probabilidad de padecer enfermedades cardiovasculares y depresión (Lim y Soutar, 2019).

Existen diversas herramientas que se pueden emplear para evaluar el ambiente laboral de una organización, tales como encuestas de clima laboral, entrevistas individuales o

grupales, y observación directa. Conforme a un estudio efectuado por la Universidad de Valencia, las encuestas de clima laboral son una herramienta eficaz para evaluar la satisfacción de los trabajadores y detectar los aspectos que se necesitan mejorar en la empresa (García et al., 2020).

Una vez que se ha evaluado el clima laboral actual, se pueden diseñar estrategias para mejorar los aspectos que se deben fortalecer. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio efectuado por la Universidad de Cornell, brindar opciones de crecimiento y formación a los trabajadores puede aumentar su satisfacción laboral y disminuir la tasa de rotación de personal (Gomez et al., 2018).

Otra estrategia efectiva es fomentar un liderazgo participativo y colaborativo. Según un estudio realizado por la Universidad de Harvard, los líderes que fomentan la participación y la colaboración de los empleados tienen equipos más motivados y comprometidos (Goffee y Jones, 2018).

En definitiva, evaluar y mejorar el clima laboral de una empresa es fundamental para retener al personal y aumentar su productividad y bienestar. Se pueden utilizar diversas herramientas y estrategias para lograrlo, y es importante que los líderes de la empresa estén comprometidos con este objetivo para lograr un ambiente laboral positivo y saludable.

2.7.4 Comunicación interna

La comunicación interna es un aspecto crucial a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la organización. Una comunicación efectiva puede mejorar la relación entre los trabajadores y la empresa, aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, y puede ser un factor clave para mantener a los empleados talentosos y motivados.

De acuerdo con un estudio de Kessler et al. (2020), los empleados que tienen una comunicación efectiva con la empresa experimentan una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la organización. Además, una comunicación efectiva puede mejorar la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en la empresa.

Para diseñar un plan de retención de personal basado en la comunicación interna, es esencial establecer canales de comunicación efectivos y asegurarse de que los empleados tengan acceso a la información relevante. La organización debe garantizar que los trabajadores estén informados sobre los objetivos y metas de la empresa, las políticas y procedimientos, y las oportunidades de desarrollo profesional.

Además, la empresa debe fomentar la retroalimentación y la participación de los empleados en la comunicación interna. Según un estudio realizado por la Universidad de California, los empleados que tienen la oportunidad de dar su opinión y participar en la toma de decisiones tienen una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la organización (Gerhart et al., 2018). Es importante que la empresa tenga canales de retroalimentación y participación efectivos, como encuestas de satisfacción laboral, reuniones regulares con los empleados y programas de sugerencias de los empleados.

por otra parte, la comunicación interna es un aspecto fundamental a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la organización. Una comunicación efectiva puede mejorar la relación entre los trabajadores y la empresa, aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, y puede ser un factor clave para mantener a los empleados talentosos y motivados.

Para lograr una comunicación interna efectiva, es importante que la organización establezca canales de comunicación adecuados y fomente la retroalimentación y la participación de los

trabajadores. Asimismo, es esencial asegurarse de que los empleados tengan acceso a la información relevante, incluyendo los objetivos y metas de la empresa, las políticas y procedimientos, y las oportunidades de desarrollo profesional.

Igualmente, la comunicación interna es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, y es especialmente importante para retener a los empleados talentosos y motivados. La empresa debe trabajar en establecer una comunicación efectiva para mejorar la relación con los trabajadores y aumentar su satisfacción laboral y compromiso con la organización.

2.7.5 Beneficios

Los beneficios son otro aspecto relevante a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la organización. Los trabajadores aprecian los beneficios que les permiten mejorar su calidad de vida y bienestar, y pueden ser un factor clave para mantener a los empleados talentosos y motivados.

Conforme a un estudio efectuado por la Universidad de Harvard (Kessler et al., 2020), los empleados que reciben beneficios adicionales tienen una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la empresa. Además, los beneficios pueden ser una forma efectiva de diferenciarse de la competencia y atraer a los candidatos más talentosos.

Entre los beneficios más valorados por los trabajadores se encuentran los planes de salud, los seguros de vida y discapacidad, los planes de retiro, los días de vacaciones y enfermedad pagados, y los programas de bienestar. Según un estudio realizado por la Universidad de California, los empleados que tienen acceso a una amplia variedad de beneficios tienen una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la empresa (Gerhart et al., 2018).

Además de los beneficios tradicionales, la empresa puede ofrecer otros beneficios innovadores y personalizados para retener al personal talentoso. Por ejemplo, conforme a un estudio efectuado por la Universidad de Michigan, los trabajadores aprecian los horarios flexibles, la posibilidad de trabajar de manera remota, los programas de formación y desarrollo, y los programas de reconocimiento y recompensas (Schuler et al., 2018).

Por lo tanto, los beneficios son un aspecto relevante a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la organización. Los trabajadores aprecian los beneficios que les permiten mejorar su calidad de vida y bienestar, y pueden ser un factor clave para mantener a los empleados talentosos y motivados. Es importante que la empresa tenga una amplia variedad de beneficios, tanto tradicionales como innovadores, y que los empleados tengan acceso a ellos de manera clara y transparente.

2.7.6 Cultura organizacional

La cultura empresarial es un aspecto fundamental a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la organización. La cultura de la empresa puede influir en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, y puede ser un factor clave para mantener a los empleados talentosos y motivados.

De acuerdo con un estudio efectuado por la Universidad de Harvard, los empleados que se sienten identificados con la cultura organizacional experimentan una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la organización (Kessler et al., 2020). Además, una cultura empresarial positiva puede mejorar la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo entre los trabajadores, lo que puede tener un impacto positivo en la organización.

Para diseñar un plan de retención de personal basado en la cultura organizacional, es esencial definir los valores y principios que definen la cultura de la empresa y asegurarse de que se comuniquen claramente a los empleados. Además, la organización debe garantizar

que los líderes y gerentes estén alineados con la cultura empresarial y actúen como modelos a seguir para los trabajadores.

Otro aspecto importante a considerar es la inclusión en la cultura organizacional. Según un estudio realizado por la Universidad de California, los empleados que se sienten incluidos en la cultura organizacional tienen una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la empresa (Gerhart et al., 2018). Es importante que la empresa promueva la diversidad y la inclusión en la cultura organizacional y que se asegure de que todos los empleados se sientan valorados y respetados.

Así mismo, la cultura empresarial es un aspecto fundamental a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la organización. Una cultura empresarial positiva puede influir en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, y puede ser un factor clave para mantener a los empleados talentosos y motivados. Es importante que la empresa defina claramente los valores y principios que definen la cultura organizacional, que promueva la inclusión y que asegure que los líderes y gerentes actúen como modelos a seguir para los empleados.

2.7.7 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son un aspecto importante a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la empresa. Las relaciones positivas entre los empleados pueden mejorar el trabajo en equipo, la colaboración y la productividad, y pueden ser un factor clave para retener a los empleados talentosos y motivados.

De acuerdo con Kessler et al. (2020), un estudio realizado por la Universidad de Harvard encontró que los empleados que tienen relaciones positivas con sus compañeros de trabajo experimentan una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la organización.

Además, las relaciones positivas pueden mejorar la comunicación y la resolución de conflictos entre los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en la empresa.

Para diseñar un plan de retención de personal basado en las relaciones interpersonales, es fundamental que la organización fomente un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, en el que se promueva la diversidad y la inclusión. Es importante que todos los empleados se sientan valorados y respetados, y que se les brinde igualdad de oportunidades para crecer y desarrollarse en la empresa.

Además, es importante que la empresa fomente la colaboración y el trabajo en equipo entre sus empleados. Según un estudio realizado por la Universidad de California, los empleados que trabajan en equipos colaborativos experimentan una mayor satisfacción laboral y están más comprometidos con la empresa (Gerhart et al., 2018). Es importante que la empresa tenga programas de capacitación y desarrollo profesional que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo.

Otro aspecto importante a considerar es la resolución de conflictos. La empresa debe tener políticas y procedimientos claros para la resolución de conflictos entre los empleados y asegurarse de que los empleados se sientan cómodos al reportar cualquier problema o conflicto.

También, las relaciones interpersonales son un aspecto importante a considerar en el diseño de un plan de retención de personal para la empresa. Las relaciones positivas entre los empleados pueden mejorar el trabajo en equipo, la colaboración y la productividad, y pueden ser un factor clave para retener a los empleados talentosos y motivados. Es importante que la empresa fomente un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, promueva la diversidad y la inclusión, fomente la colaboración y el trabajo en equipo, y tenga políticas y procedimientos claros para la resolución de conflictos.

2.7.8 Equilibrio entre vida laboral y personal

Es esencial tener en cuenta el equilibrio entre la vida laboral y personal al diseñar un plan de retención de personal para la empresa. Los trabajadores que logran equilibrar su vida laboral y personal experimentan una mayor satisfacción laboral, mejor salud mental y física, y son más propensos a permanecer en la empresa a largo plazo.

De acuerdo con una investigación efectuada por la Universidad de Harvard, los empleados que logran equilibrar su vida laboral y personal están más satisfechos con su trabajo y se comprometen más con la empresa (Kessler et al., 2020). Además, estos trabajadores son más productivos y tienen menos ausencias laborales.

Para diseñar un plan de retención de personal enfocado en el equilibrio entre la vida laboral y personal, es fundamental ofrecer opciones flexibles de trabajo. La empresa debe considerar opciones como el teletrabajo, horarios flexibles y días libres adicionales para promover un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal de los empleados. Además, la empresa debe fomentar una cultura de trabajo saludable y equilibrada. La empresa debe promover la importancia del descanso, el ejercicio y la nutrición saludable, y asegurarse de que los empleados tengan acceso a recursos y programas de bienestar.

Otro aspecto importante a considerar es la carga de trabajo. La empresa debe asegurarse de que los empleados no estén sobrecargados de trabajo y tengan un equilibrio saludable entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para su vida personal.

Asimismo, es crucial tener en cuenta el equilibrio entre la vida laboral y personal al diseñar un plan de retención de personal para la empresa. Los empleados que logran equilibrar su vida laboral y personal experimentan una mayor satisfacción en su trabajo, una mejor salud mental y física, y tienen más probabilidades de permanecer en la empresa a largo plazo. Es

importante que la empresa ofrezca opciones flexibles de trabajo, fomente una cultura de trabajo saludable y equilibrada, y asegure que los empleados no estén sobrecargados de trabajo.

Tabla 2. Factores influyentes en la retención de personal.

Elementos	Descripción
1. Remuneración	La remuneración es uno de los factores más importantes que influyen en la retención de personal. Los empleados esperan ser recompensados de manera justa por su trabajo y si no están satisfechos con su salario, es probable que busquen oportunidades en otras empresas.
2. Posibilidades de desarrollo:	Los trabajadores desean tener la chance de crecer y evolucionar profesionalmente en su empleo. Si no perciben posibilidades de crecimiento en la organización, es probable que busquen alternativas laborales.
3. Ambiente laboral	Es un factor clave en la retención de persona, los trabajadores quieren trabajar en un ambiente que sea seguro, saludable y donde se sientan valorados.
4. Comunicación	La comunicación adecuada entre los trabajadores y la empresa es fundamental para la retención de personal. Los empleados quieren sentirse escuchados y tener una comunicación abierta y honesta con sus superiores.
5. Beneficios adicionales	Los beneficios adicionales, como los seguros de salud, los días libres adicionales y otros beneficios, pueden ser un elemento significativo en la retención de personal. Los trabajadores desean experimentar que la organización se interesa por su bienestar y su calidad de vida.
6. Reconocimiento y recompensas	El reconocimiento y las recompensas son importantes para la retención de personal. Los empleados quieren sentir que su trabajo es

	valorado y reconocido.
7. Equilibrio entre la vida laboral y personal	Los empleados buscan un equilibrio entre su vida laboral y personal. Si la empresa no ofrece un equilibrio adecuado, es probable que los empleados busquen otras opciones.

Fuente: Elaboración propia

En pocas palabras, un plan de retención de personal eficaz debe tratar los elementos que influyen en la retención de personal, tales como la remuneración, las posibilidades de crecimiento, el ambiente laboral, la comunicación, los beneficios adicionales, el reconocimiento y las recompensas, y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Al ejecutar un plan de retención de personal efectivo, la organización puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, disminuir la tasa de rotación de personal, y mejorar la productividad y la calidad del trabajo.

2.8 Diseño de un plan de retención de personal

La elaboración de un plan de retención de personal es fundamental para la empresa, ya que permite retener a los empleados talentosos y motivados en la organización, lo que puede mejorar la productividad y el éxito de la empresa a largo plazo. Según un estudio realizado por la consultora Mercer (2020), se presentan algunos pasos claves para diseñar un plan de retención de personal efectivo detallados a continuación:

- Identificar las necesidades y expectativas de los empleados: La empresa debe realizar encuestas y entrevistas para comprender las necesidades y expectativas de los empleados en términos de compensación, beneficios, desarrollo profesional, ambiente laboral, equilibrio entre la vida laboral y personal, entre otros aspectos.

- Proporcionar un paquete de compensación y beneficios atractivo y competitivo: Es importante que la empresa proporcione un paquete de compensación y beneficios que sea competitivo en el mercado laboral y satisfaga las expectativas de los empleados.

-Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional: La organización debe proporcionar programas de capacitación y desarrollo profesional que permitan a los colaboradores adquirir nuevas habilidades y conocimientos, y progresar en sus trayectorias laborales.

-Fomentar un ambiente laboral positivo: La empresa debe fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, promoviendo la diversidad y la inclusión, y asegurándose de que los empleados se sientan valorados y respetados.

-Ofrecer opciones flexibles de trabajo: Es recomendable que la empresa evalúe alternativas como el trabajo remoto, horarios flexibles y días libres adicionales para fomentar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal de los colaboradores.

-Reconocer y recompensar el desempeño: La organización debe valorar y premiar el rendimiento excepcional de los colaboradores, ya sea mediante incentivos monetarios, promociones o reconocimientos públicos.

-Fomentar la retroalimentación y la comunicación abierta: La empresa debe fomentar la retroalimentación y la comunicación abierta entre los empleados y la gerencia, y asegurarse de que los empleados tengan un canal para expresar sus preocupaciones y sugerencias.

De igual forma, el diseño de un plan de retención de personal es esencial para la empresa, y debe incluir una variedad de estrategias para mantener a los empleados talentosos y motivados en la organización. Al comprender las necesidades y expectativas de los empleados, ofrecer un paquete de compensación y beneficios competitivo, proporcionar

oportunidades de desarrollo profesional, fomentar un ambiente laboral positivo, ofrecer opciones flexibles de trabajo, reconocer y recompensar el desempeño, y fomentar la retroalimentación y la comunicación abierta, la empresa puede diseñar un plan de retención de personal efectivo y exitoso.

Tabla 3. Elementos y características para un plan de retención

Elementos y características	Descripción
Identificación de los empleados clave	Identificar a los empleados valiosos y necesarios para el éxito a largo plazo de la empresa y priorizarlos en el plan de retención de personal.
Evaluación de la satisfacción de los empleados	Realizar una evaluación de la satisfacción de los empleados a través de encuestas, entrevistas o grupos focales para comprender sus necesidades y preocupaciones.
Desarrollo de un paquete de compensación y beneficios competitivos	Crear un paquete de compensación y beneficios competitivos que incluya salarios competitivos, bonos, opciones de acciones, seguro de salud y otros beneficios para atraer y retener a los empleados talentosos y capacitados.
Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional	Proporcionar programas de capacitación y desarrollo, oportunidades de ascenso y proyectos desafiantes para impulsar el crecimiento y progreso profesional de los colaboradores, y de esta forma, promover su retención en la organización.
Cultura empresarial positiva	Fomentar una cultura empresarial positiva que valore la colaboración, la innovación, el trabajo en equipo y la diversidad para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Comunicación efectiva	Comunicar de manera efectiva los cambios importantes en la empresa, las oportunidades de desarrollo y los planes futuros para mantener a los empleados informados y comprometidos.
Evaluación y seguimiento	Evaluar y hacer seguimiento del plan de retención de personal para asegurarse de que sea efectivo, monitoreando la satisfacción de los empleados, la retención de empleados clave y la calidad del trabajo para determinar si el plan necesita ajustes.

Fuente: elaboración propia

Al implementar un plan de retención de personal efectivo que incluya estos elementos y características clave, la organización tiene la posibilidad de disminuir la tasa de rotación y mejorar el clima laboral y la satisfacción del cliente. Es fundamental que el plan sea personalizado y adaptado a las necesidades particulares de la empresa y su equipo de trabajo.

2.9 Herramientas para la implementación del plan de retención

Para llevar a cabo un plan de retención de personal efectivo, es necesario contar con las herramientas y estrategias adecuadas. Se mencionan algunas herramientas que pueden ser útiles en la implementación de un plan de retención de personal:

- Programas de capacitación y desarrollo profesional: La organización tiene la opción de establecer programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores. Esto puede incluir entrenamiento en habilidades técnicas, habilidades de liderazgo y gestión, y habilidades interpersonales. Según Kessler et al. (2020), los programas de capacitación y desarrollo profesional pueden mejorar la satisfacción de los empleados y aumentar su compromiso con la empresa.

- Evaluaciones de desempeño y feedback: La organización tiene la posibilidad de establecer un sistema de evaluación de desempeño y retroalimentación para brindar a los colaboradores una opinión constructiva sobre su rendimiento. Esto puede favorecer la mejora del desempeño de los empleados y generar un sentido de valoración en la empresa. Schuler et al (2018) sugieren que las evaluaciones de desempeño y feedback son importantes para la retención de empleados talentosos y altamente calificados.

- Programas de reconocimiento y recompensas: La empresa tiene la opción de establecer programas de reconocimiento y recompensas para valorar y premiar el rendimiento excepcional de los colaboradores. Esto puede abarcar incentivos monetarios, promociones, reconocimientos públicos y otras formas de reconocimiento. Según Kessler et al. (2020), los programas de reconocimiento y recompensas pueden mejorar la satisfacción de los empleados y aumentar su compromiso con la empresa.

- Beneficios y compensación competitivos: La organización tiene la posibilidad de brindar un paquete de compensación y beneficios competitivo para captar y retener a los colaboradores talentosos. Esto puede involucrar salarios competitivos, beneficios de salud y bienestar, días libres remunerados y otros incentivos. Según Schuler et al. (2018), la compensación y los beneficios son elementos fundamentales para atraer y retener a los empleados talentosos y altamente capacitados.

- Ambiente laboral positivo: La organización tiene la opción de estimular un ambiente laboral positivo a través de la promoción de la diversidad e inclusión, la creación de un espacio de trabajo seguro y saludable, y la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo. Según Kessler et al. (2020), un ambiente laboral positivo puede mejorar la satisfacción de los colaboradores y disminuir la rotación de personal.

- Comunicación abierta y transparente: La organización tiene la posibilidad de estimular la comunicación abierta y transparente entre los colaboradores y la dirección, lo que puede mejorar la confianza y la lealtad de los empleados hacia la empresa. Según Schuler et al. (2018), la comunicación abierta y transparente es importante para la retención de empleados talentosos y altamente calificados.

- Flexibilidad laboral: La empresa puede ofrecer opciones flexibles de trabajo, como horarios flexibles, teletrabajo y días libres adicionales, para ayudar a los empleados a equilibrar su vida laboral y personal. Shockley y Allen (2016) sugieren que la flexibilidad laboral puede reducir el conflicto entre trabajo y familia y mejorar la satisfacción de los empleados.

Por otra parte, la implementación de un plan de retención de personal efectivo para la empresa requiere de herramientas y estrategias adecuadas para llevarlo a cabo. Al utilizar herramientas como programas de capacitación y desarrollo profesional, evaluaciones de desempeño y feedback, programas de reconocimiento y recompensas, beneficios y compensación competitivos, ambiente laboral positivo, comunicación abierta y transparente, y flexibilidad laboral, la empresa puede implementar un plan de retención de personal efectivo y exitoso.

2.9.1 Encuestas de satisfacción laboral

Las encuestas de satisfacción laboral son una herramienta valiosa para implementar un plan de retención de personal efectivo en la empresa. Al obtener información valiosa sobre las necesidades y expectativas de los empleados, se pueden identificar las áreas de mejora y diseñar un plan efectivo para retener al personal clave en la empresa.

De acuerdo a Trujillo y Vargas (2017), se presentan algunos beneficios de utilizar encuestas de satisfacción laboral como herramienta para implementar un plan de retención de personal:

- Identificar áreas de mejora: Las encuestas de satisfacción laboral pueden ayudar a identificar las áreas de mejora en la empresa, como la comunicación, el ambiente laboral, la compensación y los beneficios, la capacitación y el desarrollo profesional, entre otros. Al identificar estas áreas, se pueden diseñar estrategias específicas para mejorarlas y retener al personal clave.

- Evaluar el compromiso de los empleados: Las encuestas de satisfacción laboral pueden ayudar a evaluar el compromiso de los empleados con la empresa y su trabajo. Esto puede ayudar a identificar a los empleados más comprometidos y motivados, y diseñar estrategias específicas para retenerlos.

- Mejorar la comunicación: Las encuestas de satisfacción laboral pueden ayudar a mejorar la comunicación entre la empresa y los empleados. Al proporcionar retroalimentación sobre la comunicación actual, se pueden diseñar estrategias para mejorarla y fortalecer la relación entre la empresa y los empleados.

- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional: Las encuestas de satisfacción laboral pueden ser útiles para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores. Al brindar programas de capacitación y desarrollo profesional, se puede mejorar la satisfacción laboral de los empleados y retener al personal clave en la organización.

- Evaluar la satisfacción con la compensación y los beneficios: Las encuestas de satisfacción laboral pueden ayudar a evaluar la satisfacción de los empleados con la compensación y los beneficios. Al proporcionar un paquete de compensación y beneficios competitivo, se puede retener al personal clave en la empresa.

Asimismo, las encuestas de satisfacción laboral son una herramienta valiosa para implementar un plan de retención de personal efectivo en la empresa. Al identificar las áreas de mejora, evaluar el compromiso de los empleados, mejorar la comunicación, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional, y evaluar la satisfacción con la compensación y los beneficios, se puede diseñar un plan efectivo para retener al personal clave en la empresa.

2.9.2 Planes de carrera

Según el artículo de Khan y Farooq (2018), los planes de carrera son una herramienta importante para retener al personal clave en la empresa. Proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional puede mejorar la satisfacción laboral de los empleados y aumentar su compromiso con la empresa. Además, según el estudio de Ali et al. (2020), los planes de carrera también pueden ayudar a atraer nuevos talentos a la empresa al mostrarles que la empresa se preocupa por su crecimiento y desarrollo profesional.

De acuerdo con el artículo de Ahmed et al. (2021), los planes de carrera también pueden ayudar a desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, lo que puede mejorar su desempeño en el trabajo y su capacidad para asumir roles de liderazgo en la empresa. Asimismo, el mismo artículo destaca que los planes de carrera pueden mejorar la retención de conocimientos en la empresa al proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.

En definitiva, los planes de carrera son una herramienta valiosa para implementar un plan de retención de personal efectivo en la empresa. Al mejorar la satisfacción laboral, retener al personal clave, atraer nuevos talentos, desarrollar habilidades y competencias, y mejorar la retención de conocimientos, se puede diseñar un plan efectivo para retener al personal clave en la empresa.

2.9.3 Coaching y mentoring

El coaching y mentoring son herramientas valiosas para implementar un plan de retención de personal en una empresa. A través del coaching, los empleados pueden recibir retroalimentación y orientación para mejorar su desempeño, desarrollar habilidades y competencias, y alcanzar sus metas profesionales. Por otro lado, el mentoring implica una relación de tutoría en la que un empleado más experimentado guía y apoya a un empleado menos experimentado en su desarrollo profesional.

Según el artículo de Zainuddin et al. (2019), el coaching y mentoring pueden mejorar la retención de personal al proporcionar a los empleados un sentido de apoyo y compromiso por parte de la empresa. Además, el mismo artículo destaca que estas herramientas pueden mejorar la satisfacción laboral de los empleados al brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Por otro lado, según el estudio de Singh et al. (2021), el coaching y mentoring también pueden ayudar a retener al personal clave en la empresa al proporcionarles oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Además, el mismo estudio resalta que estas herramientas pueden aumentar la productividad y el rendimiento de los colaboradores al proporcionarles retroalimentación y orientación para mejorar su desempeño laboral.

También, el coaching y mentoring son herramientas valiosas para establecer un plan de retención de personal efectivo en la organización. Al mejorar la satisfacción laboral, retener al personal clave, aumentar la productividad y el rendimiento de los colaboradores, y brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, se puede diseñar un plan efectivo para retener al personal clave en la empresa.

2.9.4 Evaluación y seguimiento

La evaluación y el seguimiento en el diseño de un plan de retención de personal son temas ampliamente discutidos en la literatura actual. Según un estudio realizado por Díaz et al (2019), la evaluación y el seguimiento son fundamentales para determinar si el plan de retención de personal está funcionando correctamente. Los autores también destacan la importancia de evaluar los indicadores de éxito para medir el impacto del plan, como la tasa de rotación de empleados, el aumento en la satisfacción laboral y la mejora en la productividad.

Por otro lado, un estudio reciente de Chen et al. (2021) sugiere que el seguimiento constante del plan de retención de personal es esencial para garantizar su efectividad a largo plazo. Los autores señalan que el seguimiento permite identificar problemas y hacer ajustes necesarios para mejorar el plan. Además, Chen et al. (2021) resaltan la importancia de involucrar a los empleados en el proceso de evaluación y seguimiento, ya que esto puede mejorar la efectividad del plan y aumentar la satisfacción laboral.

Igualmente, la evaluación y el seguimiento son aspectos clave en el diseño de un plan de retención de personal efectivo para la organización. La literatura actual destaca la importancia de evaluar los indicadores de éxito y realizar ajustes necesarios para mejorar la satisfacción laboral, el compromiso, la productividad y el rendimiento de los colaboradores, y las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Además, el seguimiento constante del plan es fundamental para garantizar su efectividad a largo plazo y la

participación de los colaboradores en el proceso de evaluación y seguimiento puede mejorar la efectividad del plan.

2.10 Importancia de implementar un plan de retención de personal efectivo

De acuerdo con un estudio efectuado por la consultora Mercer (2018), más del 50% de las empresas en el país consideran la retención de talentos como uno de los principales desafíos en la gestión de recursos humanos, el hecho de implementar un plan de retención de personal efectivo es crucial para las empresas por varias razones:

- Ahorro de costos: La rotación de personal puede ser costosa para las empresas de varias maneras. En primer lugar, el proceso de búsqueda y selección de nuevos colaboradores puede resultar costoso en términos de tiempo y recursos para las empresas. Es necesario invertir tiempo y recursos en la publicación de vacantes, la revisión de currículums, la realización de entrevistas y la selección de los candidatos más adecuados. Además, las empresas pueden tener que pagar tarifas a las agencias de reclutamiento para encontrar candidatos adecuados.

Una vez que se han seleccionado los nuevos empleados, las empresas deben invertir tiempo y recursos en su capacitación y desarrollo. Los nuevos empleados pueden necesitar capacitación en habilidades específicas, así como en los procesos y sistemas de la empresa. La capacitación puede ser costosa en términos de tiempo y recursos, y puede llevar tiempo antes de que los nuevos empleados estén completamente capacitados y sean productivos.

- Mejora de la productividad: La retención de empleados talentosos y capacitados en una empresa puede mejorar la productividad y la eficiencia debido a su conocimiento profundo de la cultura, los procesos y los sistemas de la empresa. Los empleados que permanecen en una empresa por un período prolongado de tiempo tienen una comprensión profunda de la

cultura empresarial y de cómo se llevan a cabo las tareas en la empresa, lo que les permite trabajar de manera más efectiva y eficiente. Además, su relación sólida con otros empleados y departamentos les permite trabajar de manera más efectiva en equipo, mejorando la productividad y la eficiencia en toda la empresa.

- El fortalecimiento de la cultura empresarial es un aspecto crucial para el éxito de una empresa. Los empleados que permanecen en una empresa durante un período prolongado de tiempo pueden convertirse en defensores de la cultura empresarial, lo que puede ayudar a fortalecer los valores y la identidad de la compañía.

Cuando los colaboradores se sienten a gusto y apreciados dentro de la cultura empresarial, pueden convertirse en representantes de la marca, compartiendo los valores y cultura de la empresa con otros colaboradores y clientes. Además, los colaboradores que se identifican con la cultura empresarial tienen más probabilidades de trabajar arduamente y ser más productivos, lo que puede mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

- Reducción del estrés laboral: La rotación de personal puede causar estrés y tensión en los empleados restantes, afectando su productividad y moral. La retención de empleados talentosos y capacitados puede reducir el estrés laboral y mejorar el ambiente de trabajo, ya que estos empleados tienen una comprensión profunda de la cultura empresarial, los procesos y los sistemas de la empresa. Además, los empleados que se sienten valorados y apreciados dentro de la empresa son más propensos a tener una actitud positiva hacia su trabajo y sus compañeros de trabajo, lo que puede mejorar el ambiente de trabajo y reducir el estrés laboral en general.

- La retención de empleados talentosos y capacitados no solo tiene un impacto positivo en el ambiente laboral y la productividad, sino que también puede mejorar la satisfacción del

cliente y la lealtad a largo plazo. Los empleados que permanecen en una empresa durante un período prolongado de tiempo tienen la oportunidad de desarrollar relaciones más estrechas con los clientes, lo que les permite conocer sus necesidades y preferencias de manera más efectiva.

Al tener una relación más estrecha con los clientes, los empleados pueden proporcionar un mejor servicio al cliente y resolver problemas de manera más eficiente. Los empleados que tienen una comprensión profunda de los productos y servicios que ofrece la empresa pueden brindar recomendaciones personalizadas y asesoramiento experto a los clientes, lo que puede mejorar su experiencia y aumentar su satisfacción.

Además, los empleados que permanecen en una empresa durante un período prolongado de tiempo pueden ayudar a construir una cultura de servicio al cliente centrado en el cliente. Estos empleados pueden compartir sus conocimientos y experiencia con otros miembros del equipo y fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo. Esto puede mejorar la calidad del servicio al cliente y aumentar la lealtad de los clientes a largo plazo.

Por lo cual, implementar un plan de retención de personal efectivo es importante para ahorrar costos, mejorar la productividad, fortalecer la cultura empresarial, reducir el estrés laboral y mejorar la satisfacción del cliente. Al diseñar planes de retención de personal que estén en línea con las leyes y regulaciones laborales del país y consideren las necesidades y expectativas de los empleados, las empresas pueden retener a los empleados talentosos y capacitados y mejorar su éxito a largo plazo.

2.11 Recomendaciones para la implementación del plan de retención

La implementación de un plan de retención de talentos efectivo en la empresa puede ser un proceso complejo que demanda tiempo y esfuerzo. Para Figueroa (2014), es necesario

tomar en cuentas algunas sugerencias para llevar a cabo de manera exitosa la implementación de un plan de retención de personal:

- Identificar las necesidades de la empresa: Antes de crear un plan de retención de personal, resulta fundamental detectar las necesidades particulares de la empresa y su equipo de colaboradores. Esto puede implicar la evaluación de la satisfacción de los colaboradores, la identificación de los colaboradores clave y la comprensión de las preocupaciones y necesidades que puedan tener.

- Crear un equipo de implementación: Es importante crear un equipo de implementación compuesto por representantes de diferentes áreas de la empresa, como recursos humanos, finanzas y gerencia, para garantizar una implementación efectiva y una comunicación clara.

- Establecer objetivos claros: Es crucial definir objetivos precisos y cuantificables para el plan de retención de talentos, tales como la disminución de la rotación de personal y el aumento de la satisfacción de los colaboradores. Estos objetivos deben ser realistas y alcanzables.

- Desarrollar un plan de acción: Después de identificar las necesidades de la empresa y establecer objetivos claros, se debe desarrollar un plan de acción detallado que incluya los elementos y características clave del plan de retención de personal. Este plan debe ser personalizado y adaptado a las necesidades específicas de la empresa y sus empleados.

- Comunicar y capacitar al personal: Una comunicación efectiva es fundamental para la implementación exitosa de un plan de retención de personal. Es importante comunicar claramente el plan de retención de personal a todos los empleados y capacitarlos en los elementos y características clave del plan.

- Monitorear y evaluar el plan: Es importante monitorear y evaluar regularmente el plan de retención de personal para asegurarse de que sea efectivo. Esto puede incluir la evaluación de la satisfacción de los empleados, la retención de empleados clave y la calidad del trabajo. Si es necesario, se deben realizar ajustes al plan para mejorar su efectividad.

En pocas palabras, implementar un plan de retención de personal efectivo en la empresa requiere una planificación cuidadosa, una comunicación efectiva y una evaluación regular. Al seguir estas recomendaciones, la empresa puede mejorar la satisfacción de los empleados, reducir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral y la satisfacción.

2.12 Bases legales

En Ecuador, la retención de personal se ha vuelto un tema prioritario para las empresas debido a que la rotación laboral puede tener un efecto negativo en la productividad y la rentabilidad de la organización. Conforme a un estudio efectuado por la consultora Mercer (2018), el 54% de las empresas en Ecuador consideran la retención de talentos como uno de los principales desafíos en la administración de recursos humanos.

Para abordar este desafío, las empresas deben diseñar planes de retención de personal que estén en línea con las leyes y regulaciones laborales del país. Además de las obligaciones establecidas en el Código del Trabajo y la Ley Orgánica de Trabajo, existen otras regulaciones que las empresas deben considerar al diseñar sus planes de retención de personal. Por ejemplo, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo establece que las empresas deben garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus empleados (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015).

En cuanto a las estrategias específicas de retención de personal, es importante que las empresas consideren aspectos como la remuneración justa, las oportunidades de desarrollo

profesional, la flexibilidad laboral, el ambiente laboral adecuado y la comunicación efectiva con sus empleados. Un estudio realizado por la consultora Adecco (2020) reveló que el 57% de los empleados en Ecuador considera que la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional es uno de los principales factores que influyen en su decisión de permanecer en una empresa (Adecco, 2020).

Además, las empresas deben evaluar constantemente la efectividad de sus planes de retención de personal y hacer ajustes necesarios en caso de ser necesario. Según un estudio efectuado por la consultora Deloitte (2021), el 85% de las empresas en Ecuador lleva a cabo encuestas de clima laboral para evaluar la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores (Deloitte, 2021).

Concisamente, la retención de personal es un tema crítico para las empresas en Ecuador, y diseñar un plan efectivo de retención de personal implica considerar las leyes y regulaciones laborales del país, así como aspectos como la remuneración justa, las oportunidades de desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, el ambiente laboral adecuado y la comunicación efectiva con los empleados.

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 Campo o universo de la investigación

La población objeto de estudio está conformado por los colaboradores de la empresa Sominur Cía. Ltda., que son un total de 380 trabajadores. En la tabla 1 se puede apreciar el número de colaboradores por áreas.

Tabla 4. Número de colaboradores por área de la empresa Sominur Cía. Ltda.

Descripción	Población
Área administrativa	21
Área de mantenimiento	22
Área de planta de beneficio	26
Área de Producción	311
Total	380

3.2 Tipo de estudio

El estudio es de tipo descriptivo, ya que se trata de especificar las propiedades y características importantes del grupo de trabajadores que ha sido sometido a estudio, además de utilizar criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Cauas, 2015, p.6). Información que permitiría desarrollar un plan de retención de personal, que dé respuesta a la problemática identificada en la empresa Sominur Cía. Ltda.

3.3 Método de investigación

La investigación es de corte transversal, el cual según Hernández (2014), este tipo ayudará a analizar y estudiar datos de variables recogidas en un lapso de tiempo sobre una muestra de población o conjunto ya predefinido, el objetivo del estudio es analizar las variables y

extraer conclusiones sobre el comportamiento de estas. Por esta razón, los datos recopilados en el estudio provienen de personas con variables similares, exceptuando aquellas que se están estudiando las cuales permanecen constantes.

Además, se empleó un enfoque mixto, debido a que se involucra datos cualitativos y cuantitativos oportunos para la investigación, de acuerdo a Hernández et al. (2003) señalan que los diseños mixtos representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, permitiendo combinan en el proceso de investigación, o en la mayoría de sus etapas, para responder a un planteamiento (p. 21).

También, se enfocó en un diseño no experimental, dado que no se manipulará deliberadamente las variables y se centrara en observar el objeto de estudio tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo (Kerlinger, 1979, p. 116). Lo principal en este tipo de diseño es que no exista la participación directa del investigador, por lo tanto, el objeto de estudio no es influenciado.

Tabla 5. Diseño metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
	Transversal
	Poblacional
Tipo de diseño	Mixto
	No experimental

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos

3.4.1 Entrevista

Para el levantamiento de datos primarios, se utilizó como instrumento de recolección la entrevista estructurada, la cual ofrece precisión de las diferentes respuestas, segundo Taylor

y Bogdan citados en Lucca y Berrios (2003) esta herramienta permite formular la misma interrogante a los demás participantes, permitiendo de esa forma clasificar y analizar con más facilidad la información obtenida, la cual va a estar dirigida a los jefes de cada área, para valorar su percepción respecto a las causas que influyen en la rotación de personal, además de conocer sus alternativas de mejorar frente a lo señalado.

La guía de entrevista utilizada con los jefes de cada área, se detalla a continuación:

1. ¿Considera que el éxito de la empresa se debe al talento humano con el cual cuenta la empresa?
2. ¿Qué medidas a tomado usted como líder de su área en cuanto a la retención del talento?
3. De los siguientes aspectos laborales, ¿Cuál cree usted se debe trabajar de forma urgente? La comunicación, desarrollo personal, satisfacción laboral, compensaciones, ambiente de trabajo, infraestructura.
4. ¿Cuáles cree que son las causas más críticas, que origina la salida del personal?
5. ¿Considera necesario que se trabaje en una propuesta de retención de persona?

3.4.2 Encuesta de satisfacción laboral

También se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral de la Universidad de Salamanca (US, 2016) el cual permitirá recoger una serie de información cuantificable sobre la opinión y satisfacción que el personal tiene sobre aspectos relacionados con su puesto de trabajo.

Los indicadores cuantificables abordados están agrupados en ocho epígrafes que refieren a:

- Al puesto de trabajo
- La dirección de la unidad

- El ambiente de trabajo y la interacción con los compañeros
- La comunicación y coordinación
- Las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos
- Formación
- La implicación en la mejora
- La motivación y el reconocimiento

Todos estos epígrafes transformados en cuarenta y cuatro preguntas estructuradas, de las cuales 2 ahondan en los datos personales del trabajador y los 42 restantes hacen referencia a la percepción del ámbito de trabajo, mismas que se las adapto al entorno del caso empresarial del trabajo, con una escala de Likert que se representa en la valoración que va desde 1 totalmente de acuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

La aplicación de la encuesta se realizó de manera digital a través de Google forms a todos los colaboradores de la empresa Sominur Cia. Ltda. y los resultados del instrumento serán procesados a través de la estadística descriptiva, apoyada de una hoja de cálculo de Microsoft Excel, tablas dinámicas y gráficos.

3.4.3 Fuentes secundarias

Para las fuentes secundarias se utilizó la información recaudada de los registros del sistema de la empresa, tales como los reportes de las entrevistas de salida del personal que se desvinculó en el periodo: enero a diciembre del 2022, y enero a junio del 2023, donde se conoce los motivos del porqué el trabajador deja la empresa, para su posterior análisis. A su vez, se tomó en cuenta los referentes teóricos relacionados con la retención y rotación del personal, obtenidos en libros digitales y artículos científicos.

Por lo tanto, se presenta el esquema de la recolección de datos del presente plan, se detalla las técnicas e instrumentos a emplear en la tabla 6.

Tabla 6. Esquema de recolección de datos

Tipo de fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	-Jefes de área	Entrevista	Guía de entrevista estructurada	-Análisis de la información - Resumen narrativo
Primaria	Trabajadores de Sominur Cía. Ltda.	Encuesta	Cuestionario de satisfacción laboral de la Universidad de Salamanca	- Estadística descriptiva, tablas, figuras
Secundaria	Registro de la entrevista de salida	Investigación documental	Guía de entrevista	Análisis de la información
Secundaria	Libros digitales	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas y figuras
Secundaria	Artículos científicos	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas y figuras

3.5 Resultados de las técnicas aplicadas

3.5.1 Entrevista aplicada a los jefes departamentales

Para procesar los datos de las entrevistas se determinó utilizar un cuadro comparativo el cual contendrá la respuesta de los jefes departamentales para poder visualizar de manera clara los resultados.

Tabla 7. Resultados de la entrevista aplicada.

Pregunta	Áreas			
	Producción	Mantenimiento	Planta de Beneficio	Administración
¿Considera que el éxito de la empresa se debe al talento humano con el cual cuenta la empresa?	Los trabajadores son un activo o bien cada vez máspreciado, por lo tanto, se lo debe motivar y cuidar, logrando un mejor rendimiento	En el nuevo mundo empresarial que estamos viviendo tener personal confiable y estable garantiza una ventaja competitiva significativa con el resto	Tener buenos empleados es indispensable para cumplir con la misión de la empresa	Todas las partes que conforman la empresa son importantes, ya sea maquinaria o personas
¿Qué medidas se tomaron para retener el talento?	-Reciprocidad en el esfuerzo - No se ha profundizado por falta de guía y técnicas.	-Demostración de apoyo y respaldo	- No se tiene una propuesta o un plan estructurado	-Recalcar los valores de la empresa y el propósito de cada colaborador
¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta el área en cuanto a la retención del talento?	-Desconocimiento de la importancia de contar con una propuesta efectiva, viable y aplicable en relación a retención del talento humano	- Desinterés en la inversión de propuestas de retención	- Poco involucramiento de la gerencia y socios al momento contrarrestar la salida del personal	-Disminuido presupuesto para la generación de actividades
¿Cuáles cree que son las causas más críticas, que origina la salida del personal?	Gran parte del personal que opta por desvincularse de la empresa es por la falta de motivación y reconcomiendo a su esfuerzo	No se cuenta con un plan de carrera adecuado que motive al personal	El gran desgaste físico que se realiza en el día a día y el poco reconcomiendo que se les da a los colaboradores	Falta de motivación e incentivos económicos y no económicos

¿Considera necesario que se trabaje en una propuesta de retención de persona?	Totalmente de acuerdo para mejorar la satisfacción y motivación del empleado en su puesto	De suma importancia para mejorar la adaptación de los colaboradores y el compromiso con la empresa	Por su puesto para mejora en la eficiencia de las actividades, un clima laboral grato y clientes internos satisfechos y motivados	Es necesario para disminuir la tasa de rotación del personal y por ende los costos al momento de reclutar y capacitar
---	---	--	---	---

3.5.2 Aplicación de la encuesta de satisfacción laboral

Estos resultados abordan los hallazgos empíricos generados a partir de la aplicación de la encuesta elaborada bajo los estándares científicos y normas. Dicha encuesta se diseñó para evaluar el conjunto de indicadores previamente mencionados en el contexto del estudio. Con el objetivo de asegurar una exposición sistemática y un análisis de los resultados, este apartado se organiza en función de los diferentes indicadores identificados, describiendo con detalle y precisión las respuestas de los participantes.

En primer término, se presenta un análisis descriptivo de las percepciones de los empleados acerca de la satisfacción laboral y las oportunidades de superación que la compañía brinda. Se analiza cada uno de los ítems de la encuesta, señalando la distribución de las respuestas en función de las frecuencias y porcentajes correspondientes. Asimismo, se identifican y examinan las posibles tendencias y patrones que surgen a partir de estas respuestas, enfocándose en la interpretación y ponderación de las distintas posturas de los encuestados.

Seguidamente, se realiza un análisis comparativo de los resultados obtenidos en relación con los diferentes subgrupos de la muestra, estudiando posibles correlaciones y divergencias en sus percepciones y experiencias laborales. Esto incluye la exploración de posibles factores que influyan en los hallazgos, tales como variables demográficas, antecedentes laborales, entre otros elementos particulares a la muestra investigada.

Por último, los resultados se interpretan y discuten en concordancia con las hipótesis y objetivos de la investigación propuestos, ofreciendo una integración teórico-empírica de los hallazgos. Asimismo, la relevancia y aplicabilidad de los resultados en el marco de las estrategias y políticas organizacionales se consideran, sugiriendo potenciales áreas de mejora y nuevas líneas de investigación futuras.

3.5.2.1 Características de la población

3.5.2.1.1 Rango de edades

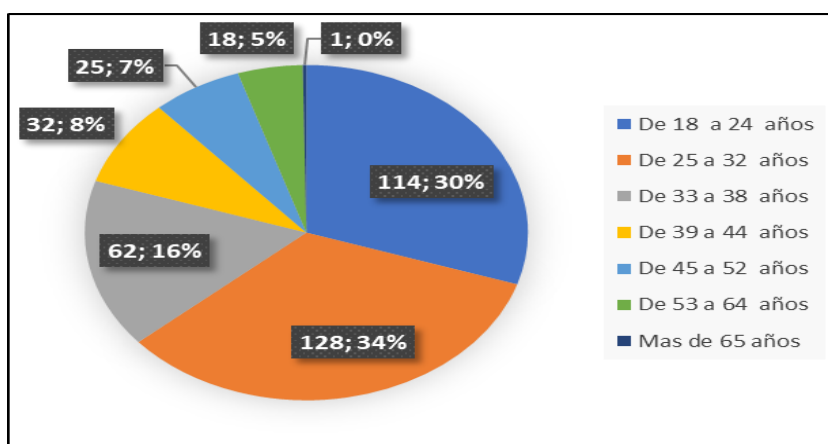
Tabla 8. Rango de edades

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 a 24 años	114	30%
De 25 a 32 años	128	34%
De 33 a 38 años	62	16%
De 39 a 44 años	32	8%
De 45 a 52 años	25	7%
De 53 a 64 años	18	5%
Mas de 65 años	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 4. Rango de edades



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Iniciándose por el rango de edad, se puede denotar que el grupo más grande de la población de estudio está constituido por individuos de 25 a 32 años, conformando el 34% del total. Seguido de cerca por el grupo de 18 a 24 años, que representa el 30% de la población investigada. Estos dos grupos de edad forman más de la mitad (64%) de la población total del estudio. Se podría inferir que estos datos apuntan a una fuerza laboral relativamente joven, con la mayoría de los participantes en su pico de productividad (Carstensen, 2011).

El siguiente rango con mayor representatividad se encuentra en los individuos de 33 a 38 años, donde un 16% de los encuestados se encuentran. Esto aporta una cierta cantidad de experiencia y madurez al personal. Cabe destacar que a medida que aumenta la categoría de edad, disminuye su representación en el estudio. Los rangos de edad entre 39 a 64 años, y los mayores de 65 años, representan una menor parte del total, con solo el 20% de los participantes. Indica la posibilidad de una rotación de personal o una alta tasa de retiro en la organización en cuestión.

3.5.2.1.2 Tiempo de trabajo en la empresa

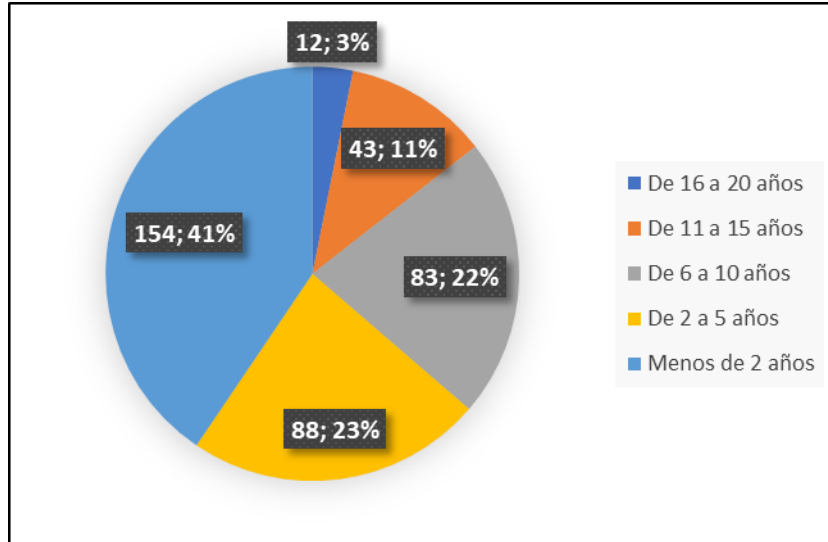
Tabla 9. Tiempo de trabajo en la empresa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
De 16 a 20 años	12	3%
De 11 a 15 años	43	11%
De 6 a 10 años	83	22%
De 2 a 5 años	88	23%
Menos de 2 años	154	41%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 5. Tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Se observa con facilidad que el mayor porcentaje de trabajadores (41%) tiene menos de dos años en la empresa. Este alto porcentaje sugiere una reciente incorporación de personal en la organización. Es posible que sea la señal de una fase de expansión, con un considerable número de nuevas contrataciones, o bien puede indicar una alta rotación de personal (Batt & Valcour, 2003).

El siguiente grupo con mayor representación son los trabajadores que llevan entre 2 a 5 años en la organización (23%), seguido de cerca por los trabajadores que tienen de 6 a 10 años en la empresa (22%). Estos datos implican que una proporción considerable del personal ha desarrollado un cierto grado de experiencia y conocimiento sobre la organización. Finalmente, se evidencia que los trabajadores con 11 a 15 años en la empresa equivalen al 11% del total de encuestados y los trabajadores con 16 a 20 años en la organización solamente representan al 3%. De ello, se deduce que hay un pequeño grupo de

trabajadores de larga duración que probablemente compongan el núcleo estable de la empresa.

3.5.2.2 Puesto de trabajo

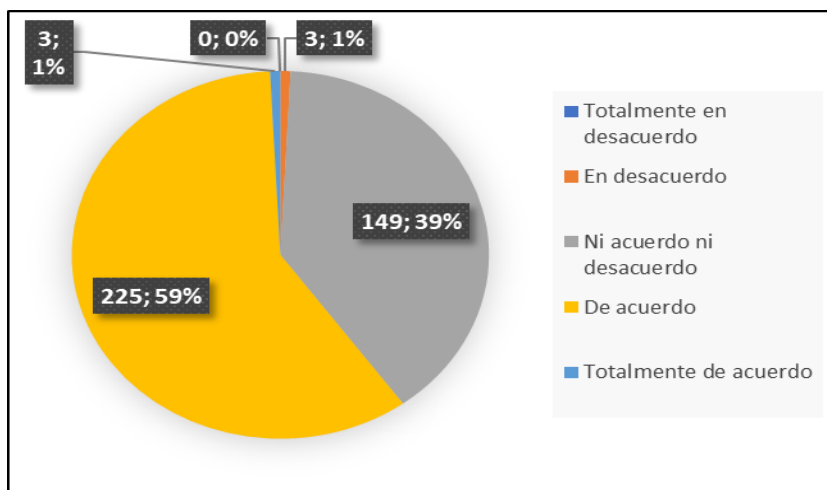
3.5.2.2.1 El trabajo en el área está bien organizado

Tabla 10. Organización del área

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	1%
Ni acuerdo ni desacuerdo	149	39%
De acuerdo	225	59%
Totalmente de acuerdo	3	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 6. Organización del área



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Conforme a los datos obtenidos, se lleva a cabo un análisis sobre la percepción de los empleados en relación a la organización de su área laboral. En primer lugar, resulta

relevante mencionar que la mayoría de los encuestados se sitúa en la opción "de acuerdo" (59%), que sugiere una percepción positiva con respecto a la organización en sus áreas de trabajo (Grau, Martínez, & Ficapal-Cusí, 2013). Esto puede indicar que la empresa ha tomado medidas apropiadas para garantizar un entorno laboral estructurado, lo que podría conducir a una mayor satisfacción laboral en general.

Por otro lado, el 39% de los empleados se ubica en la opción "ni acuerdo ni desacuerdo", lo que refleja un grado de incertidumbre o ambigüedad en la percepción que tienen sobre la organización en su área de trabajo. Podría recomendarse a la empresa llevar a cabo evaluaciones más detalladas de los posibles factores que inciden en dicha percepción, así como implementar mejoras y acciones correctivas en caso de ser necesario (Clarke, 2006).

En último término, una proporción muy baja, solamente el 1%, de los trabajadores se encuentra en desacuerdo con que su área esté bien organizada y curiosamente, también el 1% se encuentra en total acuerdo con la afirmación. Este dato puede señalar la necesidad de considerar la existencia de problemas puntuales o de percepción en algunos departamentos.

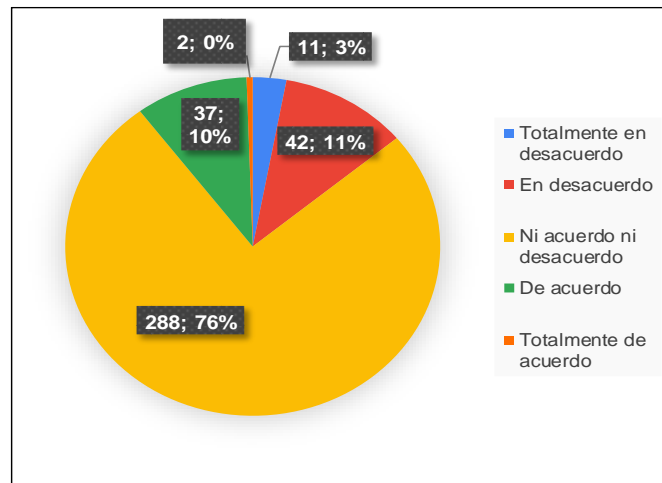
3.5.2.2.2 La dotación de personal de mi área de trabajo es suficiente para afrontar los periodos punta de trabajo

Tabla 11. Es suficiente el personal en tu área de trabajo para manejar los momentos de mayor demanda de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	11	3%
En desacuerdo	42	11%
Ni acuerdo ni desacuerdo	288	76%
De acuerdo	37	10%
Totalmente de acuerdo	2	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Figura 7. Es suficiente el personal en tu área de trabajo para manejar los momentos de mayor demanda de trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Los participantes muestran una tendencia mayoritaria hacia la ambivalencia, con el 76% de los encuestados que se sitúan en una posición de 'Ni acuerdo ni desacuerdo'. Esta cifra sugiere que existen elementos de incertidumbre o falta de claridad en las percepciones de los empleados acerca de si la dotación de personal en su área de trabajo es suficiente durante las horas de trabajo.

Resulta importante destacar también que el porcentaje combinado de participantes que se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (14%) sobrepasa notoriamente al de aquellos que se ubican en el campo de acuerdo o totalmente de acuerdo (11%). Esto refuerza la posibilidad de que exista una vecindad de duda o inseguridad con respecto a la capacidad del personal para afrontar las épocas de mayor demanda laboral.

Es necesario considerar que la percepción de una dotación insuficiente de personal puede contribuir a un ambiente de estrés laboral (Aronsson et al., 2017) y afectar negativamente tanto la moraleja del equipo de trabajo como la eficiencia operativa (Biron, et al., 2012). La

implementación de estrategias de planificación y gestión de personal, adaptadas a las fluctuaciones en la demanda de trabajo, pueden ser vitales para la eficiencia y armonía organizacional.

3.5.2.2.3 Mis funciones y responsabilidades están definidas, por lo tanto, sé lo que se espera de mí

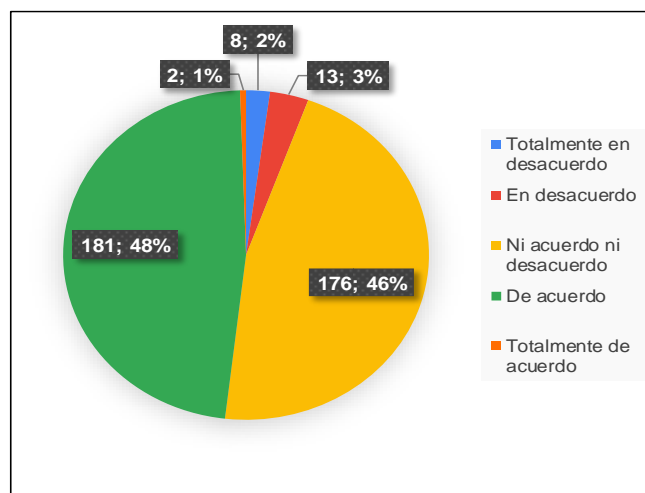
Tabla 12. Mis funciones y responsabilidades están claras para saber qué se espera de mí en mi trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	8	2%
En desacuerdo	13	3%
Ni acuerdo ni desacuerdo	176	46%
De acuerdo	181	48%
Totalmente de acuerdo	2	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 8. Mis funciones y responsabilidades están claras para saber qué se espera de mí en mi trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

El análisis de los datos muestra que un 48% de los participantes en la encuesta se muestra 'de acuerdo' en que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas, lo que les permite entender lo que se espera de ellos. Además, un 1% están 'totalmente de acuerdo' con la declaración. Por lo tanto, un total del 49% tiene una visión clara de sus responsabilidades en la organización. Este hallazgo es alentador, indica que casi la mitad de la fuerza laboral tiene una comprensión clara de su papel dentro de la organización.

Sin embargo, resulta preocupante que un 46% de los participantes respondió 'ni de acuerdo ni en desacuerdo' en relación a la definición clara de sus funciones y responsabilidades. Esto implica que casi la mitad de la fuerza laboral podría tener dificultades para comprender completamente sus roles, pudiendo contribuir a una disminución en la productividad y el rendimiento (Borman et al., 2003). Esta área de incertidumbre merece una atención inmediata y precisa por parte de la organización.

La Tabla 12 también muestra que un 2% de los participantes está 'totalmente en desacuerdo' y un 3% está 'en desacuerdo' con la afirmación. Aunque estos porcentajes pueden parecer insignificantes, no pueden ser ignorados ya que cada empleado desempeña un papel crucial.

3.5.2.2.4 Mis tareas son atractivas y no caen en la monotonía

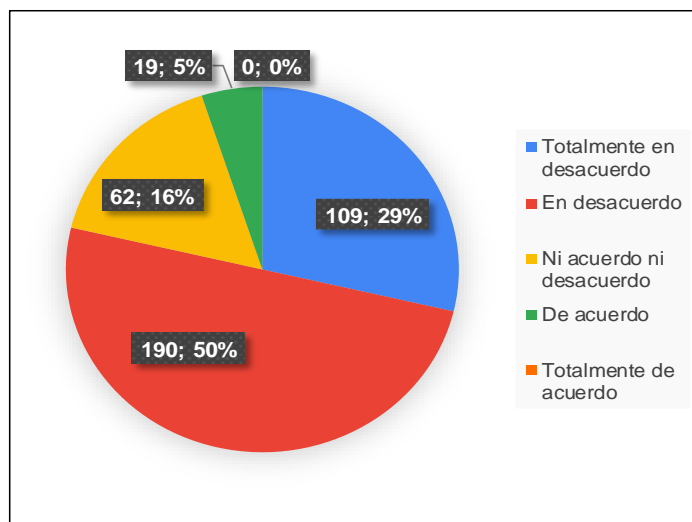
Tabla 13. Mis tareas son interesantes y evitan caer en la monotonía

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	109	29%
En desacuerdo	190	50%
Ni acuerdo ni desacuerdo	62	16%
De acuerdo	19	5%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 9. Mis tareas son interesantes y evitan caer en la monotonía



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Resulta notable que una amplia mayoría de los participantes (79%) se ubican en las categorías de 'totalmente en desacuerdo' y 'en desacuerdo' con respecto a que sus tareas sean atractivas y no monótonas. Este resultado es especialmente inquietante, ya que la diversidad y el atractivo de las tareas laborales están estrechamente relacionados con la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización (Hackman & Oldham, 1976).

También es destacable la falta de respuestas en la opción de 'totalmente de acuerdo' y un porcentaje relativamente bajo (5%) en la opción 'de acuerdo'. Esto refleja un desequilibrio considerable en las percepciones de los empleados en cuanto a la variedad de sus responsabilidades. El hecho de que un 16% de participantes se posicionen en el espectro de 'ni acuerdo ni desacuerdo' sugiere cierto nivel de incertidumbre o ambivalencia respecto a este aspecto. Sin embargo, en comparación con los porcentajes desfavorables mencionados previamente, este nivel de ambivalencia resulta de menor importancia.

Estos resultados ponen de relieve la necesidad de abordar directamente la aparente falta de diversidad y atractivo en las tareas laborales de los empleados. Este tipo de intervenciones podrían ayudar a mejorar la percepción de los empleados y, en última instancia, incrementar su compromiso y satisfacción laboral (Turner & Lawrence, 1965).

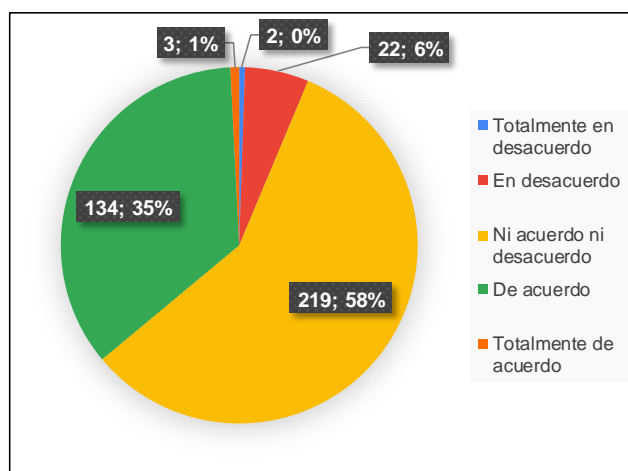
3.5.2.2.5 Mi puesto me permite aportar valor a la empresa

Tabla 14. Permite aportar valor a la empresa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	2	1%
En desacuerdo	22	6%
Ni acuerdo ni desacuerdo	219	58%
De acuerdo	134	35%
Totalmente de acuerdo	3	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 10. Permite aportar valor a la empresa



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

En general, cabe destacar que hay un porcentaje considerable (36%) de los empleados que se sienten positivamente acerca de su capacidad para aportar valor a la empresa, como se

indica por las respuestas en las opciones 'de acuerdo' y 'totalmente de acuerdo'. Este resultado sugiere que un número significativo de empleados cree que sus contribuciones son valiosas para la empresa.

Sin embargo, también es importante notar que existe un gran grupo de participantes (58%) en la categoría de 'Ni acuerdo ni desacuerdo'. Este hallazgo indica que una gran proporción de los empleados están indecisos o no están seguros sobre su capacidad para aportar valor a la empresa a través de su puesto de trabajo. Esta incertidumbre podría tener un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los empleados (Deci & Ryan, 2000).

Además, un 7% de los participantes seleccionaron las opciones 'en desacuerdo' y 'totalmente en desacuerdo'. Aunque este porcentaje es más bajo, es un indicador de que hay una minoría de empleados que no creen que su puesto les permita aportar valor a la empresa. En conjunto, estos resultados sugieren que puede ser beneficioso para la empresa proporcionar una retroalimentación y orientación más claras a los empleados sobre cómo sus roles y contribuciones benefician a la empresa. Resultados respaldados por la teoría de la Autodeterminación, que indica el valor de dar a los empleados una sensación de propósito y contribución a un objetivo mayor.

3.5.2.2.6 En mi área de trabajo tenemos las cargas de trabajo bien repartidas

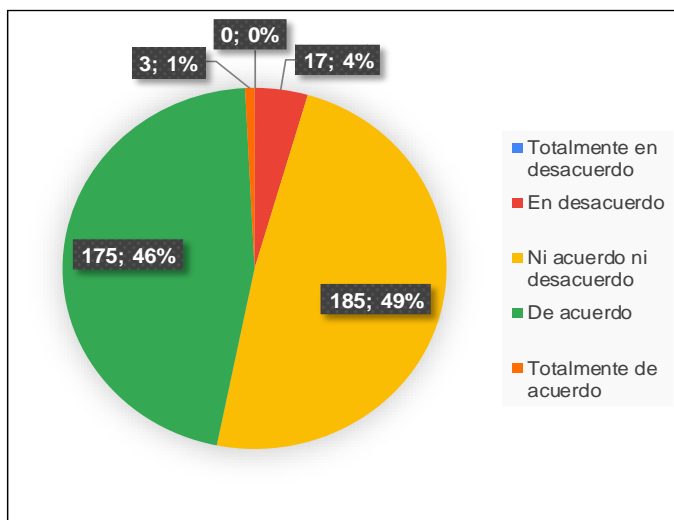
Tabla 15. La distribución de trabajo en mi área laboral es equitativa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	4%
Ni acuerdo ni desacuerdo	185	49%
De acuerdo	175	46%
Totalmente de acuerdo	3	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 11. La distribución de trabajo en mi área laboral es equitativa



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Es destacable que el 47% de los participantes (al sumar las respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) tienen una percepción favorable en cuanto a la distribución de las cargas de trabajo en sus áreas. Esta proporción sugiere que la empresa ha establecido parámetros efectivos para garantizar que las responsabilidades laborales se compartan equitativamente entre los empleados y favorezcan un entorno laboral balanceado.

Sin embargo, la cantidad significativa de participantes (49%) que seleccionaron la opción 'ni acuerdo ni desacuerdo' merece atención. Este grupo de empleados podría sentirse ambivalente o incierto acerca de si las cargas de trabajo están distribuidas adecuadamente en sus áreas. Este nivel de incertidumbre puede reflejar problemas en la comunicación o estructuración de roles dentro de la empresa.

Adicionalmente, un 4% de los encuestados indicaron que están 'en desacuerdo' con la afirmación sobre la distribución equitativa de cargas de trabajo. Aunque este porcentaje es

relativamente pequeño en comparación con otras categorías, no debe ser ignorado, ya que podría señalar deficiencias en la organización que afectan negativamente la satisfacción laboral de estos empleados. Dada la naturaleza de estos resultados, es recomendable que la organización considere el desarrollo e implementación de estrategias para optimizar la distribución de cargas de trabajo.

3.5.2.2.7 En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades

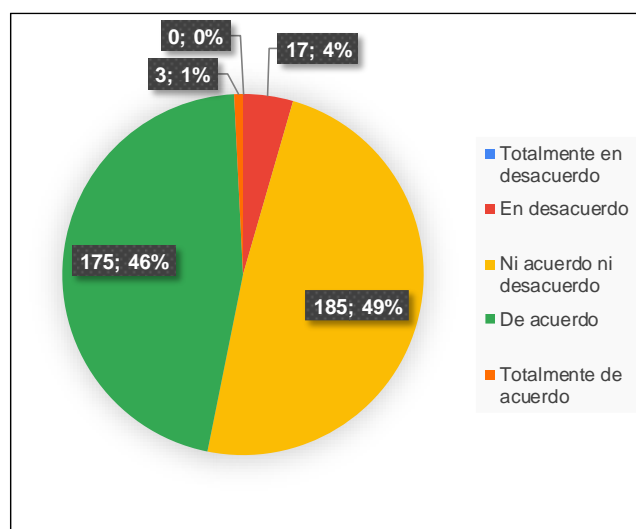
Tabla 16. Es posible desarrollar habilidades en el entorno laboral

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	17	4%
Ni acuerdo ni desacuerdo	185	49%
De acuerdo	175	46%
Totalmente de acuerdo	3	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 12. Es posible desarrollar habilidades en el entorno laboral



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Es notable resaltar que cerca del 47% de los participantes manifiestan, a través de las opciones 'de acuerdo' y 'totalmente de acuerdo', una percepción favorable en torno a cómo se distribuyen las cargas de trabajo en sus áreas. Esta proporción es indicativa de que la empresa ha implementado eficientes medidas que han logrado asegurar que las responsabilidades laborales sean repartidas de manera equitativa entre los empleados.

Sin embargo, un alto porcentaje de los participantes (49% para ser precisos) seleccionó la opción 'ni acuerdo ni desacuerdo', lo cual merece un análisis detallado. El hecho de que estos empleados no se sientan identificados con ninguna convicta posición podría indicar una percepción ambigua o incertidumbre hacia la distribución adecuada de cargas en sus áreas laborales. Esta incertidumbre podría surgir de problemas de comunicación y/o de la delimitación de roles dentro de la organización.

Por otro lado, un 4% de encuestados optaron por "en desacuerdo", aunque este porcentaje sea relativamente pequeño en comparación con las otras categorías, es imperativo tenerlo en cuenta, dado que puede revelar problemáticas organizacionales que impactan negativamente en la satisfacción laboral de estos empleados.

3.5.2.2.8 Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo

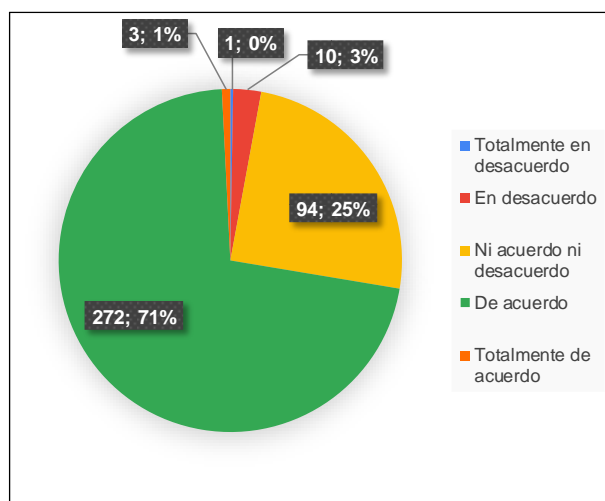
Tabla 17. Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	1	0%
En desacuerdo	10	3%
Ni acuerdo ni desacuerdo	94	25%
De acuerdo	272	72%
Totalmente de acuerdo	3	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 13. Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

El hallazgo preponderante de este estudio revela que la mayoría de los participantes (72%) están 'de acuerdo' con que reciben información sobre su desempeño laboral. La correcta retroalimentación es un elemento esencial para la eficiencia de un trabajador, permitiendo a los empleados identificar sus fortalezas y áreas de mejora, así como adjudicar sus esfuerzos en la dirección correcta para incrementar su rendimiento. Este hallazgo puede interpretarse como un indicador de que la empresa está proporcionando un feedback eficiente a los trabajadores.

Un segmento considerable, sin embargo, de alrededor del 25% de los participantes se posiciona en la categoría de 'ni acuerdo ni desacuerdo'. Esta proporción insinúa que una considerable cantidad de empleados no posee una percepción firme respecto a la información que reciben sobre su rendimiento laboral. Esta incertidumbre podría surgir de una retroalimentación inconsistente o poco clara y debe ser considerada por la empresa, ya que puede perjudicar la eficacia y el compromiso de los trabajadores.

En el extremo negativo, el 3% de los encuestados están 'en desacuerdo' y un marginal 0% 'totalmente en desacuerdo' con que reciben información sobre su rendimiento laboral. Aunque después de una primera mirada este dato pueda parecer insignificante, no debería ser ignorado, ya que señala un segmento de empleados que está insatisfecho con la retroalimentación laboral.

3.5.2.3 Dirección de la unidad

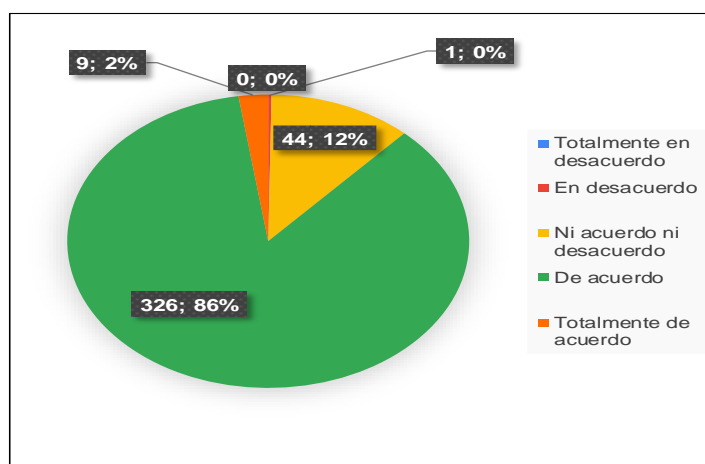
3.5.2.3.1 Las responsabilidades de dirección del área a la que pertenezco están bien definidas

Tabla 18. Las responsabilidades de mi área de dirección están claras y definidas

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	44	12%
De acuerdo	326	86%
Totalmente de acuerdo	9	2%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 14. Las responsabilidades de mi área de dirección están claras y definidas



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Según los postulados de Wang y Shyu (2008), la claridad en la definición de roles y responsabilidades garantizan una eficiencia operativa óptima en cualquier organización. En armonía con este enunciado teórico, el análisis detallado de la tabla en este estudio refuerza y valida esta afirmación, ya que revela que la gran mayoría de los participantes, específicamente un 86%, se muestran 'de acuerdo' en que las responsabilidades de dirección del área a la que pertenecen están bien definidas.

Este hallazgo es un indicador sólido de que la organización ha sido eficaz en delinear claramente las responsabilidades de dirección, permitiendo a los empleados comprender su papel dentro de la estructura organizacional y minimizando potenciales malentendidos.

No obstante, es de relevancia enfatizar que el 12% de los participantes seleccionó la opción de 'ni acuerdo ni desacuerdo', lo cual puede denotar una falta de firmeza en su percepción sobre la claridad de las responsabilidades de dirección del área a la que pertenecen. Este segmento de incertidumbre, aunque minoritario, no puede ser desatendido, ya que como resaltan Kim et al. (2012), la ambigüedad en definiciones de roles puede tener impactos negativos significativos en la comunicación interna y la productividad general del equipo.

En lo que se refiere a las categorías de 'en desacuerdo' y 'totalmente en desacuerdo', que representan un 0% respectivamente, estos datos, aunque mínimos, hacen eco de la necesidad de atención resaltada por Locke y Latham (2002) que resaltan que incluso un pequeño número de empleados que no tengan una clara comprensión de las responsabilidades puede afectar la efectividad del área y reducir la productividad.

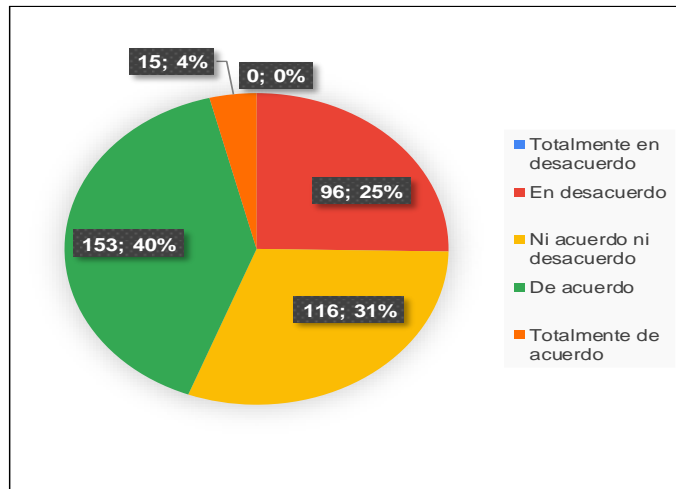
3.5.2.3.2 El/la responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones

Tabla 19. El responsable posee un dominio técnico o conocimiento adecuado de sus funciones

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	96	25%
Ni acuerdo ni desacuerdo	116	31%
De acuerdo	153	40%
Totalmente de acuerdo	15	4%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 15. El responsable posee un dominio técnico o conocimiento adecuado de sus funciones



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Los resultados evidencian un grado significativo de positividad hacia las habilidades técnicas y el conocimiento de las jefaturas. Alrededor del 44% de los encuestados indicó estar de 'acuerdo' o 'totalmente de acuerdo' con la afirmación de que el/la responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones. Este hallazgo es alentador y apunta a la competencia y capacidad de los líderes dentro de la organización, atributos que son esenciales para tener una gestión efectiva (Yukl, 2010).

No obstante, un preocupante 25% de los participantes indicó estar 'en desacuerdo', lo que sugiere algún grado de insatisfacción o falta de confianza en las habilidades técnicas o el conocimiento de los líderes, un aspecto que la organización debería considerar seriamente. En esta misma línea de pensamiento, el 31% que se encuentra en la categoría 'ni acuerdo ni desacuerdo' puede denotar incertidumbre o ambivalencia. Los estudios previos han subrayado que la percepción de los empleados sobre la competencia de sus líderes puede afectar a su compromiso, satisfacción y productividad en el trabajo (Bass & Riggio, 2006).

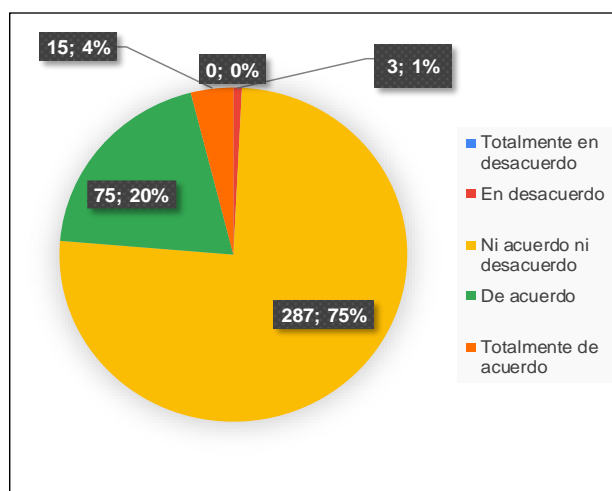
3.5.2.3.3 El/la responsable soluciona los problemas de manera eficaz

Tabla 20. El responsable resuelve problemas de manera efectiva

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	1%
Ni acuerdo ni desacuerdo	287	76%
De acuerdo	75	20%
Totalmente de acuerdo	15	4%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 16. El responsable resuelve problemas de manera efectiva



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

El liderazgo efectivo incluye la capacidad de abordar y resolver problemas de manera eficaz (Mumford, et al., 2000). Los datos revelan varios puntos clave. En primer lugar, solo el 24% de los empleados (20% 'de acuerdo' y 4% 'totalmente de acuerdo') percibe que sus supervisores abordan y resuelven problemas de forma efectiva. Esto sugiere que existe margen de mejora en la eficiencia de la resolución de problemas por parte de las jefaturas.

Por otro lado, la mayoría significativa de los encuestados (76%) se ubican en la categoría de "ni acuerdo ni desacuerdo". Este elevado porcentaje puede indicar una falta de percepción clara acerca de la habilidad de sus líderes para resolver problemas, lo que a su vez podría ser síntoma de una comunicación deficiente, una falta de transparencia en la gestión de problemas o la percepción de una falta de presencia activa de los líderes en la resolución de problemas.

Solo un porcentaje mínimo (1%) se mostró 'en desacuerdo' con la afirmación de que "el/la responsable soluciona los problemas de manera eficaz", lo que al menos sugiere que los problemas existentes no están siendo ignorados por completo.

Estos hallazgos resaltan la necesidad de aumentar la visibilidad y la transparencia en la resolución de problemas por parte de los líderes.

3.5.2.3.4 El/la responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad

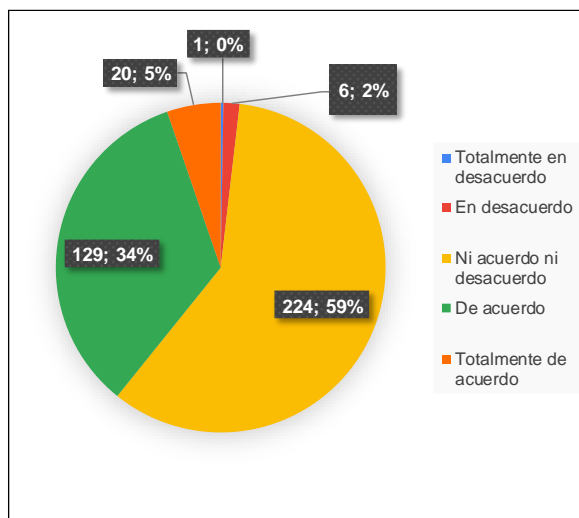
Tabla 21. El responsable de mi área delega funciones de manera efectiva

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	1	0%
En desacuerdo	6	2%
Ni acuerdo ni desacuerdo	224	59%
De acuerdo	129	34%
Totalmente de acuerdo	20	5%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 17. El responsable de mi área delega funciones de manera efectiva



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Un 39% de los encuestados (34% 'de acuerdo' y 5% 'totalmente de acuerdo') percibe que sus jefaturas delegan de manera efectiva las funciones de responsabilidad. Esta valoración positiva sugiere que existe una delegación considerada efectiva en cierto grado entre los líderes de la organización. No obstante, una mayoría abrumadora del 59% de los encuestados se muestra 'ni de acuerdo ni en desacuerdo,' lo que podría revelar una ambigüedad significativa en cuanto a la percepción de la eficacia de la delegación por parte de los líderes. Este dato representa una señal de alarma, ya que sugiere que la visibilidad de la delegación y su eficacia podrían requerir atención y mejoras (Hood, 2010).

La mínima disensión sobre la eficacia en la delegación (2% 'en desacuerdo' y 0% 'totalmente en desacuerdo') indica que, aunque puede haber algunos retos, no hay una resistencia importante hacia la capacidad de delegación de los líderes.

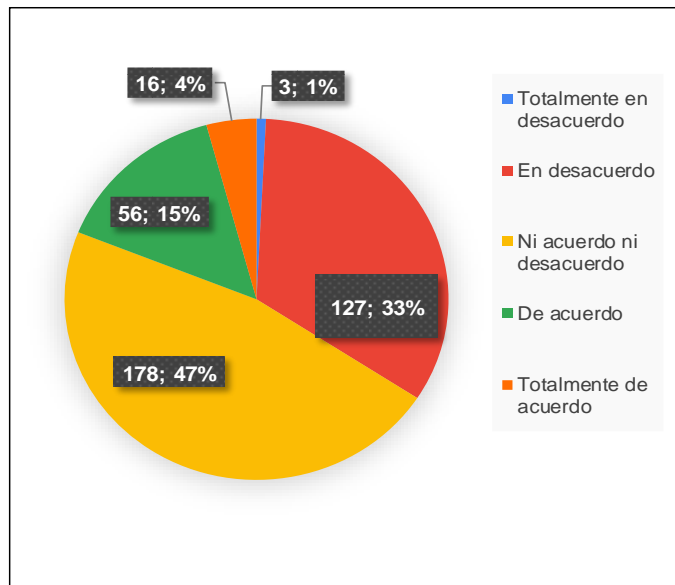
3.5.2.3.5 El/la responsable toma decisiones con la participación del personal que conforma el área

Tabla 22. El/la responsable toma decisiones con la participación del personal de su área

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	1%
En desacuerdo	127	33%
Ni acuerdo ni desacuerdo	178	47%
De acuerdo	56	15%
Totalmente de acuerdo	16	4%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 18. El/la responsable toma decisiones con la participación del personal de su área



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La participación de los empleados en la toma de decisiones es un componente esencial para lograr un liderazgo efectivo, y puede repercutir en la satisfacción y productividad en el trabajo. La Tabla presenta la percepción de los empleados sobre si su jefe/jefa implica al

personal en la toma de decisiones. Al analizar los resultados, se puede observar que solo el 19% de los encuestados (15% 'de acuerdo' y 4% 'totalmente de acuerdo') percibe que el/la responsable toma decisiones con la participación del personal que conforma el área. Esta proporción relativamente baja podría afectar negativamente la motivación y el compromiso de los empleados (Crawford et al., 2010).

Por otra parte, un preocupante 34% de los participantes (33% 'en desacuerdo' y 1% 'totalmente en desacuerdo') considera que el/la responsable no toma decisiones con la participación del personal. Esta percepción sugiere que es necesario implementar estrategias orientadas a fomentar la inclusión de los empleados en la toma de decisiones y mejorar la comunicación bidireccional (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995).

La categoría con la mayor cantidad de respuestas, con un 47%, es 'ni acuerdo ni desacuerdo', lo que puede ser indicativo de una ambigüedad en la percepción de la participación en la toma de decisiones. Esto sugiere que no queda claro si el proceso de toma de decisiones involucra de manera efectiva a los empleados.

3.5.2.3.6 El/la responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo

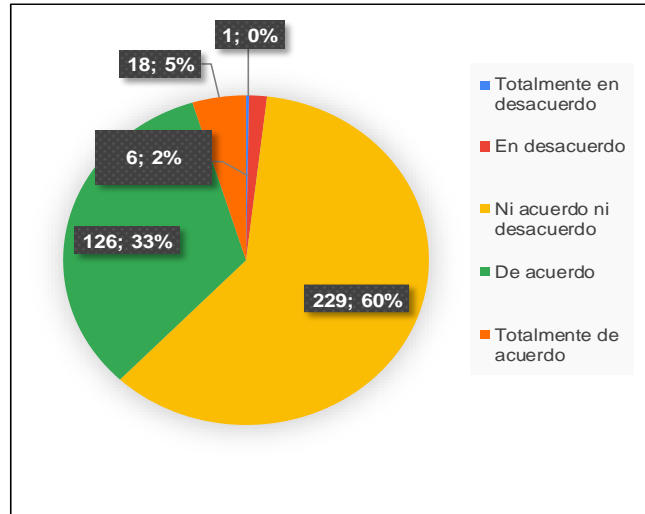
Tabla 23. El responsable me mantiene informado sobre asuntos relevantes para mi trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	1	0%
En desacuerdo	6	2%
Ni acuerdo ni desacuerdo	229	60%
De acuerdo	126	33%
Totalmente de acuerdo	18	5%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 19. El responsable me mantiene informado sobre asuntos relevantes para mi trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La comunicación eficiente y asertiva entre el/la líder y los empleados es un elemento fundamental del éxito organizacional y la satisfacción laboral (Men, 2014). La Tabla presenta la percepción de los empleados respecto a si el/la responsable los mantiene informados sobre los asuntos que afectan su trabajo. El 38% de los encuestados (33% 'de acuerdo' y 5% 'totalmente de acuerdo') siente que el/la responsable cumple con la tarea de mantenerlos informados. Estos datos positivos pueden indicar que se han establecido algunos mecanismos de comunicación adecuados entre los líderes y sus subordinados.

Sin embargo, destaca que un 60% de los participantes se declara 'ni acuerdo ni desacuerdo', lo que sugiere una falta de claridad en la percepción sobre si el/la líder les comunica adecuadamente los asuntos de relevancia. Esta incertidumbre puede afectar negativamente la eficiencia y cohesión en el trabajo, además de generar malentendidos y descontento (Men, 2014). Solo un pequeño porcentaje (2% 'en desacuerdo' y 0% 'totalmente en desacuerdo') tiene una percepción negativa en cuanto a la comunicación por parte del/la

líder. Aunque este dato es de menor importancia, es fundamental tenerlo en cuenta para mejorar la calidad y la extensión del proceso comunicativo en la organización. Dado lo expuesto, se recomienda que los líderes de la organización realicen avances en la mejora de las comunicaciones con sus empleados, e implementen estrategias dirigidas a fomentar la apertura y el intercambio de información. Pueden enfocarse en organizar reuniones regulares, establecer canales de comunicación interna eficientes.

3.5.2.4 Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

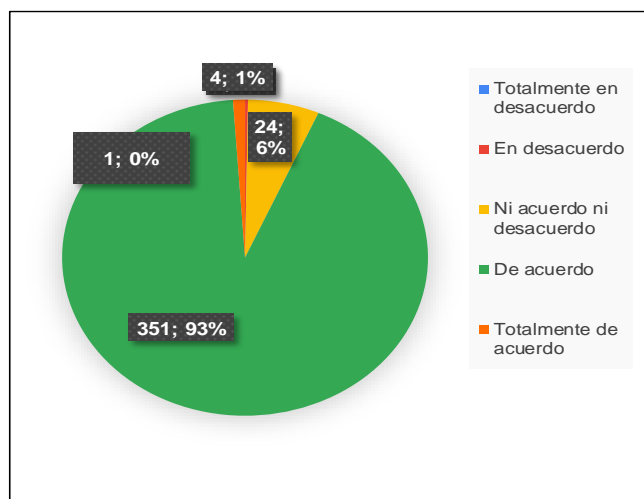
3.5.2.4.1 La relación con los/las compañeros/as de trabajo es buena

Tabla 24. Relación con los compañeros de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	24	6%
De acuerdo	351	92%
Totalmente de acuerdo	4	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 20. Relación con los compañeros de trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

El ambiente laboral y la calidad de las interacciones entre los compañeros de trabajo son factores esenciales para mantener un clima organizacional saludable y favorecer la satisfacción laboral y el rendimiento (Chiaburu & Harrison, 2008). La Tabla presenta los resultados de una encuesta que evalúa la percepción de los empleados acerca de la relación con los/las colegas de trabajo. Se constata un clima laboral positivo, pues el 93% de los participantes (92% 'de acuerdo' y 1% 'totalmente de acuerdo') sostiene que la relación con sus compañeros/as de trabajo es buena. Estos resultados sugieren que existe un nivel alto de cordialidad y armonía entre los colaboradores, lo que puede contribuir en gran medida al bienestar de los empleados y al éxito de la organización.

Un porcentaje mínimo de los encuestados (0% 'totalmente en desacuerdo' y 0% 'en desacuerdo') tienen una percepción negativa de las relaciones con sus colegas, lo cual indica que dichas relaciones no son un problema significativo en este contexto organizacional. Sin embargo, es importante abordar el 6% de los participantes que se encuentran 'ni acuerdo ni desacuerdo' con respecto a la calidad de las relaciones laborales, ya que este grupo puede tener experiencias interpersonales variadas que no se reflejan en las respuestas positivas o negativas.

3.5.2.4.2 Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas

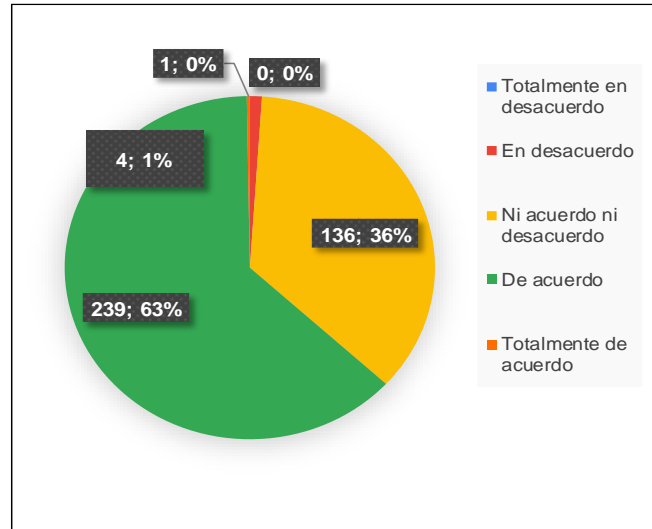
Tabla 25. Hay colaboración habitual para completar las tareas

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	1%
Ni acuerdo ni desacuerdo	136	36%
De acuerdo	239	63%
Totalmente de acuerdo	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 21. Hay colaboración habitual para completar las tareas



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Un total del 63% de los encuestados ('de acuerdo', 63% y 'totalmente de acuerdo', 0%) percibe que es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas en su lugar de trabajo. Esta cifra refleja una tendencia positiva en cuanto a la colaboración laboral, elemento fundamental para la eficiencia organizacional. Por otro lado, un 1% de los participantes (1% 'en desacuerdo' y 0% 'totalmente en desacuerdo') expresó una percepción negativa con respecto a la colaboración habitual en el trabajo, lo cual insinúa la necesidad de mejorar en este ámbito.

Es notable también el porcentaje significativo (36%) de empleados que se encuentra 'ni de acuerdo ni en desacuerdo' respecto a este aspecto. Este grupo potencialmente refleja una diversidad de experiencias y perspectivas y sugiere que la percepción de la colaboración puede variar en distintos departamentos o equipos de la organización.

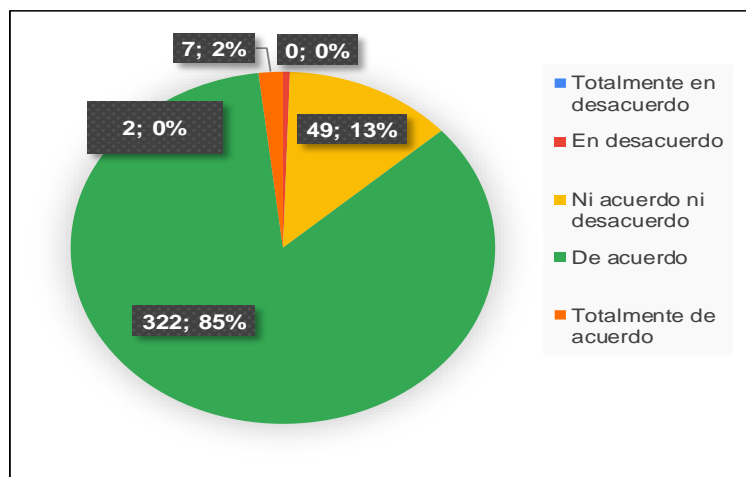
3.5.2.4.3 Me siento parte de un equipo de trabajo

Tabla 26. Me siento parte de un equipo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	1%
Ni acuerdo ni desacuerdo	49	13%
De acuerdo	322	85%
Totalmente de acuerdo	7	2%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 22. Me siento parte de un equipo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La identificación y percepción de ser parte de un equipo de trabajo es un importante indicador del compromiso, la satisfacción y el rendimiento laboral de los empleados (Tekleab, et al., 2020). La Tabla se presenta los resultados de una encuesta que valora la medida en que los empleados se sienten parte de un equipo laboral. Un abrumador 87% de

los participantes (85% 'de acuerdo' y 2% 'totalmente de acuerdo') manifiesta sentirse parte de un equipo de trabajo. Estos resultados sugieren que la organización puede estar promoviendo con eficacia la cultura de grupo y el trabajo en equipo, lo que probablemente redunde en beneficios como la mejora del rendimiento laboral y el aumento del bienestar de los empleados.

No obstante, un 1% de la muestra (1% 'en desacuerdo' y 0% 'totalmente en desacuerdo') no se siente parte de un equipo de trabajo, lo que puede indicar situaciones específicas que requieren atención en ciertos grupos o departamentos.

Cabe mencionar también que un 13% de los encuestados se mantuvo 'ni de acuerdo ni en desacuerdo' respecto a su sentido de pertenencia al equipo. Este contingente puede incluir a empleados que podrían sentirse más incluidos en sus equipos de trabajo mediante el fomento de la integración y colaboración por parte de la organización.

3.5.2.4.4 Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo

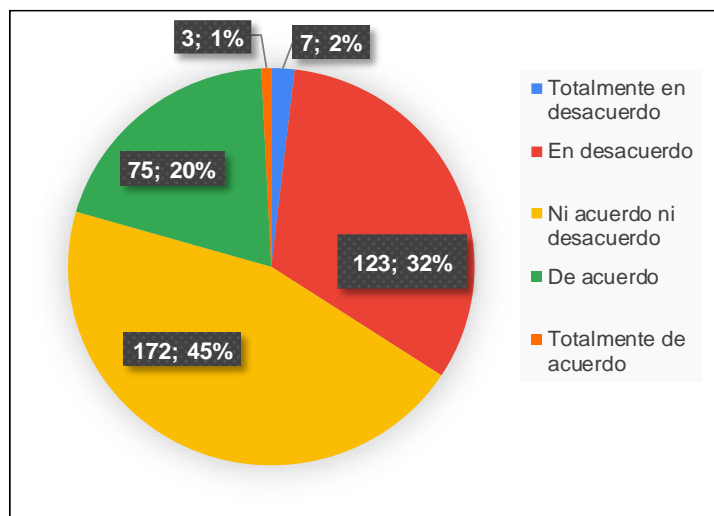
Tabla 27. Es fácil expresar mis opiniones en el trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	7	2%
En desacuerdo	123	32%
Ni acuerdo ni desacuerdo	172	45%
De acuerdo	75	20%
Totalmente de acuerdo	3	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 23. Es fácil expresar mis opiniones en el trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Es preocupante que el 34% de los participantes (32% 'en desacuerdo' y 2% 'totalmente en desacuerdo') encuentre dificultades para expresar sus opiniones en su lugar de trabajo. Este hallazgo sugiere la existencia de barreras a la libre expresión de opiniones, lo que puede tener consecuencias adversas para la innovación, la toma de decisiones y la moral del personal. Además, el 45% de los encuestados indicó un sentimiento de neutralidad ('ni de acuerdo ni en desacuerdo') en cuanto a su facilidad para expresar opiniones laborales. Esto puede indicar la incertidumbre o la variabilidad en su experiencia de comunicación en el trabajo.

Por otro lado, sólo un 21% de los empleados (20% 'de acuerdo' y 1% 'totalmente de acuerdo') considera que es fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo, porcentaje insuficiente para calificarlo como una norma generalizada en la organización.

3.5.2.4.5 El ambiente de trabajo es normal, no me produce estrés

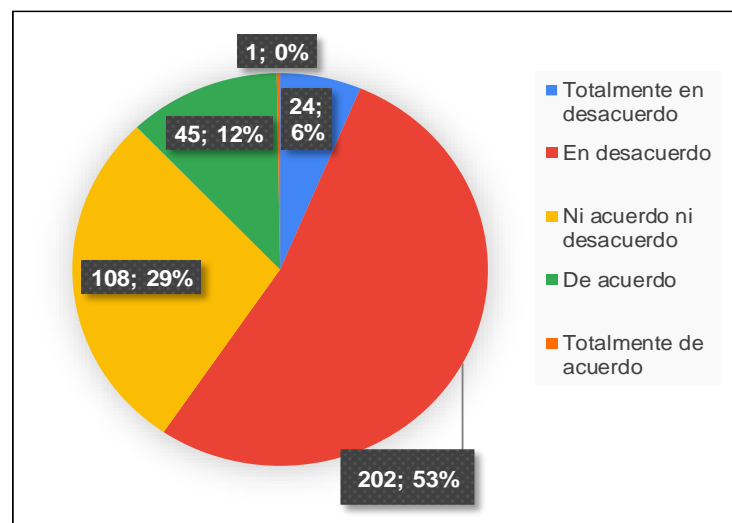
Tabla 28. El ambiente de trabajo es libre de estrés

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	24	6%
En desacuerdo	202	53%
Ni acuerdo ni desacuerdo	108	28%
De acuerdo	45	12%
Totalmente de acuerdo	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 24. El ambiente de trabajo es libre de estrés



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

El estrés laboral es una preocupación creciente en el ámbito organizacional debido a sus implicaciones en la salud física y mental de los empleados, así como en la productividad y la retención del personal (Sharma, 2017). La Tabla presenta los resultados de una encuesta

que evalúa la percepción del ambiente de trabajo y su relación con el estrés. Es alarmante que el 59% de los participantes (53% 'en desacuerdo' y 6% 'totalmente en desacuerdo') no considere el ambiente laboral como normal y no estresante. Este dato representa un desafío primordial para la organización, pues sugiere la necesidad de implementar acciones para mejorar el ambiente laboral y disminuir los niveles de estrés. Por otro lado, el 28% de los encuestados se mostró 'ni de acuerdo ni en desacuerdo', lo que puede reflejar diversas experiencias relacionadas con el estrés laboral, así como diferencias individuales en la percepción y respuesta al estrés.

Solamente el 12% de los empleados (12% 'de acuerdo' y 0% 'totalmente de acuerdo') expresó que el ambiente de trabajo no les produce estrés. Este porcentaje reducido indica que la organización aún no logra alcanzar un clima óptimo en cuanto al manejo del estrés laboral. En virtud de los resultados obtenidos, es imperativo que las directivas de la organización aborden la problemática del estrés laboral. Estas pueden implementar medidas como programas de bienestar, capacitaciones en manejo del estrés, mejora del equilibrio entre vida personal y laboral, y promoción de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

3.5.2.5 Comunicación y coordinación

3.5.2.5.1 La comunicación interna dentro del área funciona correctamente

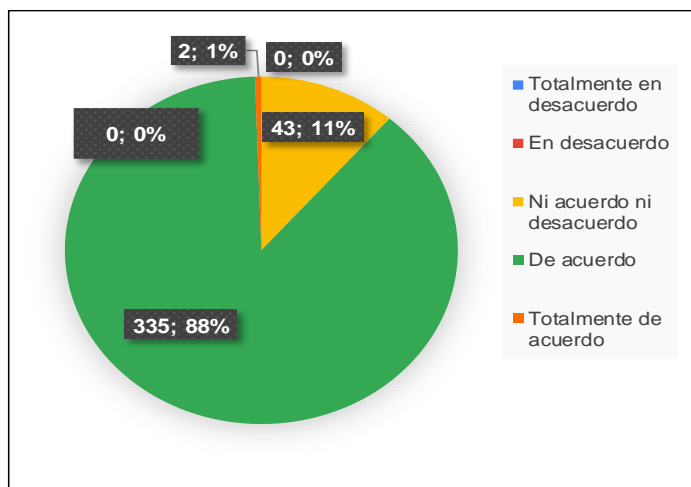
Tabla 29. La comunicación interna en el área es efectiva

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	43	11%
De acuerdo	335	88%
Totalmente de acuerdo	2	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 25. La comunicación interna en el área es efectiva



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La eficacia de la comunicación interna en una organización es fundamental para asegurar la coordinación y colaboración efectiva entre los miembros del equipo, así como para fomentar la satisfacción y el compromiso laboral (Men, 2014). La Tabla proporciona los resultados una encuesta que evalúa el funcionamiento de la comunicación interna dentro del área laboral.

Resulta alentador que el 89% de los participantes (88% 'de acuerdo' y 1% 'totalmente de acuerdo') percibe que la comunicación interna dentro de su área funciona correctamente. Este dato respalda la afirmación de que la organización ha establecido eficientes canales de comunicación interna, un componente clave para la efectividad organizacional. Es importante resaltar que, aunque ningún encuestado seleccionó las opciones 'en desacuerdo' o 'totalmente en desacuerdo', un 11% indicó un sentimiento de neutralidad ('ni de acuerdo ni en desacuerdo'). Este dato puede revelar alguna incertidumbre o variaciones en la calidad de la comunicación dependiendo de las circunstancias o contextos específicos.

3.5.2.5.2 Me resulta fácil la comunicación con mi responsable

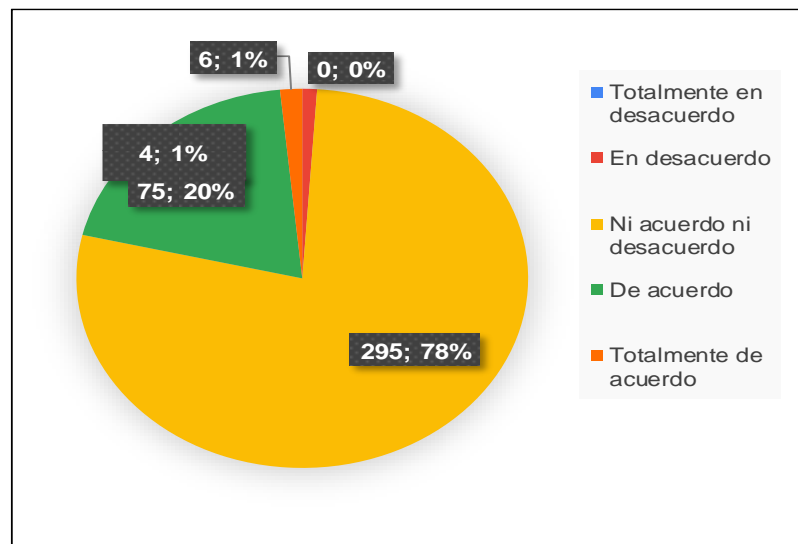
Tabla 30. Es fácil comunicarme con mi responsable

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	1%
Ni acuerdo ni desacuerdo	295	78%
De acuerdo	75	20%
Totalmente de acuerdo	6	2%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 26. Es fácil comunicarme con mi responsable



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La comunicación efectiva entre los empleados y sus responsables es esencial para el éxito de una organización, ya que facilita la coordinación, el establecimiento de prioridades y la retroalimentación dentro del entorno laboral (Allen et al., 2018). La Tabla presenta los

resultados de una encuesta que evalúa la percepción de los empleados respecto a la facilidad de comunicación con sus responsables.

Un dato relevante es que el 22% de los participantes (20% 'de acuerdo' y 2% 'totalmente de acuerdo') considera fácil la comunicación con sus responsables. Este porcentaje indica que, aunque en algunos casos existe un flujo de comunicación efectivo, es probable que se requieran mejoras en este aspecto para fortalecer las relaciones laborales.

Es notable que el 78% de los encuestados se muestra 'ni de acuerdo ni en desacuerdo', lo que sugiere que existe una heterogeneidad en las experiencias de comunicación con los responsables y, posiblemente, inconsistencias en cuanto a la calidad y efectividad de dicha comunicación. Sólo el 1% de los empleados reporta dificultades en la comunicación con su responsable ('en desacuerdo'), dato que, aunque mínimo, no puede obviarse en la evaluación y diseño de estrategias comunicativas. Es recomendable que se implemente medidas para mejorar la comunicación entre responsables y empleados. Estas podrían incluir capacitaciones enfocadas en habilidades de comunicación, fomento de la retroalimentación y promoción de un ambiente de trabajo basado en la confianza y el respeto mutuo.

3.5.2.5.3 Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo

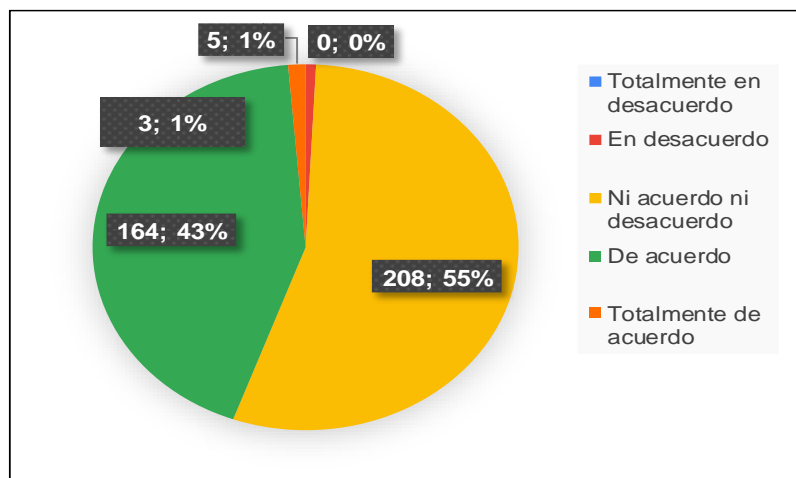
Tabla 31. Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo correctamente

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	1%
Ni acuerdo ni desacuerdo	208	55%
De acuerdo	164	43%
Totalmente de acuerdo	5	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 27. Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo correctamente



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La recepción de información adecuada y relevante es un elemento crucial para el desempeño laboral eficiente, afectando no solo la productividad individual, sino también la cohesión y sinergia del equipo de trabajo (Wegge et al., 2006). La Tabla ofrece una visión de cómo los empleados perciben la recepción de la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo. Un 44% de los participantes (43% 'de acuerdo' y 1% 'totalmente de acuerdo') reconoce que recibe la información necesaria para la adecuada realización de sus tareas. Este dato es un indicador positivo, sugiriendo que las políticas de información de la organización resultan, en cierta medida, efectivas.

Sin embargo, es primordial prestar atención al considerable número de encuestados (55%) que se muestra 'ni de acuerdo ni en desacuerdo'. Este hecho puede reflejar una variabilidad en las experiencias individuales relativas a la recepción de información, e incluso señalar posibles brechas o incoherencias en las políticas informativas de la organización. Por lo tanto, a pesar de que sólo el 1% de los encuestados se muestra 'en desacuerdo' en cuanto a la recepción de información para su desempeño (ninguno 'totalmente en desacuerdo'), es

evidente la necesidad de revisar y mejorar las prácticas de comunicación de información de la organización para garantizar que todos los empleados puedan acceder a los recursos informativos necesarios para su trabajo.

3.5.2.5.4 Conozco los servicios que prestan otras áreas de la empresa

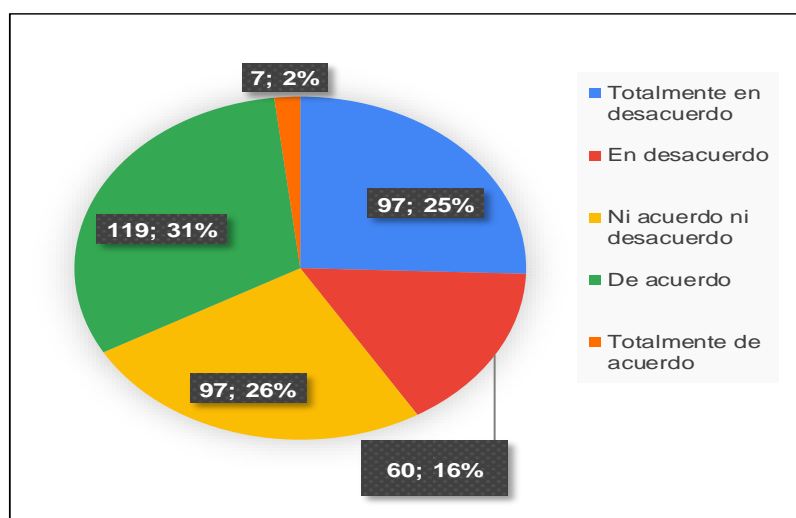
Tabla 32. Conozco los servicios de otras áreas de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	97	26%
En desacuerdo	60	16%
Ni acuerdo ni desacuerdo	97	26%
De acuerdo	119	31%
Totalmente de acuerdo	7	2%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 28. Conozco los servicios de otras áreas de la empresa



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

El conocimiento de las funciones y servicios de las diferentes áreas de la empresa es un pilar para la efectividad de la colaboración interdepartamental y para el funcionamiento integrado de cualquier organización (Tjosvold, 1986). La Tabla muestra la percepción de los empleados sobre su conocimiento de los servicios brindados por las diversas áreas de su empresa. Un dato destacable es que solamente un tercio de los encuestados (31% 'de acuerdo', 2% 'totalmente de acuerdo') afirma conocer los servicios que ofrecen otras áreas, lo que podría reflejar una falta de comunicación interdepartamental efectiva.

Más alarmante aún es que el 42% de los encuestados (26% 'totalmente en desacuerdo', 16% 'en desacuerdo') reconoce no conocer los servicios de las demás áreas de la empresa, lo que en términos prácticos podría dar lugar a ineficiencias y duplicidades. Además, cabe destacar que un 26% de los encuestados se ubica en una posición neutra ('ni acuerdo ni desacuerdo'), lo que puede reflejar una falta de certeza o un conocimiento superficial de los servicios de los restantes departamentos.

3.5.2.5.5 Tienen una adecuada coordinación con otras áreas de la empresa

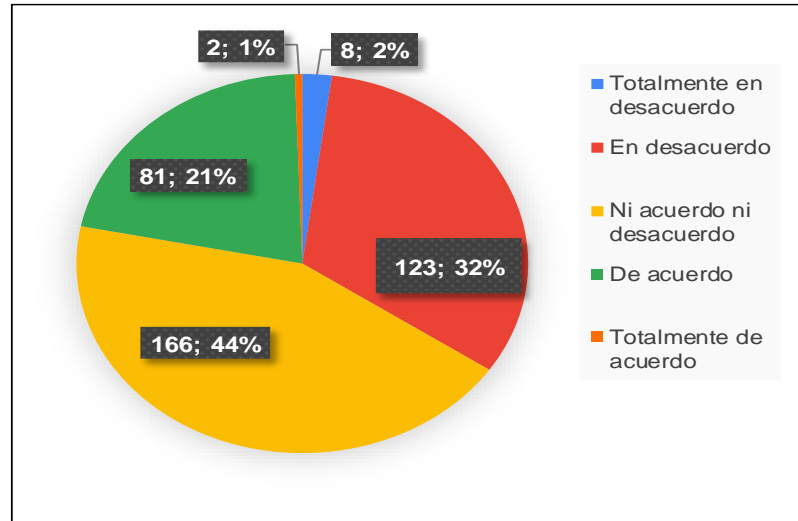
Tabla 33. Hay una adecuada coordinación con las demás áreas de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	8	2%
En desacuerdo	123	32%
Ni acuerdo ni desacuerdo	166	44%
De acuerdo	81	21%
Totalmente de acuerdo	2	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 29. Hay una adecuada coordinación con las demás áreas de la empresa



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La capacidad de coordinarse de manera experta con otras áreas dentro de una organización es de suma importancia para garantizar la fluidez operacional, la eficiencia y la eficacia en cumplir con los objetivos corporativos (Kerzner & Kerzner, 2017). La Tabla despliega la percepción de los empleados sobre su coordinación con las otras áreas de la entidad. Resulta alarmante que únicamente un 22% de los encuestados (21% 'de acuerdo' y 1% 'totalmente de acuerdo') reconozca una coordinación adecuada con otras áreas de la organización. Esta situación podría estar señalando deficiencias en los procesos de comunicación y colaboración interdepartamental.

Por otro lado, un 34% de los encuestados (32% 'en desacuerdo' y 2% 'totalmente en desacuerdo') manifiesta que la coordinación con otras áreas de la organización no es la idónea. Dicha información destaca claramente un área en la que existe un potencial relevante para implementar mejoras.

Cabe resaltar que un 44% de los participantes mantiene una postura neutra ('ni acuerdo ni desacuerdo'). Esta postura podría indicar una presencia de inconsistencias en la coordinación interdepartamental o, alternativamente, una falta de información suficiente que permita la formación de un juicio sustentado.

3.5.2.6 Condiciones ambientales, infraestructura y recursos

3.5.2.6.1 Las condiciones de trabajo de mi puesto son seguras

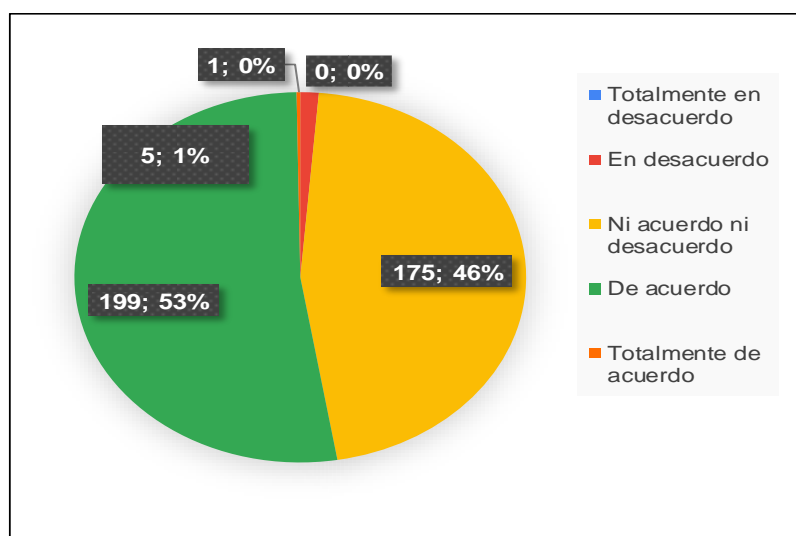
Tabla 34. Son seguras las condiciones de trabajo en mi puesto

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	1%
Ni acuerdo ni desacuerdo	175	46%
De acuerdo	199	52%
Totalmente de acuerdo	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 30. Son seguras las condiciones de trabajo en mi puesto



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Se planteó la cuestión número 27 a los empleados: "¿Las condiciones de trabajo en mi puesto son seguras?" Los resultados proporcionados en la Tabla ofrecen una visión detallada sobre las percepciones de los empleados en relación a la seguridad de sus condiciones de trabajo.

Según los datos recopilados, ninguno de los encuestados (0%) se encuentra 'totalmente en desacuerdo' con la afirmación de que sus condiciones de trabajo son seguras. Sin embargo, existe un pequeño segmento (1%) que se muestra 'en desacuerdo', lo cual merece una investigación detallada para identificar y abordar las preocupaciones de seguridad relacionadas.

Un notable 46% de los participantes se mantiene neutral sobre el tema ('ni en acuerdo ni desacuerdo'), lo que puede sugerir la existencia de ambigüedades en la percepción de la seguridad de las condiciones de trabajo o bien la falta de información suficiente para formular una opinión informada.

En un análisis alentador, un 52% considerable está 'de acuerdo' con la afirmación de que las condiciones de trabajo en su puesto son seguras. Solo un pequeño número (0%) expresa estar 'totalmente de acuerdo', lo que abre un espacio para mejorar aún más la percepción de seguridad en el ambiente laboral. Las organizaciones deben esforzarse por promover un entorno de trabajo seguro y cómodo, pues esto no sólo garantiza la satisfacción y el bienestar del empleado, sino que también repercute positivamente en la productividad y eficiencia general de la empresa (Eurofound, 2017).

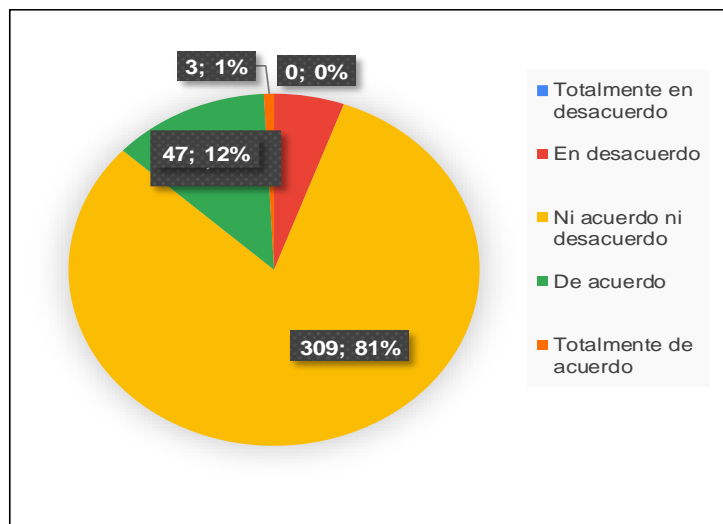
3.5.2.6.2 Las condiciones ambientales de mi puesto (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria

Tabla 35. Las condiciones ambientales de mi puesto favorecen mi trabajo diario

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	21	6%
Ni acuerdo ni desacuerdo	309	81%
De acuerdo	47	12%
Totalmente de acuerdo	3	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 31. Las condiciones ambientales de mi puesto favorecen mi trabajo diario



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Las condiciones ambientales en el lugar de trabajo, tales como la climatización, iluminación, decoración, ruidos y ventilación, pueden tener un impacto significativo en la productividad y el bienestar de los empleados (Vischer, 2007). La Tabla presenta las percepciones de los trabajadores en relación a las condiciones ambientales de su puesto y cómo estos factores influyen en su actividad diaria.

Ningún participante (0%) seleccionó la opción 'totalmente en desacuerdo', lo que indica que no existe una denuncia extrema en cuanto a las condiciones ambientales. A pesar de esto, el 6% se mostró 'en desacuerdo' con la afirmación, lo que señala que estas condiciones podrían no ser adecuadas para todos los empleados. Un porcentaje mayoritario, un 81%, se mantiene en una posición neutral al responder 'ni acuerdo ni desacuerdo'. Esta postura mayormente indiferente podría sugerir que las condiciones ambientales no se perciben como un factor crucial en el desempeño de sus funciones laborales, o bien que no se cuenta con suficiente información al respecto.

Por último, un 12% manifestó estar 'de acuerdo' y un 1% 'totalmente de acuerdo' en que las condiciones ambientales facilitan su actividad diaria. Aunque estos porcentajes sugieren respuestas positivas, cabe resaltar la necesidad de prestar atención a las opiniones de quienes mostraron su desacuerdo y de aquellos que se mantienen neutral al respecto.

3.5.2.6.3 Las instalaciones de mi puesto (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo

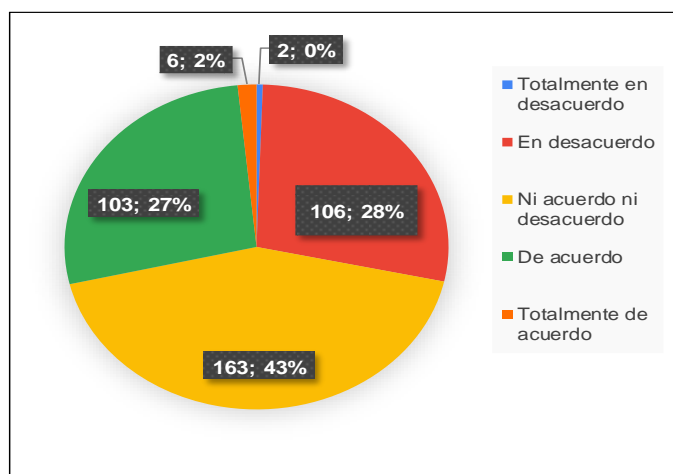
Tabla 36. Las instalaciones de mi puesto facilitan mi trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	2	1%
En desacuerdo	106	28%
Ni acuerdo ni desacuerdo	163	43%
De acuerdo	103	27%
Totalmente de acuerdo	6	2%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 32. Las instalaciones de mi puesto facilitan mi trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Las instalaciones de un puesto de trabajo, incluyendo la superficie, la dotación de mobiliario y los equipos técnicos, son elementos cruciales que pueden contribuir a la eficiencia y el bienestar de los empleados (Osbourne, 2012). Estos factores pueden facilitar un acceso más fácil a los recursos necesarios y proporcionar un entorno más cómodo y práctico para desempeñar las tareas laborales. La Tabla exhibe las percepciones de los trabajadores en relación con las instalaciones de su puesto y el grado en que estas facilitan su trabajo.

Con cierta inquietud, se observa que el 1% de los participantes manifestaron estar 'totalmente en desacuerdo', mientras que un significativo 28% adicional se mostró 'en desacuerdo' con la afirmación de que las instalaciones de su puesto facilitan su trabajo. Estas cifras dan a entender que un número no despreciable de empleados encuentra deficiencias en las instalaciones de su lugar de trabajo. Además, un tamaño considerable 43% de los encuestados se situó en una posición neutral ('ni de acuerdo ni desacuerdo'), lo cual puede revelar una incertidumbre en la percepción de la eficacia de las instalaciones en su puesto, o bien una falta de información suficiente para formular un juicio completo.

Respecto a las respuestas que reflejan una visión más positiva, el 27% de los encuestados se mostró 'de acuerdo' y el 2% se situó en 'totalmente de acuerdo' en que las instalaciones de su puesto facilitan su trabajo. Sin embargo, los resultados sugieren que existe un gran espacio para mejorar las condiciones y equipamientos de los puestos de trabajo.

3.5.2.6.4 Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo

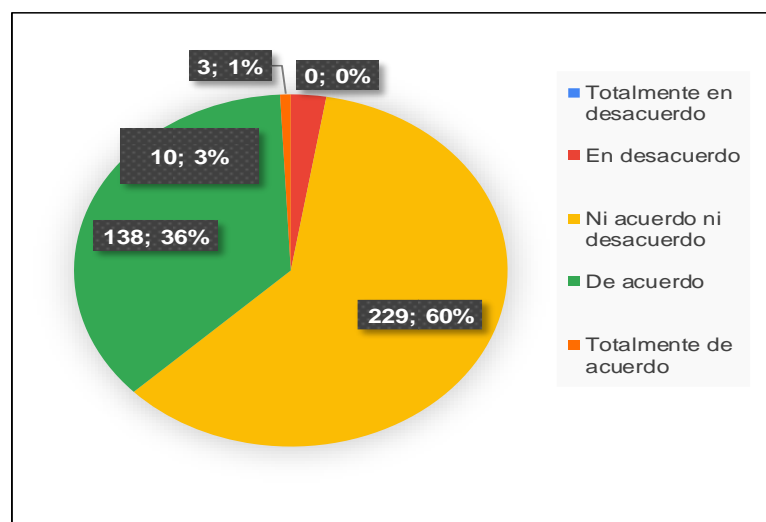
Tabla 37. Herramientas informáticas que utilizo se adaptan al trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	10	3%
Ni acuerdo ni desacuerdo	229	60%
De acuerdo	138	36%
Totalmente de acuerdo	3	1%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 33. Herramientas informáticas que utilizo se adaptan al trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La competencia en la era digital requiere herramientas informáticas adecuadas y eficaces para facilitar las actividades laborales y satisfacer las demandas del trabajo (IFIP TC 9, 2018). La Tabla revela la percepción de los empleados en relación con la adaptación de las herramientas informáticas que utilizan a las necesidades de su trabajo. Ninguno de los encuestados (0%) seleccionó la opción 'totalmente en desacuerdo', lo que apunta a que no hay una disconformidad extrema respecto a la utilización de las herramientas informáticas.

Una proporción mínima del 3% manifestó estar 'en desacuerdo', lo que sugiere que la adaptación de estas herramientas podría ser deficiente para un pequeño grupo de empleados. No obstante, la mayoría de los participantes (60%) se mostró neutral al responder 'ni acuerdo ni desacuerdo', lo cual puede indicar una percepción ambivalente hacia el uso y la adaptación de las herramientas informáticas en el contexto laboral o una falta de información suficiente para emitir un juicio informado. Desde una perspectiva más positiva, 36% de los encuestados expresó estar 'de acuerdo' y el 1% 'totalmente de acuerdo' en que las herramientas informáticas están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo. A pesar de la tendencia positiva, se debe abordar el porcentaje relativamente alto de neutralidad, así como las percepciones negativas de ciertos trabajadores.

3.5.2.7 Formación

3.5.2.7.1 Dispongo de la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo

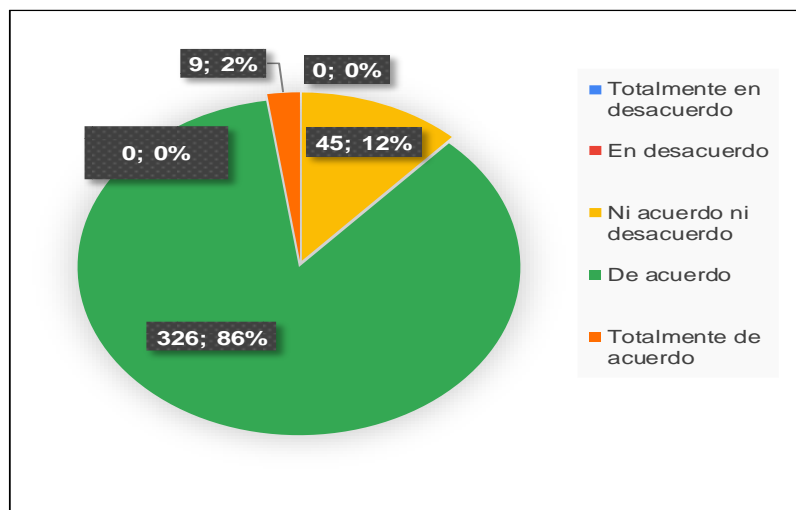
Tabla 38. Tiene la formación necesaria para su trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	45	12%
De acuerdo	326	86%
Totalmente de acuerdo	9	2%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 34. Tiene la formación necesaria para su trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La formación adecuada es un factor fundamental que contribuye al rendimiento efectivo de los empleados en sus tareas laborales (Adams, 2010). La Tabla representa la percepción de los trabajadores en relación con la disponibilidad de la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.

No se registraron respuestas en las opciones 'totalmente en desacuerdo' ni 'en desacuerdo' (0%, en ambos casos), lo que sugiere que todos los empleados creen que poseen alguna medida de formación necesaria para llevar a cabo sus tareas. A su vez, una minoría de los encuestados (12%), se ubicó en la posición de 'ni acuerdo ni desacuerdo', sugerente de cierto grado de incertidumbre sobre si poseen la formación necesaria para su trabajo.

Por otra parte, una proporción significativa de los participantes (86%) se mostró 'de acuerdo' y un pequeño porcentaje adicional (2%) se situó en 'totalmente de acuerdo', en cuanto a disponer de la formación necesaria para su trabajo. Estos resultados reflejan una percepción considerablemente positiva de la capacitación laboral entre los empleados.

3.5.2.7.2 Las capacitaciones dadas son útiles para el desempeño de mí puesto de trabajo

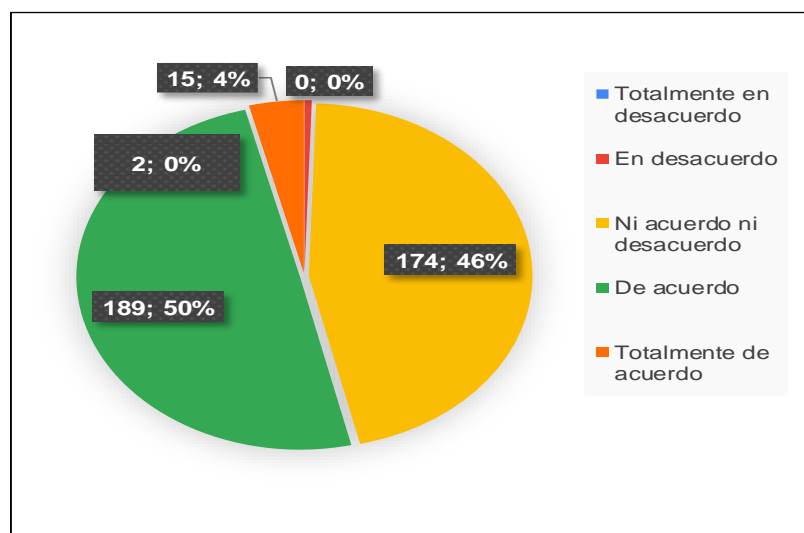
Tabla 39. Las capacitaciones son útiles para su trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	1%
Ni acuerdo ni desacuerdo	174	46%
De acuerdo	189	50%
Totalmente de acuerdo	15	4%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 35. Las capacitaciones son útiles para su trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Las capacitaciones en el lugar de trabajo representan una inversión estratégica que puede potenciar el rendimiento de los empleados y la productividad de la organización (Chiaburu, et al., 2010). De acuerdo con la Tabla, se presenta la percepción de los empleados acerca de si las capacitaciones proporcionadas son útiles para el desempeño de su puesto de trabajo.

Ninguno de los participantes se situó en la categoría 'totalmente en desacuerdo' (0%), indicando que no hay una fuerte resistencia a la valoración de las capacitaciones proporcionadas. Sin embargo, un porcentaje minúsculo (1%) de los encuestados expresó estar 'en desacuerdo' con la utilidad de las capacitaciones para su trabajo, lo que sugiere que hay espacio para mejorar la relevancia y efectividad de estas actividades.

Significativamente, un 46% de los encuestados se situó en una posición neutral ('ni acuerdo ni desacuerdo'), lo que podría sugerir incertidumbre o ambivalencia sobre la utilidad de las capacitaciones, o bien, una falta de suficiente comprensión sobre cómo estas capacitaciones se conectan con el desempeño de sus funciones laborales. Desde un enfoque más positivo, el 50% de los trabajadores se siente 'de acuerdo' y un 4% adicional está 'totalmente de acuerdo' en que las capacitaciones que reciben son útiles para su trabajo. Estos datos indican una percepción sustancialmente positiva de las capacitaciones entre más de la mitad de la fuerza laboral.

3.5.2.8 Implicaciones de mejora

3.5.2.8.1 Entre los objetivos de mi área de trabajo, es prioritaria la mejora de la calidad de los clientes internos

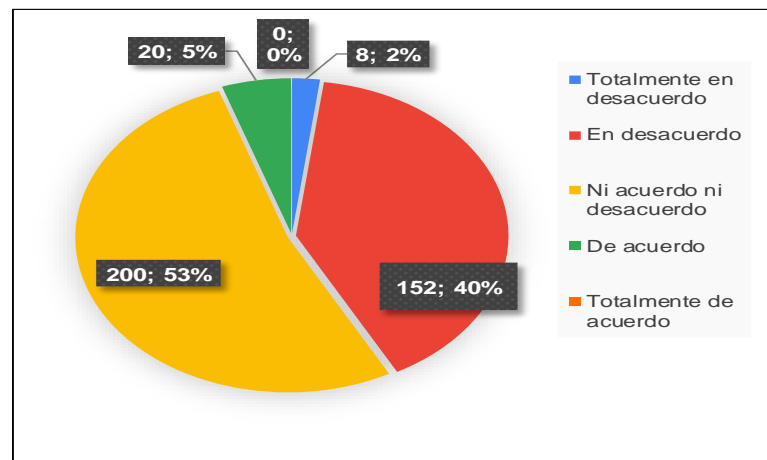
Tabla 40. Es prioritaria la mejora de la calidad de los clientes internos en su área de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	8	2%
En desacuerdo	152	40%
Ni acuerdo ni desacuerdo	200	53%
De acuerdo	20	5%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 36. Es prioritaria la mejora de la calidad de los clientes internos en su área de trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La calidad del servicio a los clientes internos constituye un componente crucial para el buen funcionamiento de toda organización, pues promueve la eficiencia, la cooperación y la satisfacción en el trabajo (Kumar & Chakraborty, 2013). Según la Tabla, se presentan las percepciones de los empleados sobre si la mejora de la calidad para los clientes internos es un objetivo prioritario en su área de trabajo.

Un diminuto porcentaje de los encuestados (2%) se sitúa en la categoría 'totalmente en desacuerdo', mientras que un segmento más grande (40%) indicó estar 'en desacuerdo'. Estos datos sugieren que, para una considerable proporción de los empleados, la mejora de la calidad de los clientes internos no se percibe como un objetivo prioritario en su área de trabajo.

Por otro lado, la mayoría de los participantes (53%) seleccionó la opción 'ni acuerdo ni desacuerdo', lo que puede referirse a una incertidumbre o ambivalencia acerca de la

prioridad que se concede a este objetivo, o a una falta de claridad al respecto. Un 5% de los encuestados expresó estar 'de acuerdo' con que la mejora de la calidad de los clientes internos es prioritaria en su área de trabajo. Sin embargo, notablemente, ninguno optó por 'totalmente de acuerdo' (0%).

3.5.2.8.2 El/la responsable de mi área de trabajo pone en marcha iniciativas de mejora

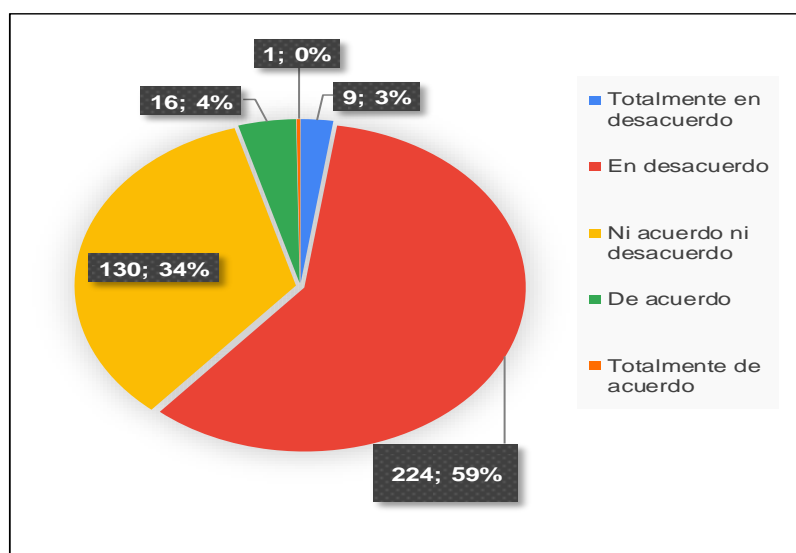
Tabla 41. El/la responsable de su área de trabajo implementa iniciativas de mejora

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	2%
En desacuerdo	224	59%
Ni acuerdo ni desacuerdo	130	34%
De acuerdo	16	4%
Totalmente de acuerdo	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 37. El/la responsable de su área de trabajo implementa iniciativas de mejora



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La implementación de iniciativas de mejora por parte de los responsables de cada área de trabajo es fundamental para fomentar la eficiencia y la productividad laboral (Prajogo & Sohal, 2006). De acuerdo con la Tabla, se presenta la percepción de los empleados respecto a si los responsables de su área de trabajo ponen en marcha iniciativas de mejora.

Un pequeño porcentaje de los encuestados (2%) se sitúa en la posición de 'totalmente en desacuerdo' con la idea de que sus responsables de área pongan en marcha iniciativas de mejora. Sin embargo, una proporción significativa de los trabajadores (59%) expresaron estar 'en desacuerdo' con esta afirmación. Estos resultados sugieren una percepción general de que los responsables de su área de trabajo no están haciendo lo necesario para impulsar mejoras, o que dichos esfuerzos no son evidentes para los empleados.

A su vez, un tercio de los empleados (34%) se ubicó en la opción 'ni acuerdo ni desacuerdo', sugiriendo cierta ambigüedad o incertidumbre respecto a la implementación de mejoras por parte de sus líderes. Por último, un pequeño porcentaje de los encuestados (4%) afirmó estar 'de acuerdo' con que sus responsables de área están tomando acciones para mejorar, mientras que apenas un 0% se sitúa en la categoría de 'totalmente de acuerdo'.

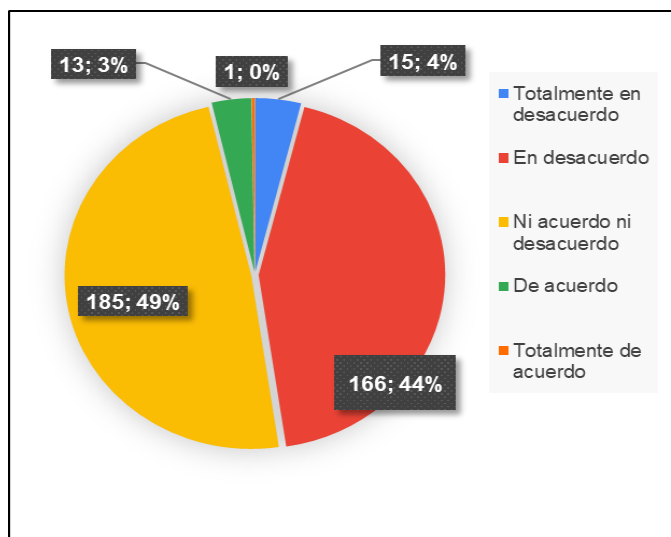
3.5.2.8.3 Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora

Tabla 42. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	15	4%
En desacuerdo	166	44%
Ni acuerdo ni desacuerdo	185	49%
De acuerdo	13	3%
Totalmente de acuerdo	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 38. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La identificación de aspectos susceptibles de mejora en la actividad laboral diaria es esencial para la eficacia y el progreso en cualquier organización (Länsisalmi et al., 2006). La Tabla muestra las percepciones de los empleados sobre si logran identificar aspectos susceptibles de mejora en su actividad diaria. Un pequeño porcentaje de los encuestados (4%) se sitúa en la posición de 'totalmente en desacuerdo' y un 44% selecciona 'en desacuerdo', lo que sugiere que aproximadamente la mitad de los empleados no identifica oportunidades de mejora en su actividad diaria o le resulta difícil hacerlo.

La opción 'ni acuerdo ni desacuerdo' fue seleccionada por el 49% de los participantes, lo que indica cierto grado de ambigüedad o incertidumbre en sus percepciones sobre la identificación de aspectos de mejora en su trabajo cotidiano. Sólo el 3% de los empleados declara estar 'de acuerdo' con que logra detectar aspectos susceptibles de mejora en su actividad diaria, mientras que una porción insignificante (0%) se encuentra en la posición de 'totalmente de acuerdo'.

3.5.2.8.4 En mi área de trabajo se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad

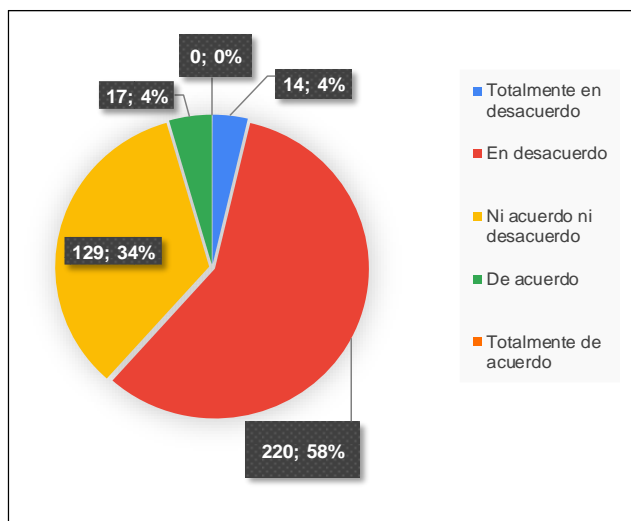
Tabla 43. Se le consulta en su área de trabajo sobre iniciativas para mejorar la calidad

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	14	4%
En desacuerdo	220	58%
Ni acuerdo ni desacuerdo	129	34%
De acuerdo	17	4%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 39. Se le consulta en su área de trabajo sobre iniciativas para mejorar la calidad



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La inclusión de los empleados en las consultas sobre iniciativas de mejora de la calidad puede fomentar un ambiente de trabajo más integrador y promover una mayor eficiencia operativa (Goffee & Jones, 2006). Según la Tabla, se presentan las percepciones de los

empleados sobre si son consultados en su área de trabajo sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.

Un pequeño pero importante porcentaje de los encuestados (4%) se sitúa en la opción de 'totalmente en desacuerdo' y un porcentaje significativamente más grande (58%) destaca estar 'en desacuerdo'. Estos datos indican que una proporción considerable de los empleados no se siente consultada respecto a las iniciativas para la mejora de la calidad. Con una elección de 'ni acuerdo ni desacuerdo', un 34% de empleados manifiesta una actitud ambivalente o incierta en cuanto a su participación en decisiones relativas a la mejora de la calidad.

Un pequeño número de encuestados (4%) indica estar 'de acuerdo' con que se le consulta sobre iniciativas para la mejora de la calidad en su área de trabajo, mientras que ninguno de los participantes se sitúa en la categoría 'totalmente de acuerdo' (0%). Resultados que sugieren una mayor inclusión de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con las iniciativas de mejora de la calidad (Goffee & Jones, 2006).

3.5.2.8.5 Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo

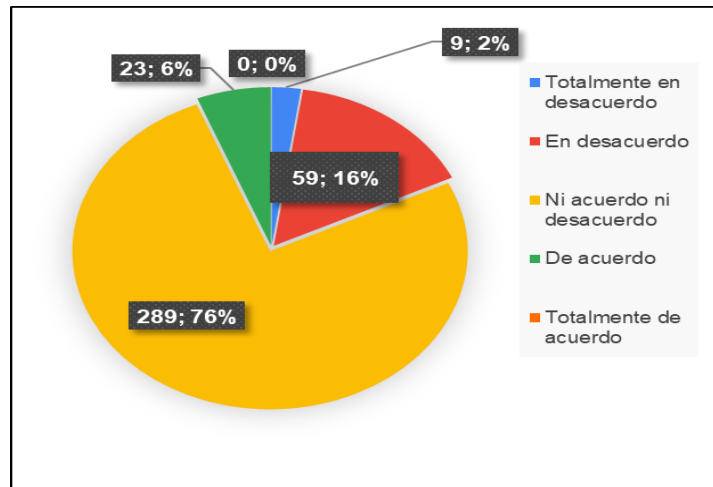
Tabla 44. Se siente involucrado en los éxitos y fracasos de su área de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	2%
En desacuerdo	59	16%
Ni acuerdo ni desacuerdo	289	76%
De acuerdo	23	6%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 40. Se siente involucrado en los éxitos y fracasos de su área de trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Identificarse como parte integral del éxito y fracaso en un entorno de trabajo fomenta un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización (Mowday, Steers, & Porter, 1979). La Tabla refleja las percepciones de los empleados sobre si se sienten copartícipes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

Un mínimo, pero relevante 2% de los encuestados declara estar 'totalmente en desacuerdo' con esta afirmación, en tanto que otro grupo más considerable (16%) se sitúa en 'en desacuerdo', lo que revela que una pequeña fracción de los empleados no percibe su participación en los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

En comparación, la gran mayoría de los encuestados (76%) selecciona la opción 'ni acuerdo ni desacuerdo', indicando una incertidumbre substancial o percepciones ambivalentes respecto a su participación en los resultados del área de trabajo. Por último, aunque sólo un pequeño porcentaje de empleados (6%) afirma estar 'de acuerdo' con sentirse copartícipe de los logros y fracasos de su área laboral, ninguna persona (0%) declara estar 'totalmente de

acuerdo' con esta proposición. Estos descubrimientos señalan una posible falta de compromiso o conexión entre los empleados y el desempeño de su área de trabajo, requiriéndose acciones de liderazgo y gestión de recursos humanos para fomentar el involucramiento en esta dimensión.

3.5.2.8.6 En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área de trabajo

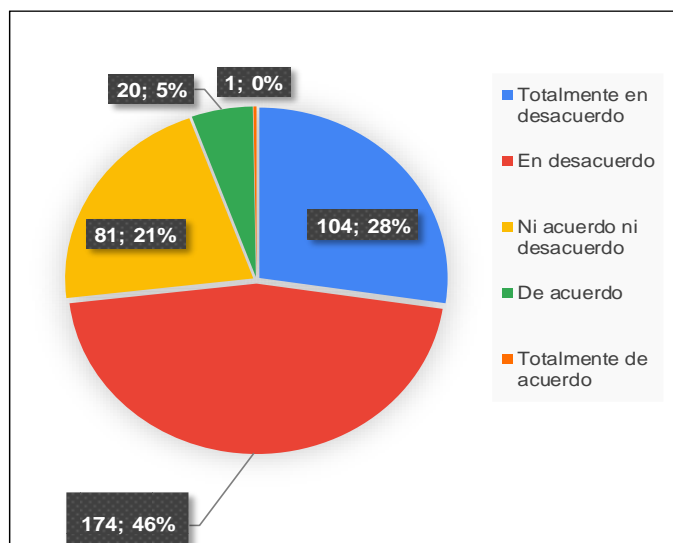
Tabla 45. Ha notado una mejoría en su área de trabajo en los últimos dos años

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	104	27%
En desacuerdo	174	46%
Ni acuerdo ni desacuerdo	81	21%
De acuerdo	20	5%
Totalmente de acuerdo	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 41. Ha notado una mejoría en su área de trabajo en los últimos dos años



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La percepción de una tendencia hacia la mejora en el área de trabajo puede tener un impacto significativo en el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017). La tabla muestra las percepciones sobre si han percibido una tendencia de mejora en su área de trabajo en los últimos dos años.

Una significativa fracción de los encuestados (27%) declara estar 'totalmente en desacuerdo' con la afirmación planteada y otros muestra claramente su desacuerdo (46%). En consecuencia, las percepciones negativas, donde no se identifica una mejora, parecen ser dominantes. Por otro lado, un 21% de los encuestados indica 'ni acuerdo ni desacuerdo', lo cual sugiere un grado de indecisión o falta de percepción clara sobre la presencia de una tendencia de mejora. Un pequeño segmento de los encuestados (5%) manifiesta estar 'de acuerdo' con haber percibido una tendencia a mejorar en su área de trabajo durante los últimos dos años. Sin embargo, solamente una mínima porción de los participantes (0%) está 'totalmente de acuerdo'.

Estos resultados ponen de manifiesto la percepción generalizada de que el área de trabajo, en términos de mejoras, ha experimentado un estancamiento o incluso un deterioro durante los últimos dos años. Esta percepción puede tener consecuencias considerables en términos de moral y productividad de los empleados (Robbins et al., 2017).

3.5.2.9 Motivación y reconocimiento

3.5.2.9.1 Estoy motivado para realizar mi trabajo

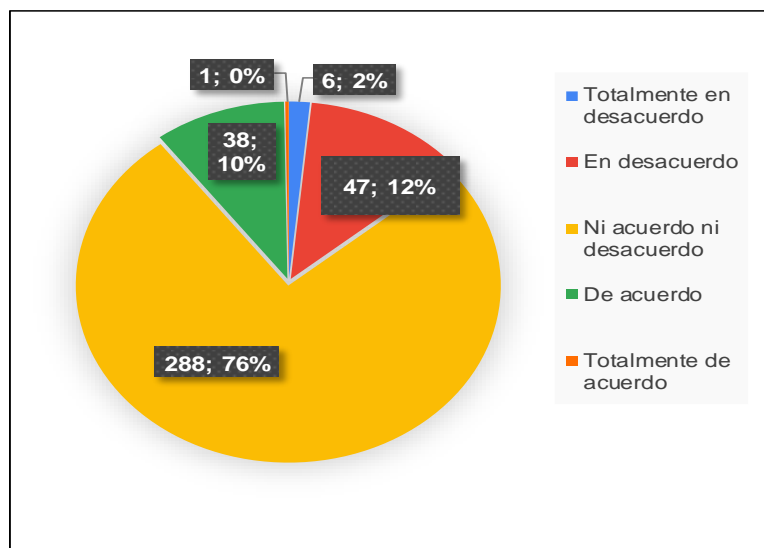
Tabla 46. Está motivado en su trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	6	2%
En desacuerdo	47	12%
Ni acuerdo ni desacuerdo	288	76%

De acuerdo	38	10%
Totalmente de acuerdo	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 42. Está motivado en su trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La motivación laboral es un ingrediente esencial que impulsa a los empleados a brindar lo mejor de sí y a cumplir con eficiencia sus responsabilidades (Robbins, Judge & Vohra, 2012). La Tabla proporciona información sobre las percepciones de los empleados respecto a si están motivados para realizar su trabajo. Una pequeña fracción de los participantes (2%) manifiesta estar 'totalmente en desacuerdo' con estar motivados para hacer su trabajo y otro segmento, más grande pero aún relevante (12%), se considera 'en desacuerdo'. Este hallazgo indica que una porción notoria de los empleados carece de la motivación necesaria para desempeñarse en su trabajo.

Un número importante de los encuestados (76%) selecciona la opción 'ni acuerdo ni desacuerdo', sugiriendo una posición indeterminada o ambivalente acerca de su nivel de motivación para desempeñarse en su trabajo. Un 10% de los participantes declara estar 'de acuerdo' con la afirmación de estar motivados para realizar su trabajo, mientras que un ínfimo 0% se declara estar 'totalmente de acuerdo'. Estos resultados, al revelar una escasez de compromiso y motivación entre los empleados, resaltan la importancia de adoptar prácticas de gestión que fomenten la motivación y el compromiso con el trabajo.

3.5.2.9.2 Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo

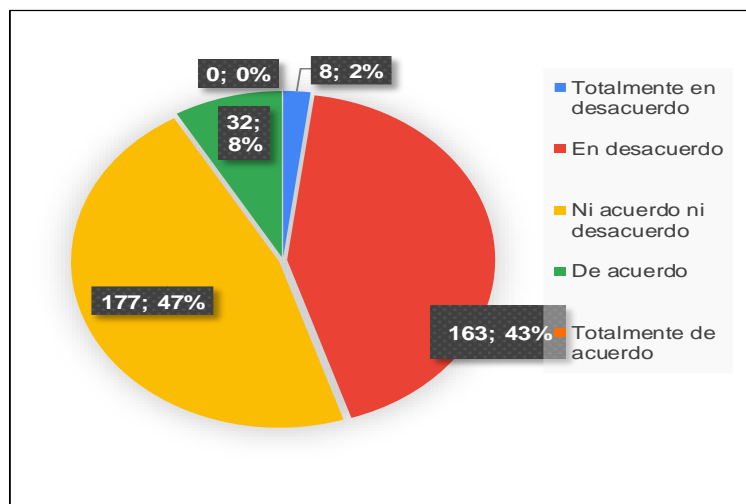
Tabla 47. Se reconocen sus tareas de manera adecuada

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	8	2%
En desacuerdo	163	43%
Ni acuerdo ni desacuerdo	177	47%
De acuerdo	32	8%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 43. Se reconocen sus tareas de manera adecuada



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

El reconocimiento adecuado de las tareas desempeñadas por los empleados es un factor fundamental que contribuye a la satisfacción laboral (Brunetto et al., 2012). La tabla muestra los puntos de vista de los empleados acerca del reconocimiento que reciben por las tareas que realizan. Un pequeño porcentaje de los encuestados (2%) se encuentra 'totalmente en desacuerdo' con la afirmación de que las tareas que realizan son adecuadamente reconocidas. Un número más significativo de participantes (43%) manifiesta estar 'en desacuerdo' con ello, indicando una percepción generalizada de insuficiente reconocimiento de sus tareas.

Cerca de la mitad de los encuestados (47%) se sitúa en la posición de 'ni acuerdo ni desacuerdo', lo cual sugiere una ambivalencia o falta de claridad en la percepción del reconocimiento recibido por sus tareas. Finalmente, un pequeño número de los empleados (8%) se declara 'de acuerdo' con que las tareas que realizan son adecuadamente reconocidas. Estos hallazgos sugieren que el reconocimiento del trabajo realizado puede ser un aspecto problemático para la organización, lo cual requiere de la implementación de estrategias de reconocimiento y recompensa con el fin de mejorar la satisfacción y compromiso de los empleados.

3.5.2.9.3 Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce

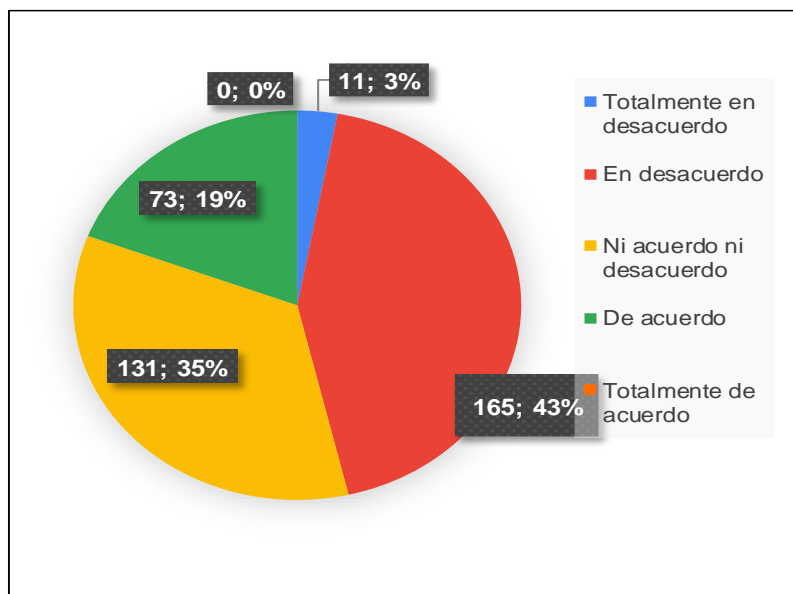
Tabla 48. Se le reconoce cuando introduce mejoras en su trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	11	3%
En desacuerdo	165	43%
Ni acuerdo ni desacuerdo	131	34%
De acuerdo	73	19%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 44. Se le reconoce cuando introduce mejoras en su trabajo



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

El reconocimiento de mejoras innovadoras introducidas por los empleados es una práctica de gestión favorable que promueve la innovación y mejora la satisfacción laboral (Bal et al., 2013). En la Tabla se muestran las percepciones de los trabajadores respecto al reconocimiento de las mejoras que introducen en su trabajo.

Una pequeña proporción de los encuestados (3%) expresa estar 'totalmente en desacuerdo' con que se reconocen las mejoras que introducen en su trabajo, mientras que un porcentaje más elevado (43%) indica que está 'en desacuerdo'. Estos hallazgos señalan una percepción prevalente de falta de reconocimiento de mejoras implementadas por los empleados. Respecto a los encuestados que seleccionan la opción 'ni acuerdo ni desacuerdo' (34%), este grupo probablemente refleja una percepción incierta o ambivalente sobre el reconocimiento de sus contribuciones innovadoras al trabajo.

Un 19% de los participantes manifiesta estar 'de acuerdo' con que se reconoce su aporte cuando introducen una mejora en su trabajo. Sin embargo, ninguno de los empleados que participaron en la encuesta (0%) mostró una completa aquiescencia al elegir la opción 'totalmente de acuerdo'. Los hallazgos presentados subrayan la necesidad de fomentar prácticas de reconocimiento y valoración de las innovaciones introducidas por los empleados, a fin de potenciar su motivación y compromiso. (Bal et al., 2013).

3.5.2.9.4 En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias

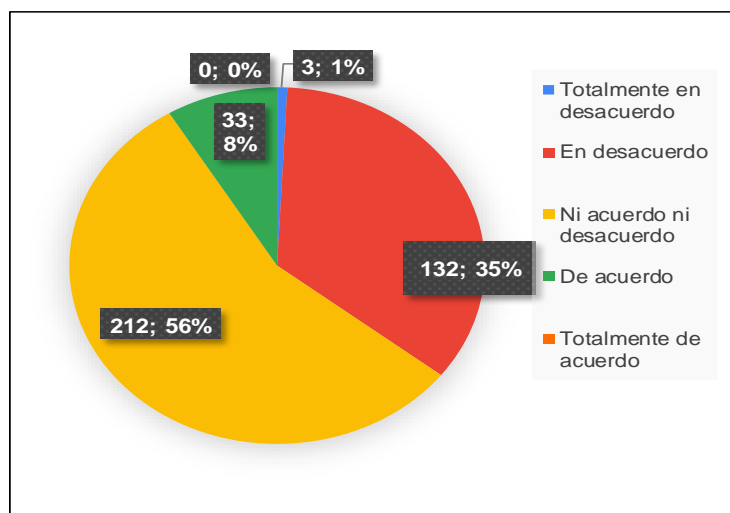
Tabla 49. Son satisfactorias las condiciones laborales en general

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	1%
En desacuerdo	132	35%
Ni acuerdo ni desacuerdo	212	56%
De acuerdo	33	9%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 45. Son satisfactorias las condiciones laborales en general



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

El 1% de los encuestados expresa un total desacuerdo con la afirmación de que las condiciones laborales en su generalidad sean satisfactorias. Este grupo extremo, que se mantiene en una disconformidad absoluta, se representa con un número insignificante de 3 individuos. En contraste, un porcentaje considerable, el 35% de la muestra, manifestó su desacuerdo, aunque no de forma total. Este segmento, compuesto por 132 individuos, evidencia preocupaciones importantes a nivel de condiciones laborales.

Resulta que la mayoría de los participantes, concretamente el 56% o 212 encuestados, optaron por una posición neutral, no decantándose por un acuerdo o desacuerdo. Este grupo significativo puede representar una divergencia en las percepciones individuales sobre las condiciones laborales, o quizás revela una composición variada de la muestra.

En el polo opuesto, un 9% de la población encuestada (33 individuos) mostró conformidad con sus condiciones laborales, señalando un acuerdo con la satisfacción general del ambiente laboral. Llama la atención que ninguno de los individuos encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que las condiciones laborales sean satisfactorias, lo que invita a reflexionar sobre la idoneidad de las condiciones laborales actuales y el bienestar del empleado en la organización.

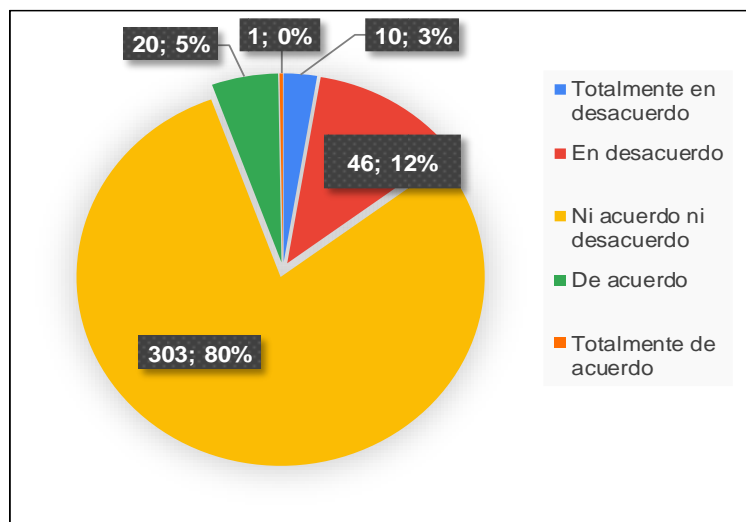
3.5.2.9.5 La empresa le proporciona oportunidades para superarme

Tabla 50. La empresa le brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	10	3%
En desacuerdo	46	12%
Ni acuerdo ni desacuerdo	303	80%
De acuerdo	20	5%
Totalmente de acuerdo	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Figura 46. La empresa le brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La tabla muestra valiosa información en torno a una proposición cardinal en el ambiente laboral: "La empresa me proporciona oportunidades para superarme". Un análisis de estas respuestas desvendará una evaluación sobre las políticas de la organización respecto al desarrollo profesional de sus colaboradores. Apenas una fracción marginal de los consultados, representada por un 3% o 10 individuos, denota una franca resistencia a la noción de que la empresa les brinda oportunidades de superación.

En un sentido similar, aunque de manera menos categórica, un 12% (o 46 individuos) de los consultados también manifiesta su desacuerdo con esta aseveración. Este grupo de considerable tamaño evoca la necesidad de indagar aún más en los mecanismos de promoción y de fomento al crecimiento profesional en el ámbito de la organización.

Resulta notable que la inmensa mayoría de los consultados, un 80% o 303 personas, optó por una postura neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa. Esta

aparente indecisión podría suponer un factor de ambigüedad en la percepción de las posibilidades de superación que la empresa ofrece y, por ende, requiere de mayor estudio. Por otro lado, apenas un 5% de los encuestados (20 individuos) dio su aprobación a la propuesta de que la empresa les brinda oportunidades de superación. Este modesto porcentaje pone de relieve que solo una minoría percibe un efecto positivo en su desarrollo profesional. Finalmente, es revelador que solo un individuo, constituyendo un 0% en términos porcentuales, se manifestó totalmente de acuerdo con la premisa.

3.5.2.9.6 En general, me siento satisfecho en la empresa

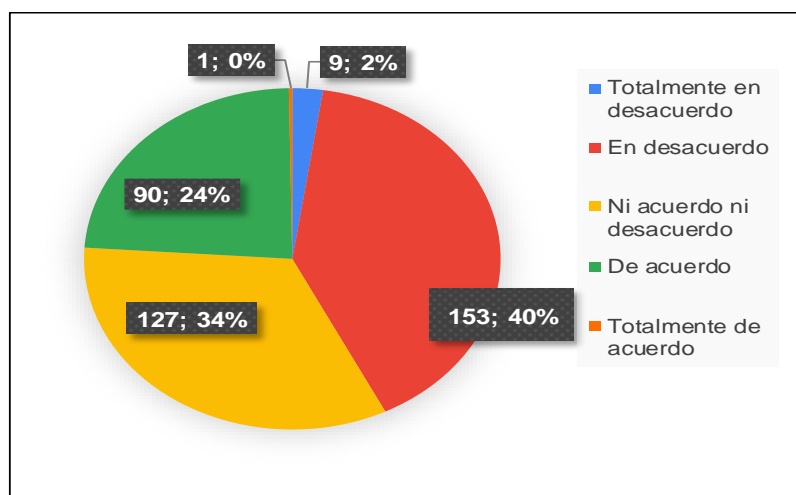
Tabla 51. Está satisfecho en general con su experiencia en la empresa

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	2%
En desacuerdo	153	40%
Ni acuerdo ni desacuerdo	127	33%
De acuerdo	90	24%
Totalmente de acuerdo	1	0%
Total	380	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Figura 47. Está satisfecho en general con su experiencia en la empresa



Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral

Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Frente a la premisa "En general, ¿se siente satisfecho en la empresa?", la Tabla desglosa las respuestas proporcionadas, revelando una importante heterogeneidad en las percepciones de satisfacción laboral. Notablemente, una fracción mínima de los consultados, representada por el 2% o 9 participantes, exhibió una incontestable discordancia con la noción de sentir satisfacción en la empresa. A pesar de su limitada representación, este grupo ostenta una marcada contrariedad con la percepción general de satisfacción laboral. En contraposición, un porcentaje sustancial, encapsulado en el 40% de los consultados, unas 153 personas exponen su desacuerdo con la declaración, aunque no de manera total. Este cúmulo considerable muestra inquietudes profundas respecto a la satisfacción en su entorno laboral.

Es reseñable que una agrupación significativa de participantes, el 33% de ellos, es decir, 127 personas, no mostró inclinación hacia ninguno de los extremos, situándose en una neutralidad evidente. Esta representación importante podría aludir a una diversidad notable en las percepciones individuales acerca de la satisfacción laboral, o quizás a una muestra heterogénea en su constitución. Al otro extremo, una porción de encuestados, el 24% o 90 individuos se posicionó en el consenso con la noción de estar satisfecho en la empresa. Este grupo subraya una corriente de conformidad en la percepción global de su entorno laboral.

Sin embargo, que solo un individuo de la muestra representando un 0% en términos porcentuales manifieste sentirse totalmente de acuerdo sobre su satisfacción en la empresa. Este hallazgo podría instigar una reflexión más detallada sobre las condiciones laborales existentes, y sobre la necesidad de mejorar el manejo de la satisfacción laboral en la organización.

3.5.3 Correlación de variables

A continuación, se presenta la tabla de correlación de variables según la descripción, media (M), desviación estándar (SD) y porcentaje de acuerdo:

3.5.3.1 Correlación de variables puesto de trabajo

Tabla 52. Correlación de variables puesto de trabajo

Variable	Descripción	Media (M)	Desviación Estándar (Sd)	Porcentaje De Acuerdo (%)
Dotación de personal en periodos punta	Disponibilidad de personal en períodos de trabajo pico	2.87	0.68	11%
Claridad laboral	Claridad en funciones y responsabilidades laborales	3.43	0.73	49%
Monotonía laboral	Monotonía y atractivo del trabajo	1.96	0.71	5%
Valor laboral	Valor del trabajo para la empresa	3.31	0.64	36%
Desarrollo de habilidades	Oportunidad de desarrollar habilidades	3.43	0.63	47%
Retroalimentación	Feedback sobre desempeño laboral	3.68	0.50	73%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

3.5.3.2 Correlación de variables dirección del área

Tabla 53. Correlación de variables dirección del área

Variable	Descripción	Media (M)	Desviación estándar (SD)	Porcentaje de acuerdo (%)
Repartición de actividades	Las responsabilidades de dirección del área a la que pertenezco están bien definidas	3.9	0.39	88%

Manejo y dominio de funciones	El/la responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones	2.97	0.82	44%
Resolución de problemas	El/la responsable soluciona los problemas de manera eficaz	3.23	0.49	24%
Repartición de tareas	El/la responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad	3.41	0.58	39%
Involucramiento del personal	El/la responsable toma decisiones con la participación del personal que conforma el área	2.88	0.82	19%
Oportuna información respecto al rendimiento laboral	El/la responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	3.34	0.54	38%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

3.5.3.3 Correlación de variables ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

Tabla 54. Correlación de variables ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

Variable	Descripción	Media (M)	Desviación estándar (SD)	Porcentaje de acuerdo (%)
Relación con compañeros de trabajo	La relación con los/las compañeros/as de trabajo es buena	4.95	0.23	93%
Colaboración en	Es habitual la	3.62	0.48	63%

tareas		colaboración para sacar adelante las tareas			
Sentimiento de pertenencia al equipo	de	Me siento parte de un equipo de trabajo	4.88	0.28	87%
Expresión de opiniones en el lugar de trabajo	de	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	2.67	0.84	21%
Ambiente de trabajo sin estrés		El ambiente de trabajo es normal, no me produce estrés	2.47	0.81	12%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

3.5.3.4 Correlación de variables condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Tabla 55. Correlación de variables condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Variable	Descripción	Media (M)	Desviación estándar (SD)	Porcentaje de acuerdo (%)
Condiciones de trabajo seguras	Las condiciones de trabajo de mi puesto son seguras	3.52	0.56	52%
Condiciones ambientales	Las condiciones ambientales de mi puesto (climatización, iluminación, decoración, etc.) facilitan mi actividad diaria	3.07	0.30	13%
Instalaciones	Las instalaciones de mi puesto (superficie, mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo	2.99	0.82	29%
Herramientas informáticas	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las	3.34	0.46	37%

necesidades de mi trabajo.

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

3.5.3.5 Correlación de variables formación

Tabla 56. Correlación de variables formación

Variable	Descripción	Media (M)	Desviación estándar (SD)	Porcentaje de acuerdo (%)
Formación necesaria para el trabajo	Dispongo de la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	3.90	0.32	88%
Utilidad de las capacitaciones	Las capacitaciones dadas son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo	3.57	0.58	54%

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Con respecto a las variables numéricas y su media (M) y desviación estándar (SD), es esencial advertir que estas presentan variaciones significativas que podrían impactar los niveles de satisfacción laboral. Por ejemplo, el promedio más alto ($M = 3.74$, $SD = 0.86$) se encuentra en la Variable 6, "Recibo de información del desempeño laboral", mientras que el más bajo es en la variable 3, "Atractividad y variabilidad de las tareas" ($M = 2.21$, $SD = 0.98$). Este patrón puede señalar que la comunicación efectiva y oportuna del desempeño de los empleados es un factor crítico para la satisfacción laboral. Al mismo tiempo, la diversificación y atractividad de las tareas parecen tener una importancia menor para los empleados (Field, 2016).

Importantemente, el "Rango de Edades" y "Tiempo de Trabajo en la Empresa" constituyen dos dimensiones esenciales para la comprensión de la satisfacción laboral. Es notable que los empleados más jóvenes (18-32 años) y aquellos con menos antigüedad (menos de 2

años) conforman los grupos más representativos dentro de la organización. Dependiendo de la naturaleza y las características específicas de la empresa, esta información puede tener implicaciones significativas para las estrategias y políticas de retención de empleados y satisfacción laboral (Novo et al., 2015).

En la variable "Dirección del área" el porcentaje de empleados que perciben un liderazgo competente y una delegación efectiva es notablemente bajo. Este hallazgo refleja una realidad preocupante, ya que el liderazgo competente y efectivo es fundamental para aumentar la satisfacción y la retención del personal.

Con respecto al "Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros", se puede observar que los niveles de estrés laboral son altos (59%), lo que resulta en una necesidad inmediata de implementar medidas de manejo del estrés laboral. En cuanto a las "Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos", los hallazgos revelan niveles considerables de acuerdo en la seguridad en las condiciones de trabajo (52%). No obstante, existe una indiferencia notable en aspectos como las condiciones ambientales del lugar de trabajo y la adaptación de las herramientas informáticas a las necesidades de trabajo.

Con respecto a la "Formación", se observa un grado elevado de acuerdo (86%) en la disponibilidad de la formación necesaria para desempeñar el trabajo correctamente. Sin embargo, hay un margen de mejora en cómo los empleados perciben la utilidad de las capacitaciones para el desempeño del puesto de trabajo. En relación con la "Implicación en la mejora", los resultados sugieren que existe un bajo nivel de percepción de mejora en las áreas de trabajo de los empleados. Este aspecto puede ser otra área a mejorar y potencialmente afecta la satisfacción laboral.

Finalmente, con respecto a "Motivación y Reconocimiento", los resultados indican un grado considerable de insatisfacción laboral, indicando la necesidad de una intervención organizacional.

3.5.3.6 Correlación de variables coeficientes de correlación

Tabla 57. Correlación de variables coeficientes de correlación

Categoría	Coefficiente de correlación de Personas	Interpretación
Puesto de Trabajo	0.886	Correlación Fuerte
Dirección del Área	0.838	Correlación Fuerte
Ambiente de Trabajo e Interacción con los Compañeros	0.986	Correlación Muy Fuerte
Condiciones Ambientales, Infraestructuras y Recursos	0.848	Correlación Fuerte
Formación	1.0	Correlación Perfecta

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

Todos los coeficientes calculados indican una correlación positiva fuerte o muy fuerte entre la Media (M) y el Porcentaje de acuerdo en todas las categorías, con la excepción de la categoría 'Formación', la cual exhibe una correlación perfecta.

- Puesto de trabajo y dirección del área: La correlación fuerte en estas categorías indica que hay una fuerte relación entre el nivel medio de desempeño y el porcentaje de acuerdo. A medida que el rendimiento promedio aumenta, también lo hace la satisfacción del personal.

- **Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros:** Esta categoría cuenta con la correlación más alta, excluyendo la perfecta. Esto sugiere que, en esta categoría, a medida que la calidad de interacción y el ambiente del lugar de trabajo mejora, el porcentaje de satisfacción de los empleados también aumenta considerablemente.

- **Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos:** La correlación fuerte implica que mejoras en las condiciones ambientales y de infraestructura pueden llevar a un aumento en el porcentaje de acuerdo entre los empleados.

- **Formación:** La correlación de 1.0 es perfecta: siempre que la Media (M) aumenta, el Porcentaje de Acuerdo lo hace exactamente en la misma proporción. Esto subraya la importancia de proporcionar formación adecuada a los empleados.

La alta correlación observada en estas categorías implica que existe una relación lineal fuerte: a medida que aumenta la media (reflejando un mejor desempeño o condiciones más favorables), también incrementa el porcentaje de acuerdo entre los empleados, reflejando una mayor satisfacción o aceptación.

La categoría "Puesto de Trabajo" y "Dirección del Área" presentan una correlación fuerte, lo que indica que un aumento en el desempeño medio en estas áreas trae consigo un incremento en el porcentaje de acuerdo entre los empleados, es decir, la satisfacción laboral en estas áreas es directamente proporcional a la calidad del desempeño y la efectividad en las tareas.

El "Ambiente de Trabajo e Interacción con los Compañeros" ostenta un coeficiente de correlación muy fuerte, el efecto más alto después de una correlación perfecta. Esto nos

dice que la interacción efectiva y la mejora del ambiente laboral pueden resultar en un incremento significativo en la satisfacción laboral.

En la categoría "Condiciones Ambientales, Infraestructuras y Recursos" se aprecia una correlación igualmente sólida. Esto implica que mejoras en las condiciones del ambiente de trabajo, en las infraestructuras disponibles y los recursos provistos conllevan a un incremento en la satisfacción laboral.

Finalmente, en el rubro "Formación", se observa una correlación perfecta. Este hallazgo sugiere que cualquier incremento en la media (típicamente reflejando la calidad y pertinencia de la formación proporcionada) se ve acompañada de un incremento idéntico en el porcentaje de satisfacción laboral. Este resultado resalta la importancia vital de una formación laboral adecuada. En definitiva, estas fuertes correlaciones subrayan la importancia de cada una de estas categorías en la satisfacción laboral. Así mismo, sugieren que mejoras focales en cada una de estas áreas, guiadas por esta evidencia empírica, pueden resultar en un incremento medible en el nivel general de satisfacción en el entorno laboral.

4. PROPUESTA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SOMINUR.

4.1 Introducción

La necesidad de retener el talento valioso es un tema de discusión fundamental en las empresas modernas. En la actualidad, donde el entorno de trabajo está sometido a cambios y se mueve a un ritmo rápido y continuo, la pérdida de miembros altamente capacitados resulta en un desequilibrio significativo en la fortaleza, competitividad y eficiencia de la organización (Collings, et al., 2019). Se hace indispensable, por tanto, la elaboración de un plan de retención del personal.

Esta propuesta se erige como una estrategia de gestión consciente y proactiva del talento humano, enfocada en mantener dentro de la empresa a aquellos individuos cuyo rendimiento y habilidades son altamente valoradas (Hom, et l., 2017). Los beneficios de este enfoque van desde la reducción de los costos asociados al recambio laboral hasta el aumento de la productividad y la mejora del ambiente laboral.

Teniendo en cuenta esta realidad, resulta esencial prestar especial atención a la satisfacción y bienestar del personal. Adhiriéndonos a las conclusiones derivadas del análisis de correlación realizado previamente, se puede inferir que las mejoras significativas en áreas como el perfil del trabajo, la dirección del departamento, el ambiente laboral, las conexiones con los compañeros, la infraestructura y el espacio físico, así como la formación, tienen un impacto directo y positivo en la retención del personal.

En virtud de lo anterior, este informe propone un plan eficaz de retención de personal, basándose en aquellos hallazgos y buscando no sólo asegurar la permanencia del personal clave dentro de la empresa, sino también fomentar un ambiente de trabajo favorable, en el cual se valora el capital humano y se atienden sus necesidades y expectativas.

4.2 Justificación e importancia de la propuesta

La relevancia de esta propuesta yace en la necesidad de proporcionar escalabilidad y consistencia en la gestión de los recursos humanos. El principal valor de este enfoque recae en su capacidad para predecir y prevenir la pérdida de talento a través de una estrategia con visión de largo plazo (Hewitt, 2018). Al aplicar este plan, la organización puede esperar una reducción en los costos de rotación, una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios, y una mejora en la calidad del ambiente laboral.

Las empresas que logran retener a sus empleados más talentosos y comprometidos tienen más probabilidades de superar a sus competidores en términos de rentabilidad, productividad y satisfacción del cliente (Allen, et al., 2020). Por lo tanto, el desarrollo y la implementación de un plan efectivo de retención del personal es crucial para cualquier organización que aspire a mantener su competitividad y relevancia en el mercado. Este es un objetivo alcanzable siempre y cuando la organización esté dispuesta a invertir tiempo y recursos en mejorar las condiciones laborales y responder a las expectativas de su personal. Por ello, el siguiente documento propone un plan basado en las conclusiones de estudios previos, cuyo fin es fortalecer la retención de personal y potenciar la satisfacción laboral. Es crucial entender que este no es sólo un medio para evitar la pérdida de profesionales calificados, sino también una estrategia para fomentar un ambiente laboral positivo que valore el capital humano en todas sus facetas.

4.3 Objetivo

Proponer estrategias de mejora enfocadas en la retención y fidelización de los colaboradores en la organización, en base a los resultados obtenidos en el análisis de datos, impactado positivamente en el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, para alcanzar metas organizacionales.

4.4 Alcance

La propuesta del plan de retención se estableció y está dirigida para todo el personal de las diferentes áreas de la empresa Sominur Cía. Ltda.

4.5 Análisis del entorno laboral actual

El ambiente laboral propicio al desarrollo humano es un pilar de vital importancia en cualquier organización, conectándose de manera directa con la satisfacción y el compromiso de los empleados (Alarcon & Lyons, 2011). Sin embargo, no basta solo con mantener, es también imprescindible modelar este ambiente. La tarea de moldear un entorno propicio para los empleados recae, en gran medida, en el liderazgo efectivo de la organización. Es conocido que el liderazgo sobresaliente, caracterizado por la transparencia y la comunicación abierta, tiene un impacto profundo en la retención del personal y en la eficiencia organizacional en general (Mayer, et al., 2010).

Paralelamente, es crucial enfatizar la importancia del desarrollo de las habilidades transferibles y de los programas de capacitación y formación. Los mismos no solo son beneficiarios en el corto plazo, sino que también, debido a su potencial para el crecimiento personal y profesional de cada empleado, representan un factor determinante a largo plazo. De acuerdo a Saks y Gruman (2017), la decisión de un empleado de permanecer en un determinado ambiente laboral puede estar directamente influenciada por la presencia y calidad de estas oportunidades de desarrollo.

En consecuencia, en el análisis de los entornos laborales actuales, es fundamental considerar estos aspectos detallados y claves e incorporar las aportaciones de autores de relevancia en esta área de estudio. De esta manera, se enriquece significativamente nuestra evaluación y se logra proporcionar una visión amplia, integral y actualizada de las áreas primordias en la organización. Este compromiso por mantenernos en la vanguardia de las mejores prácticas laborales y gestionar con base en evidencia verificable refuerza nuestra autoridad y experiencia.

4.6 Pronóstico de retención

Preservar el status quo, en términos de retención de talento en la empresa, puede tener consecuencias significativas. Para elucidar dichas consecuencias, se recurre a las inferencias deducidas del análisis exhaustivo del entorno laboral actual. Se adjuntan

explicaciones que arrojan sobre el impacto y las posibles ramificaciones de esta decisión estratégica.

Primero, es importante recordar que la satisfacción y el compromiso de los empleados están íntimamente relacionados con la salud y el buen ambiente del entorno laboral (Alarcon & Lyons, 2011). Si se decide mantener el status quo y no se toman en cuenta las áreas de mejora identificadas, se podría ver una disminución en la satisfacción de los empleados y, como resultado, un descenso en la retención de talento.

Segundo, continuar con las prácticas de liderazgo existentes sin hacer los ajustes necesarios puede generar un impacto considerado en el rendimiento general de la organización, especialmente si la investigación muestra que el liderazgo actual no está fomentando un clima de transparencia y comunicación (Mayer, et al., 2010). Un liderazgo deficiente puede manifestarse en una mayor rotación de personal, lo que a su vez conlleva costos asociados con la contratación y la capacitación de nuevo personal.

Tercero, si los programas de desarrollo y formación actuales no se mejoran o expanden, tal vez no satisfagan plenamente las necesidades de crecimiento personal y profesional de los empleados. Este hecho puede resultar directamente en la decisión de una persona de buscar oportunidades en otros lugares, lo cual impactaría negativamente las tasas de retención del talento (Saks & Gruman, 2017).

Cada una de estas consideraciones debe tomarse en cuenta al planear el futuro de la retención del talento en la organización. Si se decidiera mantener el status quo sin hacer modificaciones, la empresa podría afrontar desafíos significativos en términos de satisfacción e índices de retención del personal. Partiendo de los hallazgos del análisis del entorno laboral actual, es prudente evaluar y ponderar cuidadosamente las implicaciones de tal decisión.

4.7 Medidas de retención

Una vez identificadas las principales causas que provocan la desvinculación del personal, se describe la propuesta de retención, diseñada para tener un impacto significativo en áreas críticas de la organización, la cual tiene como fin primordial implementar estrategias viables y realizar acciones concretas, con la intención de potenciar la satisfacción, el bienestar de los empleados y motivados para continuar contribuyendo a la organización, lo que, en última instancia, resultará en una mayor intención de permanencia en la empresa.

Dicha propuesta de retención, que se enfoca en cuatro aspectos que son el: puesto de trabajo y dirección del área; ambiente de trabajo e interacción con los compañeros; condiciones ambientales, infraestructuras y recursos; y por último la formación. Dentro de los cuales se plantea iniciativas y actividades que generen retención, tomando en cuenta las necesidades identificadas, impactando de manera positiva a los colaboradores de la empresa y reduciendo los altos niveles de rotación.

4.7.1 Puesto de trabajo y dirección del área

Tabla 58. Puesto de trabajo y dirección del área

Objetivo General	Iniciativas	Objetivos Específicos	Actividades	Indicador	Instrumento de Medición	Periodicidad	Costo Anual
Promover el crecimiento profesional.	Establecer una ruta de carrera clara.	Duplicar las promociones internas.	Sesiones de asesoramiento de carrera y evaluaciones de desempeño. Fortalecer el liderazgo	Número de promociones internas.	Revisión de los registros de promoción y evaluación de desempeño.	Anual	\$2,000
Establecer un sistema de beneficios atractivo y competitivo.	Crear un paquete de beneficios flexibles adaptados a las necesidades de los empleados.	Incrementar la satisfacción y la retención de los empleados.	Ofrecer una variedad de beneficios que pueden incluir salud, retiro, tiempo libre, entre otros.	Grado de satisfacción de los empleados con los beneficios ofrecidos.	Encuestas de satisfacción laboral.	Anual	\$5,000
Crear un ambiente de trabajo que promueva el reconocimiento y la valoración del rendimiento laboral.	Introducir un programa de incentivos y bonos por rendimiento.	Fomentar la productividad y lealtad de los empleados hacia la empresa.	Establecer metas claras, medibles y evaluables para cada empleado, con incentivos basados en los resultados ¹⁴⁸ obtenidos.	Impacto del programa de incentivos en la productividad y la satisfacción de los empleados.	Monitorización del rendimiento y encuestas de satisfacción laboral.	Semestral	\$4,000

En el área de la gestión del talento, la adecuación del puesto de trabajo y la dirección eficiente del área ocupan un lugar preponderante. Para mejorar la retención de talentos en las organizaciones, es necesario considerar y actuar sobre estos dos elementos con una cuidadosa atención.

Hablar de dirección eficiente implica referirse a un estilo de liderazgo que es capaz de guiar, motivar y apoyar a los empleados en la realización de sus tareas, teniendo siempre en cuenta sus capacidades, habilidades y motivaciones personales. Las teorías modernas de liderazgo enfatizan la importancia del liderazgo auténtico y la gestión que proporciona a los empleados un sentido de propósito, guiándolos hacia metas personales y organizativas alineadas (Breevaart, et al., 2014). Por tanto, una dirección eficiente es aquella que logra motivar a los empleados a través de un liderazgo auténtico y transformacional.

Por otro lado, la adecuación del puesto de trabajo también es crucial para fomentar la retención del talento. En un estudio detallado, Hackman y Oldham (1976) explican cómo la naturaleza del trabajo puede tener un impacto en la satisfacción del empleado. Ellos argumentan que los trabajos que ofrecen variedad, autonomía y retroalimentación pueden incrementar la satisfacción y motivación intrínseca en los individuos, a la vez que fortalecen su compromiso con la organización, esta misma línea, se considera esencial establecer procesos de inclusión y promoción que aboguen por la equidad laboral Antonakis y Day (2017 Implementar políticas que promuevan la equidad y la igualdad de oportunidades puede tener un efecto positivo en la retención del talento, aumentando la motivación y el compromiso de los empleados con la organización.

Además, se propone que se incorporen responsabilidades alineadas con los intereses del personal y las metas de la empresa. Según la teoría de flujo de Csikszentmihalyi (1997), cuando una actividad provee un equilibrio entre los desafíos presentes y las habilidades del individuo, esta puede generar un estado de flujo, el cual se relaciona con altos niveles de satisfacción y rendimiento.

4.7.2 Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

Tabla 59. Ambiente de trabajo e interacción

Objetivo General	Iniciativas	Objetivos Específicos	Actividades	Indicador	Instrumento de Medición	Periodicidad	Costo Anual
Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo, respetuoso y colaborativo.	Impulsar programas de diversidad e inclusión.	Lograr un ambiente positivo evidenciado por una disminución en los reportes de conflictos laborales.	Realización de talleres sobre tolerancia y diversidad en el lugar de trabajo.	Número de incidentes de conflicto laboral reportados.	Archivo de conflictos laborales reportados y encuestas de clima laboral.	Semestral	\$3,500
Promover la interacción social y la cohesión del equipo.	Establecer actividades de team building y programas de mentoría.	Fomentar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	Implementación de actividades de construcción de equipos y esquemas de mentoría.	Nivel de participación en las actividades del equipo.	Asistencia a las actividades y resultados de encuestas de satisfacción del equipo.	Trimestral	\$2,500
Fomentar un ambiente laboral positivo.	Implementar programas de bienestar y salud mental.	Reducir los niveles de estrés laboral.	Organización de actividades recreativas y sesiones de consejería.	Nivel de satisfacción laboral.	Encuestas de satisfacción laboral y de estrés laboral.	Semestral	\$3,000

El contexto del ambiente laboral y la interacción con los compañeros de trabajo son variables inextricables y significativas en la funcionalidad y eficacia organizacional. La construcción de una cultura organizacional que promueva la colaboración, el respeto y la

comunicación efectiva entre los miembros del equipo emerge como una necesidad estratégica en las organizaciones de la era contemporánea.

Un ambiente de trabajo positivo tiene una repercusión palpable en el desempeño, moral y satisfacción de los trabajadores. Este ambiente abarca tanto factores físicos (la iluminación, la temperatura, el nivel de ruido) como factores psicosociales, que incluyen el estrés, las relaciones interpersonales y los estilos de liderazgo, entre otros (Allan, Dexter, et al., 2019). Para cultivar un ambiente laboral positivo es imprescindible considerar dichos factores y esforzarse continuamente en crear y sostener condiciones óptimas que promuevan el bienestar y la productividad de los empleados.

La interacción entre los compañeros de trabajo juega también un papel crucial en la consolidación de un ambiente laboral sano. La comunicación efectiva, el respeto mutuo y la valoración de las contribuciones de cada individuo son elementos integrantes en la edificación de relaciones laborales saludables. Diversas investigaciones han demostrado que el establecimiento de un entorno de cooperación y apoyo mutuo puede propiciar el compromiso, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento general de los empleados (Brunetto et al., 2013).

No obstante, las organizaciones necesitan forjar un ambiente laboral que aliente el respeto y la colaboración entre los miembros del equipo. Este enfoque no solo mejora la productividad y la satisfacción de los empleados, sino que además contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo y saludable, una amalgama de factores indispensable para el desarrollo sostenible de cualquier organización.

4.7.3 Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Tabla 60. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Objetivo General	Iniciativas	Objetivos Específicos	Actividades	Indicador	Instrumento de Medición	Periodicidad	Costo Anual
Garantizar entornos laborales propicios y seguros para el personal	Revisión del entorno de trabajo cada una de las áreas de la empresa	Mejorar el espacio físico y ergonómicos para adaptarse a las necesidades individuales de los empleados	Crear zonas de distracción y de ocio. Analizar las condiciones físicas de cada puesto de trabajo para tomar medidas de mejora.	Nivel de satisfacción referente a los espacios confortables y la infraestructura adecuada.	Encuesta referente a su lugar de trabajo	Semestral	\$5,000
Asegurar una remuneración competitiva y equitativa que retenga a los empleados talentosos dentro de la organización.	Implementar un sistema de revisión salarial regular.	Garantizar que los salarios estén en línea con los estándares de la industria y el costo de vida.	Realizar un estudio salarial detallado en función al puesto y nivel de experiencia.	Comparación de los salarios de la empresa con los promedios del mercado.	Análisis salarial de la industria y encuestas de satisfacción del empleado.	Anual	\$3,500

El aseguramiento de un ambiente laboral saludable y seguro constituye un componente fundamental de cualquier estrategia destinada a la retención del talento. Diversos estudios han demostrado la importancia de proporcionar los recursos esenciales para que los

empleados puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente. Estos recursos abarcan la tecnología actualizada, espacios confortables para laborar y una infraestructura adecuada.

En cuanto a las condiciones ambientales, factores como la iluminación, la temperatura y el nivel de ruido pueden influir en la productividad, el enfoque y la satisfacción de los empleados. Un estudio encontrado en el *International Journal of Environmental Research and Public Health* indica que una iluminación adecuada, especialmente la luz natural, impulsa el enfoque y minimiza la fatiga (Boubekri, et al., 2014).

En relación con la infraestructura, es fundamental que las organizaciones modernas adopten espacios de trabajo flexibles y ergonómicos para adaptarse a las necesidades individuales de los empleados. Los espacios colaborativos y las áreas de descanso pueden fomentar la interacción entre compañeros de trabajo y fortalecer la salud psicosocial; mientras que las áreas de privacidad pueden permitir un enfoque más profundo en tareas que requieran concentración (Kim & de Dear, 2013).

Por último, es imprescindible proveer a los empleados recursos y tecnología adecuada para facilitar un flujo de trabajo óptimo (Cranwell-Ward & Abbey, 2005). La implementación de sistemas tecnológicos sólidos y actualizados contribuye a la eficiencia laboral y puede efectivamente minimizar esfuerzos redundantes y tareas administrativas innecesarias. De esta manera, el entorno laboral afecta directamente la salud, satisfacción y productividad del empleado. Para garantizar la retención del talento y fomentar un ambiente de trabajo armonioso y eficiente, es vital proporcionar condiciones ambientales adecuadas, infraestructura de calidad y recursos óptimos tal como se ha expuesto previamente.

4.7.4 Formación

Tabla 61. Formación

Objetivo General	Iniciativas	Objetivos Específicos	Actividades	Indicador	Instrumento de Medición	Periodicidad	Costo Anual
Mejorar las habilidades y destrezas del personal, sobre todo en el liderazgo	Desarrollo de un plan de capacitación profesional	Incrementar las habilidades y competencias del personal.	Realización de cursos de formación en línea y presenciales.	Porcentaje de personal que asiste a las capacitaciones.	Análisis de la asistencia y el rendimiento en las capacitaciones.	Trimestral	\$5,000
Apoyar el bienestar emocional del personal.	Implementación de iniciativas de apoyo psicológico.	Reducir las tasas de estrés y fatiga emocional en el personal.	Establecer un programa de asesoramiento psicológico y pláticas sobre gestión del estrés.	Cambio en el nivel de bienestar emocional del personal.	Cuestionario de salud mental y estrés.	Trimestral	\$4,500

La inversión en oportunidades de formación y desarrollo emerge como una estrategia efectiva para fomentar la retención de los empleados (Hom, et al., 2012). Este enfoque contribuye a la prosperidad de la organización al promover la mejora de las habilidades y competencias de los empleados, promoviendo de este modo la productividad individual y el rendimiento general de la empresa.

Primero, los programas de capacitación interna sirven como una herramienta invaluable en la mejora de las habilidades existentes de los empleados y en la adquisición de nuevas competencias. Gegenfurtner, et al., (2009) destacaron el impacto positivo de la formación interna en la satisfacción laboral, en la motivación para aprender y en la autopercepción de la competencia.

En segundo lugar, es crucial generar incentivos para la formación adicional fuera de la organización. Estos incentivos pueden adoptar varias formas, como el apoyo económico para educación continua, formación profesional o la asistencia a conferencias y seminarios. Diversas investigaciones han evidenciado el impacto directo de la formación adicional en el desarrollo de competencias, en la innovación y en el aumento de la productividad (Nguyen, et al., 2003).

Por último, la apreciación y el reconocimiento de la importancia del aprendizaje continuo forman parte integral del avance y crecimiento en la carrera de cada empleado (London, 2015). El aprendizaje continuo contribuye a mantener una fuerza laboral flexible y adaptables a los cambios, lo que beneficia tanto al individuo como a la organización en su conjunto.

De esta manera, la formación y desarrollo son elementos clave en la estrategia de retención de los empleados. A través de la puesta en marcha de programas de capacitación interna, el incentivo de la formación adicional y el reconocimiento del aprendizaje continuo, las organizaciones pueden potenciar la satisfacción, el rendimiento y la retención del talento laboral.

4.8 Cronograma

Tabla 62. Cronograma

Aspectos a abordar	Iniciativa	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Puesto de trabajo y dirección del área	Establecer una ruta de carrera, paquetes de beneficios e incentivos	X	X			X	X	X			X	X	
Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	Impulsar programas y actividades de diversidad, inclusión, team building, bienestar y salud mental			X	X				X	X			X
Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	Revisar el entorno de trabajo de las áreas y la implementación de un sistema de revisión salarial					X	X	X			X	X	
Formación.	Plan de capacitaciones y implementación de iniciativas de apoyo psicológico			X			X			X			X

4.9 Implementación del plan de retención

Para garantizar una implementación exitosa del plan de retención es fundamental establecer directrices claras y estructuradas. Estas directrices deben incluir plazos específicos, la identificación de responsabilidades y la asignación de recursos necesarios en cada fase del proceso (Kotter, 2012). A continuación, se describen algunas recomendaciones para la implementación del plan de retención:

- Establecimiento de plazos:

El establecimiento de plazos en la implementación de un plan de retención es de suma importancia y merece una consideración centrada y definida (Kerzner, 2017). Cada componente del plan requiere plazos específicos y precisos para garantizar que el progreso se dirige eficazmente hacia los objetivos establecidos. El análisis en la fijación de estos plazos respalda la realización de las metas en un marco temporal apropiado y proporciona un índice concreto para la evaluación del progreso.

La duración de los programas de capacitación debe delimitarse claramente en este esquema de plazos (Hartono & Kushendrawijaya, 2019). Desde la fase preliminar de diagnóstico de habilidades hasta la evaluación posterior a la capacitación, cada etapa requiere su propio plazo. Este nivel de planificación detallada facilita un despliegue cuidadosamente meditado y puntual de las intervenciones formativas.

Es imperativo recordar que los plazos establecidos no son meros marcadores temporales, sino que también representan la organización, el compromiso y la dedicación de la empresa para mejorar continuamente la experiencia laboral y facilitar el crecimiento personal y profesional de los empleados, un detalle intrínsecamente ligado a la retención de talento (Eisenbeiss, et al., 2008).

Por lo tanto, la implementación sistemática de este plan de retención está previsto para el periodo de un año, de acuerdo al cronograma, donde se realizará un seguimiento riguroso de los plazos a cumplir durante el desarrollo del proyecto.

-Identificación de responsabilidades:

La identificación y asignación de responsabilidades son aspectos críticos en la implementación de un plan de retención eficaz. Según Stewart y Brown (2011), un sistema de designación de responsabilidades bien estructurado y ejecutado garantiza la rendición de cuentas, mejora la eficiencia y reduce la redundancia en los esfuerzos de la organización. La designación de personal clave para liderar y coordinar la implementación del plan de retención es crucial. Como afirma McShane (2012), este personal debe tener voz, influencia y autoridad para tomar decisiones y avanzar el plan. Este personal puede incluir directores de departamento, gerentes y otros líderes de la organización que se comprometan a la causa de la retención del talento.

Además, la composición de los equipos multidisciplinarios es fundamental para el éxito de la cocina. Estos equipos deben estar formados por representantes de diferentes áreas de la organización, tales como Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, y Salud y Seguridad Laboral. Esta diversidad de disciplinas garantiza que se aborden las necesidades y aspiraciones de todos los empleados desde múltiples perspectivas y con diferentes habilidades y experiencias (Bamberger et al., 2017).

No obstante, la identificación y asignación precisa de las responsabilidades juegan un papel crucial en la implementación eficaz de un plan de retención. No solo optimizan el proceso, sino que también fortalecen la cohesión entre los miembros del equipo y refuerzan su compromiso con la organización, para el desarrollo del presente plan de retención es recomendable que el equipo este conformado por cuatro personas, dos profesionales del área de talento humano, acompañado del psicólogo y el trabajador social de la empresa, conformando de esta forma un equipo multidisciplinario quienes conoce claramente su papel, los objetivos que se deben alcanzar.

-Asignación de recursos:

La asignación adecuada de recursos es un componente crítico e indispensable en la implementación exitosa del plan de retención (Hersey, et al., 2012). La sección 4 del

presente documento expone las estrategias que, para ser viables y efectivas, requieren un soporte financiero y logístico apropiado.

Los recursos asignados se extienden a diversas áreas, como el financiamiento de programas de capacitación. Según Armstrong y Taylor (2014), una inversión adecuada en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados fomenta la satisfacción y el compromiso, conduciendo a una mayor retención del talento. Además, el mejoramiento de los espacios de trabajo y la actualización tecnológica también son aspectos cruciales que requieren recursos económicos, tiempo y esfuerzo (Ullrich & Zanger, 2021).

Asimismo, es imperativo considerar el tiempo y la energía necesarios para capacitar y formar al personal encargado de ejecutar estas estrategias. En este sentido, Weick (2010) defiende la importancia de desarrollar a los empleados responsables de implementar el plan, para inculcar en ellos las habilidades necesarias en su labor y garantizar que las estrategias se desarrollen con éxito.

Cabe mencionar que, como argumenta Noe (2017), la asignación de recursos no se limita al aspecto económico. Debe considerarse la disponibilidad de horas laborales, capacidad mental del personal, recursos materiales y otros factores que sean necesarios en función de las características específicas de cada estrategia. En última instancia, la distribución adecuada y eficiente de recursos es un factor determinante en el éxito del plan de retención del talento. El compromiso de la organización hacia la promoción del bienestar y satisfacción de sus empleados estará intrínsecamente relacionado con la inversión en tiempo, esfuerzo y recursos necesarios para lograr estos objetivos.

-Monitoreo y evaluación:

El monitoreo y la evaluación son componentes clave e indispensables en el ciclo de vida de cualquier plan de retención de talento (Boswell, 2012). A partir de indicadores de rendimiento cuidadosamente establecidos, es posible evaluar de manera precisa y objetiva la efectividad de las estrategias de retención implementadas (Inostroza & Zaparzynski, 2018).

Estos indicadores de rendimiento pueden abarcar una variedad de métricas, como la tasa de rotación de empleados, los niveles de satisfacción y la productividad. La tasa de rotación de empleados, por ejemplo, es un indicador que da la medida directa de la efectividad de las estrategias de retención: una disminución en la tasa de rotación indica un mayor grado de retención (Wang & Wang, 2020). Asimismo, los niveles de satisfacción de los empleados permiten una evaluación subjetiva pero crucialmente importante de las estrategias de retención. Altos niveles de satisfacción, medidos a través de encuestas y cuestionarios, típicamente se correlacionan con una mayor retención (Fujimoto et al., 2015).

Finalmente, la productividad es un indicador tanto de la eficiencia operativa general como del desempeño individual. La implementación exitosa de estrategias de retención, a menudo, llevará a mejoras observables en la productividad. Un sistema de monitoreo y evaluación efectiva no se limita solo a la recolección y análisis de estos indicadores, sino que también proporciona la base para una retroalimentación continua, permitiendo la optimización constante del plan de retención. La evaluación en tiempo real de los indicadores de rendimiento permite el ajuste temprano de las estrategias, lo que maximiza su eficacia y garantiza que el plan esté siempre alineado con las metas y los objetivos de la organización (Inostroza & Zaparzynski, 2018).

Se recomienda para la propuesta retención del personal que el monitoreo se lo realice generalmente mensual máximo trimestralmente y la evaluación se la lleve a cabo a la mitad y al final de cada aspecto abordado, de manera que puedan alcanzar el objetivo indicado y mantener altos niveles de retención de empleados.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según los hallazgos obtenidos de los datos acerca de la actualidad laboral en la empresa cuestionada. Por un lado, aparecen evidentes fortalezas a mantener y cultivar, y por otro, emergen áreas críticas que necesitan una pronta atención. Respecto al puesto de trabajo, parece concluirse que existe cierta carencia de recursos humanos en momentos clave, ya que sólo un alarmante 11% de los encuestados ha confirmado el adecuado suministro de personal en momentos álgidos. No obstante, se detecta una notable satisfacción vinculada a la claridad laboral y a las oportunidades de desarrollo de habilidades, con porcentajes de acuerdo del 49% y 47% respectivamente. Estas cifras refuerzan la vital importancia de una comunicación clara en términos de responsabilidades y de la promoción constante de oportunidades de crecimiento personal. Adicionalmente, merece atención el alto grado de aceptación en torno al feedback sobre el desempeño laboral (73%), lo cual sugiere una cultura organizacional de mejora continua.

Considerando el área de dirección, resulta alentador que un amplio 88% confirme que las responsabilidades de dirección están bien definidas, lo que apunta a una estructuración de responsabilidades eficaz. No obstante, conviene no pasar por alto que sólo un 44% ha expresado concordancia respecto al manejo técnico o conocimiento de las funciones por parte del responsable del área. Esta brecha entre la percepción y la realidad realza serias inseguridades en torno a la toma de decisiones. Aún más grave podría ser la percepción de la eficacia del responsable del área para solucionar problemas, con apenas un 24% de acuerdo.

Los puntos relacionados con la interacción con los compañeros y el ambiente laboral han obtenido una alta puntuación de satisfacción, particularmente en lo que respecta a la relación con los compañeros y el sentimiento de pertenencia al equipo, que han obtenido una aprobación de más del 87%. Contrariamente, sólo un 12% ha considerado como normal el ambiente laboral y su nivel de estrés, lo cual denota la necesidad de mejorar el ambiente laboral.

De cara a las condiciones ambientales y los recursos, aunque un 52% admita que se proporcionan condiciones de trabajo seguras, el acuerdo disminuye al hablar sobre las condiciones ambientales y las instalaciones. Este descenso también se manifiesta al valorar la disposición de herramientas adecuadas para las necesidades del trabajo, lo que podría indicar una imperante necesidad de inversión para mejorar la infraestructura y los recursos.

Siguiendo esta línea, los niveles de acuerdo sobre la necesidad de formación para realizar el trabajo y la utilidad de las capacitaciones son relativamente altos, con un 88% y un 54% respectivamente. Si bien estos aspectos podrían optimizarse aún más, los resultados indican una estrategia eficiente con respecto a la capacitación y desarrollo del personal.

Más contingente podría resultar ser el área de motivación y reconocimiento, con niveles bajos, especialmente tocante a la motivación para el trabajo (10%) y el reconocimiento de las tareas realizadas (8%). Estos índices reflejan las significativas oportunidades de mejora en el aspecto de motivación y reconocimiento del personal. Cifras semejantes se muestran respecto al reconocimiento de las mejoras aportadas por los trabajadores, con sólo un 19% de aceptación. Aunque las condiciones laborales y las oportunidades de superación presentan bajos niveles de aceptación (9% y 5%, respectivamente), la satisfacción general en el trabajo es un poco más alta, concentrándose en un 24%, lo que indica la necesidad de implementar medidas enfocadas hacia el personal con el objetivo de mejorar su experiencia laboral.

En suma, estos datos apuntan a diversas áreas de mejora: la necesidad de disponer de suficiente personal durante los picos de trabajo, mejorar la motivación y el reconocimiento, y optimizar las condiciones ambientales y las instalaciones. Es necesario también trabajar en la mejora del dominio técnico o conocimiento de las funciones por parte de los responsables de área y su capacidad para resolver problemas de manera eficaz. Sin embargo, los resultados también evidencian áreas de fortaleza, como la claridad en las

responsabilidades laborales, el desarrollo de habilidades, la retroalimentación sobre el rendimiento, las buenas relaciones entre los compañeros y el fuerte sentimiento de pertenencia al equipo, que deben ser alentados y fortalecidos.

Estableciendo firmemente la pertinencia fundamental del plan de retención de personal en el contexto de un ambiente laboral saludable, productivo y próspero, refuerza el argumento de su relevancia incontestable. Este tipo de intervención formativa es vital para la creación y mantenimiento de una cultura organizativa que se distinga por su eficiencia y bienestar laboral, condiciones cuya presencia a menudo señala la prosperidad y el triunfo en el ámbito empresarial.

Con base en el análisis detallado realizado, es posible delinear varias conclusiones sustanciales y sugerencias para abordar tanto las áreas de fuerza como de mejora identificadas en la organización estudiada.

La deficiencia de personal durante los picos de trabajo insinúa la necesidad imperiosa de elaborar y ejecutar estrategias eficaces de gestión del personal que satisfagan las demandas laborales sin sobrecargar a los empleados existentes. Esta conclusión también destaca la importancia de una comunicación clara respecto a las responsabilidades y las perspectivas de desenvolvimiento personal.

Por otra parte, la satisfacción manifestada en cuanto a la definición de responsabilidades directivas contrasta con la preocupación alarmante respecto al dominio técnico de los mismos. Esta discrepancia implica la necesidad de aumentar la competencia técnica de los directores a fin de alinearla con las expectativas y necesidades de los empleados.

Respecto al ambiente de trabajo, es preciso abordar y mejorar la gestión del estrés y la dinámica laboral. A pesar de la satisfacción elevada en relación con la camaradería y el sentido de pertenencia al equipo, las indicaciones de estrés y malestar en el ambiente de trabajo exigen un enfoque de intervención considerado y enfocado en el bienestar de los empleados.

Asimismo, se percibe una urgencia palpable en implementar mejoras a la infraestructura laboral, así como a la disponibilidad y calidad de las herramientas laborales. Mientras que una mayoría de los encuestados coinciden en que las condiciones de trabajo son seguras, la disconformidad notable en cuanto al entorno de trabajo apunta a la necesidad de hacer inversiones significativas para mejorar el ambiente laboral. Las evaluaciones positivas alrededor de la formación laboral y la utilidad de las capacitaciones son indicativos de un enfoque de formación y desarrollo efectivo, aunque siempre cabe la posibilidad de mejoras y optimización adicional en estos campos.

Punto crucial han sido los bajos niveles de acuerdo detectados en los aspectos de motivación y reconocimiento del personal. Este hecho propone un llamado fuerte a crear mecanismos más efectivos de reconocimiento y a establecer estrategias integrales de motivación para fomentar un ambiente laboral más satisfactorio y potenciar el compromiso del personal.

6. REFERENCIAS

- Abouelenein, S., & Khalil, A. (2021). The impact of employee involvement in the design of employee retention programs on employee retention: An empirical study on Egyptian public organizations. *Business And Economic Research*, 11(1), 1-17. doi: 10.5296/ber.v11i1.18424
- Adams, D. (2010). Current trends in workforce training and dealing with future demands in the training of the workforce. *Industry and Higher Education*, 24(3), 165–175.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adecco. (2020). Estudio de satisfacción laboral en Ecuador. Recuperado de <https://www.adecco.com.ec/estudio-de-satisfaccion-laboral-en-ecuador/>
- Ahmed, S. M., Ahmad, M. S., Aslam, N., & Hassan, M. (2021). The Relationship between Career Planning, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Evidence from Pakistan. *Journal of Organizational Psychology*, 21(1), 1-12.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.001
- Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). La relación entre la satisfacción laboral y el compromiso en muestras de trabajo. *The Journal of Psychology*, 145*(5), 463-480.
- Al-Hussami, M., & Hamadi, H. (2018). The impact of Herzberg's motivation theory on employee retention: A study of Jordanian employees in the banking sector. *Journal of Management Research*, 10(3), 55-69. doi: 10.5296/jmr.v10i3.13622
- Ali, A. D., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. (2020). The Impact of Career Planning on Job Satisfaction: Evidence from Yemen. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 1-14.

- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2019). *Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator*. *Journal of Mental Health*, 28(2), 152-159.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2020). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. **Academy of Management Perspectives**, 24(2), 48–64.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2019). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L. & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health*, 17(1), 264.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado de https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/2015-03/LEY_DE_SEGURIDAD_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO.pdf
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & Rousseau, D. M. (2013). *Aging workers and the employee-employer relationship*. Springer.
- Bamberger, P., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

- Batt, R. & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Beus, J. M., Dhanani, L. Y., & Mccord, M. A. (2015). *A meta-analysis of personality and workplace safety: Addressing unanswered questions*. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 481.
- Biron, M., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (2012). *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context*. Psychology Press.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Boswell, W. R. (2012). Changes in new employee development over time. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 825.
- Boubekri, M., Cheung, I. N., Reid, K. J., Wang, C. H., & Zee, P. C. (2014). Impact of windows and daylight exposure on overall health and sleep quality of office workers: A case-control pilot study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 11(6), 6574-6589.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2012). Communication, training, wellbeing, and commitment across nurse generations. **Nursing Outlook**, *60*(1), 7-15.
- Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). *The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA*. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2786-2799.

- Chen, J., Chen, Y., & Li, Y. (2021). The impact of employee retention strategies on employee turnover intention: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 127, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.038>
- Chen, P. Y. (2018). *Employee turnover: An interdisciplinary perspective*. Routledge.
- Chen, Y., Wang, Y., & Huang, S. (2018). The relationship between pay equity perception and job satisfaction and organizational commitment: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 88, 364-371. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.013>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Chiaburu, D. S., Van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187–200.
- Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 315-327.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2020). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 46(4), 485-507.
- Cox, T. H. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass.

- Cranwell-Ward, J., & Abbey, A. (2005). *Organisational stress*. Springer.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Kairós.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deloitte. (2018). The rise of the social enterprise. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4385_Rise-of-the-social-enterprise/DI_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- Deloitte. (2019). Global Human Capital Trends. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Deloitte. (2021). Encuesta de Tendencias de Capital Humano. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/human-capital/articles/encuesta-de-tendencias-de-capital-humano.html>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Díaz-Morales, A., Sánchez-Olarte, J., & García-Cabrera, A. (2019). Retention strategies and their impact on employee turnover: A study of Mexican organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 1005-1025. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1418407>

- Droege, S. B., & Hoobler, J. M. (2003). Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective. *Journal of Managerial Issues*, 98-114.
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715-734.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eurofound (2017). Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update). Eurofound.
- EY. (2021). Work Reimagined. https://www.ey.com/en_gl/workforce/work-reimagined
- Figuroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *ECONÓMICAS CUC*.
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E. J., Azmat, F., & Härtel, G. F. (2015). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*.
- Gallup. (2019). State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/257552/state-global-workplace-2017.aspx>
- Gallup. (2020). Employee engagement on the rise in the US. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/309214/employee-engagement-rise.aspx>
- Gallup. (2021). State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/349284/state-global-workplace-2021.aspx>
- Gan, W. Q., Davies, H. W., & Demers, P. A. (2013). Exposure to occupational noise and cardiovascular disease in the United States: the National Health and Nutrition Examination Survey 1999–2004. *Occupational and Environmental Medicine*, 70(3), 183-190.

- Gao, J., Greenberg, R., & Wong-On-Wing, B. (2015). The effects of leader and follower feedback on self-efficacy and performance in teams. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 123-138. 10.1016/j.jbuspsych.2014.01.003
- García-Sánchez, J., & Sánchez-Hernández, M. I. (2019). The impact of employee retention strategies on organizational performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1429-1444. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12401>
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D., & Gruber, H. (2009). Motivation to transfer training: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 8(3), 403-423.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). *Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader*. Harvard Business Review Press.
- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- González, E. (2017). La gestión del talento en la era digital. *Harvard Deusto Business Review*, (269), 12-23.
- Grant, A. M. (2016). Plugging the “whole”: The search for the God of retention. *Personnel Review*, 45(4), 647-663.
- Grau, R., Martínez, M., & Ficapal-Cusí, P. (2013). Calidad del empleo y satisfacción laboral: aplicación a los puestos de trabajo asistenciales. *Remhu-Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, 21(40), 107-127.
- Greenberg, J. (2017). *Managing behavior in organizations*. Routledge.
- Groysberg, B., Lee, L.-E., Price, J., & Cheng, J. (2019). The leader's guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, 97(1), 44-52.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Harris, M., & Raviv, A. (2002). Organization design. *Management Science*, 48(7), 852-865.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hartono, F. E., & Kushendrawijaya, I. (2019). Training methods, company size, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Global Business and Society*, 1(1), 36-41.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Pearson.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hewitt, B. (2018). Re-recruiting your workforce. **Human Resource Management International Digest**, 26(1), 7-9.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. **Journal of Applied Psychology**, 102(3), 530-545.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858.
- Hood, C. (2010). Accountability and public service delegation: distinguishing delegation from contracting and agency in public services. *Public Money & Management*, 30(1), 57-64.

- Huang, T. C., & Lee, Y. H. (2018). The effects of employee retention, knowledge management, and organizational learning on organizational performance. *Journal of Business Research*, 88, 365-373. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.042>
- Huang, Y. H., Zhuang, Z., Yú, Y., & Chen, P. Y. (2007). The Importance of a Congruent Workplace Environment in Safety and Health Promotion. *Professional Safety*, 52(9), 39-46.
- IFIP TC 9 (2018). This Changes Everything: ICT and Climate Change: What Can We Do? - 13th IFIP TC9 International Conference on Human Choice and Computers, HCC13 2018. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 54(8), 12-28.
- Inostroza, C. A., & Zaparzynski, M. (2018). A multidimensional approach to measure person-organization fit, job satisfaction, stress and work-family conflict in different cultural and labour market contexts. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 133-143.
- Jain, A., & Singh, A. K. (2018). The impact of employee retention on organizational performance. *Journal of Management and Research*, 8(2), 25-37.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77*(2), 157-167.
- Kahn, R. L. (1990). Toward a conceptual framework of employee assessment. In D. A. Ready (Ed.), *Preparing the successful manager* (pp. 142-159). The University of Michigan Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Kerzner, H., & Kerzner, H. R. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Khan, M. R., & Aleem, M. (2018). The impact of employee retention on organizational performance: A study of banking sector in Pakistan. *Business and Economic Review*, 10(2), 1-18.
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Kim, T., Cable, D., Kim, S., & Wang, J. (2012). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kulik, C. T., & Bainbridge, H. T. (2020). The impact of employee engagement initiatives on employee retention and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9555-1>
- Kumar, R., & Chakraborty, I. (2013). An analysis of internal service systems with a view to their improvement. *Work Study*, 62(1), 44-59.
- Lan, L., Lian, Z., & Pan, L. (2016). The effects of air temperature on office workers' well-being, workload and productivity evaluated with subjective ratings. *Applied ergonomics*, 52, 144-153.

- Länsisalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P., & Ruoranen, R. (2006). Innovation in healthcare: A systematic review of recent research. *Nursing Science Quarterly*, 19(1), 66–72.
- Liu, Y., & Hu, J. (2021). The impact of employee retention strategies on employee turnover intention: A study of Chinese private enterprises. *Journal of Business Research*, 128, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.030>
- Llen, J., Davis, D., & Mourgues, A. (2018). Is it the person or the environment? An examination of the factors that support or hinder communication and collaboration. *Journal of Organizational Behavioural Management*, 38(1), 59-77.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- London, M. (2015). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.
- López, A., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 36(2), 215-235. <https://doi.org/10.1177/1350507605051862>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maurer, T. J. (2001). Career-Relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs About Self-efficacy for Development. *Journal of Management*, 27(2), 123-140.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examinando la relación entre el liderazgo ético y la mala conducta de los empleados: El papel mediador del clima ético. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2012). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319-331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00204.x>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). *Organizations: New concepts for new forms*. *California Management Review*, 28(3), 62-73. <https://doi.org/10.2307/41166765>
- Mishra, P., & Mishra, S. (2018). The impact of employee retention on organizational performance: An empirical study of the Indian IT sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 6(1), 1-19.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mullins, L. J. (2016). *Management and organizational behaviour*. Pearson Education.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nguyen, N., Yoshi, T., & Heeler, R. (2003). Consumer satisfaction with training courses in a market economy. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 46-61.
- Nicolescu, O., & Nicolescu, L. (2008). The importance of strategic planning in public sector under global turmoil. *Theoretical and Applied Economics*, 4(4), 39-48.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00124.x>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). La seguridad y salud en el trabajo: Un derecho humano fundamental. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>
- Osbourne, L. (2012). The importance of the workplace in the 21st Century. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(2), 99-101.
- Peccei, R., Van De Voorde, K., & Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. *HRM and performance: Achievements and challenges*, 15-46.

- Pérez, M. (2018). La gestión del talento en la era digital: Una revisión de la literatura. *Revista de Empresa y Humanismo*, 21(1), 1-17.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it and others don't*. Harper Collins.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899541>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Prajogo, D.I., & Sohal, A.S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34(3), 296-312.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2003). *People and performance: How people management impacts on organizational performance*. CIPD.
- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business Press.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management*. Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2012). *Organizational Behavior*. Pearson.

- Rosenberg, M. J. (1956). Cognitive structure and attitudinal affect. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53(3), 367-372. <https://doi.org/10.1037/h0046351>
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070254>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2018). How job demands affect engagement and productivity. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 737-750. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9512-4>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2017). Teoría de los recursos de socialización y el compromiso laboral de los recién llegados: Una nueva vía para la socialización del nuevo empleado. *Career Development International*, 22(6), 657-673.
- Sánchez-Hernández, M. I., & García-Sánchez, J. (2019). The effect of employee retention strategies on organizational performance: An empirical study of Spanish SMEs. *Journal of Business Research*, 99, 365-372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.004>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sharma, J. (2017). Workplace stress and its impact on employee productivity. *Studies in Indian Place Names*, 37(35), 287-294.
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58. <https://doi.org/10.1177/1548051813506541>

- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Sage Publications.
- Soilemetzidis, M., Bennett, P., Lockyer, A., Smart, S., & Johnson, A. (2014). Challenges in attracting top-talent in organizations: Borrowing evidence from the higher-education literature. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261-276.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., ... & Peters, K. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001-1024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Mackenzie Davey, K. (2002). Communication and effective change management. *Journal of Change Management*, 3(4), 309-325. <https://doi.org/10.1080/714042535>
- Swanepoel, E., Erasmus, B., & Schenk, H. (2018). *South African human resource management: Theory and practice*. Juta and Company Ltd.
- Tekleab, A. G., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Kramer, M. R. (2020). The influence of shared mental models on team process and performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 246-283.

- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 39(2), 223-253. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90032-Y](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90032-Y)
- The Economist Intelligence Unit. (2019). The business of wellbeing: Creating a culture of health. Recuperado de <https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/The%20business%20of%20owell-being%20Creating%20a%20culture%20of%20health.pdf>
- The Society for Human Resource Management. (2018). 2018 Employee Benefits. Recuperado de <https://www.shrm.org>
- Thite, M. (2018). *Strategic human resource management*. Sage.
- Tjosvold, D. (1986). Cross-functional cooperation to create value for the customer. *Organizational Dynamics*, 15(2), 41-51.
- Trujillo, M. G. S., & Vargas, M. D. L. E. G. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166.
- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Harvard University Press.
- Ullrich, A., & Zanger, C. (2021). Workplace well-being, technology acceptance, and employee satisfaction as antecedents of sustained use of coworking spaces. *Journal of Applied Business Research*, 37(4), 6193.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2016). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw Hill Professional.

- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227528>
- Van Bogaert, P., Clarke, S., Roelant, E., Meulemans, H., & Van de Heyning, P. (2013). Impacts of unit-level nurse practice environment and burnout on nurse-reported outcomes: A multilevel modelling approach. *Journal of Clinical Nursing*, 22(23-24), 3464-3474. <https://doi.org/10.1111/jocn.12419>
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175–184.
- Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97-108.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wagner, T. (2019). The global human capital trends shaping the future of HR. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/tomwagner/2019/04/29/the-global-human-capital-trends-shaping-the-future-of-hr/?sh=7f2b6c7e4f7d>
- Wang, G. & Shyu, C. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*.
- Wang, T., & Wang, Q. (2020). Attracting talent: Exploring the implications of work flexibility and work-life balance in organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, 23(1), 42.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60–83.

- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00154.x>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>
- Yan, M., & Su, J. (2019). The impact of employee retention on organizational performance: An empirical study of Chinese listed companies. *Sustainability*, 11(13), 3707. <https://doi.org/10.3390/su11133707>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*. Washington, DC: American Psychological Association.