

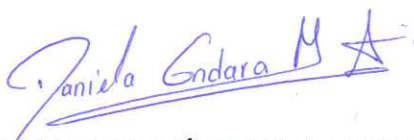
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **DANIELA ESTEFANÍA ENDARA MONTENEGRO**, con **CC. 050262241-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN DE TALENTO PARA LA EMPRESA E&B SECURITY EN EL AÑO 2018**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, enero 2019



DANIELA ESTEFANÍA ENDARA MONTENEGRO
CC. 050262241-8





PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICOLOGA ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN DE TALENTO PARA LA
EMPRESA E&B SECURITY EN EL AÑO 2018.**

DANIELA ENDARA MONTENEGRO

DIRECTORA: WILMA RIERA

QUITO, 2019

Tabla de Contenidos

RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO 1.....	4
1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1 JUSTIFICACIÓN	6
1.2 ANTECEDENTES	7
1.3 OBJETIVOS.....	9
CAPITULO 2.....	11
2. 1 RETENCIÓN DE TALENTO.....	11
2. 1.1 ANTECEDENTES DE LA RETENCIÓN DE PERSONAL.....	12
2.1.2 FACTORES EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL.....	13
2.2 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	16
2.2.1 COSTOS Y EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.	17
2.2.2 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	19
2.2.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.	20
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN	22
2.3.1 PRÁCTICAS E INNOVACIÓN EN LA RETENCIÓN DE TALENTO	24
2.3.2 COMPENSACIONES MONETARIAS	26
3.3 COMPENSACIONES NO MONETARIAS.....	28
2.3 VENTAJAS Y EFECTOS DE LA RETENCIÓN DE TALENTO EN LA EMPRESA	32
2.3.1 RELACIÓN CALIDAD DE VIDA CON LA RETENCIÓN DE TALENTO EN LA EMPRESA.....	33
4.2 DESARROLLO PROFESIONAL Y RUTAS DE CARRERA COMO FACTOR DE RETENCIÓN DE TALENTO.....	35
CAPÍTULO 3.....	39
3.1 .- TIPO DE PROYECTO.....	39
3.2 .- DISEÑO DE INSTRUMENTOS	39
3.2.1 CONSENTIMIENTO INFORMADO	421
3.2.2 POWERPOINT	421
3.2.3 ENCUESTA DE SALIDA	42

3.2.5 ESCALA DE INTENCIÓN DE SALIDA	42
3.3 .- POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.4 .- LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	43
3.5 .- PROCESAMIENTO DE DATOS	44
3.5.1 GRUPO COLABORADORES.....	46
3.5.2 GRUPO EXCOLABORADORES	51
3.6.-ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	55
3.6.1 SALARIOS:	56
3.6.2 BENEFICIOS	56
3.6.3 COMUNICACIÓN INTERNA	57
3.6.4 AMBIENTE LABORAL	58
CAPITULO 4.....	60
4.1 INTRODUCCIÓN.....	60
4.2 OBJETIVO	60
4.4 PROPUESTA.....	60
4.4.1 FACTOR SALARIAL	61
4.4.2 FACTOR AMBIENTE LABORAL.....	62
4.4.3 FACTOR COMUNICACIÓN INTERNA	63
4.4.4 FACTOR BENEFICIOS	65
4.5 PRECONDICIONES	66
4.6 SOSTENIBILIDAD	66
4.7 MONITOREO	66
4.8 EVALUACIÓN.....	67
4.9 CRONOGRAMA	68
4.9 MATRIZ MARCO LÓGICO	69
5. 1 CONCLUSIONES.....	70
5.2 RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama (E&B Security, 2017).....	5
Figura 2. Fórmula de índice de rotación (Castillo, 2016)	16
Figura 3. Motivos de intención de salida	46
Figura 4. Opinión de salarios bajos.....	46
Figura 5. Ambiente Laboral	47
Figura 6. Opinión del Ambiente Laboral	47
Figura 7. Beneficios	48
Figura 8. Opinión de los Beneficios.....	48
Figura 9. Comunicación Interna.....	49
Figura 10. Opinión de la Comunicación Interna	49
Figura 11. Considerar renunciar.....	50
Figura 12. Aceptar otro trabajo	50
Figura 13. Aceptar otro trabajo con igual paga.....	51
Figura 14. Ambiente Laboral	51
Figura 15. Opinión del Ambiente Laboral	52
Figura 16. Comunicación Interna.....	52
Figura 17. Opinión de la Comunicación Interna	53
Figura 18. Beneficios	53
Figura 19. Opinión de los Beneficios.....	54
Figura 20. Retorno a la empresa.....	54
Figura 21. Opinión del retorno a la empresa	55

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores de retención.....	15
Tabla 2. Datos Factores.....	56
Tabla 2. Datos Factores.....	56
Tabla 3. Factor Salarial	61
Tabla 4. Factor Ambiente Laboral	62
Tabla 5. Factor Comunicación Interna.....	63
Tabla 6. Factor Beneficios	65
Tabla 7. Cronograma.....	68
Tabla 8. Matriz Marco Lógico	69

RESUMEN

La empresa E&B Security consta de 140 empleados a nivel nacional. En sus inicios operaba únicamente en Quito, con el tiempo y crecimiento de la compañía, ha extendido sus servicios a Guayaquil y Zamora. Se observa que existe un alto índice de rotación de personal (31,68%), lo cual preocupa a los directivos y genera una sensación de inestabilidad en los demás colaboradores. En función de esta problemática, se realiza una investigación con el objetivo de identificar las principales causas de salida del personal operativo. Por ello, la necesidad de generar este proyecto realizando un levantamiento de información a través de una encuesta de salida, intención de salida y escala de intención de rotación. Obteniendo como resultado la lista de factores que más influyen en la rotación de personal los cuales son; ambiente laboral, la comunicación interna, los beneficios de los trabajadores y los salarios. Con esta información se elaboró una propuesta enfocada a mejorar dichos factores a través de creación de nuevas estrategias que aporten a la retención del personal y al bienestar dentro del trabajo. En consecuencia, obtener una propuesta práctica sustentada en la teoría, enfocada a formar y retener a la gente de valor en la organización considerando las aspectos positivos y limitaciones del giro de negocio.

INTRODUCCIÓN

La retención de personal en las organizaciones invita a desarrollar la creatividad para gestionar proyectos y concretar ideas que permitan mantener satisfechos y comprometidos a los colaboradores con la organización, por tal motivo el proyecto presentado a punta a que la empresa E&B Security cuente con estrategias de retención de personal alineadas a su giro de negocio. La empresa fue creada en el año 2002, empezó con 20 guardias de seguridad y sus plazas de trabajo fueron exclusivas para la ciudad de Quito, actualmente cuenta con 140 colaboradores. A partir de su crecimiento acelerado en el año 2017, la compañía mantiene un porcentaje del 31,68% de rotación de personal, lo cual implica costos indirectos adicionales y genera incomodidad para sus clientes e inestabilidad interna entre los colaboradores. A razón de ello, se genera un plan de retención de talento para los colaboradores de la compañía

La retención de personal brinda otros beneficios como la estabilidad de la compañía, la optimización de recursos económicos que previamente se invertían en el área de selección, donde dichos recursos se los puede invertir en planes enfocados al bienestar del colaborador. Para cumplir con el objetivo mencionado, se han culminado varios objetivos específicos que permitieron sustentar la propuesta para la empresa los cuales se describen a continuación.

El investigar el estado de arte de la retención de talento, permitió conocer la relevancia de estrategias que tengan un impacto en la fidelización del colaborador, de igual forma, sustentó las múltiples alternativas a la hora de retener al personal.

En segundo lugar, se analizaron las causas de rotación de personal lo cuál fue clave para entender las necesidades, apreciaciones y datos cualitativos que conforman la

apreciación de los colaboradores y excolaboradores respecto a la compañía y sus puntos de mejora.

Finalmente, con la información recabada se diseñaron una serie de estrategias de retención del talento humano que aportarán al compromiso de los colaboradores y por consiguiente a la sostenibilidad del negocio.

Una vez culminados los pasos mencionados y con una búsqueda profunda respecto a prácticas de retención de personal, se culminó un plan de retención asentado en la realidad del negocio y las observaciones de colaboradores y excolaboradores respecto a la compañía.

CAPÍTULO 1

MARCO INTRODUCTORIO

Para desarrollar el proyecto en la compañía fue necesario contextualizar el estudio, considerando aspectos relevantes de la organización como; antecedentes, justificación, y los objetivos de este. que permitieron entender el status general de la compañía, lo cuál fue esencial para la elaboración de un producto aterrizado a la realidad de su giro de negocio.

1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

- a) **Nombre de la empresa:** E&B Security Cia. Ltda
- b) **Actividad:** Empresa dedicada a realizar investigaciones y brindar servicios de seguridad privada a empresas y personas naturales.
- c) **Ubicación:** Ciudad de Quito, Av. de la Prensa y Pasaje Río Alao
- d) **Características:**

La empresa E&B Security es una compañía certificada bajo estándares internacionales, la cual válida el cumplimiento de normativas legales vigentes, así como velar por el bienestar de su personal. Su giro de negocio radica en brindar protección, vigilancia y seguridad a sus clientes y sus propiedades, permitiendo el cumplimiento de sus objetivos, misión y visión de la empresa (Benavides, 2017).

- e) **Contexto:**

La empresa E&B Security empezó sus operaciones en el año 2002. La empresa empezó con 20 colaboradores y sus operaciones se centraron en la provincia de Pichincha brindando servicio de seguridad, actualmente la empresa cuenta con 130 colaboradores en la provincia de Pichincha y de Zamora Chinchipe, ampliaron sus servicios a investigaciones privadas (Benavides, 2017).

f) Misión:

Prestar servicios de protección y vigilancia a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes en todo momento, evitando la acción delincencial, organizada y otras a fin de mantener la normalidad de las actividades sean estas familiares, públicas o privadas (E&B Security, 2017).

g) Visión:

Convertirnos en una referencia en Seguridad Integral con cobertura nacional desarrollando propuestas de seguridad acordes a nuestra realidad, con servicio ágil, personalizado, especializado y técnico, atentos en todo momento, para responder ante situaciones de riesgo y así prevenir por la integridad personal y de sus bienes (E&B Security, 2017).

h) Objetivos:

- Brindar un servicio oportuno y personalizado, a nuestros clientes a través del mejoramiento continuo y minimizando los riesgos de seguridad.
- Dar estricto cumplimiento a lo establecido en el Código de Trabajo vigente. Ley de seguridad Nacional y Reglamento Interno de la empresa.
- Capacitar y entrenar permanentemente a nuestro personal

i) Organigrama:

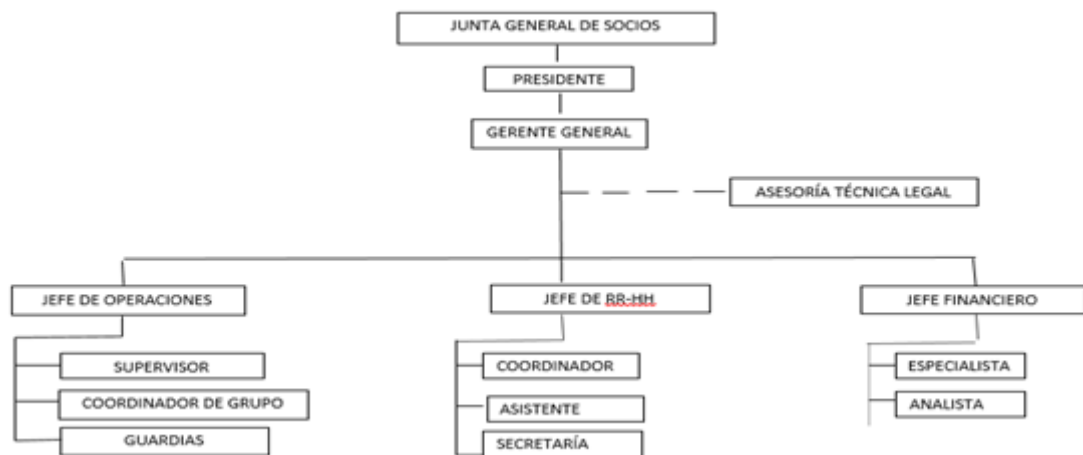


Figura 1. Organigrama (E&B Security, 2017)

1.1 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la retención del talento humano es fundamental para el crecimiento de empresas exitosas. Sin embargo, retener empleados con potencial exige estrategias innovadoras que se adapten a las necesidades del mercado laboral y de las nuevas generaciones, mejoren y mantengan el bienestar de los trabajadores, dando como resultado, el éxito y desarrollo de la empresa.

La presente investigación es de gran relevancia para la empresa pues permitirá retener al personal de la compañía, y con ello, mejorar el servicio hacia sus clientes, logrando así, ser una empresa de seguridad competitiva en cuanto a retención de talento.

Según Chiavenato (2007), el verdadero tesoro que puede generar sustentabilidad y ventajas competitivas a la empresa son sus empleados. El autor agrega que la pelea por el talento se intensifica cuando los mercados laborales se vuelven rígidos, por lo tanto, es fundamental las prácticas y políticas laborales se acoplen a las diferencias individuales del personal.

El presente proyecto será de gran utilidad para la empresa, pues le dotará de estrategias adaptadas a las necesidades de su negocio y sus colaboradores, incrementando la calidad de servicio hacia sus clientes y disminuyendo la rotación de personal. En cuanto a los trabajadores de la empresa E & B; el proyecto impulsará propuestas que mejoren su satisfacción laboral para alinear la misión y visión de la organización. Por otro lado, este proyecto será un gran aporte para la investigadora, pues le permitirá profundizar en la teoría y práctica de la gestión del talento humano, permitiéndole desarrollar sus habilidades y competencias.

En este proyecto, será necesario aplicar la técnica de análisis documental, la cual permitirá recabar información sobre la rotación de talento humano en conjunto con

la aplicación de encuestas que posibiliten descubrir las causas reales de salida del trabajo, así como los puntos a fortalecer en la motivación de los trabajadores que actualmente se encuentran en la empresa. Tras todo lo expuesto, se obtuvo como resultado, un plan de retención de talento en la empresa E&B para el año 2018.

Finalmente, es necesario mencionar que el proyecto de investigación se realizó gracias al apoyo y aprobación de los directivos de la empresa E&B, del personal a quienes se aplicó la encuesta y el acompañamiento de los docentes de la facultad de psicología.

1.2 ANTECEDENTES

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de atraer, seleccionar y retener a los profesionales para que desempeñen las funciones de un determinado cargo dentro de la empresa. La DRAE (2017) define a la retención de la siguiente manera: “impedir que algo salga, se mueva, se elimine, o desaparezca”(pág. 103). De igual forma, la DRAE (2017) determina que el talento es “conjunto de dotes intelectuales de una persona para determinada ocupación” (pág. 129). Por tanto, la retención de personal evita que el personal con buenas competencias decida desvincularse de la empresa.

Las estrategias de retención de talento se vuelven cada vez más competitivas. Existe una tendencia a abrir discusiones sobre la importancia del talento humano y su rol estratégico en la organización. Sin embargo, vale la pena preguntarse ¿Se están elaborando medidas para retener al talento que existe en la organización?

La empresa E&B fue creada en el año 2002, empezó con 20 guardias de seguridad donde las plazas de trabajo eran exclusivas de Quito (Matriz). Actualmente cuenta con 140 guardias de seguridad y 10 personas en el área administrativa, además de expandir sus servicios a Guayaquil y Zamora (Benavides, 2017). En el primer semestre del año 2017, la empresa se enfrentó a un elevado índice de rotación de personal, lo cual

representó un alto costo para la misma, considerando que se debe invertir un mayor monto económico en el proceso de selección de cada vacante y la capacitación de los nuevos ingresos a la empresa. (Benavides, 2017).

De esta manera, la rotación de personal generó una pérdida de la productividad de la empresa, repercutiendo en la disminución de la cartera de clientes. Este índice de rotación implica una constante fuga de talentos hacia empresas del mismo giro de negocio, por lo tanto, una clara muestra de estrategias de retención de talento poco competitivas en el mercado.

En base a este contexto, la presente investigación se fundamentará en los aportes de Chiavenato (2007), Kent Dychwald, Erickson y Morrison (2014), quienes se han destacado en la investigación de manejo y retención del personal y plantean una amplia base teórica respecto a la retención de talento. La definición de retención de talento se entiende como el "Conjunto de normas, políticas y estrategias que hacen posible que el trabajador se sienta satisfecho con la organización y leal a la misma " (Dychwald, Erickson, & Morrison, 2014, pág. 34).

En caso de no tomar medidas respecto a la fuga de talentos en la empresa E &B, los índices de rotación de personal mantendrían su tenencia a incrementarse y por ende, a disminuir la calidad de sus servicios y cartera de clientes.

Cada día más investigaciones apuntan a la innovación de estrategias de retención, que van desde el salario emocional hasta rutas de carrera, que actúen como el lazo entre empleado y empleador impactando en la retención del talento de la organización (Peñalver,2017)

El proyecto ha tomado como base investigaciones previas de Ken Dychwald, (2014), autor estadounidense que ha realizado varias publicaciones respecto a la retención

de talento. Adicionalmente, los aportes del investigador brasilero Chiavenato, respecto a la administración de recursos, fueron parte del desarrollo de este plan, pues señala estrategias de retención. Su enfoque se basa en desarrollar modelos de gestión humana acorde a la realidad de recursos humanos, considera que el modelo tradicional de gestión no se adapta al entorno inestable e imprevisible del área del mismo. De igual forma, este proyecto se sustentará en las investigaciones de G. Dessler, (2012) quien, en base a sus investigaciones, analiza factores de rotación laboral y desarrollo del compromiso del colaborador.

A nivel país, se tomará como base las investigaciones elaboradas por el profesor Jaime Moreno (2017), con el fin de sustentar los factores inmersos en la retención de talento como liderazgo, motivación intrínseca y extrínseca, clima laboral, entre otras.

Por otra parte, cabe mencionar que esta investigación no contará con antecedentes o investigaciones previas. La información proporcionada por Ligia Benavides, gerente general de la empresa E & B, ratifica que no se ha realizado ningún estudio en el área de recursos humanos debido a que para la empresa es prioritario invertir sus recursos económicos en la compra de equipos de seguridad. Por lo tanto, se reafirma la necesidad de realizar esta investigación que será un apoyo para mejorar la calidad de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo General

- Diseñar un programa de retención de talento en la empresa E & B Security en el año 2018 para reducir los índices de rotación del personal de la organización.

Objetivos Específicos

- Investigar el estado de arte relacionado a la retención de talento
- Analizar las causas de rotación de personal en el año 2017
- Elaborar estrategias de retención de talento humano para la sostenibilidad del negocio

En suma, la información obtenida de la compañía permite contextualizar los objetivos planteados para el proyecto producto. E&B Security es una mediana empresa que ha tenido un crecimiento considerable en el último año, dentro de sus principales metas está la satisfacción de sus clientes y ahora la satisfacción del personal. Este capítulo dio una premisa de lo importante que es actuar sobre la retención de personal mediante estrategias ajustadas al contexto que vive la organización.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 RETENCIÓN DE TALENTO

“Estoy convencido que nada de lo que hacemos es más importante que contratar y desarrollar personas. Al final del día, apuestas por la gente, no por estrategias”
(Bossidy, 2018, pág 28)

Las empresas de distintos giros de negocio tienen el reto de mantener el mejor talento dentro de su organización, este factor no solo se relaciona a la productividad de la misma, sino también con su estabilidad para continuar funcionando en la sociedad.

El talento posee múltiples definiciones, la que más se adecua a esta investigación es la siguiente: “Un recurso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la organización en un determinado entorno” (Castillo, 2011, pág. 37). En suma, la retención de talento son aquellas estrategias organizacionales que impiden que las personas con dotes intelectuales, destrezas y habilidades avanzadas, salgan de la organización (Torres & Torres, 2017).

Tales estrategias se desarrollan continuamente en un entorno competitivo que se genera desde la importancia de retener a un colaborador en la organización, quien aportará al crecimiento y desarrollo de la misma.

No obstante, para llegar a estrategias de retención adaptadas a la organización es necesario un análisis global de las causas y de múltiples factores que influyen en la decisión del colaborador para permanecer fiel a su lugar de trabajo.

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA RETENCIÓN DE PERSONAL.

Las empresas no siempre reconocen el impacto positivo que puede tener un colaborador de talento en la organización, una prueba de aquello se refleja en la serie de violaciones a derechos de trabajadores que se vivía de forma constante en varias épocas de la historia mundial. Es entre los años de 1940 y 1945 en donde la presencia de un psicólogo en la organización es valorado como un factor de aporte al bienestar de los empleados, su desarrollo y adaptación en el trabajo. En 1960, surgen escuelas motivacionales donde se profundiza sobre la satisfacción y bienestar de los empleados relacionada a la estabilidad dentro de cada organización y la mejora de su productividad (Vanegas, 2013).

A partir de determinados sucesos históricos que pusieron en evidencia la importancia del talento humano en la organización, tales como los levantamientos generalizados de actividades en las industrias de Estados Unidos en la década de 1960 en la ciudad de Chicago (Vanegas, 2013), se dio paso a la competencia por generar nuevas estrategias que permitan mantener colaboradores productivos, comprometidos y con un bienestar general dentro y fuera de la corporación, pues la expresión de inconformidad de los trabajadores se veía reflejada en pérdidas económicas, así como el colapso de sistemas productivos que generaron un malestar en la sociedad. Actualmente, la retención de talento se percibe como una estrategia básica pero retadora para el desarrollo global de cada organización. Se ha reconocido, en la mayoría de empresas, que el motor de una organización productiva se sustenta en colaboradores felices con su trabajo, comprometidos con sus actividades y que logran construir empresas competitivas en el medio donde se desenvuelven (Bekerman, 2018)

2.1.2 FACTORES EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL

“Las grandes empresas de éxito tienen como principal objetivo la retención de talento” (Kluwer, 2014, pag 67)

Para Ronco & Barber (2010), la retención de talento se basa en un equilibrio entre la vida profesional y personal del trabajador. Este concepto es bastante amplio, pues en cada una de estas aristas se encuentran otros sub-aspectos que influyen. Dentro de la revisión bibliográfica realizada, fue evidente que cada autor prioriza determinados factores de retención sobre otros. En este caso se abordarán algunos factores intrínsecos y extrínsecos que conforman la retención de talento. Factores intrínsecos como por ejemplo la satisfacción laboral, enriquecimiento del cargo, clima laboral, políticas de mejora continua y salarios acordes a la carga laboral; lo cuales tienen como objetivo motivar, comprometer y satisfacer las expectativas de logro de los colaboradores, además de estar relacionados a teorías desarrolladas por Herzberg(1977) las cuales son citadas por Barreiro (2003). Cabe mencionar que la retención de talento no está sujeta únicamente a factores motivacionales tangibles, también incluye factores relacionados con el trato personal y una serie de beneficios no tangibles como horarios flexibles, capacitación, estilos de liderazgo, gratificaciones no monetarias y demás.

Frente a esto, Peñalver (2018) propone como factor de retención nueve tendencias de salario no monetario que aportan al bienestar del colaborador. Los horarios flexibles son la primera alternativa que señala el autor, quien afirma que un horario adecuado a la necesidades dentro y fuera del área de trabajo es una alternativa que favorece al colaborador en su equilibrio personal y a la organización, pues promueve un cambio de cultura organizacional orientada a resultados. Adicionalmente, el autor menciona que *“Trabajar determinadas horas continuas no garantiza que la productividad del colaborador sea mayor”* (pág. 82).

Para Peñalver (2018), las necesidades de bienestar psicológico dentro de la organización son un eje clave del salario emocional. Las necesidades de bienestar psicológico se enmarcan en la posibilidad de romper con actividades rutinarias, pues las nuevas generaciones se sienten más atraídas por organizaciones que representen un reto en su desarrollo profesional, retos que a su vez favorezcan al crecimiento de las instituciones. De igual forma, parte del bienestar psicológico en la empresa se centra en mantener un clima colaborativo, donde se priorice el trabajo en equipo y no la competencia interna. Adicionalmente, la autonomía en las actividades correspondientes al cargo fortalece la autoestima del colaborador y la concepción de ser capaz de realizar cosas de forma autónoma, de calidad y en algunos casos, innovadoras.

Existen varios factores que influyen en la retención del personal, no obstante, cada estrategia deberá ser meditada previamente a su aplicación en base a la cultura y contexto organizacional que atraviese la institución. Por lo tanto, se debe mantener siempre presente que la retención de talento no solo está en función de la empresa, más bien, se desarrolla en doble dirección, es decir; existen determinados factores personales que influyen en la adaptación del colaborador con la cultura organizacional (Hatun, 2009). El autor afirma que para retener al talento es primordial lograr una consistencia real entre los intereses del colaborador y los valores de la empresa. Esto revela el especial énfasis que se debe otorgar en la cultura y estructura organizacional.

Tras lo expuesto, es evidente que la retención implica una planificación, metas y estrategias acordes a la cultura, negocio, clima y valores en la organización que permitan obtener un plan de retención adaptable a la situación real de la organización y las expectativas de sus colaboradores. A continuación, un cuadro resumen de factores de retención según los autores mencionados.

Tabla 1.

Factores de retención revisar todas las tablas

Las definiciones presentadas en la primera sección de la tabla fueron tomadas de Herzberg (2017):

AUTOR	FACTOR	CONCEPTO
<i>Herzberg.</i>	Intrínsecos	Factores relacionados con la tarea en sí, su presencia aumenta la motivación en el trabajo
	El trabajo en sí mismo	Las actividades y funciones que contempla el cargo
	Reconocimiento	Expresión de agradecimiento por el trabajo realizado
	Responsabilidad	Obligación de tipo moral para el cumplimiento de una determinada tarea
	Posibilidad de Desarrollo	Estructura organizacional de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades, capacidades y conocimientos
	Logro	Necesidad de sobresalir, alcanzar y superar metas establecidas.
	Estatus	Necesidad de influir en gran medida sobre otro individuo o un grupo
	Extrínsecos	Factores externos a la tarea que se ejerce, su presencia evita la insatisfacción en el trabajo
	Políticas empresariales	Normas y procedimientos estructurados en la organización para llevar acabo sus actividades
	Supervisión	Seguimiento y acompañamiento en la tarea
	Relaciones Interpersonales	Vínculo social entre compañeros, supervisores, clientes y demás individuos que conformen la comunidad laboral
	Condiciones de trabajo	Condiciones físicas como factores ergonómicos, iluminación, temperatura y demás en el lugar de trabajo
	Salario	Compensación monetaria acorde a los determinados factores del cargo
	Seguridad	Estabilidad laboral, reglas claras para el desempeño en el cargo
<i>Peñalver</i>	Factores de Bienestar Psicológico	Factores relacionados al sentir del trabajador respecto a su lugar (Peñalver, 2018).
	Clima organizacional	Conjunto de factores internos y externos que conforman el ambiente organizacional que engloba toda actividad (Peñalver ,2018)
	Autonomía en la tarea	Libertad y confianza otorgada al colaborador para el desarrollo de determinadas tareas (Peñalver,2018)
	Retos organizacionales	Desafíos laborales que implican mayor uso de capacidades, habilidades y conocimientos (Peñalver, 2018)
<i>Hatum</i>	Cultura Organizacional	Conjunto de creencias, valores y costumbres, que se interrelacionan entre sí dentro de la organización (Hatum, 2009).
	Flexibilidad Organizacional	La capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones (Hatum, 2009).

2.2 ROTACIÓN DE PERSONAL

Este proyecto descubre y señala factores débiles y con necesidad emergente de mejora que causan alta rotación en la organización E&B Security. Para descubrir que factores se sitúan como causas principales de la rotación de talento en la empresa, es necesario definir qué es la rotación de personal. Según Castillo (2016), la rotación de personal se define como el número de trabajadores que ingresan y se retiran de una institución proyectados en periodos de tiempo determinado. El número se determina mediante la siguiente fórmula que se aplicará con los datos de la compañía en la sección de metodología:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{\text{A} + \text{D}}{2} \times 100}{\frac{\text{F1} + \text{F2}}{2}}$$

Figura 2. Fórmula de índice de rotación (Castillo, 2016)

En dónde;

A: número de personas contratadas durante el periodo considerado

D: número de personas desvinculadas durante el mismo periodo

F1: número de personas al comienzo del periodo considerado

F2: número de personal al final del periodo considerado.

Es necesario mencionar que existe una clara diferencia e impacto entre la desvinculación de un colaborador con mala actitud, bajos niveles de rendimiento en su cargo y un colaborador eficiente que voluntariamente se ha desvinculado de la organización (Encalada, 2018). A partir de estos datos, se obtiene la diferencia entre rotación o desvinculación voluntaria y rotación global (Encalada, 2018).

2.2. 1 COSTOS Y EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

La decisión del colaborador de salir de su lugar de trabajo genera un impacto económico en la organización, normalmente relacionado al costo del proceso de selección de la persona apta para la nueva vacante. No obstante, existen costos indirectos, por ejemplo; la capacitación necesaria para el correcto desempeño del colaborador en su nuevo cargo, costos por caída de la productividad, pues se debe considerar que el proceso de selección dura aproximadamente entre 15 a 20 días laborables, ya que la producción se reduce mientras la vacante continúe abierta (Encalada,2016).

La búsqueda de un nuevo candidato implica una inversión en tiempo y dinero de la organización, posteriormente, la inversión adicional en su adaptación al cargo una vez seleccionado. Considerando que la adaptación no solo se da respecto al desempeño de funciones y actividades del cargo, sino también al ambiente y cultura organizacional (Encalada, 2016).

Al mencionar los efectos de la rotación de personal en la organización, se distinguen una diversidad de consecuencias respecto a este fenómeno, no obstante, los efectos se pueden resumir como positivos o negativos dependiendo de las características de la empresa, su nivel de rotación y el tipo de colaborador que abandona la misma (Pinilla, 2016)

La primera idea por desarrollar son las consecuencias positivas de la rotación de personal. Este tema es abordado con gran debate en el mundo organizacional, pues en principio, se vislumbraba la única idea de que la rotación es negativa en su totalidad. Sin embargo, han surgido perspectivas que consideran que la rotación de personal es saludable para la organización (Concious Perfomance, 2016). Está idea se sustenta en una perspectiva positiva respecto al nuevo colaborador que ingresa, pues se asume que con su

incorporación también llegarán ideas innovadoras al área e incluso se espera un ambiente laboral más distendido para todos quienes lo conforman (Conscious Perfomance, 2016). Cabe recalcar que el aspecto positivo, en cuanto a rotación de personal, se da en base a las características del nuevo colaborador, ciertas capacidades y habilidades sociales que dan paso a un ambiente laboral agradable, sin embargo, al ser tan subjetivo el evaluar emociones y personalidad de cada colaborador, no se garantiza que una rotación de personal traiga consigo un mejor ambiente laboral (Conscious Perfomance, 2016).

El aspecto negativo de la rotación de personal está fundamentado en costos directos del proceso de selección, lo cual implica un costo de separación del empleado, costos de reemplazo y costos de capacitación, así como la inversión de tiempo que el nuevo colaborador le tome en adaptarse a su nuevo cargo (Snell & Bohlander, 2012). Es necesario mencionar que los costos más notables se expresan en la pérdida económica de la organización, reflejados en la renuncia de un colaborador, ya que esta implica una baja productividad y un impacto emocional en otros colaboradores que deben trabajar más de lo habitual con el objetivo de cubrir las horas o actividades pendientes de colaborador que abandona la empresa (Encalada, 2016).

Dentro de los costos de desvinculación del empleado se encuentran rubros por tiempo e inversión en la entrevista de salida, acciones administrativas de salida como pagos, liquidaciones, exámenes de salud, etc. En cuanto a los costos de reemplazo, incluyen la publicidad de la nueva vacante, funciones administrativas antes de la contratación, entrevista de selección, pruebas de empleo, juntas o discusiones de análisis de candidatos (Pinilla, 2016). Por otro lado, la capacitación implica inversión en material impreso para el colaborador, educación y coaching, de ser necesario.

En general, existen impactos tras la salida de un colaborador eficiente de su organización que a su vez generan un resultado económico y cultural en la institución,

estos cambios, ya sean visibles o no, son vivenciados por la organización y todos quienes la conforman. No obstante, dependerá de cada área y empresa sobrellevar la rotación de personal en un porcentaje aceptable y con claridad respecto a la administración y causas de dicha rotación.

2.2 2 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

A la par del desarrollo global, han aumentado el número de empresas que reconocen que el personal en la organización es uno de los recursos más valiosos que posee, por lo tanto, el reto está en potenciar las habilidades y conocimientos de los colaboradores y con ello, conocer el nivel de motivación de los empleados en su organización, el cual se ve reflejado en su estabilidad y compromiso con las metas y objetivos de la empresa (Flores, 2012). Por tal motivo, el índice de rotación puede ser un fiable indicador del compromiso que mantenga el colaborador con su empresa y el bienestar le genere en distintos aspectos de su vida.

Las causas de la rotación son diversas, según Castillo (2016), su diversidad se puede agrupar en los factores de motivación del colaborador para mantenerse en la misma, factores como el tipo de liderazgo, enriquecimiento del cargo, rutas de carrera, en general; factores intrínsecos y extrínsecos. Por otro lado, las investigaciones de Flores (2012), respecto a los factores que originan la rotación de personal en empresas mexicanas, señalan que las causas de la rotación están agrupadas en 5 tipos de bajas:

1. Bajas biológicas: Salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias: Son los actos realizados por el colaborador que obligan a la empresa a tomar medidas de fuerza mayor y sobre las cuales no existe influencia de la empresa, es decir; por actos de robo, fraude u otro acto ilegal.

3. Bajas por motivos personales: Salidas relacionadas a la salud de colaborador, viajes personales, conflictos emocionales.
4. Bajas por motivos laborales: Relacionadas a la insatisfacción laboral, baja remuneración, no adaptación al clima, cultural organizacional y actividades del cargo.
5. Bajas por decisión de la propia empresa: Relacionadas con reestructuraciones de personal, reajuste de presupuesto. (Flores, 2012).

Este proyecto tiene por objetivo identificar cuáles son las causas más dominantes en la rotación de personal y, en consecuencia, realizar un plan de retención de talento en base a los motivos de salida de los colaboradores, que a su vez tengan relación directa con aspectos que maneje la organización y que dependan de la administración de la misma.

2.2.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

En el desarrollo del plan de retención de talento, es necesario sustentar la investigación con herramientas que arrojen datos fiables del índice de rotación de personal, así como instrumentos que revelen los motivos reales de salida de los colaboradores de la empresa E&B Security.

En primer lugar, se utilizó la fórmula del IPR (Índice de Rotación de Personal), la cual se desglosa en la sección de metodología en donde se profundiza los ítems que componen la fórmula mencionada.

Por otro lado, se utilizará la encuesta de salida, que según Dessler (2012), tiene por objetivo recabar información respecto al trabajo y de asuntos relacionados al mismo, logrando que se conozcan los puntos positivos y negativos de la empresa y los motivos

que llevaron al colaborador a tomar la decisión de deslindarse de la organización. A su vez, la entrevista de salida podrá realizarse de forma grupal o individual. A esto se suma la posibilidad de realizar cuestionarios de salida de forma escrita, donde las facilidades tecnológicas que existen en la actualidad pueden ser aplicadas para optimizar tiempo y recursos en el proyecto, por ejemplo, Survey Monkey, Pull Daddy o Google Survey.

Maldonado (2011), dentro de su trabajo investigativo cita a Chiavenato (2009), quién estructura la entrevista de salida de la siguiente forma:

1. Motivo de separación (por iniciativa de la empresa o del empleado)
2. Opinión del empleado sobre la empresa
3. Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba en la organización.
4. Opinión del empleado sobre su jefe inmediato
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo. - Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales.
6. Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales que proporciona la organización.
7. Opinión del empleado sobre su salario.
8. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas que existen en su división.
9. Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
10. Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
11. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

Se debe considerar que esta estructura de entrevista de salida puede ser modificada de acuerdo con las necesidades de la empresa y a la información que la misma necesite obtener para mejorar en su administración. De igual forma, deberá ser aplicada

estableciendo un espacio de confianza con el excolaborador, en donde pueda expresar las reales causas de su salida (Dessler, 2012). En caso de que la persona no desee profundizar los detalles de su salida, esto será respetado pues el cuestionario de salida es de carácter voluntario.

Respecto a los cuestionarios de salida, una de las medidas a las que se recurre para lograr este espacio de confianza con el excolaborador, es su aplicación anónima. En base al criterio del investigador, se decidirá la pertinencia del tipo de preguntas adicionales por adjuntar, así como la posibilidad de estructurar un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.

Finalmente, se considera necesario agradecer al colaborador por su sinceridad, tiempo y el valor que la entrevista de salida genera en la organización, pues actúa como una guía de cambio y mejora (Jaume, 2014).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN

“En el cambiante entorno en el que interactuamos a diario, las organizaciones deben ser cada vez más competitivas para poder adecuarse a las inciertas y dúctiles exigencias del consumidor” (Guizar, 2013, pag 45).

Se entiende por cultura organizacional al sistema de creencias y valores de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones (Chiavenato, 2009, pág. 75). Guízar (2013), en su libro de desarrollo organizacional, resalta la importancia de la innovación en la administración de recursos humanos. Este tema que se ha desarrollado por autores como David Ulrich (2015), en donde el área de Talento Humano se visualiza desde una perspectiva de aporte directo al negocio, es decir, un *Business Partner*. La importancia de la innovación y creatividad en la administración y ámbitos de talento humano, centrados en la práctica, constituye un factor decisivo en la retención del

mejor talento en la organización y con ello en la construcción constante de una organización de éxito.

Medellín, (2014) señala ocho factores que propician una cultura organizacional innovadora, entre estos factores se encuentra el tipo de liderazgo, el cual se enfoca al manejo y desarrollo del cambio en su equipo de trabajo, desarrollo personal, creencias, estrategias, procesos, técnicas, herramientas y tareas. Debido a que la innovación implica redefinir todos los factores mencionados, se entiende que es un proceso que refleja resultados a largo plazo.

Para Guizar (2013), una cultura organizacional de innovación aporta herramientas a las organizaciones para sobrevivir en un ambiente de cambios rápidos en el entorno, las personas, los grupos y las empresas. Además, la cultura organizacional de innovación forma una estructura interna con canales de comunicación propicios para manejar eventualidades de manera rápida y óptima, así como un personal con crecimiento e identidad en la empresa a través de la transferencia de objetivos y comprensión intergrupala.

Madero & Barbosa (2015), en su investigación interrelacional de los factores; innovación, cultura, estrategia y rendimiento organizacional, revelan que las actividades y estrategias empresariales relacionadas a la mejora de la cultura organizacional son las que poseen mayor influencia en los indicadores de rendimiento organizacional. Los resultados estadísticos de tal investigación pusieron en evidencia que una empresa que se sostiene en prácticas organizacionales flexibles, y enfocadas a la mejora continua del clima y cultura organizacional mantendrá a sus colaboradores satisfechos a largo plazo y como resultado adicional, obtendrá mayor facilidad para posicionarse en el mercado de su giro de negocio con un mayor nivel de competitividad. Por tanto, los aspectos relacionados al equilibrio vida – trabajo del colaborador y clima laboral, también poseen injerencia a la

hora de comprometer al colaborador en con la compañía, así como ser un vínculo de atracción con el talento que oferta el mercado.

Tras todo lo expuesto, se puede concluir que el plan de retención de talento se debe realizar en función del giro de negocio, así como de las necesidades de los colaboradores. Las diversas prácticas de innovación en el campo de motivación y mejora de la calidad de vida en el trabajo, ejecutadas por el área de Recursos Humanos, están limitadas únicamente por la creatividad de sus líderes y agentes de cambio.

2.3.1 PRÁCTICAS E INNOVACIÓN EN LA RETENCIÓN DE TALENTO

Las prácticas innovadoras en recursos humanos están adaptadas al contexto y realidad de cada organización, incluso al medio geográfico donde corresponde. En primer plano, las medidas o incentivos prácticos en la realidad organizacional corresponden a varias iniciativas de cambio en el clima laboral, rutas de carrera, horarios flexibles, salario emocional, planes de remuneración creciente, bonificaciones, entre otros. Cada empresa genera estrategias ajustadas a su estado financiero y servicios que ofrecen como una forma de retener al talento en la organización, todo ello con el fin de crear prácticas eficaces, innovadoras y que generen un impacto positivo en sus colaboradores (Guizar, 2013).

Guizar (2013), menciona que la creatividad es parte fundamental del desarrollo constante del recurso humano y una característica indispensable del consultor de talento humano en la organización. Con justa razón, se han atribuido dichas características, pues a la hora de formar estrategias de retención y ponerlas en práctica, la creatividad del área de recursos humanos, articulada a la misión y objetivos de la empresa, es la principal aliada en la retención de personal. Para abordar las distintas prácticas de innovación en las organizaciones, a continuación, se desarrollarán en dos grandes grupos; compensaciones monetarias y no monetarias.

Para llevar a cabo la práctica de un plan de compensaciones no monetarias, se precisa de una cultura organizacional flexible, orientada al cambio, y a los objetivos organizacionales con plena conciencia de que el bienestar del colaborador es primordial para su ejercicio adecuado en el trabajo. Empresas multinacionales como Boehringer Ingelheim, emplean prácticas de salario emocional como horarios flexibles, estrategias que a la par de la competitividad del mercado, han generado una cultura alineada al trabajo por objetivos. Así, los colaboradores de su organización no marcan su horario de salida y entrada y los viernes tienen la opción de salir a las 3 pm. De igual forma, el personal administrativo tiene la opción de realizar Home Office un día al mes y tienen la alternativa de tomar un día extra de vacaciones por su cumpleaños (Boehringer Ingelheim, 2018). Estos ejemplos son una pequeña muestra de la amplia gama de iniciativas que se pueden generar desde la creatividad de la gestión de Recursos humanos.

Tras todo lo expuesto, se puede evidenciar que las prácticas innovadoras en la retención de talento son el eje que sostiene el bienestar de los colaboradores en la organización, y es a través de estrategias, como las aplicadas por Boehringer Ingelheim, que se debe impulsar el compromiso del colaborador con su lugar de trabajo, pues cada día se reafirma la idea de que el salario y la estabilidad económica no son suficientes para mantener a los mejores colaboradores. Por otro lado, se debe considerar a las prácticas de retención de talento como un verdadero reto organizacional, asumido, generalmente, por el área de Talento Humano, pero que involucra la creatividad y proactividad de todas las áreas que conformen la empresa, pues las estrategias están acompañadas por un cambio de cultura organizacional que las involucra.

2.3.2 COMPENSACIONES MONETARIAS

Se ha optado por clasificar las prácticas de retención de talento en dos categorías las cuales son; compensaciones monetarias y no monetarias. Chiavenato (2009), explica que una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y recursos personales (decisión de desempeño).

A continuación, se abordarán las compensaciones monetarias de mayor uso en el sistema de recursos humanos. El sueldo que todos los colaboradores reciben de forma mensual o quincenal es el recurso básico de compensación monetaria, el mismo es otorgado mediante distintas formas de pago. Los sueldos, desde el método de HAY GROUP (2016), están dados en función de una serie de factores y subfactores valorados por puntos que tienen como objetivos ubicar al cargo de manera objetiva en el rango salarial correspondiente. Entre los factores principales de medición se encuentran: responsabilidad del cargo, magnitud e impacto (Hay Group, 2016). Las normas ecuatorianas han determinado un salario base de acuerdo a los sectores productivos. Lo expuesto revela que existen parámetros para adjudicar el monto salarial al colaborador acorde a su cargo y el sector productivo al que pertenece, no obstante, las variantes en el sueldo del colaborador que aumenten dicho monto son competencia exclusiva de la organización, ya sea mediante resoluciones de juntas directivas o comisiones asignadas para determinar el salario (Ministerio del trabajo, 2018). Por tal motivo, existen variaciones de montos salariales de una organización del mismo sector.

Otro tipo de compensación monetaria son los bonos, generalmente son un complemento de la remuneración mensual o quincenal del colaborador, y se dan en función de variables prediseñadas en la organización, como por ejemplo, bonos por

antigüedad otorgados por cada año que el colaborador permanezca en la organización, bonos de rendimiento en función del cumplimiento de objetivos, a su vez este tipo de bonos pueden ser otorgados de forma individual o grupal (Urquijo & Bonilla, 2009).

En cuanto a las comisiones, se considera como el tipo de incentivo de mayor eficacia en el área de ventas y áreas comerciales. Las comisiones consisten en disponer al colaborador de un porcentaje previamente establecido en base a un número de producto o servicio vendido. Dichas comisiones se basan en tablas de porcentajes, existen condiciones que aplican al empleado y al empleador a la hora de utilizar comisiones como compensación monetaria (Ministerio del trabajo, 2018)

La participación en las ganancias y resultados se entiende como el porcentaje monetario pagado en periodos regulares en la organización. Se dan en función de un tiempo determinado y acorde a las ganancias adquiridas por la empresa en dicho periodo (Urquijo & Bonilla, 2009).

Entonces, las compensaciones monetarias pueden ser administradas de diversas maneras, realizando los debidos ajustes en función de la capacidad y estabilidad económica de la organización, así como de otros factores como el desempeño del colaborador, el cumplimiento de objetivos y demás.

Aunque las tendencias actuales respecto a la retención de talento apunten a estrategias no monetarias, desde la gestión de recursos humanos, se debe mantener presente que un salario acorde a los factores expuestos previamente es un factor higiénico, el cual, según la teoría de Herzberg (2017), si se encuentra presente evita que el colaborador se sienta insatisfecho, no obstante, la ausencia de este factor desmotiva al trabajador. Por lo tanto, las compensaciones monetarias son un componente básico desde donde debe partir el análisis de estrategias de retención de talento.

3.3 COMPENSACIONES NO MONETARIAS

“Cuanto más débil es el compromiso, menos probable es que un empleado se mantenga leal y permanezca con un alto nivel de motivación y productividad en su lugar de trabajo” (Giraldo, 2018, pág 32)

Los movimientos actuales respecto a la motivación, compromiso y desempeño laboral ya no están ligados únicamente a la estabilidad económica que el empleador pueda brindar a su colaborador, las tendencias en recursos humanos según, Guizar (2013), apuntan a la promoción y ejecución estratégica de compensaciones no monetarias que incrementen el desempeño del colaborador a través del fortalecimiento del compromiso con la organización y su bienestar personal.

Hellriegel, Jackson, & Slocum, (2012), abordan distintas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento a los colaboradores, así como oportunidades de desarrollo. De igual forma, Chiavenato (2009) afirma que las estrategias y medidas de motivación deben centrarse en el desempeño del puesto y desarrollo de competencias de cada colaborador.

Las recompensas no monetarias se enmarcan como valores simbólicos o recompensas sociales que son recibidos por el colaborador (Dessler, 2012). A continuación, se explicará los distintos tipos de recompensas no monetarias.

Las distintas generaciones laborales presentan diferentes patrones de motivación en el trabajo, el debate gira en torno al reto de motivar a una generación de jóvenes caracterizados por ser personas abiertas al cambio, estar conectados con medios tecnológicos y sincronizados con la información actual del mundo. Los viajes pueden ser un medio de motivación y de fortalecimiento del compromiso laboral con la empresa, los beneficios son múltiples para el colaborador, empezando por la posibilidad de conocer

nuevos lugares de excelente estima turística tanto fuera como dentro del país, así como aprender de otras culturas, otro idioma, y establecer nuevas amistades (Dominguez, 2018).

Por otro lado, las oportunidades educativas que abarcan capacitaciones, seminarios, cursos, he incluso estudios de 3er y 4to nivel, toman cada día más fuerza en las organizaciones. Esto se ve reflejado en el valor que la empresa percibe sobre la educación y el retorno que obtendrá de un colaborador con altos conocimientos en su cargo, pues los aportes de un colaborador con una preparación académica mayor implican mayor criticidad a los procesos, por ende, una posible mejora a los mismos y las actividades que incluye cada uno de ellos.

El ofrecer educación a los colaboradores es un proceso mucho más detallado, a diferencia de otras herramientas de retención de talento, pues se precisa de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que a su vez se articula con las necesidades del cargo y los objetivos organizacionales (Dominguez, 2018). Las opciones de financiamiento pueden ser repartidas entre la empresa y el colaborador en distintos porcentajes para cada uno. Según Domínguez (2018), las empresas elaboran otros mecanismos de preparación al colaborador menos costosos, pero que generan impacto en su desarrollo académico, por ejemplo, su asistencia a reuniones de alta gerencia en donde las estrategias del negocio y del área son abordadas por los participantes.

Adicionalmente, la formación no solo está planteada desde lo individual pues existen cursos de formación de equipos de trabajo en base a los objetivos del área y sus necesidades, así como la posibilidad de brindar capacitaciones de temas no laborales pero que generan bienestar en el colaborador. Es necesario resaltar que este beneficio para el colaborador debe ser aceptado de forma voluntaria, es decir, toda capacitación o medio

de formación que sea tomado de forma obligatoria pierde su sentido de reconocimiento como factor de retención de personal.

El tiempo libre remunerado apunta al tiempo que el colaborador utiliza en vacaciones, viajes o asuntos personales y a su vez deben ser remunerados por la empresa (McAdams, 2014). En primer plano, esta práctica fue vista en su totalidad como aversiva para el desarrollo y productividad de las corporaciones. En la actualidad, las ventajas y desventajas de esta práctica están más definidos. Varias organizaciones han empezado por elaborar políticas de tiempo libre remunerado, lo cual sirve como marco de referencia en su uso (McAdams, 2014).

Los horarios flexibles o la opción de realizar ``HomeOffice`` así como días libres y medias jornadas de trabajo son algunas prácticas que tienen por objetivo aportar en la estabilidad familia-trabajo del colaborador. Peñalver (2018) afirma que un horario adecuado a la necesidades dentro y fuera del área de trabajo es una alternativa que favorece al colaborador en su equilibrio personal y a la organización, pues promueve un cambio de cultura organizacional orientada a resultados, adicionalmente, el autor menciona que ``Trabajar determinadas horas continuas no garantiza que la productividad del colaborador sea mayor`` (Peñalver, 2018, pág. 82).

El reconocimiento verbal o escrito por el trabajo que se ha realizado bien, se ha culminado satisfactoriamente o se ha realizado de tal forma que sobrepasó las expectativas del área, según Peñalver (2018), es una de las compensaciones no monetarias más elementales pero difíciles de encontrar en las organizaciones. Por lo tanto, la propuesta se desarrolla entorno a usar frases cortas pero que expresen el reconocimiento sincero y especial al colaborador que ha realizado un buen trabajo. Entre las frases cortas se encuentran: gracias, felicitaciones, confié en ti, muy buen trabajo, sé que puedes lograrlo.

Tal reconocimiento puede ser ofrecido de forma personal o pública, lo cual quedará a criterio de la persona que hará el reconocimiento. Existen reconocimientos que implican una pequeña inversión tales como placas, insignias, camisetas, jarros, recuerdos fotográficos y demás que pueden ser utilizados dependiendo del mérito a reconocer.

Tras lo expuesto, se puede evidenciar que existe una gran gama de estrategias e ideas de compensaciones no monetarias que permiten reforzar el bienestar del colaborador desde su faceta personal y a su vez generar mayor compromiso en el trabajo, pues se entiende que el trabajo y la vida personal son dos aspectos casi imposibles de separar. Las estrategias mencionadas son prueba de que la creatividad del área de gestión humana y todos quienes son líderes y agentes de cambio en la organización pueden aportar a desarrollar estrategias de retención enfocadas en compensaciones no monetarias y adaptadas al tipo de cultura organizacional.

Por lo tanto, la retención de talento se conforma desde cambios estratégicos en factores de compensación monetaria y no monetaria. Se debe incrementar la tendencia a desarrollar estrategias que se enfoquen en la necesidad del colaborador como un ser humano conformado por distintas aristas que, por ende, necesita de un equilibrio emocional entre todas ellas. La mayoría de estrategias desarrolladas en este acápite de la investigación muestran un ganar-ganar, entendiéndose que existe un beneficio por parte de la empresa al no necesitar una inversión económica alta, sobre todo, mantener colaboradores satisfechos en su trabajo y productivos dentro de la organización, mientras que por parte del colaborador, la oportunidad de incrementar su compromiso con una organización abierta a sus necesidades, con oportunidades de crecimiento, manteniendo un equilibrio vida- trabajo.

2.3 VENTAJAS Y EFECTOS DE LA RETENCIÓN DE TALENTO EN LA EMPRESA

A lo largo de esta investigación teórica se han desarrollado varias prácticas como opción de retención de talento dentro de la organización. Frente a esto, Giraldo (2018) afirma que las medidas anteriormente desarrolladas, si son aplicadas de forma total o parcial, contribuyen notablemente en el aumento de la productividad, así como la disminución del absentismo y rotación de personal en la organización, mejora del clima laboral, en definitiva, una herramienta eficaz de captación y retención de talento en la organización.

La planificación, administración y seguimiento de estrategias de retención de talento sin duda alguna generan un impacto positivo dentro de la organización. Las ventajas de la retención de talento se desarrollan en contra posición de la serie de problemas que existen si no mantiene ninguna de estas estrategias, es decir; una vez aplicadas se espera como principal impacto, que los índices de rotación disminuyan y con ello, decrezcan los costos de reclutamiento y selección de personal. Adicionalmente, los costos de capacitación del nuevo colaborador, pagos por rubros de salida del colaborador, gastos que representa el tiempo invertido en realizar el proceso de selección y baja de producción por el tiempo que este libre la vacante mientras el colaborador se adapte al cargo. Estos son efectos de la planificación y desarrollo de estrategias de retención representadas en rubros económicos. Sin embargo, existen una serie de ventajas que no se pueden evidenciar en el estado financiero de la organización, pero son un punto crítico en el bienestar general de los colaboradores de la misma, por ejemplo, una carga laboral equilibrada en donde los trabajadores no deban asumir por tiempos actividades extras. No obstante, debido al giro de negocio al cual se aplica la investigación, el reto comprende en mantener una organización adecuada de horario de trabajo que evite el exceso de tiempo en turnos de trabajo que generalmente se debe a la necesidad de cubrir a otros

compañeros, para ello pueden existir varias alternativas como contar con personal de *back up* en situaciones como esta, dando paso a un equilibrio vida-trabajo que ayude en su rendimiento profesional y el crecimiento de la organización en materia de cuidado del bienestar de sus colaboradores, lo cual, más allá de generar una imagen atractiva al mercado laboral, también garantizará ser una empresa competitiva en atracción y retención del mejor talento, con efectos en el crecimiento, desarrollo y productividad de la organización.

2.3.1 RELACIÓN CALIDAD DE VIDA CON LA RETENCIÓN DE TALENTO EN LA EMPRESA

“El equilibrio entre vida y trabajo es sin duda una de las luchas más significativas encaradas por el hombre moderno” (Covey, 2017, pag 48).

Para abordar este fragmento de la investigación es necesario empezar por definir el concepto de calidad de vida, el cual según Cardona & Agudelo (2005), citado dentro de la investigación de Anda (2017), lo define como “La percepción individual de la propia posición en la vida dentro del contexto del sistema cultural y de valores en que se vive y en relación con sus objetivos, esperanzas, normas y preocupaciones” (Cardona & Agudelo, 2005, pág. 5).

Por otro lado, este concepto se adapta al contexto laboral en la definición otorgada por Jaiswal (2014), el cual considera a la calidad de vida en el trabajo como una gestión de múltiples aristas que la conforman y se desarrollan de forma dinámica e integral, entre los factores que la componen se encuentran; aspectos sociales, psicológicos, tecnológicos que tienen un impacto en la cultura y ambiente organizacional.

Peñalver (2018), el talento humano competente también suele ser exigente con sus necesidades y la medida en que las mismas puedan ser satisfechas por la organización. El

autor señala que el talento humano de la actualidad, no solo necesita de un salario justo, sino que se siente atraído y valora aun más un salario emocional que aporte en mantener un equilibrio vida- trabajo.

La OMS (2018) expuso la necesidad emergente de elaborar planes que mejoren la calidad de vida de los colaboradores en el trabajo, pues se reafirmó que las 8 horas de trabajo diario es un espacio vital de la persona en donde se desarrollan distintas capacidades, habilidades, e influyen en la estabilidad emocional y física de los individuos. A partir de la preocupación expresada por la Organización Mundial de la Salud, se emprendieron una serie de campañas y programas con el propósito de generar espacios y medidas que impacten en la mejora continua de la calidad de vida y el equilibrio dentro y fuera del trabajo de cada colaborador, lo cual dio un fuerte impulso al área de Recursos Humanos para implementar proyectos que impacten a su vez en el desempeño adecuado de sus funciones, crecimiento personal y profesional (Heredia & Chiang, 2017)

Otro aspecto que considerar dentro del plan de retención de talento es el impacto que genere en la motivación de cada colaborador que sea beneficiado por estas prácticas innovadoras. La motivación humana ha sido uno de los temas más investigados dentro de la psicología organizacional atribuyéndole una alta complejidad. Los últimos años, y a la par de la intervención de nuevas generaciones en el ámbito laboral que poseen características particulares de motivación, orientadas al trabajo en equipo y el aporte a la colectividad, ha impulsado a múltiples empresas a generar espacios y estrategias que fortalezcan el compromiso organizacional mediante prácticas innovadoras en la gestión de recursos humanos como las compensaciones no monetarias (Patlán, 2017).

Para Peñalver (2018), las necesidades de bienestar psicológico dentro de la organización son un eje clave del salario emocional. Las necesidades de bienestar psicológico se enmarcan en la posibilidad de romper con actividades rutinarias, pues las

nuevas generaciones se sienten más atraídas por organizaciones que representen un reto en su desarrollo profesional, retos que a su vez favorezcan al crecimiento de las instituciones. De igual forma, parte del bienestar psicológico en la empresa es mantener un clima colaborativo, donde se priorice el trabajo en equipo y no la competencia interna. Adicionalmente, la autonomía en las actividades correspondientes al cargo fortalece la autoestima del colaborador y fortalecen la concepción de ser capaz de realizar cosas de forma autónoma, de calidad y en algunos casos, innovadoras.

Según la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, la razón principal de estrés, y en consecuencia, problemas de salud derivados del mismo, se deben a una deficiente organización en el trabajo, determinadas características del puesto, ritmo y carga laboral, así como horarios de entrada y de salida, relaciones personales en el trabajo, pobre desarrollo de carrera, excesiva supervisión y control sobre el trabajo realizado y finalmente, una cultura organizacional rígida (OIT, 2018). Frente a esto, es evidente que los factores de estrés en el trabajo son múltiples, por lo tanto, según (Uribe, 2017), es necesario invertir recursos, tiempo en el diseño de estrategias que contrarresten los efectos del estrés, mediante propuestas que mejoren la calidad de vida de los colaboradores en el trabajo.

Por lo tanto, la vida personal del colaborador y su empleo son dos ejes que se deben desarrollar a la par, pues es indiscutible que existe una influencia del uno sobre el otro. Por tal razón, será necesario que las organizaciones desarrollen su plan de retención de talento, en base a estas dos aristas que conforman el bienestar general del personal.

4.2 DESARROLLO PROFESIONAL Y RUTAS DE CARRERA

COMO FACTOR DE RETENCIÓN DE TALENTO

La presión global por mejorar académicamente como un signo de desarrollo profesional y de adaptación al medio empresarial exigente, debe ser un eje de desarrollo

a la hora de planificar estrategias de retención, a esto se suma la posibilidad de ofrecer educación a los colaboradores como opción de compensación no monetaria en caso de que la empresa no posea el presupuesto necesario para emprender un cronograma de capacitaciones al personal (Dominguez, 2018), se puede considerar como opciones de compensación no monetaria al *mentoring* o *coaching* directo por parte del CEO de la empresa o el Gerente del área a la que pertenece el colaborador.

Otro factor por considerar en la compensación no monetaria se encuentra la necesidad de contar con una ruta de carrera o crecimiento profesional, que para Peñalver (2018), es una de las formas de compensación de máximo valor para el colaborador. Este factor involucra la voluntad de la empresa por ofrecer oportunidades de desarrollo profesional en base a los intereses del colaborador y los objetivos de crecimiento de la empresa, aunque no siempre estos factores encajan uno con el otro. Las rutas de carrera profesional son una guía que indican una serie de competencias, habilidades y conocimientos que el colaborador necesita aprender en el transcurso de su actual posición con el fin de ascender a otra. Según Alles (2012), la estructura de una ruta de carrera se debe realizar en base a las competencias del cargo, las responsabilidades y los resultados que se espera de determinada posición, una vez definido esto se procederá a comparar con los conocimientos, destrezas y habilidades del colaborador que se encuentra en determinada ruta.

Los retos y oportunidades que pueda ofrecer la organización representan una oportunidad donde el colaborador podrá exponer todo su potencial, así como el compromiso que mantenga con el reto o proyecto asignado en la empresa y la oportunidad de desarrollar nuevas competencias, habilidades y adquirir conocimiento.

Existe otra alternativa a considerar en caso de que la empresa no esté en condiciones de ofrecer un plan de carrera, ya sea por un número limitado de cargos, o por

presupuesto asignado a salarios. La alternativa según Peñalver (2018), son las ``Estancias'', esta práctica consiste en cambiar al colaborador, en tiempo parcial o en su totalidad, hacia otra área o departamento en donde sus habilidades, conocimientos y capacidades se puedan adaptar, pero a su vez, sea un espacio de aprendizaje constante de temas y aspectos que el colaborador no conocía. Los aportes de la práctica también están ligados a fortalecer la adaptabilidad al cambio de los colaboradores y no correr el riesgo de mantener una posición interna vacía por un prolongado tiempo puesto que existirá otro colaborador que previamente, en una de sus estancias, haya adquirido el conocimiento necesario para ocupar el cargo.

Por tanto, el desarrollo profesional del colaborador ayuda a construir una empresa más sólida en el mercado, la inversión en programas de desarrollo de personal es una inversión directa al crecimiento y evolución de la empresa. Considero que los retos de crecimiento profesional son una forma de desarrollar integralmente al colaborador, pues los retos exigen que el individuo genere nuevas y mejores habilidades, competencias y actitudes. Sin duda alguna, el crecimiento profesional ejerce influencia en la retención de talento al mantenerse la organización pendiente de las necesidades de crecimiento de equipo de trabajo y demostrar interés por el mismo, tras lo expuesto, se considera muy acertada la visión de Leif Edvinsson quien refiere que:

El único valor vital que una empresa tiene es la experiencia, habilidades, innovación y conocimientos de sus empleados (Edvinsson, 2012)

Se puede constatar que son amplias las propuestas de retención de personal de varios autores expertos en talento humano, cada propuesta puede apuntar a factores tangibles como el salario mientras que otras se sostienen en aspectos intangibles como el ambiente laboral, equilibrio- vida trabajo, crecimiento profesional. Por lo tanto, la

retención de talento y las propuestas alrededor de este factor deberán ser tomadas en cuenta en función del giro de negocio y la necesidad de la compañía.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE PROYECTO

El proyecto es de tipo práctico pues se centró en obtener un producto para la empresa E&B Security, el cual consiste en un diseño de plan de retención de talento para la misma en el año 2018. Para la elaboración del plan fue necesario levantar información en campo dirigida a los dos grupos principales que conforman el estudio, colaboradores actuales y excolaboradores, de igual forma, para entregar el producto de la investigación se realizó un análisis de la información teórica correspondiente al tema.

3.2. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Con el fin de obtener información relevante respecto a los motivos de salida de excolaboradores y las razones puntuales que pueden ocasionar la salida de los empleados actuales, se aplicaron varios instrumentos con varias adaptaciones los cuales se encuentran descritos a continuación

3.3 ÍNDICE DE ROTACIÓN

Para ubicar el porcentaje real de rotación en la compañía fue necesario aplicar la fórmula de cálculo de índice de rotación que se encuentra sustentada en el marco teórico de la investigación. Las variables de la fórmula fueron reemplazadas por los datos proporcionados por la compañía, a continuación, se muestra el resultado de la fórmula aplicada;

A: número de personas contratadas durante el periodo considerado (85)

D: número de personas desvinculadas durante el mismo periodo (68)

F1: número de personas al comienzo del periodo considerado (40)

F2: número de personal al final del periodo considerado. (140)

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

$$\frac{85+68/2) \times 100}{(40+140) / 2}$$

Total, IRP: 31,68%

3.2.1 ENCUESTA DE SALIDA

Considerando que la mayoría de personal que salió y se encuentra en la compañía son de tipo operativo, se utilizó como principal herramienta metodológica la adaptación de encuesta de salida elaborada por la Universidad de Salamanca la cual profundiza sobre la satisfacción del colaborador en distintos ámbitos que comprenden; puesto trabajo, ambiente de trabajo, formación y capacitación, motivación y reconocimiento, liderazgo, comunicación, condiciones físicas en el puesto de trabajo (USAL,2018). A pesar de que la encuesta tiene una estructura adecuada, debido al giro de negocio, se consideró pertinente complementar con preguntas adicionales que, en base a los enunciados de Chiavenato (2009), son parte de una entrevista de salida completa.

En función de estos cambios, y con el fin de garantizar la utilidad de la herramienta con los ajustes realizados, se realizó una prueba piloto a un número de 10 ex colaboradores. Las respuestas obtenidas fueron tabuladas, finalmente, se procedió a aplicar la encuesta a los demás excolaboradores de la compañía. (Anexo 1)

Este instrumento tuvo por objetivo recopilar los puntos clave de salida de los colaboradores, recabando información cualitativa de los motivos de salida. La encuesta está estructurada con un total de diez preguntas, cada pregunta aborda distintos ejes que conforman la satisfacción del colaborador dentro de la empresa, entre los cuales se encuentran: Liderazgo, Ambiente de Trabajo, Factores físicos del lugar de trabajo,

Comunicación Interna, Beneficios, Salarios, Servicio Departamento Recursos Humanos y Capacitaciones. Cada una de las preguntas mencionadas, tiene una respuesta con la siguiente escala: “Malo, Regular, Bueno”. Por otro lado, con el objetivo de conocer el motivo de la elección de una de estas escalas, se encuentra una pregunta abierta, en esta ocasión es la pregunta “¿Por qué?” con el fin de recabar más información de tipo cualitativa.

Adicionalmente, se debe mencionar que se realizaron adaptaciones lingüísticas con el fin de que la encuesta sea de fácil comprensión lectora para los participantes. Por lo tanto, este instrumento es de relevancia alta para obtener información en el grupo de excolaboradores. (Anexo 2)

3.3.4 ENCUESTA DE INTENCIÓN DE SALIDA.

La encuesta de intención de salida fue contiene la estructura de la herramienta previamente mencionado, únicamente, fue modificada lingüísticamente modificando los verbos de tiempo pasado a tiempo futuro ya que fue al grupo de colaboradores de la compañía E&B Security, con el fin de indagar las posibles razones por las cuales un colaborador actual de la empresa podría retirarse. De igual forma que en la anterior herramienta, se aplicó la encuesta a un grupo piloto de 10 colaboradores con el fin de garantizar la eficacia del instrumento a la hora de obtener la información requerida (Anexo 3)

Por tanto, la pregunta número uno, que tiene por objetivo conocer la razón por la cual un excolaborador salió de la compañía, que se encontraba estructurada en pasado, en esta adaptación de la herramienta se redactó en futuro, como se puede observar en el Anexo 4. Es preciso aclarar que esta encuesta es de relevancia alta para el grupo de colaboradores actuales.

3.2.5 ESCALA DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN

Con el fin de complementar la información obtenida se aplicó la escala de intención de rotación que fue desarrollado por Bothman & Roodt (2013) y adaptado por Moreno (2017). El objetivo de la aplicación del instrumento fue comprobar la frecuencia de intención de salida que actualmente mantiene los colaboradores. El instrumento se centra en cuantificar las opiniones de los colaboradores respecto a la recurrencia con la cuál consideran renunciar a su empleo actual. Se decidió emplear esta encuesta como un complemento de la encuesta de intención de salida. La escala consta de seis preguntas con respuestas de escala de Likert, que a su vez recopilan información entorno a; frecuencia de intención de cambio de trabajo, percepción de frustración por permanecer actualmente en la compañía, probabilidad de aceptar un trabajo diferente a pesar de mantener salario igual (Anexo 5). Esta encuesta es de relevancia alta para el grupo de colaboradores que actualmente son parte de la compañía

3.2.1 CONSENTIMIENTO INFORMADO

Para obtener y utilizar la información proporcionada por colaboradores y excolaboradores fue necesario elaborar el consentimiento informado respecto al uso de información y el compromiso de la autora como manejo estrictamente académico tal y como se muestra en el Anexo 6

3.2.2 SOCIALIZACIÓN DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Con el objetivo de optimizar el tiempo y tener una mayor acogida en la aplicación de los instrumentos para levantar información, se elaboró una presentación PowerPoint, en la cual se expuso en el auditorio con los distintos grupos a quienes se aplicó la encuesta, los objetivos del estudio, herramientas a aplicar, impacto esperado de la investigación y la confidencialidad del mismo (Anexo 7)

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para levantar la información necesaria para el proyecto, se aplicaron las herramientas mencionada a la totalidad de la población, la cual comprende 140

colaboradores y 101 excolaboradores, es decir, no se realizó ningún tipo de muestreo pues el número de la población es pequeña.

3.4. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El levantamiento de la información que sustenta el proyecto fue ejecutado en base a un cronograma establecido con fechas de aplicación, por tanto, este proceso estuvo conformado por dos fases principales como se muestra en el Anexo 8

El levantamiento de la información se realizó en dos fases, el primer grupo de colaboradores fue convocado en la fecha 7 de Julio del 2018 en las instalaciones de E&B Security, donde acudieron un total de 20 colaboradores. Una vez reunidos, se compartió la presentación con los objetivos de la investigación. Posteriormente, se entregó el consentimiento informado y consecutivamente se entregaron las encuestas de intención de salida y el instrumento de intención de rotación. Una vez que los colaboradores llenaron las encuestas, en nombre de la empresa E&B Security y de la autora de la investigación se entregó un *Coffe Break* a todos quienes participaron.

Para completar la información del número mayoritario de colaboradores, fue necesario viajar a la provincia de Zamora Chinchipe donde se encontraba más del 80% restante de colaboradores. Para acceder al campamento donde los colaboradores se encontraban ejecutando sus operaciones, fue necesario contar con la autorización de la empresa. En esta ocasión los colaboradores fueron convocados en la fecha 14 de julio del 2018 y el segundo grupo en la fecha 21 de julio del 2018 en el auditorio del campamento, el cual fue reservado con previa anticipación a la compañía. En esta ocasión se repitió el mismo proceso realizado con el primer grupo de colaboradores, lo cual incluyó la presentación resumen de los objetivos de la investigación, posteriormente la entrega de las encuestas. Debido al extenso grupo de colaboradores que se encontraban en el campamento, fue necesario dividirlos en tres grupos debido a la capacidad del auditorio

donde se realizaron las encuestas. De igual forma, una vez concluidas las encuestas, se entregó un *Coffe Break* a todos los participantes.

En cuanto al grupo objetivo conformado por excolaboradores, para cumplir con el fin, se optó por aplicar las encuestas vía telefónica, lo cual fue realizado entre el sábado 28 de julio al domingo 19 de agosto del 2018. Para obtener la información necesaria vía telefónica fue importante manejar un *Speech* adecuado que indique al excolaborador que la información proporcionada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos. Una vez obtenida la aprobación del ex colaborador, se procedió a realizar las preguntas correspondientes a la encuesta de salida y se consultó la participación libre y voluntaria (Anexo 9)

Tras todo lo ejecutado, el levantamiento de la información concluyó el 20 de agosto del 2018 lo cual dio paso al procesamiento de los datos obtenidos, proceso que se explicará a continuación.

3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de la información tomo como herramienta principal Microsoft Excel, debido a que la información que se obtuvo pertenecía a dos grupos diferentes de la compañía, colaboradores (Anexo 10) y excolaboradores (Anexo 11), fue necesario realizar dos bases de datos generales. Cada pregunta contenía una escala entre bueno, regular y malo, lo cual, con la intención de agilizar la tabulación de datos, las respuestas fueron codificadas con un número en donde bueno correspondía a 1, regular 2 y malo 3. A su vez, se tabuló las respuestas de preguntas abiertas realizadas de acuerdo con la técnica de análisis de contenido. Con el fin de llevar un orden de tabulación se crearon 10 hojas de Excel que contenían la tabulación de cada pregunta por separado. Se realizó el mismo procedimiento con la tabulación de la escala de intención de salida.

Una vez realizado este procedimiento, se representó el resultado por pregunta representado en figuras, las mismas que reflejaron la respuesta de mayor frecuencia por parte de los dos grupos objetivo. A continuación, se muestran las preguntas más relevantes de la investigación y la opinión de los colaboradores y excolaboradores.

3.5.1 GRUPO COLABORADORES.

3.5.1.1 ENCUESTA DE INTENCIÓN DE SALIDA

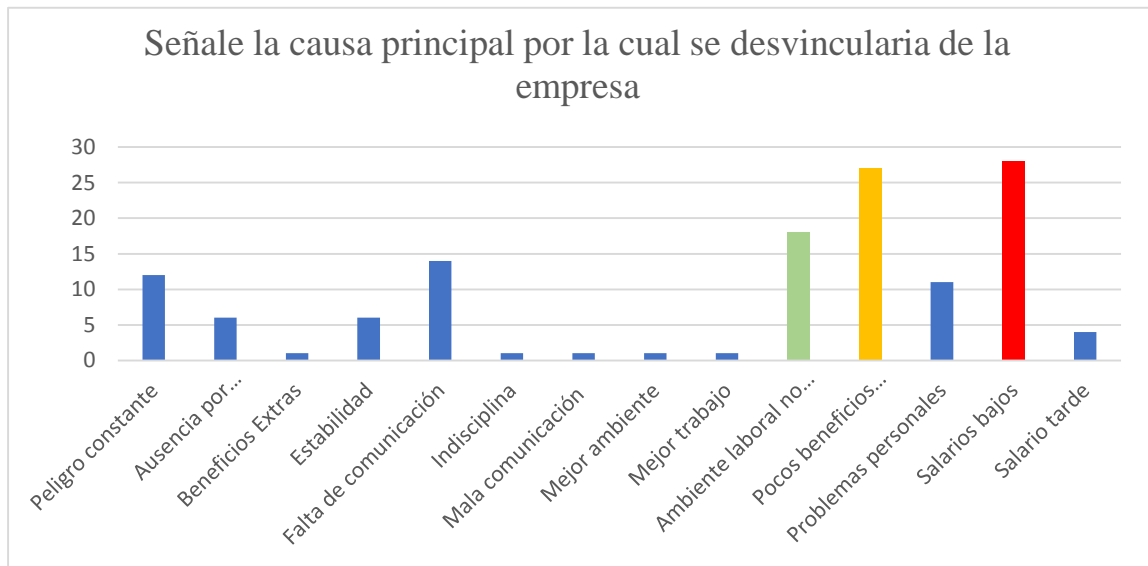


Figura 3. Motivos de intención de salida

Se observa que la mayoría de los colaboradores se desvincularían de la empresa debido a los salarios bajos, en segundo lugar, a razón de no existir beneficios extras en la compañía y finalmente un ambiente laboral no agradable.



Figura 4. Opinión de salarios bajos

Las razones principales que intervienen en la decisión de retirarse de la compañía por el salario, las respuestas de mayor frecuencia son; pago impuntual, salario insuficiente.

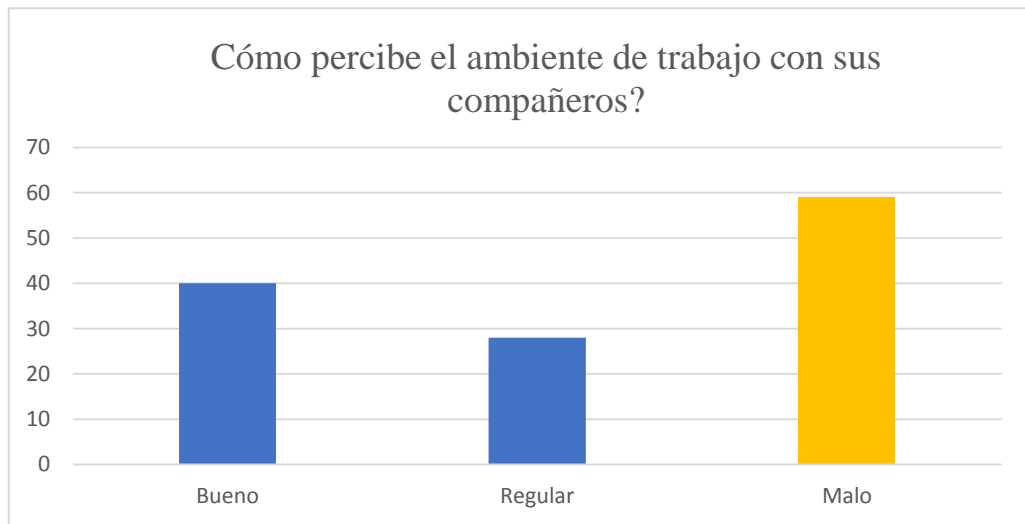


Figura 5. Ambiente Laboral

Se observa que la mayoría de los colaboradores ubica como malo el ambiente que existe entre compañeros y un total de cuarenta y un colaboradores ubica al ambiente como bueno, el grupo restante se encuentra en la clasificación regular.



Figura 6. Opinión del Ambiente Laboral

Se observan los motivos por los cuales los colaboradores consideran que existe un mal ambiente entre compañeros; una de las respuestas frecuentes es; desunión, no compartir espacios, falta de apoyo entre compañeros.

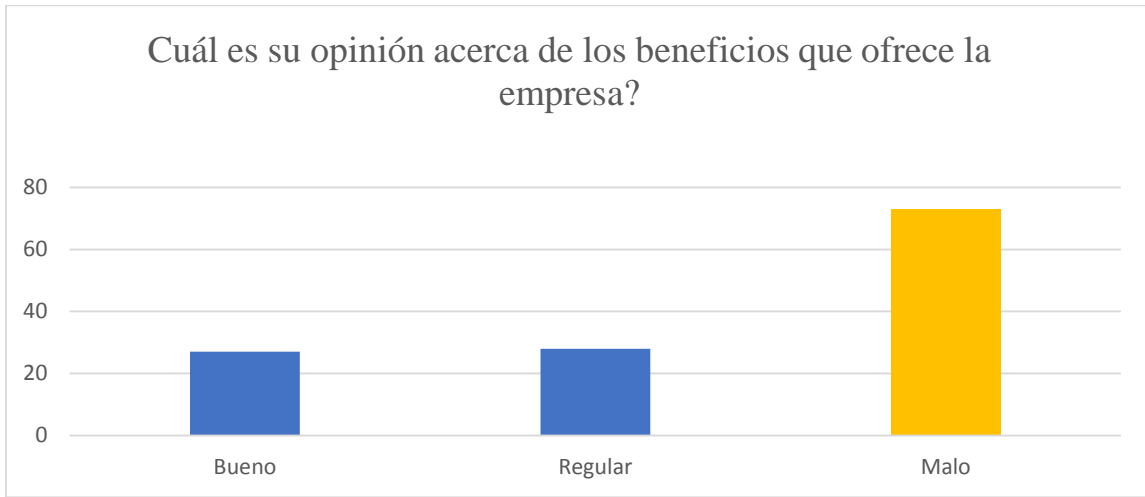


Figura 7. Beneficios

La percepción de la mayoría de los colaboradores ubica a los beneficios que ofrece la compañía como malo, un segundo grupo conformado por veinte y ocho colaboradores ubica como regular mientras que veinte y siete colaboradores ubican como bueno.

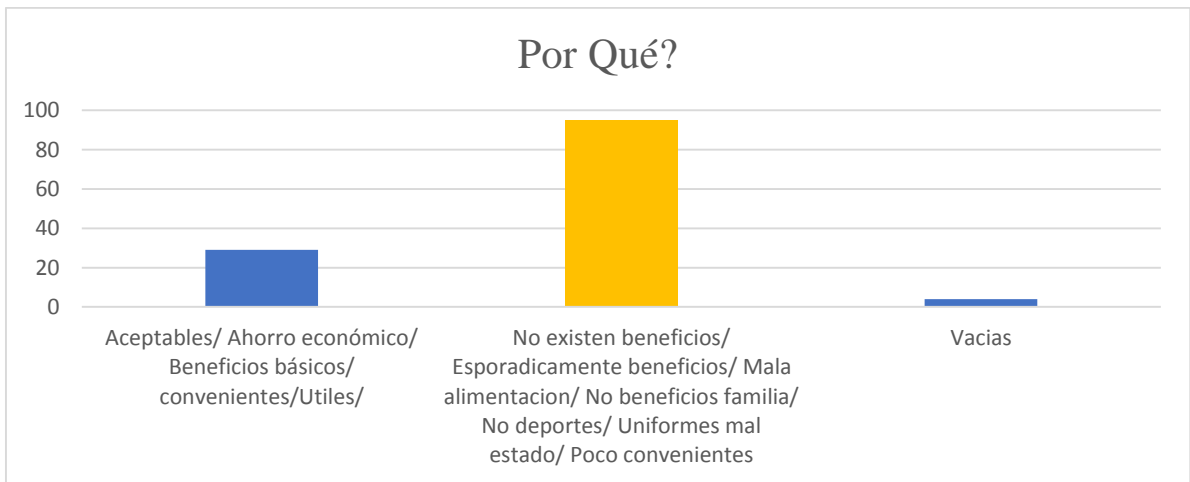


Figura 8. Opinión de los Beneficios

La mayoría de los colaboradores expresan como respuestas frecuentes; Mala alimentación, no existen beneficios familiares, No existen espacios para realizar deportes y no existen beneficios.

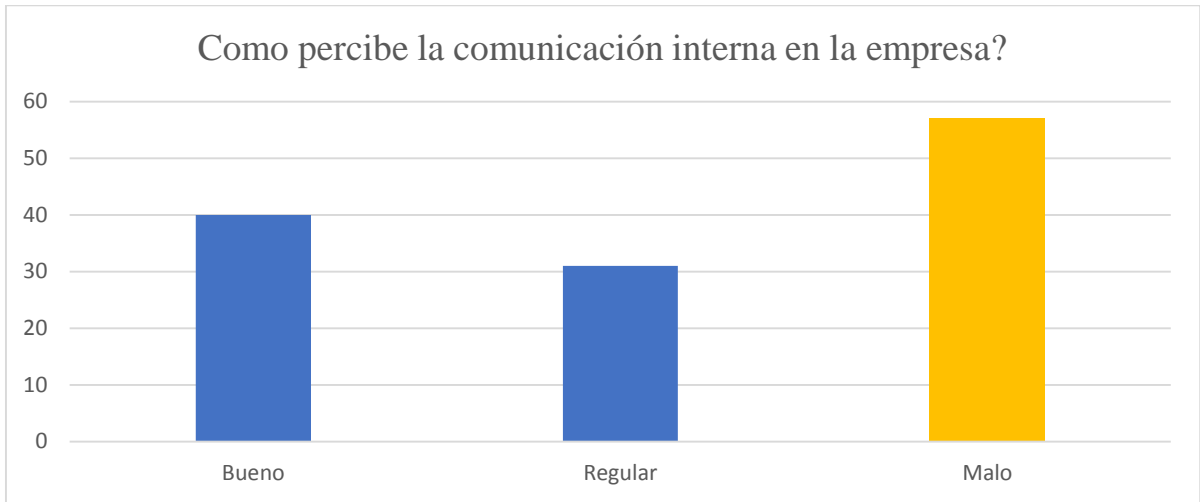


Figura 9. Comunicación Interna

La mayoría de los colaboradores perciben como mala la comunicación interna de la empresa, mientras que el segundo grupo con un volumen de cuarenta colaboradores ubica como bueno, el grupo restante, conformado por treinta y un colaboradores, lo ubica como regular.

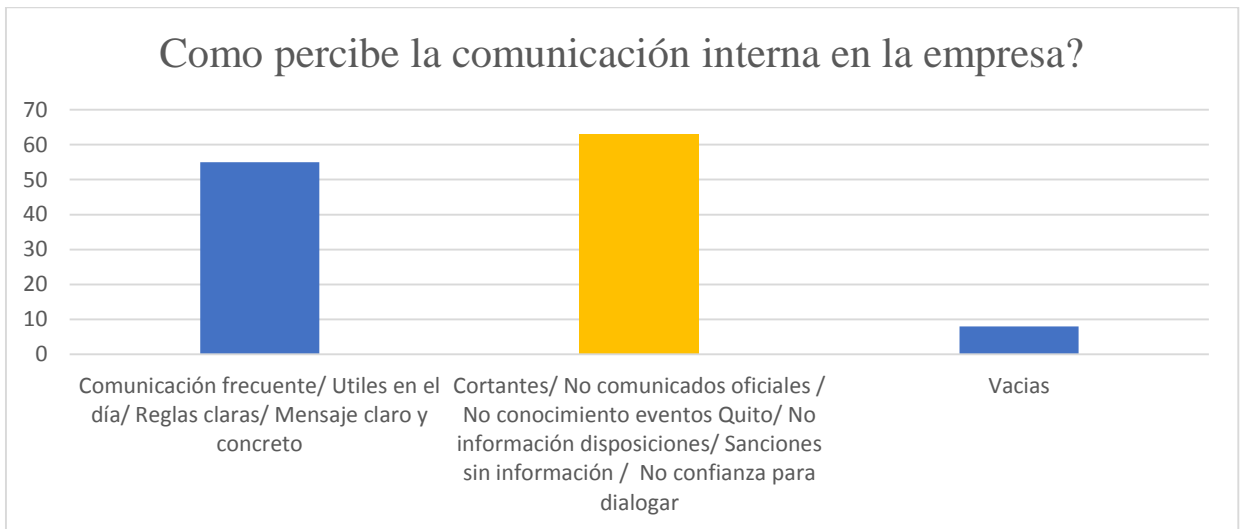


Figura 10. Opinión de la Comunicación Interna

Las respuestas más frecuentes respecto a las razones de la percepción de la comunicación interna son: no conocimiento actividades matriz, no existen comunicados oficiales, no información sobre disposiciones, no confianza para dialogar.

3.5.1.2 INSTRUMENTO INTENCIÓN DE ROTACIÓN

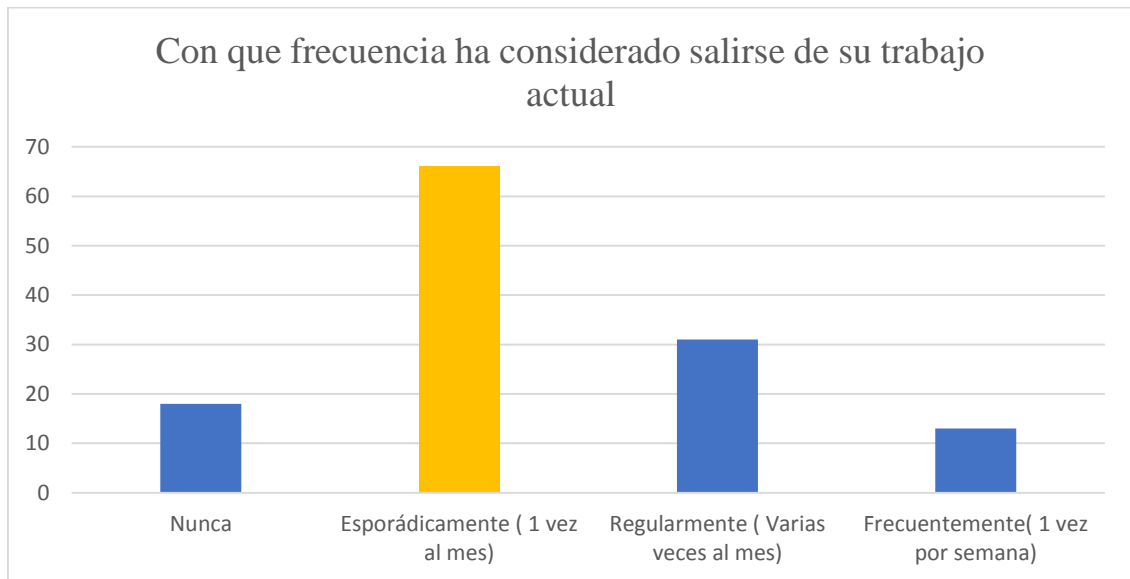


Figura 11. Considerar renunciar

Evidencia que la mayoría de los colaboradores consideran retirarse de su trabajo actual al menos una vez al mes. Adicionalmente, treinta y un colaboradores expresan que piensan varias veces al mes en tomar esta decisión. Mientras que en los grupos minoritarios se encuentran opiniones entre la escala de nunca y frecuentemente.

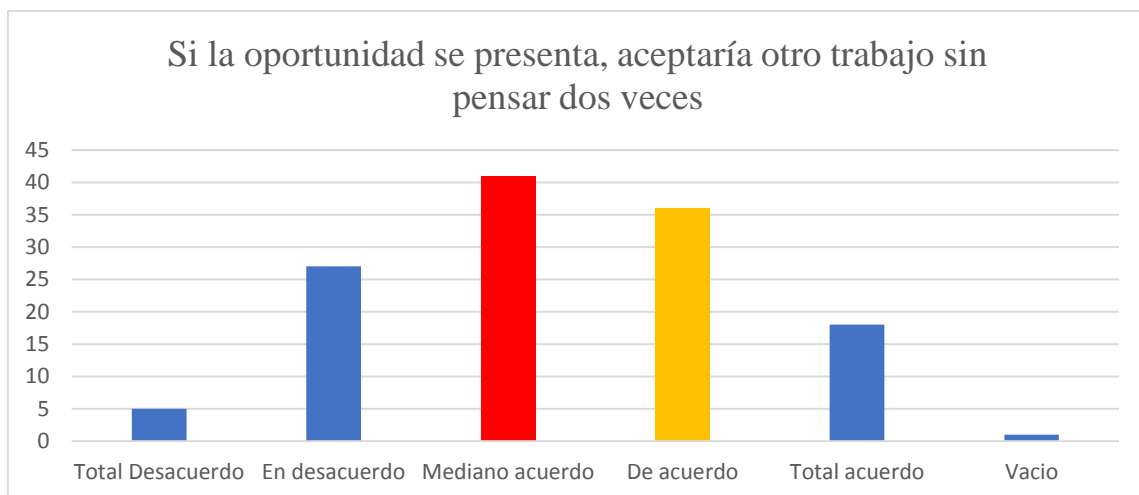


Figura 12. Aceptar otro trabajo

Un total de cuarenta y un personas revela un mediano acuerdo respecto a la posibilidad de aceptar sin pensar dos veces otro trabajo, por otro lado treinta y seis personas expresan su acuerdo en tomar esta decisión.

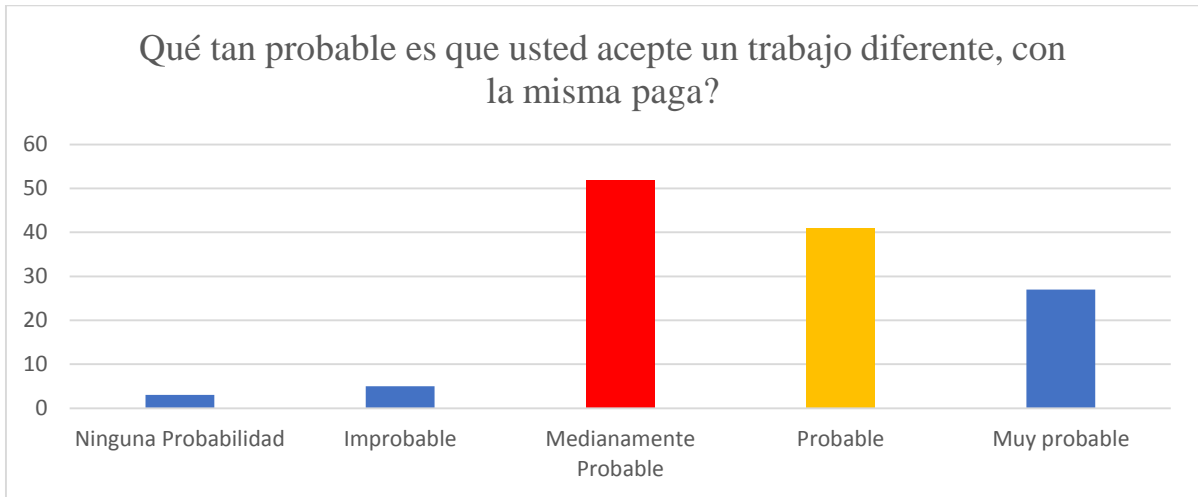


Figura 13. Aceptar otro trabajo con igual paga

Cincuenta y dos colaboradores indican que es medianamente probable que acepten un trabajo diferente con la misma paga, mientras que cuarenta y un colaboradores indican que es probable que lo acepten. El tercer grupo de colaboradores con respuesta minoritaria ubica su respuesta en "muy probable"

3.5.2 GRUPO EXCOLABORADORES

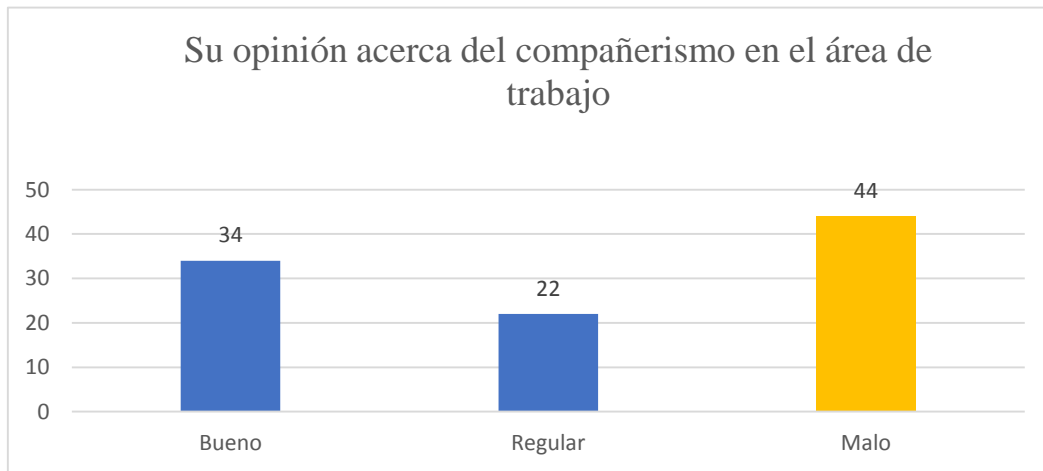


Figura 14. Ambiente Laboral

Cuarenta y cuatro excolaboradores opinan que el compañerismo en el área de trabajo tiende a ser malo, por otro lado, treinta y cuatro excolaboradores lo consideran bueno y veinte y dos regular.

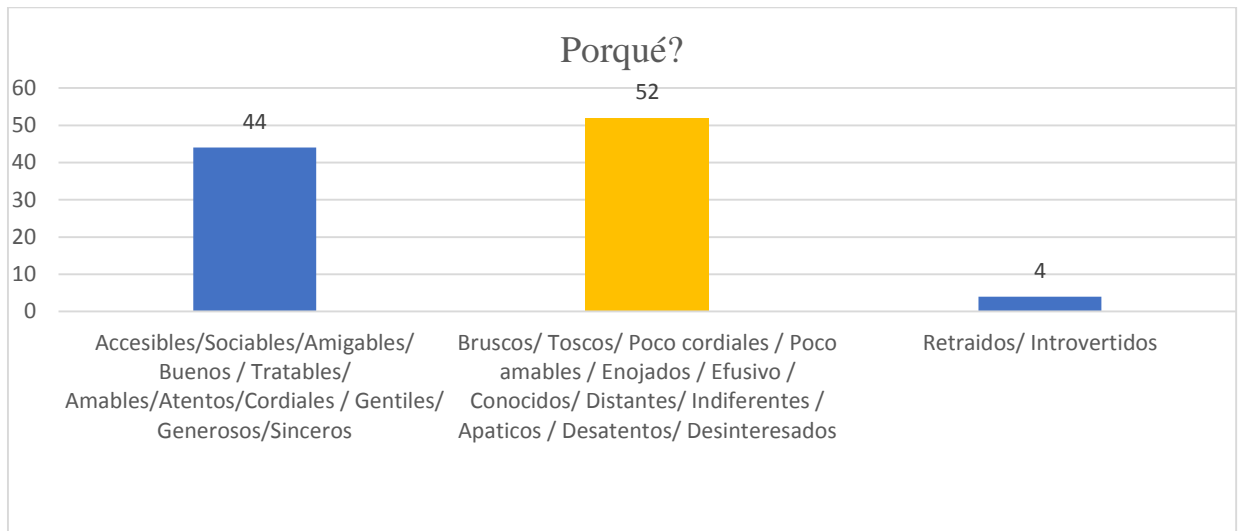


Figura 15. Opinión del Ambiente Laboral

La mayoría de los excolaboradores indica que el trato entre compañeros puede ser brusco, y destacan adjetivos como manejar relaciones de forma distantes, indiferente, apáticos y con poca unión. El segundo grupo conformado por cuarenta y cuatro colaboradores indica que son accesibles, amigables y sociables.

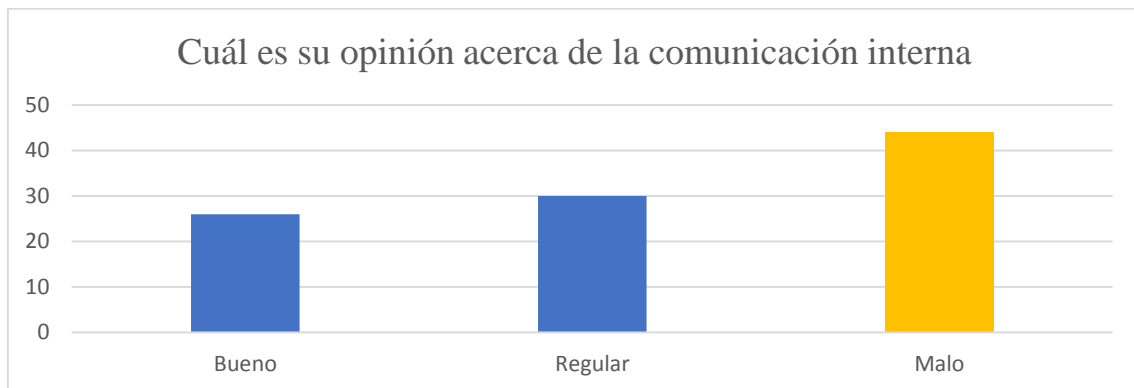


Figura 16. Comunicación Interna

Se evidencia que la mayoría de los colaboradores tiene una percepción sobre la comunicación interna que ubica en el rango "Malo", adicionalmente, treinta colaboradores ubicaron a la comunicación interna en un rango de regular, mientras que veinte y seis colaboradores lo ubican en un rango bueno.

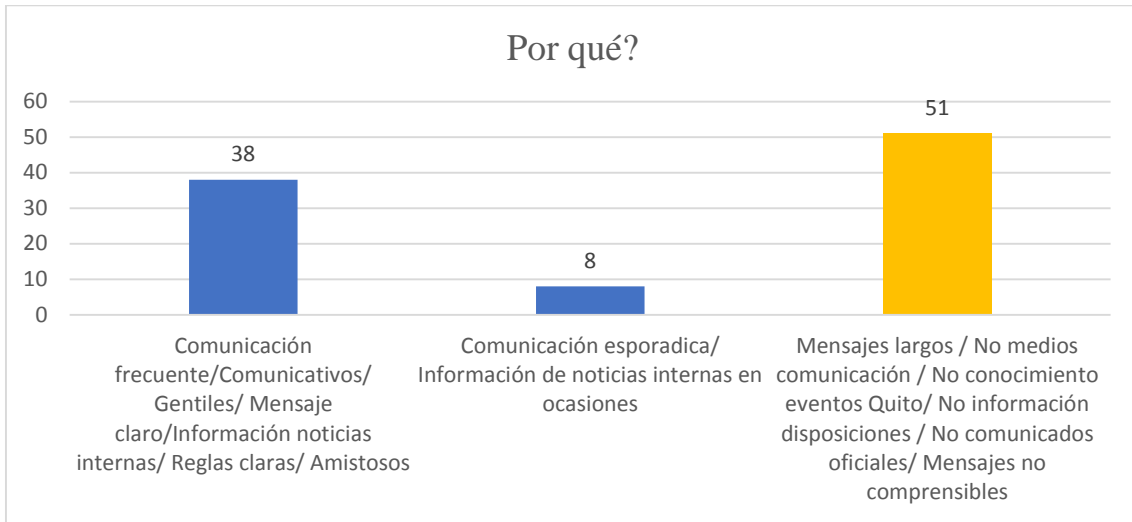


Figura 17. Opinión de la Comunicación Interna

La mayoría de los colaboradores indica que la comunicación interna no lleva mensajes claros, no existen comunicación fluida entre las actividades que realiza la matriz, no existen comunicados oficiales ni información suficiente sobre las nuevas disposiciones.

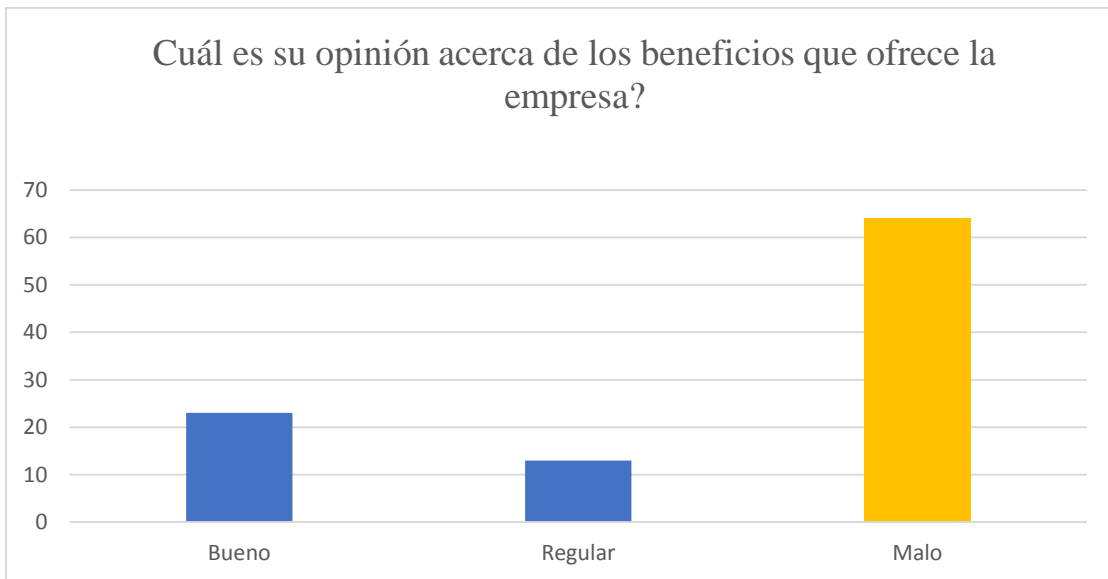


Figura 18. Beneficios

La mayoría de los excolaboradores percibe a los beneficios como malos, mientras que veinte y dos colaboradores ubican a los beneficios de la empresa en la categoría bueno, finalmente, trece colaboradores consideran a los beneficios como regulares.



Figura 19. Opinión de los Beneficios

Las respuestas más frecuentes respecto al porque consideran malos los beneficios otorgados por la compañía son; mala alimentación, no existen beneficios que incluyan a la familia, estado inadecuado de los uniformes de trabajo.

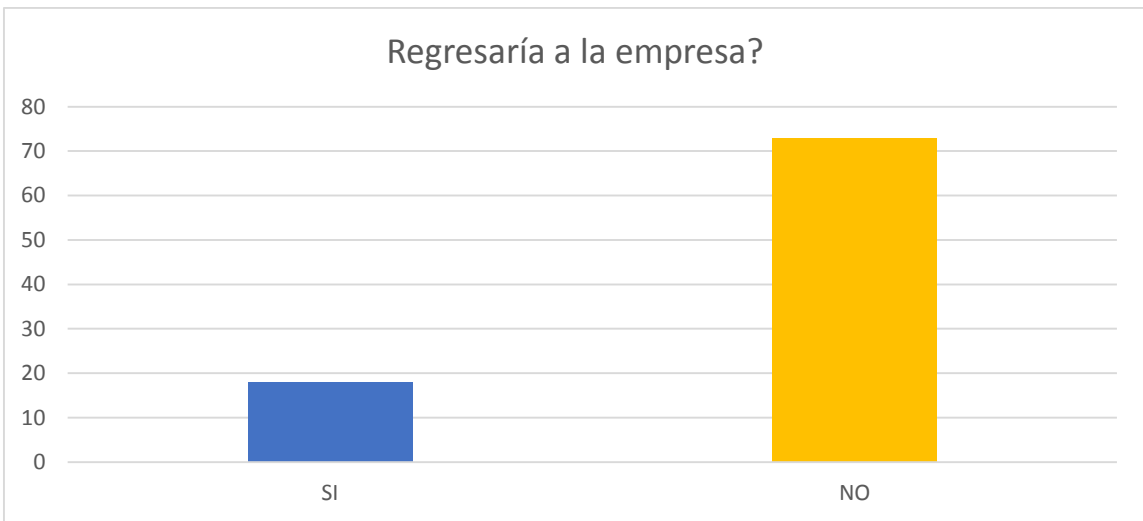


Figura 20. Retorno a la empresa

La mayoría de los excolaboradores indica que no regresaría a la compañía, por otro lado, un total de diez y ocho excolaboradores indica que sí lo haría.

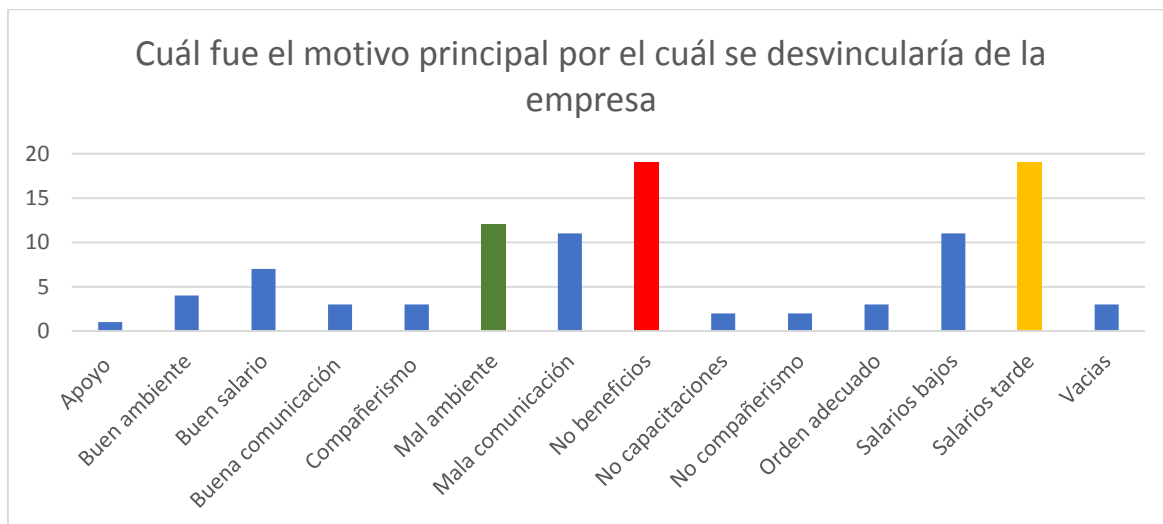


Figura 21. Opinión del retorno a la empresa

Se observa que la mayoría de los excolaboradores no regresaría a la compañía debido al pago tardío de los salarios y a razón de la inconformidad respecto a los beneficios que ofrece la compañía. La tercera respuesta mayoritaria se encuentra en el mal ambiente laboral que percibían en su anterior lugar de trabajo.

3.6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de datos ha brindado a la investigación una clara pauta respecto a los motivos principales de salida de los excolaboradores y sobre todo, los puntos de acción emergente para evitar la salida de los colaboradores actuales. Una vez contrastada y procesada la información, se puede evidencia que existe una coincidencia entre los factores críticos por los cuales los excolaboradores dejaron la compañía y los puntos de acción respecto al malestar de los colaboradores actuales.

A continuación, se muestra la tabla resumen de los factores críticos a intervenir dentro de la compañía

Tabla 2.

Datos Factores

		COLABORADORES			EXCOLABORADORES		
		Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo
Pregunta 2	Liderazgo	81	36	11	30	45	25
Pregunta 3	Ambienta Laboral	40	28	59	34	22	44
Pregunta 4	Factores físicos en el trabajo	73	29	26	47	30	23
Pregunta 5	Comunicación interna	40	31	57	26	30	44
Pregunta 6	Beneficios	27	28	73	23	13	64
Pregunta 7	Salarios	23	30	75	28	12	60
Pregunta 8	Dep Recursos Humanos	47	46	35	22	9	69
Pregunta 9	Desarrollo y Capacitación	38	57	33	75	10	15
		SI	NO		SI	NO	
Pregunta 10	Permanencia / Retorno a la compañía	56	71		18	73	

3.6.1 SALARIOS:

Los salarios que mantiene la compañía, es la razón principal de salida de los colaboradores, la opinión que acompaña este malestar refiere a una paga no puntual del salario. La impuntualidad a la hora de realizar los pagos mensuales correspondientes desencadena una serie de sucesos que vuelven más crítico el factor salarial para los colaboradores. En este punto, se debe considerar que la mayoría de los colaboradores están casados, por lo tanto, requieren de una paga puntual y acorde a las necesidades familiares. Debido a la opinión generalizada respecto a los salarios bajos, es necesario contemplar otras soluciones que compensen el rango salarial que desearía percibir el colaborador dicha propuesta será abordada más adelante. Esta información en contraste con la teoría de factores de Herzberg, la cual indica que es necesario mantener un salario acorde a las actividades realizadas ya que es parte de los factores que al no estar presentes, desmotivan a los colaboradores Herzberg (2017).

3.6.2 BENEFICIOS

En cuanto a los beneficios que proporciona la compañía como la alimentación, se encontraron opiniones que revelan que la calidad del servicio no es la adecuada, así como la proporción de alimentos que se otorgan a cada colaborador, lo cual implica una

inversión adicional de los colaboradores quienes de forma independiente invierten en consumir alimentos extras en el transcurso del día. Por otro lado, los uniformes que entrega la compañía al colaborador desde su primer día de labores son catalogados por parte de los dos grupos como ropa en mal estado, sin el suficiente cuidado. Dentro del punto de beneficios se encuentran varias observaciones que refieren a la consideración de los otros miembros de la familia a actividades que organiza la compañía, de igual forma, la falta de espacios para realizar deportes o compartir internamente también son una de las observaciones que incrementan las opiniones respecto a la falta de beneficios extras para colaboradores. Tal y como afirma Madero&Barbosa (2015), es importante trabajar sobre estrategias y prácticas organizacionales que actúen sobre los puntos mencionados en el ámbito de beneficios ya que esto no solo retiene al personal si no también aporta al posicionamiento de la compañía en el mercado para captar los mejores perfiles en el giro de negocio.

3.6.3 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna se da de forma intermitente, esto a su vez conlleva una desinformación respecto a las nuevas disposiciones o medidas expresadas por parte de los directivos de la compañía, lo cual desata una cadena de comunicados no oficiales que se interpretan como rumores, por tanto, como disposiciones no acatadas. A razón del incumplimiento de las medidas expresadas por los directivos, que no llegan oportunamente a los colaboradores, se extienden multas por incumplimiento de los acuerdos internos o nuevas disposiciones, lo cual genera malestar los colaboradores, ya que las multas pueden ser de tipo económica. Otro factor de análisis en la comunicación interna es la forma como se estructura el mensaje, es decir el contenido, y la forma del mensaje. El levantamiento de la información revela que la percepción respecto a los

mensajes internos puede ser demasiado extensos y el lenguaje utilizado, en ocasiones, es algo difícil de entender.

Considerando que la comunicación interna es parte de los pilares de la cultura organizacional, es necesario relacionar este aspecto con el enunciado de Flores (2012) ya que esto es parte de las denominadas “Bajas por motivos laborales” que al estar relacionadas directamente con aspectos que maneja la compañía deben ser intervenidas de forma inmediata con el fin de reducir el número de salidas.

3.6.4 AMBIENTE LABORAL

El levantamiento de la información en los grupos objetivos reveló datos críticos respecto al ambiente de trabajo que mantiene la compañía. Dentro de las respuestas más frecuentes de los colaboradores, se encuentran la desunión existente en el grupo de trabajo, la falta de espacios para compartir entre compañeros y el trato poco amable que puede existir en el grupo de trabajo lo cual genera un ambiente poco adecuado para los colaboradores.

En este sentido, relacionando con el enunciado de Peñalver (2018), una de las necesidades de bienestar psicológico del colaborador se enmarca en la posibilidad de romper con actividades rutinarias y que a su vez generen cohesión grupal, lo cual ayuda a formar equipos sólidos y a su vez, aporta a crear una imagen de compañía flexible, dinámica y con foco en el colaborador. Estas características atraen a nuevas generaciones de fuerza laboral.

Por lo antes descrito, y tras el análisis de los factores prioritarios que son causa principal de la salida de los colaboradores, se puede concluir que es necesaria una

intervención con propuestas que impacten en la mejora de; Salarios, Comunicación Interna, Ambiente Laboral, Beneficios.

En el caso de los salarios, el malestar que prima entre colaboradores tiene relación con el pago tardío de salarios, mientras que en factor de comunicación se revela que la ausencia de la misma crea confusión entre los colaboradores a la hora de seguir un procedimiento establecido o acatar nuevas disposiciones. En cuanto al ambiente laboral, el principal punto a intervenir se relaciona directamente con la calidad de relaciones interpersonales que existen entre el equipo de colaboradores, lo cuál a su vez desencadena una percepción generaliza de “división” entre todos quienes conforman la compañía. Finalmente, en el caso de beneficios, fue necesario reevaluar el alcance actual de los mismos el cual revela una insatisfacción casi generalizada de los colaboradores.

CAPITULO 4

PROPUESTA

4.1 INTRODUCCIÓN

La propuesta fue elaborada en función de los resultados obtenidos tras la aplicación de herramientas de intención de rotación y motivos de salida al grupo de colaboradores y excolaboradores, los datos obtenidos permitieron identificar los puntos críticos a intervenir en el plan de retención de talento, entre ellos se encuentran factores como; ambiente laboral, beneficios, comunicación interna y salarios. La propuesta de retención de talento permitirá aportar con alternativas y soluciones para reducir el riesgo de rotación de personal en la compañía E&B Security en base a la toma de acciones prioritarias

4.2 OBJETIVO

Reducir los índices de rotación de personal de la compañía mediante la intervención oportuna de los principales factores que causan la salida de los colaboradores de la compañía.

4.3 DESTINATARIOS

La propuesta de intervención está dirigida a todo el personal de la compañía.

4.4 PROPUESTA

Se han identificado 4 factores de prioridad alto y un factor de prioridad media, cada una de las propuestas de mejora que corresponden a cada factor serán elaboradas con un objetivo central, actividades específicas para cumplirlo, recursos, materiales, presupuesto, indicadores, fuentes de verificación y responsables del cumplimiento del objetivo.

4.4.1 FACTOR SALARIAL

Tabla 4.

Factor Salarial

FACTOR	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
SALARIAL	Establecer un sistema de remuneración fija acorde al análisis salarial del mercado	Analizar y comparar los tipos de metodología de asignación salarial acorde a la necesidad de la compañía.	Computador, sistema de paga electrónica, manual de funciones de colaboradores, Lista en nómina de los colaboradores, consultor externo	\$2.000	Número de colaboradores incluidos en la nueva escala salarial	Lista de verificación de depósitos bancarios de los colaboradores en nómina	Asistente Contable-Financiero Coordinadora de Recursos Humanos
		Realizar un estudio de salarios del mismo sector productivo con el fin de mantener una remuneración competitiva en el mercado.					
Estructurar la nueva escala salarial de acuerdo con el análisis realizado.							
Implementar la nueva estructura salarial.							
	Diseñar un sistema de pago quincenal.	Cambio de pago de mensual a quincenal, donde se establezca dividir el salario en dos partes de 50% en dos fechas diferentes.	Computador, sistema de pago electrónica, lista en nómina de los colaboradores	N/A	Número de colaboradores que cobran su paga quincenalmente	Registro de paga de la nómina en las respectivas quincenas	Asistente Contable Financiero

4.4.2 FACTOR AMBIENTE LABORAL

Tabla 5.

Factor Ambiente Laboral

						FUENTES DE VERIFICACIÓN	
FACTOR	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO	INDICADORES		RESPONSABLES
AMBIENTE LABORAL	Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros que conforman la compañía	Programar y coordinar campeonatos internos deportivos entre colaboradores (Futbol, Volley, Basquet)	Materiales de logística del evento como; chalecos, hidratación, hojas de registro, esferos, computador	\$2.000	Número de actividades extralaborales realizadas en el año	Lista de asistencia a las actividades realizadas y fotografías de los eventos	Área de recursos humanos
		Programar y coordinar de actividades extras en días conmemorativos como; navidad, día de la familia, día del trabajo, aniversario de la compañía.	Materiales de logística del evento como; guía de dinámicas familiares, break, computador, hojas, registro de asistencia	\$3.000			
		Programar y coordinar actividades de cuerdas altas que desarrollen competencias de trabajo en equipo y cohesión de grupo	Materiales de logística del evento como; chalecos, hidratación, hojas, esferos, mombretes, computador	\$1.200			
		Compartir un reconocimiento escrito vía correo electrónico en función de un trabajo que sobrepasa expectativas, actitud, solidaridad, compañerismo	Plantillas base de reconocimiento al personal, computador, correo electrónico	\$20	Número de reconocimientos extendidos al personal	Correos electrónicos con el reconocimiento del jefe/compañero	Área de recursos humanos

4.4.3 FACTOR COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla 6.

Factor Comunicación Interna

FACTOR	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
COMUNICACIÓN INTERNA	Diseñar herramientas y métodos que efectivice la comunicación interna	Elaborar una plantilla digital para informar comunicados oficiales mediante correo institucional y grupos de whatsapp	Laptop, Adobe ilustrator, celulares inteligentes, aplicación whatsapp, correo electrónico	\$100	Número de plantillas de comunicación emitidas por semana	Plantilla final de los anuncios de comunicación	Personal de Comunicación interna y Recursos Humanos
		Designar quincenalmente responsables de grupo sobre el anuncio y difusión de comunicados oficiales y cambios en normas corporativas	Lista de colaboradores en nómina Lista de colaboradores asignados como responsables de la comunicación de los campamentos.	N/A	Número de colaboradores informados por los responsables de comunicación	Lista de colaboradores inscritos como encargados de la difusión de comunicación interna	
		Ejecutar reuniones semestrales de comunicación interna con todos los colaboradores que conforman la compañía, donde se difunda el estado actual de la compañía, nuevos objetivos y estrategias a utilizar	Carpas, sillas, mesas, mantelería y break para los asistentes, proyector, esferos, cuadernos institucionales	\$1.900	Número de asistentes a la reunión de comunicación.	Imágenes fotográficas de la reunión de comunicación.	
		Programar sesiones de coaching y cohesión grupal para líderes del equipo (3)	Computador, láminas power point, fichas de ayuda o aprendizaje, esferos, membretes, temario	\$2.600	Número de sesiones de coaching realizadas para líderes del equipo	Informes del área de RRHH respecto al proceso de formación de coaching otorgado a los líderes del área	

FACTOR	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESUPUESTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
COMUNICACIÓN INTERNA	Diseñar herramientas y métodos que efectivice la comunicación interna	Elaborar cronogramas con anuncios de noticias o datos interesantes respecto a tendencias de seguridad física y contexto actual	Laptop, Adobe ilustrator, celulares inteligentes, aplicación whatsapp	\$50	Número de anuncios enviados que contengan al menos dos noticias de actualidad respecto a seguridad física	Plantilla final del anuncio de noticias enviado a los colaboradores	Personal de Comunicación interna y Recursos Humanos
		Elaborar, actualizar y reubicar carteleras de información en la sede de la compañía y campamentos donde ejercen funciones	Laptops, hojas bond, adobe ilustrator, materiales para la elaboración de las carteleras	\$180	Número de carteleras colocadas en los distintos puntos autorizados por la organización	Fotografías de las carteleras colocadas en los puntos acordados	

4.4.4 FACTOR BENEFICIOS

Tabla 7. Factor Beneficios

FACTOR	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PRESU PUESTO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RESPON SABLES
BENEFICIOS	Establecer un programa de beneficios para el colaborador	Realizar convenios con entidades privadas de consumo masivo obteniendo descuentos en consumo para el personal de la compañía.	Papel, esferos, tarjeta de descuento, lista de colaboradores en nómina.	\$150	Número de colaboradores que obtienen la tarjeta de descuento	Lista de colaboradores que retiraron la tarjeta de descuento en el primer periodo de vigencia	Recursos Humanos y Área Contable-financiera
		Cubrir los gastos de movilización de los colaboradores hacia los campamentos donde la compañía mantenga operaciones y su regreso a casa	Lista de colaboradores en nómina, lista de proveedores de transporte	\$1.500	Numero de colaboradores que gozan del beneficio en función del convenio	Lista de colaboradores en nómina que utilizan el servicio de transporte	
		Otorgar un día libre a razón del cumpleaños del colaborador	Lista de colaboradores en nómina con las respectivas fechas de nacimiento	N/A	Número de colaboradores que han solicitado su día libre por cumpleaños	Lista de registro de solicitud de día libre por cumpleaños	
		Dotar de uniformes adecuados a todos los colaboradores de la organización en un periodo de 2 años	Lista de empresas proveedoras de uniformes, lista de colaboradores en nómina	\$3.000	Número de uniformes entregados a los colaboradores nuevos y antiguos	Lista de registro de uniformes entregados a los colaboradores.	
		Determinar estrategias para lograr una alimentación nutritiva y balanceada a los nuevos colaboradores	Programación semanal de alimentación, proveedor calificado en base a las necesidades de la organización	\$700	Número de colaboradores que reciben alimentación por parte de la compañía	Lista de colaboradores que registran el consumo de almuerzo en la empresa	
		Otorgar un día adicional libre mensualmente, en la jornada de descanso (aplica en días de lunes a viernes)	Lista de colaboradores en nómina	N/A	Número de colaboradores que hacen uso del día libre	Lista de registro de colaboradores que hacen uso del día libr	

4.5 PRECONDICIONES

Para implementar el proyecto y las propuestas planteadas será necesario contar con el presupuesto adecuado en función de las actividades a realizar, adicionalmente, es fundamental tener la autorización de la alta dirección para la ejecución del plan de retención en el cronograma establecido. Es importante mencionar que, ya que las propuestas involucran la gestión y participación de todos los colaboradores de la compañía, se debe apelar a la voluntad, empoderamiento y compromiso del total de los colaboradores. Es oportuno también, considerar el giro de negocio de la compañía, pues al ser una empresa que ofrece servicios de 24 horas al día, la organización de carga horario, y programación de eventos se debe adecuar de tal forma que se pueda contar con la mayoría de los colaboradores.

4.6 SOSTENIBILIDAD

Con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del proyecto en el transcurso del tiempo, es indispensable contar con el apoyo de los socios de la compañía, el seguimiento de las actividades y cumplimiento de la propuesta debe estar estructurado por una serie de evaluaciones que permitan medir la consecución de objetivos parciales y completos. Para que el proyecto pueda mantenerse vigente a lo largo del tiempo, será necesario contar con un programa de medición de índices de rotación en la compañía y como complemento de ello, la intención de rotación de colaboradores actuales y su nivel de satisfacción en la empresa.

4.7 MONITOREO

El monitoreo y seguimiento de la implementación de la propuesta se realizará mediante reuniones mensuales en conjunto con el equipo de recursos humanos, el área financiera y los directivos de la empresa. Dichas reuniones tendrán como herramienta principal una ficha de cumplimiento de objetivos y un acta de compromiso respecto a los ajustes a realizarse en el plan

y la asignación de responsabilidades a cada área correspondiente, tales instrumentos serán de uso de todos quienes asistan a las reuniones, lo cual permitirá de forma más objetiva, el avance de la implementación del proyecto, realizar ajustes e identificar puntos de mejora.

4.8 EVALUACIÓN

Trascurridos aproximadamente 6 meses desde de la aplicación de la propuesta, se aplicará la herramienta de intención de rotación previamente utilizada en la investigación, la cual nos permitirá conocer la pretensión de rotación de los colaboradores que conformen en ese momento a la compañía y medir las posibles causas de su salida. El objetivo será medir el impacto de la aplicación de la propuesta mediante la evaluación de satisfacción de los colaboradores, y la comparación de los niveles de rotación de los colaboradores de la organización antes y después de la aplicación de las estrategias de retención planteadas.

4.9 CRONOGRAMA

Tabla 8.
Cronograma

FACTOR	ACTIVIDAD	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Salarial	Analizar y comparar los tipos de metodología de asignación salarial	■															
	Realizar un estudio de salarios del mismo sector productivo		■														
	Estructurar la nueva escala salarial de acuerdo con el análisis realizado.			■													
	Implementar la nueva estructura salarial			■													
	Cambiar el pago mensual a quincenal				■	■											
	Reestablecer fechas de pago quincenal					■											
Ambiente Laboral	Programar y ejecutar de campeonatos deportivos internos						■										
	Programar y coordinar de actividades extralaborales en días conmemorativos							■									
	Programar y ejecutar de actividades de cuerdas altas de cohesión grupal						■										
	Programar de sesiones de coaching para líderes del equipo							■									
Comunicación interna	Elaborar una plantilla de comunicados digital								■								
	Designar responsables quincenalmente de la comunicación interna								■								
	Programar de reuniones corporativas semestrales con todo el personal de la compañía									■							
	Elaborar cronogramas de anuncios de noticias interesantes sobre seguridad										■						
	Elaborar, actualizar y reubicar las carteleras con información interna											■					
Beneficios	Realizar convenios con entidades privadas para obtener descuentos de consumo											■					
	Cubrir gastos de movilización de colaboradores hacia los campamentos				■												
	Programar días libres a los colaboradores a razón de su cumpleaños									■							
	Dotar de uniformes a todos los colaboradores de la compañía										■	■	■	■	■		
	Determinar estrategias de alimentación balanceada y nutritiva para el personal													■	■		
	Programar un Flex Friday mensual de los colaboradores															■	

4.9 MATRIZ MARCO LÓGICO

Tabla 9.
Matriz Marco Lógico

	DESCRICIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo del desarrollo	Personal comprometido con la organización	Número de colaboradores satisfechos con la compañía	Lista de colaboradores en nómina y registro de salidas mensuales.	Involucramiento y participación de directivos, personal administrativo y colaboradores de la compañía
Objetivo del proyecto	Estrategias de retención implementadas en las fechas establecidas	Número de estrategias implementadas	Informes respecto a las causas generales de rotación de personal, ficha de actividades a realizar para intervenir en las causas de salida	Disponibilidad financiera, participación y empoderamiento del plan por parte del área de recursos humanos y áreas de apoyo como el área financiera contable
Resultados Esperados	Índice de rotación reducido en el último año	Número de personas desvinculadas en el último año	Comparativo de salidas de personal en el periodo 2018 versus el periodo 2019	Compromiso y participación de colaboradores, líderes de equipo y áreas que involucren la aplicación del plan de retención de talento y nuevas ideas que aporten al bienestar de los colaboradores
ACTIVIDADES		INSUMOS	COSTOS	PRECONDICIONES
Analizar y comparar los tipos de metodología de asignación salarial acorde a la necesidad de la compañía.	Elaborar, actualizar y reubicar las carteleras con información interna	Laptop, programas de Microsoft office, consultor externo, esferos, papel, impresora, lista de colaboradores en nómina, lista de proveedores de uniformes, transporte y alimentos,	\$18.400	Apoyo y autorización de los directivos de la organización
Cambiar el pago mensual a quincenal	Cubrir gastos de movilización de colaboradores hacia los campamentos			Asignar un presupuesto para la realización del plan
Coordinar y ejecutar actividades extralaborales en días conmemorativos	Dotar de uniformes a todos los colaboradores de la compañía			Contar con los materiales y logística necesaria para el desarrollo de las actividades
Ejecutar de actividades de cuerdas altas de cohesión grupal	Programar días libres a los colaboradores a razón de su cumpleaños			Participación de todos los colaboradores de la compañía
Programar sesiones de coaching para líderes del equipo	Programar un Flex friday mensual de los colaboradores			Compromiso y participación de las áreas; talento humano y el área financiera contable
Designación de responsables de la comunicación interna cada quincena	Determinar estrategias de alimentación balanceada y nutritiva para todo el personal			

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El análisis del conjunto de teorías respecto a técnicas de retención en la organización revela que en la actualidad los colaboradores valoran las acciones corporativas que aportan a mejorar el desempeño en el trabajo en base al bienestar personal del colaborador, por lo tanto, las empresas dirigen sus actividades entorno a planes de compensación no monetaria.
- Tras el levantamiento de información y los resultados obtenidos, se puede concluir que las principales causas de la rotación de personal están en función de cuatro factores, entre los cuales se encuentran; ambiente laboral, salarios, comunicación interna y beneficios
- El primer sub-factor crítico a intervenir es el factor salarial que obtuvo, en su mayoría, una calificación en el rango “malo”, tanto por colaboradores como excolaboradores, los encuestados revelan que las razones principales de ubicar en el rango mencionado son debido al bajo monto salarial y al pago con varias semanas de retraso, lo cuál impulsa al colaborador a buscar una empresa “ más estable”.
- El segundo factor prioritario en la elaboración del plan es la comunicación interna, entre los motivos principales del por qué intervenir este factor se encuentran: comunicación no oficial y esporádica, lo cual ocasiona una brecha en la comunicación interna que impide agilizar los procesos, toma de decisiones e incrementa el número de multas por incumplimiento de disposiciones no comunicadas de forma adecuada.
- El tercer factor común a intervenir entre el grupo de colaboradores y excolaboradores fueron los beneficios que presta la compañía, por lo tanto, fue

necesario plantear alternativas en torno a beneficios no monetarios que contribuyan al bienestar de colaboradores y sus familias.

- Dentro del sub-factor ambiente laboral, se evidenció que la desunión y falta de cohesión grupal son una causa base de la sensación de un ambiente laboral “malo”, como fue catalogado en su mayoría por colaboradores y excolaboradores.
- La propuesta diseñada se elaboró en función de los factores críticos a intervenir, las condiciones económicas de la organización y las bases teóricas de actividades y planes de intervención en la retención de todo el personal de la compañía.
- Finalmente se concluye que es esencial el apoyo de directivos, personal de recursos humanos, área de contabilidad y participación de todos los colaboradores de la organización para que la propuesta sea sostenible en el tiempo y pueda obtener el impacto esperado en la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- Tras la culminación de la investigación, se recomienda aplicar la propuesta planteada en base a los factores prioritarios a intervenir, los cuales son: factor salarial, ambiente laboral, comunicación interna y beneficios.
- Se recomienda levantar la información mediante herramientas digitales que permitan acortar el tiempo de tabulación de los datos obtenidos por los distintos grupos.
- Se recomienda gestionar un espacio con mayor capacidad de personas para realizar el levantamiento de información de forma más eficaz.
- Se recomienda que los líderes de la organización mantengan reuniones constantes con los miembros que a su vez liderarán la ejecución de los proyectos planteados.
- Se recomienda realizar una evaluación semestral respecto a la intención de rotación de los colaboradores actuales, en complemento con una encuesta anual que refleje el clima y liderazgo que mantiene la organización.

- Se recomienda socializar las propuestas del plan de retención de talento hacia los colaboradores, con el objetivo de escuchar sus comentarios y sugerencias y en consecuencia realizar los ajustes necesarios para obtener un mayor impacto en la población.
- Se recomienda realizar una primera reunión formal con los equipos de trabajo involucrados en la propuesta, con el objetivo de mantener un compromiso formal por ejecutar las acciones planteadas en pro del bienestar de todos los colaboradores que conforman la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2012). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Anda, M. (2017). *Calidad de Vida Laboral: el bienestar logrado a través del trabajo y su influencia*. Quito: PUCE.
- Barreiro, J (2003) *Gestión Científica empresarial*. Madrid.NetBiblo
- Bekerman, A. (15 de 02 de 2018). *Retención de Talento en Ámbitos Cooperativos*. Obtenido de Proquest: <https://search-proquest-com.puce.idm.oclc.org>
- Bossidy, L. (23 de Marzo de 2018). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx>
- Benavides, L. (18 de Octubre de 2017). Información General Empresa E&B. (D. Endara, Entrevistador)
- Boehringer Ingelheim (9 de agosto 2018) Obtenido de: www.boehringer-ingelheim.com
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12. doi: 10.4102/sajhrm.v11i1.507
- Cardona, D., & H, A. (2005). *Construcción cultural del concepto calidad de vida*. Facultad Nacional de Salud Pública.
- Castillo, C. (2011). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional*. Madrid: Fundacion EOI.
- Castillo, J. (2016). *Administración de personal*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mc Grwa Hill.
- Conscious Perfomance. (2016). La rotación de personal es positiva o negativa. *Empresas en reforma*, 7-9.
- Covey, S. (29 de Abril de 2017). *Depro Consultores*. Obtenido de <http://deproconsultores.com>
- Dessler, G. (2012). *Administración de Personal*. México: Pearson.
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (2014). *Retención de Talento*. Madrid: LID.
- Dominguez, T. (23 de Febrero de 2018). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- DRAE. (19 de Octubre de 2017). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- Edvinsson, L. (2012). *Intellectual Capital for Communities* . Boston: ELSEVIER.
- Encalada, R. (5 de Febrero de 2018). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com>

- E&B Security. (2017). <http://www.eybsecurity.com/nosotros/> Quito
- Flores, R. (2012). Factores que originan la rotación de personal en la empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*. , 3.
- Giraldo, C. (2018). *La importancia del Salario Emocional*. Madrid: TeamWork.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. . México: Mc Graw Hill.
- Hatum, A. (2009). *Alineado a la organización*. Granica: México.
- Hay Group. (2016). *Metodología Hay Group*. Bilbao: CEO.
- Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2012). *Administrative Managment*. USA: Thomson Learning.
- Heredia, S., & Chiang, M. (2017). Clima Organizacional y Salud Psicológica. *Dimensión Empresarial*, 63-67.
- Jaiswal, A. (2014). *Quality of work life*. New York: Journal of Business Management .
- Jaume, F. (2014). *Clima y Cultura Organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kluwer, W. (2014). Retención de Talento. *Capital Humano*, 34.
- Madero, M., & Barbosa, G. (2015). *Interrelación de la cultura, flexibilidad, alineación estratégica, innovación y rendimiento profesional*. México: ITESM.
- Maldonado, A. (2011). *Diseño de un programa de retención para el personal operativo de la empresa florícola ECOROSSES S.A*. Quito: PUCE.
- McAdams, J. (2014). *Premiar el desempeño*. Madrid: Diaz de Santos. S.A.
- Medellín, E. (2014). *Construir la Innovación*. México: FESE.
- Ministerio del trabajo. (17 de Febrero de 2018). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Moreno, J. (2016). *Teorías Motivacionales*. Quito: PUCE
- OIT. (12 de Abril de 2018). *Organización Mundial del Trabajo*. Obtenido de <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- OMS (20 de Julio 2018). *Organización Mundial de la salud*. Obtenido de <http://www.who.int/es>
- Patlán, J. (2017). *Calidad de vida en el trabajo*. México: Manual Moderno.
- Peñalver, A. (04 de 28 de 2018). *Nueve tendencias sobre salario emocional no dinerario*. Obtenido de RR.HH al día : www.capitalhumano.es
- Pinilla, J. (2016). El costo de la alta rotación de personal en las empresas. *Proquest*, 1-5.

- Ronco, E & Barber, I (2010) *El reto de gestionar talento humano*. Madrid. Editorial Casa libro
- Snell, & Bohlander. (2012). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Torres, Z., & Torres, A. (2017). *Desarrollo del Talento Humano*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ulrich, D. (2015). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Review.
- Uribe, J. (2017). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2009). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello
- USAL (2018). Unidad evaluación de la calidad, Salamanca. Obtenido de: [/Encuesta%20satisfacción%20laboral%20universidad%20de%20salamanca.pdf](#)
- Vanegas, M. (2013). *Psicología Organizacional; Perspectivas y Avances*. Bogotá: ECOE.

ANEXOS

Se ubican en el CD entregado.