



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

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

**DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN DE TALENTO PARA EL PERSONAL  
COMERCIAL OPERATIVO. PROYECTO APLICADO PARA LA EMPRESA  
COLFASHION CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO  
2022.**

**CHRISTIAN JAVIER CÁRDENAS BENAVIDES**

**DIRECTORA: MTR. KATIA NARANJO ESPIN**

**QUITO, 2022**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico, primeramente, a Dios, por guiarme siempre en mi vida diaria. A mis padres, que gracias a su esfuerzo y apoyo incondicional he podido lograr este objetivo académico.

¡Esto es para ustedes!

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por guiar mi vida todo el trascurso de mi vida universitaria, dándome sabiduría para continuar y permitirme finalizar esta etapa de estudios.

Agradezco a mis padres por todo el esfuerzo que han realizado para poder brindarme una educación de calidad, el apoyo y consejos que me han brindado siempre.

Agradezco a mi directora, Mtr. Katia Naranjo por guiarme en la realización de la disertación y brindarme su tiempo y conocimientos.

A mis amigas por brindarme su soporte, motivación y sobre todo su valiosa amistad a lo largo de nuestra vida universitaria.

**Christian Cárdenas**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Datos de la organización .....	3
1.3 Justificación.....	5
1.4 Antecedentes .....	7
1.5 Objetivos .....	8
1.5.1 Objetivo General.....	8
1.5.2 Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Rotación de personal .....	9
2.1.1 Tipos de rotación.....	10
2.1.2 Índice de rotación.....	10
2.1.3 Causas de la rotación de personal .....	12
2.1.4 Costos y efectos de la rotación de personal .....	13
2.2 Retención del talento humano .....	16
2.2.1 Importancia de la retención del personal .....	18
2.2.2 Factores que integran la retención de personal .....	20
2.2.3 Prácticas de gestión humana para retener el talento humano .....	24
2.3 Bienestar laboral.....	26
2.3.1 Esferas que integran bienestar laboral .....	28
2.3.2 Importancia del bienestar en las organizaciones.....	29
2.3.3 Bienestar laboral como estrategia para retener al talento humano .....	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1 Tipo de Investigación .....	33
3.2 Alcance.....	33
3.3 Diseño de la Investigación .....	34
3.4 Técnicas e instrumentos .....	34
3.5 Población y muestra .....	36
3.6 Descripción del proceso investigativo y levantamiento de información.....	36

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	39
4.1 Índice de rotación .....	39
4.2 Análisis Descriptivo Cuestionario de Bienestar Laboral .....	40
4.2.1 Datos Sociodemográficos .....	40
4.2.2 Bienestar Psicosocial .....	43
4.2.3 Efectos Colaterales.....	45
4.3 Resultados obtenidos de Focus Group .....	48
CAPÍTULO V: PROPUESTA .....	53
5.1 Introducción .....	53
5.2 Objetivo .....	53
5.3 Destinatarios.....	53
5.4 Propuesta .....	53
5.5 Precondiciones .....	60
5.6 Sostenibilidad.....	60
5.7 Monitoreo .....	60
5.8 Evaluación.....	61
5.9 Cronograma.....	62
5.10 Matriz de Marco Lógico.....	63
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
6.1 Conclusiones .....	64
6.2 Recomendaciones.....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	67
ANEXOS .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Resultados bienestar psicosocial</i> .....	43
<b>Tabla 2</b> <i>Resultados efectos colaterales</i> .....	45
<b>Tabla 3</b> <i>Resultados obtenidos por cargo</i> .....	47
<b>Tabla 4</b> <i>Análisis de contenido de focus groups</i> .....	48
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz de propuesta de estrategias y actividades</i> .....	54
<b>Tabla 6</b> <i>Cronograma de actividades</i> .....	62
<b>Tabla 8</b> <i>Matriz Marco Lógico</i> .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Organigrama de la empresa Colfashion Cía. Ltda.</i> .....	5
<b>Figura 2</b> <i>Fórmula de índice de rotación.</i> .....	11
<b>Figura 3</b> <i>Costos de rotación de personal</i> .....	14
<b>Figura 4</b> <i>Variables del clima organizacional</i> .....	21
<b>Figura 5</b> <i>Factores de retención del talento</i> .....	23
<b>Figura 6</b> <i>Modelo de bienestar laboral general</i> .....	28
<b>Figura 7</b> <i>Género</i> .....	40
<b>Figura 8</b> <i>Cargo</i> .....	40
<b>Figura 9</b> <i>Edad</i> .....	41
<b>Figura 10</b> <i>Antigüedad en la empresa</i> .....	41
<b>Figura 11</b> <i>Tienda</i> .....	42

## **RESUMEN**

La presente disertación tiene como objetivo Diseñar un Plan de Retención de Talento Humano para la empresa retail Colfashion Cía. Ltda., con el fin de reducir el índice de rotación del personal comercial operativo de la empresa. Mediante un análisis inicial se presenta un elevado índice de rotación de (62.66%), lo cual preocupa tanto a los directivos debido a los costos operativos en el departamento de Gestión Humana y la sensación de inestabilidad laboral en los colaboradores. En función de esta problemática se utilizó el cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG) como herramienta de diagnóstico y se realizó sesiones de focus groups para determinar las causas de salida basados en los factores de retención. Una vez analizados los resultados se presentaron 3 dimensiones de retención con sus respectivos factores causantes de la rotación en la empresa: Ambiente social (trato de los jefes, ambiente de trabajo), eficiencia productiva (beneficios y prestaciones) y por último la dimensión de núcleo personal (Desarrollo de habilidades, hacer carrera en la empresa, obtener reconocimientos, estabilidad profesional), los cuales causan la rotación del personal. Con los datos recabados se diseñó el Plan de Retención de Talento Humano que contempla una serie de acciones y estrategias enfocadas a mejorar las condiciones de bienestar laboral con el fin de retener al personal.

**Palabras Clave:** Retención de talento humano, bienestar laboral, rotación de personal

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se propone un plan para retener al talento humano mediante acciones y estrategias que mejore las condiciones laborales y favorezca a los colaboradores para que permanezcan más tiempo en la organización.

Para la presente investigación se desarrollaron 6 capítulos que permitieron fundamentar los aspectos teóricos y prácticos los cuales se puntualizan a continuación:

En el capítulo I se contempla el tema, marco introductorio, detallando los datos relevantes y contexto de la organización en donde se realizó el diagnóstico y la obtención de información, también se plantea los antecedentes y la justificación, el capítulo permite comprender la realidad organizacional de la empresa. Asimismo, se incluye los objetivos que busca alcanzar la investigación.

En el capítulo II se plantea la fundamentación teórica basada en libros y artículos de investigación relacionados a los temas planteados como la rotación de personal, retención de talento humano y bienestar laboral tomando en cuenta las apreciaciones de autores como Chiavenato, Madero, Sahagún, Cantera y Cervantes los cuales son relevantes para la elaboración de esta investigación.

El capítulo III describe la metodología utilizada en el proceso investigativo, alcance, diseño, población y el procedimiento de recolección de datos que abarca toda la investigación. Por la parte cuantitativa se utilizó el cuestionario como herramienta de diagnóstico y el focus group por el lado cualitativo.

Dentro del capítulo IV se presenta la tabulación e interpretación de los datos recabados por los instrumentos y herramientas utilizados para obtener información sobre los factores a intervenir, proporcionándonos las pautas para la creación del Plan de Retención de Talento Humano.

El capítulo V contiene la propuesta de plan de retención de talento humano, en la cual se detallan las acciones y estrategias para retener a los colaboradores del área comercial con cargos operativos mediante acciones retentivas fundamentadas en el bienestar laboral. En el plan se detalla los insumos, indicadores, presupuesto y responsables de ejecutar las acciones planteadas para cada factor.

Finalmente, en el último capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones finales a las cuales se llegaron con el presente proyecto de investigación. Consecutivamente se encuentra las fuentes bibliográficas y anexos correspondientes que respaldan esta disertación.

## **CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1 Tema**

Diseño de un plan de retención de talento para la empresa COLFAHION CIA. LTDA ubicada en la ciudad de Quito en el año 2022.

### **1.2 Datos de la organización**

#### **a) Nombre de la empresa**

Colfashion Cía. Ltda.

#### **b) Actividad**

Colfashion Cía. Ltda. es una filial de Permoda Cía. Ltda. una empresa multinacional líder en el sector retail de la moda urbana con presencia en países como Colombia, México, Costa Rica, Ecuador y Panamá; con operaciones en los países de China, Bangladesh e India. Su sede principal se encuentra ubicada en Bogotá-Colombia, así se genera empleos directos en diferentes áreas de la compañía siendo el giro de negocio la producción, venta de accesorios y prendas de vestir.

#### **c) Ubicación:**

Av. De los Shyris N32-14 y Diego de Almagro Edificio Torre Nova (Quito).

#### **d) Características:**

En el año 1983 se crea la compañía Permoda Ltda. en el país de Colombia. Entre los años 1986 y 1990 se crean las tiendas con la marca ARMI y PRONTO. Posteriormente en el año 2004 se establece en Ecuador la compañía con razón social Colfashion Cía. Ltda. Años después sigue expandiendo sus marcas y abren su tienda de B-KUL. En el año 2010 se decide unificar sus marcas mediante la innovación y diferenciación en el mercado por lo que se crea la marca KOAJ.

Se apuesta por la tecnología abriendo canales de E-commerce para la venta de artículos online en los diferentes países donde operan sus tiendas. En el año 2016 se da paso al nuevo modelo

de tiendas Koaj Basic como franquicia para expandir su mercado y abrir nuevas plazas de trabajo. Colfashion maneja 11 tiendas localizadas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Su estrategia competitiva comercial está fundamentada en ofrecer valor al cliente mediante look, calidad, precio y actualidad. Sus principales focos de actuación están dirigidos hacia el bienestar de sus colaboradores (físico, mental, social y espiritual), al porte a la sociedad, a los procesos de innovación a través de la utilización de tecnología e infraestructura de vanguardia, en la eficiencia del uso y preservación de los recursos naturales (manejo de residuos, eficiencia hídrica y energética) y la creación y mantenimiento de relaciones de valor comercial (stakeholders, servicio al cliente).

**e) Contexto:**

Colfashion es una empresa líder en el sector retail de la moda con una amplia gama de productos como prendas de vestir y accesorios. Ha buscado alrededor del mundo las tendencias para brindar a sus clientes el mejor look-precio-calidad y actualidad, gestionando materias primas, maquinaria y adquisición de producto terminado.

Sus actividades están alineadas directamente con las ODS y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Sus principales valores son guiados por aspectos globales de innovación, modernidad, sostenibilidad, velocidad y dinamismo. Actualmente cuenta con un aproximado de 120 empleados, divididos entre personal administrativo y operativo (Colfashion, 2021).

**f) Misión**

“Ofrecer la mejor experiencia de compra de prendas de vestir y accesorios diseñados para personas que quieren vestir a la moda en América con la mejor relación de Moda, Calidad, Look y Servicio al mejor Precio” (Colfashion, 2021).

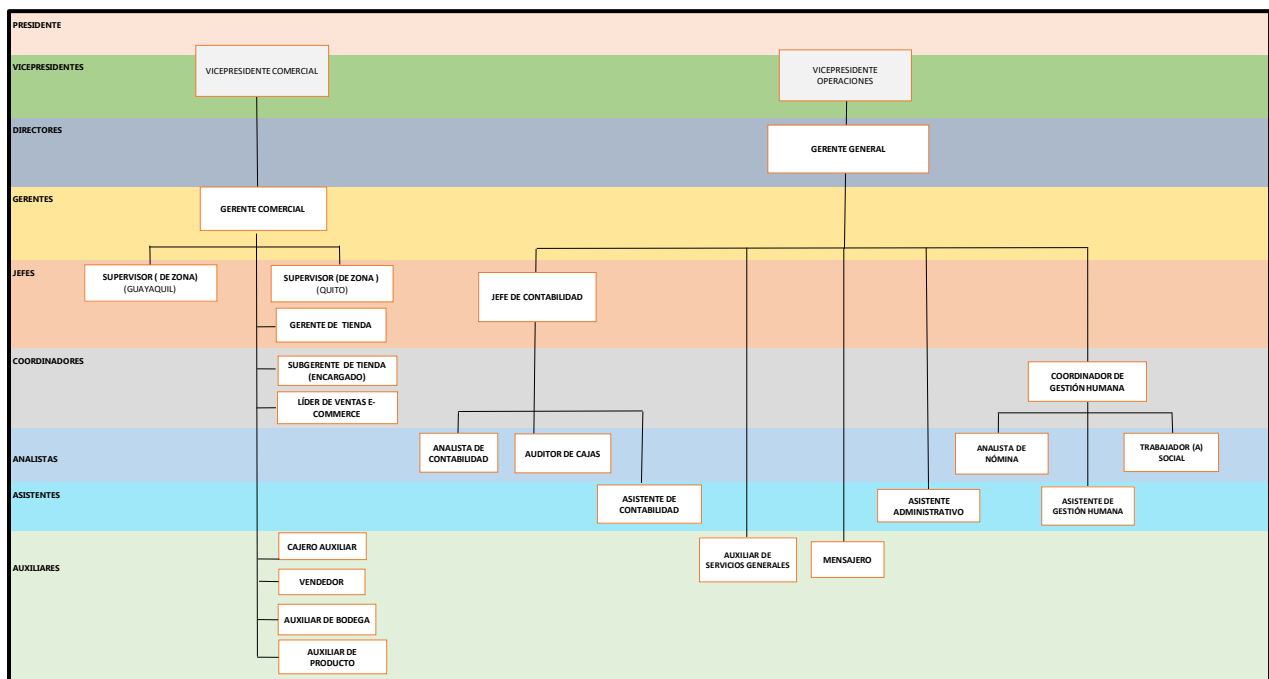
### g) Visión

“En el año 2026, con un equipo de alto desempeño, hemos comercializado 70 millones de unidades de producto, a través de asegurar la operación en América, desde Chile hasta Canadá” (Colfashion, 2021).

### h) Organigrama

**Figura 1**

*Organigrama de la empresa Colfashion Cía. Ltda.*



### 1.3 Justificación

En la actualidad existe una demanda de innovación constante en la creación de estrategias organizacionales para minimizar la salida de colaboradores cualificados que aportan al giro del negocio, el mercado laboral se ha tornado competitivo y las personas buscan crecimiento profesional y bienestar laboral, por lo tanto, las empresas deben crear estrategias para retener a su personal capacitado y generar en ellos varias razones para quedarse dentro de la empresa. Debido a la ausencia de lineamientos claros que abarquen la planeación y coordinación de la retención de

talento se planteó la posibilidad de elaborar estrategias que retenga al personal competente y reduzca la rotación de personal, sus costos y efectos asociados. La investigación se realiza con el propósito de contribuir al conocimiento sobre la rotación y la estructuración de estrategias de retención del personal cuyos resultados se podrán sistematizar en una propuesta de plan de retención del talento humano el cual servirá como guía para otros profesionales dentro del área de recursos humanos y orientará la creación de nuevas estrategias en el futuro en beneficio mutuo de las empresas y sus empleados.

La investigación se orienta en la retención de talento y así reducir el índice de rotación para disminuir los costos y efectos que implica la desvinculación voluntaria de trabajadores competentes. Chiavenato (2011) indica que existen costos asociados a la rotación de personal, como por ejemplo los costos operativos de selección, provisión y separación, el impacto en la producción, motivación y actitudes del personal y las pérdidas en el negocio, entre otros. De ahí su importancia de minimizarlos por medio de la fidelización de su fuerza laboral. Cada organización es diferente por lo cual es necesario plantear estrategias que se adecuen al contexto del giro de negocio. Teniendo en cuenta a Dychtwald et al. (2014), las empresas desempeñan un papel importante como fuente de atracción y retención del talento. Los autores expertos en transformación organizacional proponen estrategias como flexibilidad en el trabajo, oportunidades de formación y retribuciones como prácticas exitosas para retener al talento humano.

La presente disertación representará un beneficio para la organización pues permitirá generar un plan adaptado al giro de negocio para retener al personal comercial operativo de la empresa con sus diferentes cargos (asesores de ventas, cajeros y auxiliares de bodega), además la empresa proyectará una imagen de estabilidad laboral y competitividad ante otras empresas del sector retail de moda relativo a la retención de sus empleados. Los colaboradores también serán

beneficiarios del proyecto en virtud de la propuesta mediante la implementación de estrategias para mejorar su esfera laboral como por ejemplo el bienestar laboral, beneficios y otros basados en los componentes teóricos de retención laboral, en definitiva, se fidelizará al trabajador.

El estudiante a través de la elaboración del diseño del plan de retención de talento humano le permitirá poner en práctica los conocimientos que ha adquirido durante su carrera como Psicólogo Organizacional. Por último, la investigación es realizable pues se cuenta con la autorización previa de la organización (Ver Anexo 1).

#### **1.4 Antecedentes**

Cuando hablamos de retención de personal nos referimos a las prácticas que adopta una empresa para que sus colaboradores permanezcan en la organización el mayor tiempo posible. “Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina” (Mondy, 2010, pág. 158). Conforme a una reunión mantenida con la coordinación de Gestión Humana, se manifestó que a lo largo del año 2021 se ha registrado un alto número de personal que se desvinculó voluntariamente de la empresa. Esto debido a la ausencia de un plan concreto que retenga al talento de la organización, lo cual ha generado una sensación de inestabilidad en los colaboradores y por otro lado ha generado un alto costo operativo para el departamento de gestión humana.

Muchas veces debe retenerse al personal no solo de cargos importantes por el contrario se debe considerar al personal que guarda una trayectoria larga en la organización por que han adquirido conocimiento implícito sobre el funcionamiento de la organización, por consiguiente, representaría una pérdida si ese capital humano se fuga (Garcés et al., 2016). Representa un costo el invertir tiempo en entrenamiento y capacitación del nuevo colaborador hasta lograr su adaptación a las funciones inherentes del cargo y conocimiento de operación del giro del negocio,

la fuga de talentos también repercute directamente en la calidad del servicio al cliente. En las entrevistas de salida efectuadas por la trabajadora social de la empresa los excolaboradores han mencionado que su salida se ve motivada por aspectos como la rotación interna, la presión en las labores, el bienestar laboral y falta de reconocimientos entre otros. Este proyecto toma en cuenta la investigación de Madero (2019) que en base a investigaciones previas propone 4 dimensiones con sus respectivos factores que abarca la retención del talento humano en el ámbito laboral.

En el contexto nacional en el año 2019 dentro de la facultad de psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la estudiante Daniela Endara presentó su disertación con el tema “Diseño de un plan de retención de talento humano para la empresa E&B Security”, se concluyó que los factores de rotación fueron la comunicación organizacional interna, ambiente laboral y el salario, sus recomendaciones se basaron en generar estrategias para la retención del talento en dicha organización.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de retención de talento para el personal comercial operativo para la empresa Colfahion Cía. Ltda., en el año 2022 para reducir el índice de rotación de personal.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Definir los componentes teóricos que integra la retención del talento humano en las empresas.
- Diagnosticar el índice de rotación del personal comercial operativo del año 2021, mediante el análisis de archivo documental.
- Identificar las principales causas que generan la salida de colaboradores del área comercial operativo.
- Proponer estrategias y acciones adecuadas para retener el talento humano de la empresa.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Rotación de personal

La rotación de personal se ha tornado relevante para las organizaciones representantes de diversos sectores y giros de negocio, al presentarse a gran escala puede producir efectos mayormente adversos, repercute económicamente y conlleva costos operativos elevados por la fuga del talento humano constante de su fuerza de trabajo.

Según Chiavenato (2011) la rotación se define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (pág. 116). De esta manera se efectúa un intercambio de personas entre la organización y el ambiente determinado por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Una organización se encuentra en continua fluctuación de recursos humanos, las salidas de personal deben ser compensadas mediante el aprovisionamiento de capital humano renovado y competente para mantener un balance del índice de rotación como fiel indicador.

La rotación de personal implica la desvinculación de un empleado de la organización, puede presentarse de forma voluntaria o involuntaria, pero se efectúa de forma permanente (Nolazco & Rodríguez, 2020). En una organización saludable existe un volumen normal de rotación, el problema recae cuando se registra volúmenes altos de salidas que se puede visibilizar a través de un indicador como lo es el índice de rotación. De esta manera el área de recursos humanos denotará una administración efectiva cuando presente casos de rotación en una menor proporción, es probable que ninguna organización sea inmune a presentar casos de rotación, pero lo que sí se puede prevenir es un número elevado de estos casos (Amador, 2016). La administración de recursos humanos cumple un rol fundamental para mantener en equilibrio la rotación, focalizando la búsqueda de las causas que la provoca, por su naturaleza no son deseadas, por tanto, se debe analizarlas y establecer un plan estructurado tomando en cuenta esas causas para plantear

estrategias que supriman su aparición, de ahí se derivará el éxito de la administración del área de recursos humanos previstos en el control adecuado de la rotación de su personal.

### **2.1.1 Tipos de rotación**

Existe una gran diferencia entre la desvinculación de un colaborador que no aporta a los objetivos empresariales ya sea por un bajo desempeño en el cumplimiento de esos objetivos o por una actitud negativa, por consiguiente, la empresa opta por prescindir de sus servicios que usualmente se conoce como “rotación controlada”, al contrario, cuando el colaborador decide desvincularse voluntariamente por diversas razones se refiere a la “rotación voluntaria”.

La rotación es la fluctuación de personas en este caso los colaboradores. Así la fluctuación real hace referencia a la desvinculación irrevocable que se ha efectuado por parte del trabajador. Existen dos tipos de fluctuación real: la involuntaria y voluntaria. La involuntaria está concebida por razones que están fuera del dominio de los empleados, mientras que la voluntaria es cuando el mismo empleado toma por decisión propia el abandonar la empresa (Zaballa et al., 2021).

La fluctuación involuntaria casi siempre es mediada por la organización como por ejemplo una reestructuración organizacional, la cual no forma parte de las decisiones propias de la persona, mientras que la fluctuación voluntaria puede presentarse debido a razones de naturaleza personal, de salud, familiar o monetaria que está asociada a la necesidad de un mejor estipendio económico.

### **2.1.2 Índice de rotación**

El presente proyecto señala los aspectos que deben considerarse como puntos de mejora en la organización y que a su vez son causales de la rotación del personal. Para ello es necesario realizar un diagnóstico previo mediante el análisis del índice de rotación de personal, de esta manera se hace alusión al indicador utilizado en la gestión del talento humano que se expresa en términos porcentuales y representa la fluctuación de empleados que ingresan y salen de la

organización en un lapso de tiempo determinado. La fórmula de índice de rotación que considera la fluctuación voluntaria solamente se considera las desvinculaciones por iniciativa de los empleados (voluntaria), no las provocadas por la organización u otro factor externo (involuntaria) y sirve para para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización a diferencia del índice global que sirve para la planeación en recursos humanos.

Chiavenato (2011) argumenta que el índice de rotación de personal toma en cuenta únicamente las separaciones de los empleados por iniciativa propia, en concreto permite realizar un análisis de las salidas únicamente considerando la conducta y actitud del personal, del mismo modo permiten distinguirlas así de las salidas planteadas por la organización. Añade que no es deseable un índice de rotación equivalente a 0 lo cual refleja una empresa rígida, por el contrario, si se presentan niveles altos de rotación la organización reflejaría una imagen de excesiva fluidez donde no se retiene y administra apropiadamente el capital humano.

El índice está determinado por la siguiente fórmula, la cual se utilizará posteriormente con los datos recolectados del archivo documental de nómina en la organización y se presentará en el capítulo metodológico.

## **Figura 2**

*Fórmula de índice de rotación.*

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

**Fuente:** (Chiavenato, 2011, pág. 118)

Donde:

D = Desvinculaciones de personal (por iniciativa de los empleados) en el período considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del período, dividido entre dos.

### **2.1.3 Causas de la rotación de personal**

El diagnóstico de la rotación se basa en investigar las causas orientadas a que un trabajador opte por desvincularse de la empresa, el identificar tales causas aportará al balance y búsqueda de la rotación laboral sana. Según Martínez (2010) citado por Ramírez, García y Nieto (2018) nos proporciona una clasificación de las causas de rotación de personal. Primero se encuentran las de carácter general las cuales funcionan de manera autónoma ajenas a la empresa y al propio individuo; las de carácter empresarial, vinculadas al establecimiento y ejecución de la política del personal, y para finalizar las de carácter personal, toda causa asociada con la persona, su contexto personal y familiar.

Son diversas causas que ocasionan la rotación del personal, las de carácter general como por ejemplo la situación económica de la empresa, la oferta del mercado laboral; las de carácter empresarial como la relación entre el empleado y el jefe inmediato, la filosofía organizacional, el entrenamiento mal ejecutado hacia el empleado, la poca remuneración salarial o las políticas de la organización. Y por último las de carácter personal como el compromiso y satisfacción laboral.

Las causas de rotación son multidimensionales, como señalan Pogorzelski, Hardy y Harriott (2009), se debe considerar los factores que se combinan para que se cree rotación como la coyuntura económica local, la demanda de trabajos específicos, la calidad de jefes y administradores, la competencia del mercado laboral, la presión y estrés laboral, y los motivos personales de los individuos.

Se ha distinguido variables que inciden en la rotación las cuales se dividen en individuales, organizacionales y ambientales. Según Dolan et al. (2007), los atributos individuales están

relacionados con la satisfacción de las recompensas, con el trabajo mismo, nivel de conocimientos y competencias de la persona, las cuales determinan si es o no proclive a abandonar la organización, en cuanto a las características organizativas influyen aspectos como los estilos de dirección, el clima laboral entre otros. Y por último los factores ambientales como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc.

Otra división sobre las causas que provocan rotación se presenta como voluntarias o forzosas. Entre ellas se incluye a la jubilación, muerte, incapacidad de manera permanente, enfermedades, renuncia del trabajador, despido, razones personales o familiares (Hernández , Cruz, Meza, & Cruz, 2017).

Así, la rotación es multicausal por lo cual es necesario reflexionar sobre el análisis de las causas que determinan la propensión del empleado a salir o permanecer en la empresa. El presente proyecto tiene como objetivo identificar las causas que predominan sobre la rotación de personal y como resultado proponer un plan de retención de talento humano con estrategias y acciones que fomenten el bienestar laboral en el lugar de trabajo que alienten al empleado a permanecer por más tiempo en su lugar de trabajo.

#### **2.1.4 Costos y efectos de la rotación de personal**

Sin duda la rotación de personal provoca distintos costos como la pérdida de tiempo y otros recursos que tienen un gran impacto en las organizaciones. Como se mencionó en el apartado anterior las causas relacionadas a la rotación son múltiples y suscitan gastos que se evidencia antes y después de la salida del colaborador, sus efectos recaen en la productividad, compromiso y cumplimiento de objetivos. Como expresan Bohlander, Morris y Snell (2018), el proceso de remplazo de un empleado se puede representar en los costos de separación del empleado que se

va, los costos de reemplazo del mismo, los costos de capacitación y entrenamiento para el nuevo empleado que ingresa, convirtiéndolo en un proceso lento con varios costos asociados.

Las consecuencias de la rotación laboral representan costos elevados para las empresas, si no se los considera incluso puede pasar desapercibidos. Como plantea Chiavenato (2011), la rotación implica tres costos coligados. Los costos primarios, los cuales están directamente relacionados con la separación del colaborador y lo relativo a su sustitución, los costos secundarios conformados por aspectos de naturaleza intangible y cualitativa, aquí todavía mantiene una relación directa con la separación y su consecuente sustitución vistos como efectos colaterales e inmediatos del fenómeno de la rotación y por último los costos terciarios, vinculados a los efectos colaterales mediatos de la rotación que se divisan a mediano y largo plazo, todos los costos se resumen a continuación:

**Figura 3**

*Costos de rotación de personal*

Costos Primarios	Costos Secundarios	Costos Terciarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de reclutamiento y selección.</li> <li>• Costos de registro y documentación.</li> <li>• Costos de provisión.</li> <li>• Costos de separación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repercusiones en la producción.</li> <li>• Repercusiones en la actitud del personal.</li> <li>• Costo extralaboral.</li> <li>• Costo extraoperativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de inversión extraordinario.</li> <li>• Pérdidas en los negocios.</li> </ul>

**Fuente:** (Chiavenato, 2011, pág. 123)

Santillán (2017) indica que al presentarse la rotación de personal desaparece un activo imprescindible de la organización: el activo intelectual emocional, la salida del personal con talento provoca daños en la empresa a manera de costos económicos y emocionales que implica el

proceso de búsqueda, reclutamiento, selección, remplazos eventuales, entrenamiento, entre otros. Es decir que el principal perjuicio es la fuga del talento humano que integra el capital de conocimientos (intelectual) y emocional (experiencias), de ahí derivará los resultados en el descenso de productividad y disminución de calidad de servicio en la empresa, e implica realizar nuevamente procesos como el reclutamiento y selección, capacitación, desvinculación, entre otros. Según Zaballa et al. (2021), la rotación de personal tiene efectos tanto positivos como negativos que se detallan a continuación:

### **Efectos Positivos**

- Mayor aprovechamiento de las competencias del trabajador.
- Aumento de satisfacción y desarrollo profesional, relacionado a nuevas condiciones de trabajo y de vida derivadas de la fluctuación.
- Permite investigar sobre los problemas que causan la rotación de personal y combatirlos con acciones que permitan facilitar una solución.
- Posibilita que la organización compense su fuerza laboral con el retiro de empleados que no poseen las competencias para desempeñar el cargo, ineficientes o manifestantes de indisciplina.
- Faculta a la organización abastecerse de trabajadores que recientemente se han incorporado a la empresa, los cuales pueden contribuir con nuevos conocimientos, experiencias e ideas los cuales realcen la motivación y creatividad del grupo.

### **Efectos Negativos**

- Disminuyen los niveles de productividad en el trabajo y sacar provecho de la jornada de trabajo ya no es posible, ya sea por el tiempo que permanece el puesto sin cubrir o por que los nuevos trabajadores no tienen las habilidades suficientes.

- Incrementan los costos del proceso de reclutamiento y selección.
- Suben las tasas de ausentismo e impuntualidad.
- Disminuye la calidad del servicio, aumentan los errores y accidentes de trabajo; resultado de la pérdida de interés de los trabajadores que toman la decisión de abandonar la empresa y por último el desconocimiento de los procesos y su funcionamiento por parte del personal de nuevo ingreso.

En definitiva, no solo existen efectos negativos asociados a la rotación, por el contrario, los efectos positivos involucran la participación activa de la organización tomando en consideración las causas que lo provocan, mejorando la satisfacción, condiciones de trabajo y a la vez minimizando los efectos negativos. Los costos de un colaborador que sale de la organización descritos en este apartado constituyen un reto constante de cada área o departamento de la empresa y también de la gestión del talento humano para mantener una rotación balanceada y saludable.

## **2.2 Retención del talento humano**

En la administración del talento humano se tiene el objetivo de atraer, seleccionar y retener al talento humano. Desde el principio las empresas buscan a las personas más competentes para desenvolver un cargo, las seleccionan para desempeñarlo y por último deben conservarlo. Citando a Farías (2011), el talento humano “es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores personales que hace que una persona sea valiosa en su oficio o actividad para entregar satisfactores” (pág. 20).

Así, debemos hablar de retención de talento humano cuando las organizaciones diseñan y ejecutan acciones estructuradas con el objetivo mantener a ese individuo poseedor de talento dentro de la empresa. Las organizaciones son cada vez más conscientes de retener a los individuos que poseen “talentos” plasmadas en sus competencias las cuales son necesarias para desenvolverse

en un puesto de trabajo y que a su vez aportan a los objetivos organizacionales. Una definición acertada menciona a la retención como “el conjunto de acciones organizacionales, estructurales y sistemáticas, que se realizan con el propósito de evitar que los colaboradores con buen desempeño dejen la organización” (Alles, 2011, pág. 370).

Según Torres y Torres (2017), la retención del talento impide que las personas con dotes intelectuales, conocimientos, destrezas y habilidades salgan de la organización mediante la aplicación de las estrategias ejecutadas por la organización. Es decir que se pretende retener al capital humano e intelectual que posee la empresa.

De acuerdo con Ramírez, García y Nieto (2018), las organizaciones deben elaborar estrategias enfocadas a mejorar las prestaciones, beneficios y condiciones laborales del personal, no solamente estar satisfechos con la medición del índice de rotación.

Teniendo presente las definiciones antes mencionadas concuerdan que los esfuerzos están orientados a evitar la salida de los colaboradores competentes, cada día el mercado laboral se vuelve mucho más competitivo, por tal motivo las organizaciones tienen el reto constante de crear estrategias innovadoras que respondan a las necesidades reales tanto de los colaboradores como de la empresa, generando así un sentido de pertenencia hacia su trabajo y a su vez manteniéndolos motivados y satisfechos, proporcionando a su fuerza laboral varias razones para permanecer por mucho tiempo en la empresa.

Santillán (2017) menciona que en una estrategia de retención se debería tomar en consideración a las bonificaciones inteligentes que incluyen los beneficios, servicios, remuneración variable. También se debe tomar en cuenta las relaciones entre el personal, las actividades de trabajo en equipo y la calidad de vida, salario emocional, políticas familiarmente responsables, entre otros. Cada organización es diferente por ende los componentes que se

presentan para retener al personal son diferentes, en lo que concuerdan será la creación de estrategias tomando en cuenta los factores de retención para generar un efecto positivo y cumplir con las expectativas de su fuerza de trabajo.

Desde el punto de vista de Dessler (2015) “Un método exhaustivo para retener a los trabajadores debe ser multifacético e incluir una mejor selección, una capacitación bien planeada y un programa de desarrollo de carrera, así mismo tiene que ayudar a los empleados para que elaboren potenciales de carrera; y ofrecer a las personas trabajo significativo, reconocimiento y recompensas” (pág. 280). Se deben revisar los procesos de la organización como los antes mencionados pues algunos de ellos se considera factores retentivos, adicional se deben tomar en cuenta puntos importantes como el equilibrio entre la vida personal y laboral, salario emocional, reconociendo constantemente sus logros, apoyados en la cultura organizacional de la empresa.

### **2.2.1 Importancia de la retención del personal**

Son los colaboradores los que marcan la diferencia al constituir la empresa con su capacidad para contribuir en el desarrollo de la organización, es lo que los convierte en capital y no solamente en recursos, por eso la importancia de la gestión del talento humano para retener a su talento en conjunto con sus conocimientos y competencias que aporta al giro del negocio.

Por su parte Gonzales (2009) destaca algunas razones de la importancia de la retención del personal entre las cuales se encuentran: la retención del capital intelectual, la afectación en el clima organizacional y la continuidad de la estrategia del negocio. Enfatiza que si un empleado competente se desvincula de la empresa y sale de la misma no solo se pierde a la persona como tal por el contrario se pierde al individuo y al saber que lleva consigo, es decir el conocimiento que conserva. Es importante la retención porque si existe una fuga de talento se lleva consigo no solo el conocimiento, sino las experiencias y competencias que conforma el capital intelectual que se

usaba para desenvolver el cargo, los trabajadores consideran cambiar de empresa en función de sus expectativas e intereses y el riesgo puede aumentar cuando la competencia capta a ese capital humano pudiéndose llevar esa fuente principal de valor.

Otra razón por la que es importante la retención del personal es por el impacto en el clima organizacional. La fluctuación continua del personal cultiva y demuestra un clima de desconfianza e imagen negativa que puede impactar en la satisfacción, motivación y productividad de los demás colaboradores, repercutiendo en las operaciones de la empresa. Como expresa Rubió (2016), si el clima organizacional es percibido por los trabajadores como desfavorable desencadenará actitudes negativas frente a su trabajo, al igual que escenarios de conflicto y disminución del rendimiento, por el contrario, si la percepción del clima por parte del trabajador es positiva se estimulará un mayor sentido de compromiso y pertenencia hacia la empresa incluido sus objetivos organizacionales generales.

La retención permite la continuidad de la estrategia organizacional y su ejecución, así la fuga de talentos puede obstaculizar y retrasar su cumplimiento por lo que el ingreso de un nuevo colaborador supone una realineación del individuo a la estrategia empresarial. La estrategia del negocio puede verse amenazada y ponerse en riesgo, puesto que las personas son las responsables de ejecutar la estrategia organizacional, por lo tanto, la rotación de personal será un obstáculo evidente la cual interrumpirá su correcta ejecución y seguimiento (Gonzales, 2009).

Por último, Castillo (2009) sostiene que al no implementar políticas tangibles de retención enfocadas en el bienestar laboral y desarrollo del empleado dentro de las empresas sea cual sea el sector al que se dedica, serán vulnerables a experimentar una elevada rotación. Es importante que dentro de las acciones de retención se considere la formación y desarrollo constante, el buen trato y relaciones cercanas entre compañeros y jefes, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y

utilidad, la conciliación de la vida familiar-laboral, y retribuciones los cuales se configurarán como un valor agregado para cautivar, mantener y retener a los colaboradores tomando en cuenta los lineamientos que plantea el bienestar laboral.

### **2.2.2 Factores que integran la retención de personal**

La retención de personal es un concepto amplio en el cual intervienen otros factores que confluyen entre sí. Así Vallejo (2015) considera dos factores críticos en el proceso de retención de la gestión del talento humano las cuales son el clima organizacional y la calidad de vida laboral.

Se define a la calidad de vida laboral como: “la experiencia del bienestar físico, social, económico, psicológico y cultural que experimentan las personas en su entorno de trabajo, resultado del equilibrio que percibe el colaborador entre las demandas del trabajo y los recursos que dispone para afrontarlas” (Salas et.al., 2021, pág 216). La calidad de vida está representada por el bienestar general de los colaboradores cuando desempeñan sus labores que a la vez se ve plasmada en la satisfacción del colaborador con su trabajo. No cabe duda que para satisfacer las necesidades de los clientes externos primero se debe estar satisfechos el cliente interno o colaboradores, brindándoles una experiencia positiva dentro de la organización, cuando se logra ese fin los resultados se evidencian principalmente en la productividad, compromiso y satisfacción del empleado.

Para fomentar y preservar la calidad de vida en el trabajo son de gran relevancia los siguientes aspectos que incluye el estilo de administración, la libertad, la independencia para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable y positivo, la seguridad en el lugar de trabajo, las horas apropiadas de trabajo y las funciones significativas (Vallejo, 2015). Las dimensiones mencionadas en conjunto significan transformar a la organización en un lugar deseable y atrayente para retener a los diferentes talentos.

El segundo factor crítico es el clima organizacional así Rubió (2016) lo define como “aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización” (pág. 61).

De acuerdo con Vidaurre (2009) las investigaciones sobre clima organizacional se enfocan en la comprensión de variables ambientales internas del clima organizacional que afecta el comportamiento de los sujetos, su comprensión se realiza mediante las percepciones que se tiene de ellas plasmadas en la figura 4.

**Figura 4**

*Variables del clima organizacional*

Variables del ambiente físico	Variables estructurales	Variables del ambiente social	Variables personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Espacio físico</li> <li>•Cosnsideraciones de ruido calor y contaminación</li> <li>•Instalaciones</li> <li>• Máquinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tamaño de la organización</li> <li>•Estructura formal</li> <li>•Estilos de dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Compañerismo</li> <li>•Conflictos entre personas o entre departamentos.</li> <li>•Comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aptitudes</li> <li>•Actitudes</li> <li>•Motivaciones</li> <li>•Productividad</li> <li>•Ausentismo</li> <li>•Rotación</li> <li>•Satisfacción laboral</li> <li>•Tensiones y stress.</li> </ul>

**Fuente:** (Vidaurre, 2009)

Desde esta perspectiva todos estos elementos influyen para tener un ambiente tanto físico y humano positivo, agradable y estimulante generando un sentido de pertenencia mejor dicho fidelizando su fuerza de trabajo. Para que los colaboradores presten lo mejor de sí mismos debe existir un espacio idóneo y un clima laboral que contemple el respeto y la confianza que suscita un sentido de pertenencia en los empleados (Ortega, 2019).

Los resultados positivos que se puede obtener de un buen clima organizacional son un alto nivel de productividad, la satisfacción de los empleados, la adaptación a los nuevos contextos, un bajo nivel de rotación y la innovación constante convirtiéndola en una organización competente, no obstante, los efectos de un clima laboral negativo es la rigidez, poca innovación y creatividad, la baja productividad e incluso pérdidas económicas (Ortiz et al., 2019). Por tal motivo un clima organizacional apropiado percibido por el colaborador beneficiará al avance de la organización, representando una ventaja competitiva ante la competencia y retendrá a los colaboradores actuales que trabajan en la organización.

Por su parte, Madero (2019) propone un modelo de retención laboral en el que se distinguen cuatro dimensiones con sus respectivos factores divididos en la dimensión de pertenencia, ambiente social, eficiencia productiva y núcleo personal.

**Pertenencia:** Se refiere a las características que debe contener la organización para influenciar la toma de decisión del individuo en trabajar o no en esa organización. Las organizaciones óptimas comparten valores y comportamientos éticos, cada una posee una particularidad y valores que la identifican y generan pertenencia en sus trabajadores (Garrosa & Carmona, 2011).

**Ambiente social:** Comprende el ambiente laboral y las relaciones con sus jefes y pares. Al fomentar una cultura saludable y de respeto aporta al crear un clima laboral positivo que facilita la satisfacción de las relaciones interpersonales así se establecen de manera segura y positiva, también fomenta el apoyo mutuo, por el contrario un clima de trabajo negativo provoca emociones hostiles y entornos que favorecen ambientes estresantes y actitudes violentas (Garrosa & Carmona, 2011).

Eficiencia productiva: Comprende las características del trabajo que hacen al mismo retador y que mejore el desempeño laboral de los colaboradores. Las gerencias apuestan cada vez más en un ambiente laboral que facilite condiciones apropiadas para aprovechar la capacidad del talento humano e incrementar la eficiencia y eficacia de la industria (Díaz & Quintana, 2021).

Núcleo personal: Los elementos que permiten al empleado alcanzar el desarrollo profesional exitoso y lograr una estabilidad laboral. Las empresas que comprenden las nuevas generaciones inmersas en el mercado se aseguran que su recurso humano se prepare tanto para su vida como para el servicio en la empresa extendiendo beneficios atractivos de desarrollo (Garcés et al., 2016).

### Figura 5

#### *Factores de retención del talento*

Pertenencia	Ambiente Social	Eficiencia Productiva	Núcleo Personal
Prestigio	Trato de los jefes	Salarios	Oportunidad de crecer
Misión y Valores	Ambiente de trabajo	Prestaciones y Beneficios	Desarrollo de habilidades
Crecimiento de la empresa	Solidaridad y Cooperación	Retos y desafíos	Hacer carrera en la empresa
Imagen y Reputación	Relación con compañeros	Flexibilidad de horarios	Obtener reconocimientos
Responsabilidad Social	Redes de contactos	Comodidad de instalaciones	Balance vida-trabajo
Congruencia y consciencia social	Equipos y grupos de trabajo	Herramientas tecnológicas	Estabilidad profesional

**Fuente:** (Madero, 2019, pág. 6)

La consultora Deloitte (2017) propone el modelo “Organización simplemente Irresistible” orientado a la experiencia positiva del empleado que deriva en su retención, los factores que influyen los siguientes:

- Trabajo significativo: Permitir a los colaboradores tener autonomía para la toma de decisiones implementando sus habilidades y conocimientos para generar un impacto en su trabajo.
- Gestión de apoyo: Transmitir los objetivos de manera clara y transparente. Proporcionar a los colaboradores la ayuda necesaria para demostrar sus capacidades mediante coaching e inversión en su desarrollo.
- Ambiente laboral positivo: Proporcionar un clima laboral positivo, incluyente, donde el trabajo sea flexible, posean una cultura de reconocimiento y puedan equilibrar su vida personal y laboral.
- Oportunidad de crecimiento: Dar oportunidades de crecimiento, planes de carrera, capacitación y apoyo constante para afrontar los retos organizacionales.
- Confianza en el liderazgo: Un lugar donde sus líderes sean la fuente de inspiración, promuevan la transparencia y honestidad y crean en sus colaboradores guiados por una visión y propósitos claros.

De hecho, son varios factores que integran la retención del talento, es posible que la dificultad para satisfacer las necesidades basadas en estos factores no sea por la falta de estrategias adaptadas a su contexto, por el contrario, puede deberse a la falta de apoyo e implementación dentro de la organización debido a sus directivos, presupuesto o políticas de administración de talento inflexibles que dificulta el desarrollo de planes de retención.

### **2.2.3 Prácticas de gestión humana para retener el talento humano**

Mantener una planilla de trabajadores estables permite a largo plazo conseguir éxito en el giro de negocio por ende las empresas deben atraer, motivar y retener a las personas correctas, se

prefiere hablar de fidelización al individuo para “permanecer” en la empresa, por ende, los argumentos esenciales de retención y motivación que deben contemplar en las empresas son:

- Programa de crecimiento profesional.
- Una posición oportuna, en cuanto funciones.
- Responsabilidades que representen desafíos como para reunir la atención del talento.
- Un equipo que genere pertenencia y orgullo.
- Un liderazgo comprometido con su equipo (Hidalgo & Hidalgo, 2014).

Considerar algunos criterios permitirá mantener la fidelidad que tiene un trabajador hacia la empresa logrando retenerlos y evitando su salida. Como expresan Dychtwald et al. (2014) citado en Díaz (2018), se debe seguir la siguiente guía para que los colaboradores sean fieles a la empresa:

- Responsabilidad individual y libertad para la toma de decisiones, es decir empoderamiento.
- Propiciar un entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento, pues los trabajadores siempre están en búsqueda de conocimiento y capacitaciones.
- Toma de decisiones grupales, propiciar entornos colaborativos y trabajo en equipo.
- Retroalimentación de manera constante y revisión continuo del rendimiento
- Retribuirlos por la consecución de resultados.
- Horarios flexibles, sin dejar de lado la responsabilidad de su trabajo.

Gómez et al. (2016) resumen en una lista las mejores prácticas de recursos humanos que a su vez retiene al talento humano:

- Ofrecer una elevada seguridad laboral por que indica que la empresa se compromete con el bienestar de los empleados.

- Ofrecer salarios que sean competitivos para reducir la rotación y a su vez atraer empleados más cualificados.
- Reconocer el esfuerzo de los empleados proporcionándoles recompensas monetarias y no monetarias.
- Llevar a cabo una buena comunicación con los empleados para que estén informados de las principales cuestiones a las que se enfrenta la organización y de las iniciativas que se ponen en marcha.
- Incentivar la implicación del empleado a través de concesiones importantes en las prácticas de recursos humanos y de iniciativas directas relevantes.
- Fomentar el trabajo en equipo para que los empleados estén dispuestos a colaborar con otros.
- Invertir en programas de formación para mejorar las capacidades de los empleados.
- Dar más prioridad a los candidatos internos a la hora de promocionarlos porque esto aumenta la motivación al proporcionar oportunidades futuras de carrera.

En suma, el departamento de Gestión Humana debe convertirse en un aliado estratégico, en particular cuando en la organización deba poner en marcha prácticas innovadoras y resilientes al contexto del mercado laboral actual dinámico y cambiante.

### **2.3 Bienestar laboral**

En la actualidad, el bienestar laboral es fundamental para el desarrollo de una organización, asumiendo el objetivo principal que los colaboradores se desenvuelvan de manera eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus funciones dentro de condiciones óptimas y que a su vez mejoren su calidad de vida laboral. Por su parte, el bienestar laboral, de acuerdo con la definición de Blanch et al. (2010) “es el conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales

concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva” (pág. 158).

Para Arrieta, Cabarcas y Rodríguez (2019) el bienestar laboral es un proceso que impacta de manera positiva las dimensiones interna y externa del trabajador pues está direccionado a mejorar las condiciones de los mismos en la empresa fomentando el desarrollo integral de la persona y su ser. En cuanto a la dimensión interna el bienestar laboral aportará en la satisfacción del trabajo, mientras que en la dimensión externa facilitará la interacción entre el entorno laboral y familiar.

Desde la mirada de los autores antes mencionados el bienestar laboral toma en cuenta la percepción desde la fuente, en este caso los colaboradores, en la experiencia de “sentirse bien” convergen factores situacionales y personales que en conjunto conforman el bienestar laboral, el resultado será el sentido de pertenencia de su fuerza laboral en la cual se identificará con la organización y sus objetivos organizacionales, y también aumentará la eficiencia y desempeño laboral.

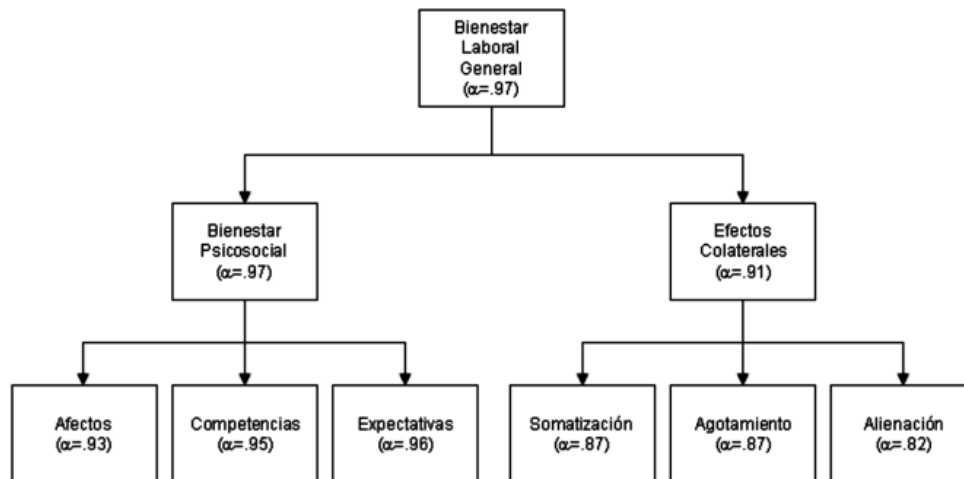
El bienestar laboral está conformado por dos dimensiones. La primera integrada por factores psicosociales que incluyen afectos, competencias y expectativas llamado “Bienestar Psicosocial”. La segunda dimensión está compuesta por los efectos de los problemas que pudiesen nacer del volumen o carga de laboral conocidos como “colaterales” tales como la somatización, desgaste y sentido de alienación (Blanch et al., 2010). En la figura 6 se expone la representación visual del presente modelo de bienestar.

Dentro del bienestar laboral se consideran los aspectos colaterales debido a la repercusión y efectos negativos que puede desencadenar en el empleado, como la somatización de enfermedades, agotamiento, síntomas de estrés entre otros. Debido a la coyuntura actual en el

contexto de la pandemia se han desarrollado investigaciones sobre el bienestar laboral en el cual ha existido afectaciones evidenciados en síntomas asociados al estrés, ansiedad, ira, temor y depresión, asimismo se ha presentado la disminución de emociones positivas como la satisfacción y felicidad (Espinoza et al., 2021).

### Figura 6

*Modelo de bienestar laboral general*



**Fuente:** (Blanch et al., 2010), pág.160.

#### 2.3.1 Esferas que integran bienestar laboral

Las actividades encaminadas a mejorar el bienestar del trabajador están ligadas a una esfera global la cual se encuentra integrado por elementos personales, familiares, socioafectivos y ocupacionales en la cual se busca satisfacer mayormente las necesidades relacionadas a estas esferas.

Como plantean Arrieta, Cabarcas y Rodríguez (2019), el bienestar laboral está integrado por tres esferas.

- 1. Esfera Personal:** Engloba las acciones enfocadas a la formación del colaborador en el ámbito personal y le permite desarrollarse en el ámbito profesional. Incluye los elementos: desarrollo de carrera, desvinculación laboral asistida y educación formal.
- 2. Esfera socioafectiva y familiar:** Consiste en mejorar la calidad de vida asegurando condiciones de seguridad física, emocional y social, a través del desarrollo de competencias. En esta esfera se toma en cuenta la seguridad social integral, recreación y cultura.
- 3. Esfera ocupacional:** Se refiere a las condiciones físicas, ambientales y emocionales para que el individuo en este caso el trabajador pueda desempeñarse en su lugar de trabajo. Incluye el clima y cultura organizacional, incentivos, estilos de dirección, gerencia del cambio, solución de conflictos y salud ocupacional.

### **2.3.2 Importancia del bienestar en las organizaciones**

Las empresas buscan rentabilidad y exigen aumentos en la productividad, pero si su fuerza laboral no percibe un ambiente de bienestar laboral sustentable es posible que no se cumplan las expectativas del colaborador y decida salir de la empresa. Es allí cuando se evidencia el rol importante que desempeñan las organizaciones. “Cuando un colaborador se siente satisfecho con las prestaciones económicas percibidas, la relación con su superior, y sus condiciones de trabajo, es decir, el bienestar que percibe, puede provocar que evalúe detenidamente las alternativas laborales que se le presentan y no abandone su lugar de trabajo tan fácilmente” (Ramírez , García, & Nieto, 2018, pág. 18).

Involucrar el bienestar laboral en las organizaciones puede reflejar beneficios lo cual ha llevado a cambiar el pensamiento de gasto hacia inversión, lo cual contribuye al progreso de un clima laboral óptimo y mejoramiento de la calidad de vida laboral. Las consecuencias son

mayormente positivas como cambios de actitud de los colaboradores, mejorando sus capacidades y habilidades que antes pasaban ocultas y no percibidas, de igual manera Herrera y Cruz (2019) agregan que uno de los aspectos que impactan en el bienestar laboral es la satisfacción con las condiciones de trabajo, al presentarse bajos niveles de bienestar laboral pueden tener un impacto perjudicial en el compromiso de la persona con la organización.

Según García (2021) menciona que al contar con un óptimo bienestar laboral puede representar grandes beneficios para las organizaciones mencionados a continuación:

- Disminuye el estrés y absentismo.
- Los equipos de trabajo se sienten motivados, en consecuencia, aumenta la productividad.
- Las capacidades del personal crecen.
- El talento humano se fideliza y baja la rotación.
- Mejora el ambiente dentro del trabajo y también las relaciones interpersonales.

En otras palabras, la importancia del bienestar radica en proporcionar a los empleados beneficios complementarios que permitan que se desenvuelvan en el trabajo felices y motivados. Estos beneficios contribuyen a elevar la calidad de vida y un ambiente laboral positivo para el desarrollo de los individuos y su permanencia en la empresa. Los profesionales que trabajan en el área de gestión humana deben conducir sus prácticas al establecimiento de políticas que afiancen el bienestar laboral de los empleados en vista de que el desempeño, la productividad y el compromiso son influenciados directamente por el bienestar (Álvarez & Racero, 2014).

El bienestar desempeña un papel importante en las organizaciones y debe ser considerado esencial crear experiencias positivas y agradables dentro de los lugares de trabajo. Los empleados se desempeñan de mejor manera siempre que estos gocen de salud física, mental y espiritual, es

decir que perciban una sensación de bienestar en general, su percepción estará influenciada tanto por las características y condiciones de su lugar de trabajo (Salazar, 2018).

### **2.3.3 Bienestar laboral como estrategia para retener al talento humano**

Existen cuantiosas propuestas de planes de retención, cada propuesta puede direccionarse a elementos tangibles o intangibles. El bienestar laboral debe formar parte de los continuos procesos organizacionales en beneficio del empleado e incluso formar parte fundamental de las estrategias de retención laboral.

Los programas corporativos de bienestar son una herramienta eficiente que atrae y retiene al talento humano, se ha evidenciado un crecimiento y cambio debido que anteriormente estaban enfocados en la salud física de los empleados con el fin de reducir costos en el seguro médico, ahora son multifacéticos englobando elementos físicos, mentales, emocionales, financieros y sociales (Capell, 2019). Las estrategias de bienestar laboral ya no están solamente enfocadas en la salud física pues al mismo tiempo considera factores como la satisfacción laboral, relaciones entre compañeros, estabilidad financiera y sentimiento de pertenencia, lo cual las convierte en estrategias multifacéticas que facilitan la creación de una cultura organizacional positiva y ayuda a los empleados a vivir de manera saludable.

Son varias las iniciativas que las empresas están efectuando para promover el bienestar en sus colaboradores, ejemplos de estas iniciativas son: la promoción de menús saludables, salas para siesta, consultas gratuitas con entrenadores y nutricionistas, sesiones de relajación, ejercicios de refuerzo muscular durante su jornada de trabajo, flexibilización de horarios entre otros (Guillén, 2018).

Ejemplos sustanciales se demuestran en empresas como Reebok, Microsoft y LG Electronics los cuales han implementado dentro de sus beneficios para sus empleados clases

totalmente gratuitas de fitness, además dentro de sus programas de bienestar se promueve el programa “Healthy” en el cual se realizan sesiones de pilates, fisioterapia, clases de yoga y la promoción de desayunos saludables, así las empresas ofrecen otros beneficios como suscripciones a gimnasios, asistencia médica integral, masajes, actividades de mindfulness y diferentes actividades deportivas (Capell, 2019).

Aterrizando al contexto nacional de Ecuador encontramos a Netlife, una organización del sector de telecomunicaciones que ha recibido reconocimientos por sus buenas prácticas que promueven políticas y proyectos enfocados en el bienestar de sus empleados, entre sus propuestas se encuentra el programa de incentivos en el cual se asignan puntos canjeables por premios lo cual motiva al empleado a cumplir con los objetivos establecidos, se han desarrollado otros beneficios orientados al bienestar como la creación de convenios con diferentes instituciones para ofrecer beneficios de educación, capacitación, ejercicio físico, entre otros (Netlife, 2022). Estos beneficios representan el bienestar laboral que se vive en la organización como complemento de paquete remunerativo, así sus empleados permanecen por sus beneficios y clima organizacional que promueve la empresa.

En definitiva, el bienestar laboral como estrategia evidenciada en sus programas y actividades permiten sobresalir en el mercado laboral dinámico y competitivo, con una fuerza de trabajo saludable y productiva, más felices y menos estresados, así radica su decisión de permanecer en el trabajo y el cumplimiento del objetivo de las empresas al retener talentos. El bienestar estimula a los empleados a sentirse motivados, felices y tomados en cuenta, la creación de estas iniciativas no debe ser una opción por el contrario debe ser visto como una inversión a largo plazo para la consecución de objetivos por medio de sus colaboradores.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de Investigación**

La presente disertación es de tipo proyecto producto que cuenta con un sustento teórico y un componente práctico, por tanto, se centrará en obtener un producto para la empresa, el que consiste en el diseño de un plan de retención de talento con propuestas de acciones concretas y adaptadas a la organización.

El diagnóstico se realizó mediante el cuestionario de bienestar laboral general y además se realizaron dos sesiones de Focus Group para complementar y validar la información recolectada con el cuestionario. Las técnicas mencionadas fueron aplicadas a los colaboradores del área comercial operativa con la finalidad de identificar diferentes aspectos relacionados al bienestar laboral y las causas de salida actuales para conocer la situación actual y real sobre estos temas.

Los resultados obtenidos mediante el diagnóstico serán utilizados como insumos para diseñar la propuesta de intervención que permitirá retener el talento humano de la organización, particularmente dirigido a los colaboradores del área comercial.

### **3.2 Alcance**

La investigación tiene un alcance de tipo descriptivo, se recabó datos e información de la esfera laboral de los colaboradores que conforman el estudio para su respectivo análisis, los datos se recabaron mediante la aplicación de los instrumentos mencionados permitiendo tener información real con el propósito de diseñar un plan de retención de talento humano, el cual será implementado posteriormente a discreción de la empresa.

“Los estudios descriptivos miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar” (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 108).

La investigación fue realizada en la empresa Colfashion, y en ella participó el personal comercial operativo que incluye a los cargos de cajeros, asesores de venta y auxiliares de bodega.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

El diseño investigativo es de tipo no experimental, transeccional de carácter descriptivo, en el proyecto no se manipularon variables. Se realizó la sistematización de datos para obtener resultados y diseñar un producto final, en este caso el plan de retención de talento humano.

La metodología de investigación utilizada fue mixta, es decir, se emplearon los métodos cuantitativos y cualitativos con el fin de recabar datos y comprender de mejor manera el objeto de estudio. Por el lado cuantitativo permitirá justificar las causas relacionadas con el bienestar laboral encontradas a través del cuestionario y así cuantificar los resultados. Por otra parte, la metodología cualitativa ayudará a profundizar sobre los aspectos relevantes recabados del cuestionario y las causas de salida actuales basadas en los factores de retención por medio de la técnica del focus group.

### **3.4 Técnicas e instrumentos**

Para la elaboración del presente proyecto se utilizó en primera instancia el análisis documental de fuentes primarias, que es la técnica que se utilizó para obtener los datos de la organización y la definición de los componentes teóricos de la retención del talento humano, basado en un análisis bibliográfico y composiciones teóricas de autores encontrados en la literatura e investigaciones previas.

Con el fin de obtener información relevante relacionada con la metodología cuantitativa se utilizó la técnica análisis documental, esto respecto al archivo del área de nómina de donde se obtuvo los datos del número de ingresos y salidas de personal durante el año 2021 usados para el cálculo real del índice de rotación.

En segunda instancia en la investigación se utilizó:

### **Cuestionario de Bienestar Laboral General (Qblg)**

El cuestionario de Bienestar Laboral General (Qblg) es una herramienta desarrollada por los autores Josep Blanch, Miguel Sahagún, Leonor Cantera y Genès Cervantes en el año 2010 (Ver Anexo 2). El objetivo del cuestionario es evaluar el bienestar dentro de la esfera laboral mediante la percepción propia del trabajador. El instrumento se encuentra compuesto por seis escalas, integrando el factor de bienestar psicosocial (afectos, competencias y expectativas) y el factor de efectos colaterales (somatización, desgaste y alineación) (Blanch et al., 2010). El cuestionario se responde mediante una escala de Likert del 1 a 7 y su tiempo aproximado de contestación es de 20 a 25 minutos y es de auto aplicación. La elección del instrumento se debió a que contiene aspectos relacionados a los factores de retención, además, en base a diferentes estudios e investigaciones el cuestionario cuenta con un nivel de confiabilidad (0.97) y validado en otros países (Blanch et al., 2010). (Ver Anexo 3)

El cuestionario permitió tener una visión amplia sobre el bienestar que a su vez está relacionado a los factores de retención, con los cuáles se identificaron los puntos que se deben priorizar para plantear las acciones en la propuesta del plan de retención del talento humano.

### **Focus Group**

Con el fin de recabar información relevante se utilizó la técnica del focus group el cual se basó en un dialogo entre el grupo seleccionado sobre temas relacionados a los puntos preventivos y correctivos detectados en la encuesta sobre bienestar laboral y posibles causas de salida del colaborador de la empresa basados en los factores de retención planteados en el marco teórico. Como expresan Hamui y Varela (2013) “la técnica de grupos focales es un espacio de opinión para

captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (pág. 56).

Se tomó en cuenta la metodología de focus group semiestructurado planteada por Hernandez y Mendoza (2018) mediante una serie de pasos a seguir mencionados a continuación:

1. Determinar el número de grupos y sesiones que se van a ejecutar.
2. Definir el perfil de las personas que participarán en el grupo.
3. Detectar las personas acordes al perfil e invitarlas a la sesión.
4. Organizar y prepara la agenda y guía de temas a tratar. (Ver Anexo 4)
5. Ejecutar la sesión.
6. Elaborar el reporte de resultados.

La información recabada mediante el focus group se sintetizó mediante el análisis de contenido de las grabaciones de voz de las dos sesiones efectuadas.

### **3.5 Población y muestra**

La investigación fue realizada en la empresa Colfashion Cia. Ltda., que cuenta con un total de 110 colaboradores entre personal operativo y administrativo. El personal comercial operativo está conformado por 76 personas correspondiente a la totalidad de colaboradores del área operativo comercial activos de la empresa, correspondiente a los cargos de asesor de ventas, cajero y auxiliar de bodega.

### **3.6 Descripción del proceso investigativo y levantamiento de información**

Para iniciar el proceso investigativo, se realizó el levantamiento de datos para contextualizar la situación de la organización que contempla el capítulo I. Luego se desarrolló el capítulo II que corresponde a la investigación bibliográfica en la literatura y revistas científicas, cabe recalcar que el levantamiento de información fue realizado en base al cronograma establecido.

#### **a) Aplicación de cuestionario.**

El cuestionario fue aplicado mediante la plataforma Google forms el día 13 de junio del 2022, estableciendo una fecha límite hasta el día 17 de junio del 2022, por medio de un enlace generado por la plataforma. La encuesta fue enviada vía correo institucional de las tiendas y compartidas por el departamento de gestión humana a los gerentes de tienda mediante la aplicación de comunicación “WhatsApp” para la socialización del cuestionario al personal comercial operativo. Al finalizar el tiempo establecido para la contestación del cuestionario se recabo 76 respuestas del personal comercial operativo de las diferentes tiendas.

Para validar el número de encuestas contestadas se realizó una reunión con la trabajadora social de la empresa el día 21 de junio quien confirmó la información con la nómina actualizada de la empresa. Posteriormente se realizó el proceso de tabulación y análisis de la información obtenida a partir del cuestionario de bienestar laboral general utilizando el software de hojas de cálculo Excel, se realizó una conversión de valores del factor efectos colaterales para mantener la misma escala de valoración en el factor bienestar psicosocial.

Una vez realizado el procedimiento se presentó los datos sociodemográficos y las escalas con sus aspectos que mantienen una valoración de fortaleza, acción preventiva y correctiva presentados en el capítulo de análisis de resultados que posteriormente se usaron como temas a profundizar mediante la técnica de focus group.

#### **b) Focus Group**

Se utilizó la técnica de focus group la cual consistió en la interacción grupal con el número de colaboradores designados, los temas tratados en la sesión abarcaron los aspectos del cuestionario de bienestar laboral general tomando en cuenta los puntos de preventivos y correctivos recabados mediante el cuestionario y las posibles causas de salida basadas en los

factores de retención. Los focus groups consistieron en dos sesiones de 1 hora cada uno con la participación de 6 trabajadores en la primera sesión efectuado el día 22 de Julio del 2022 y 5 trabajadores en la segunda sesión realizada en día 23 de Julio del 2022.

Los temas fueron tratados en base a la guía semiestructurada del focus group. Los participantes mostraron predisposición y apertura para colaborar con el proyecto, al iniciar cada sesión cada uno de los participantes aceptó y firmó el consentimiento informado (Ver Anexo 5) donde se detallaba el objetivo y explicación del proyecto, grabación de la sesión y los acuerdos de confidencialidad de la información recabada en las sesiones.

La finalidad del focus group fue ahondar en la información de los aspectos preventivos y correctivos recabados en el cuestionario, además permitió conocer mediante la percepción de los colaboradores los criterios del porqué de las puntuaciones y conocer las necesidades actuales de bienestar, asimismo se presentó un recurso visual que contemplaba los factores de retención en la cual se consideraba la percepción de cada participante eligiendo los factores que consideran como una causa actual que motivaría su salida de la empresa.

Luego de haber recabado la información del instrumento y técnica utilizadas se procedió con el análisis de la información, los cuales se describen en el siguiente capítulo. Con esta información recabada por los instrumentos y técnicas se elaboró el plan de retención de talento humano para la organización definiendo sus componentes de objetivos, matriz de marco lógico que contiene las estrategias y acciones basadas en los datos obtenidos por el cuestionario y focus group. Por último, se socializó el plan de retención con el departamento de Gestión Humana.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez recopilada la información mediante la aplicación de cuestionario de bienestar laboral general y el focus group, en este capítulo se realiza el análisis de los resultados, con la finalidad de identificar aquellos aspectos en los cuales se debe enfocar las acciones que contempla el plan de retención de talento humano.

### 4.1 Índice de rotación

Para diagnosticar el porcentaje de rotación de la empresa durante el año 2021 se aplicó la fórmula de cálculo descrita en el marco teórico de la investigación. Las variables que contiene la fórmula fueron reemplazadas con los datos recabados de la empresa Colfashion, a continuación, se presenta el índice resultante:

Donde:

A = Admisiones de personal en el período considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (por iniciativa de los empleados) en el período considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del período, dividida entre dos.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

$$IRP = \frac{47 \times 100}{\frac{66 + 84}{2}}$$

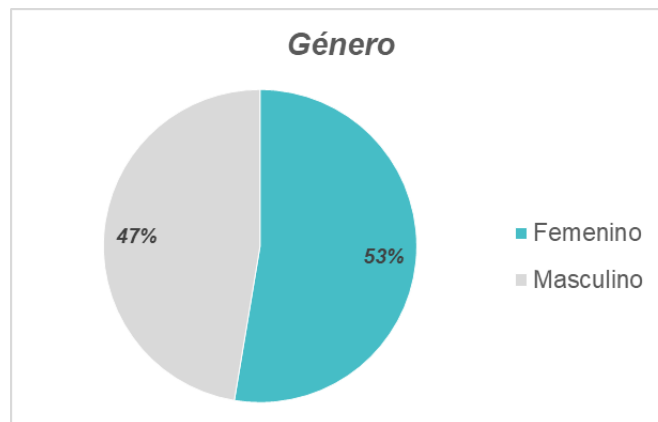
$$IPR = 62.66\%$$

## 4.2 Análisis Descriptivo Cuestionario de Bienestar Laboral

### 4.2.1 Datos Sociodemográficos

**Figura 7**

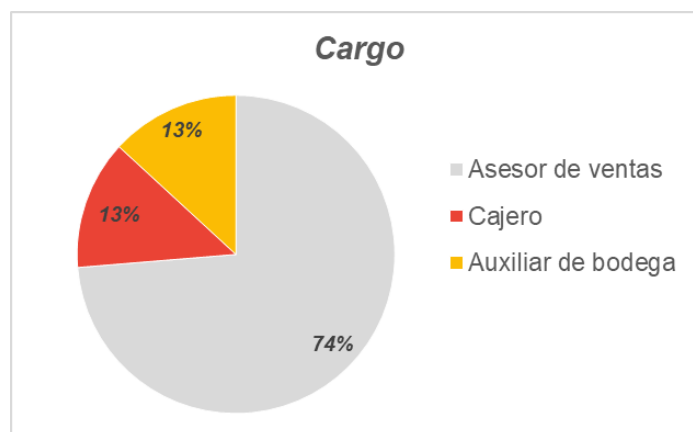
*Género*



Según el gráfico se puede identificar que la distribución del personal femenino y masculino del área comercial operativo se acerca a un balance de género.

**Figura 8**

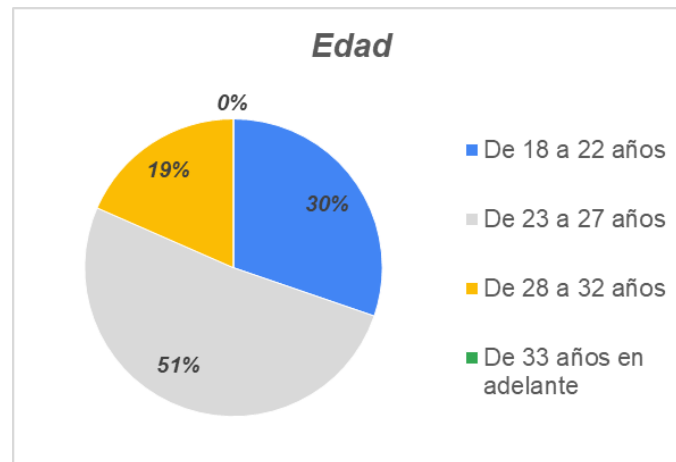
*Cargo*



Se evidencia que el mayor porcentaje de colaboradores del personal comercial operativo mantiene el cargo de asesor en ventas.

**Figura 9**

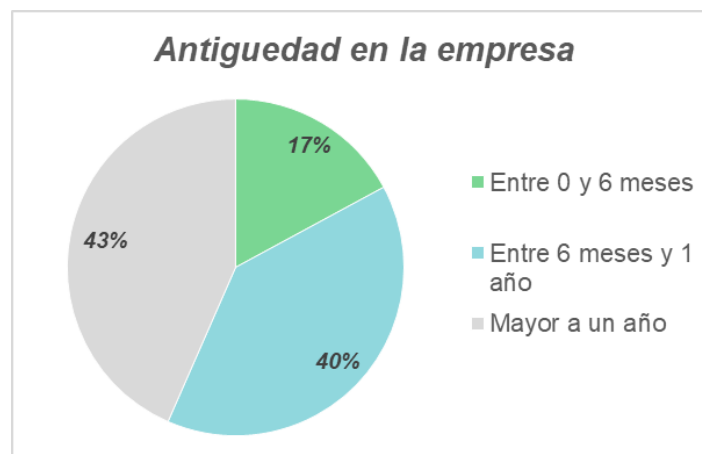
*Edad*



Como se observa en la gráfica, la mayor parte de los trabajadores oscila la edad entre los 23 a 27 años por lo cual se considera que la empresa cuenta con personal mayormente joven.

**Figura 10**

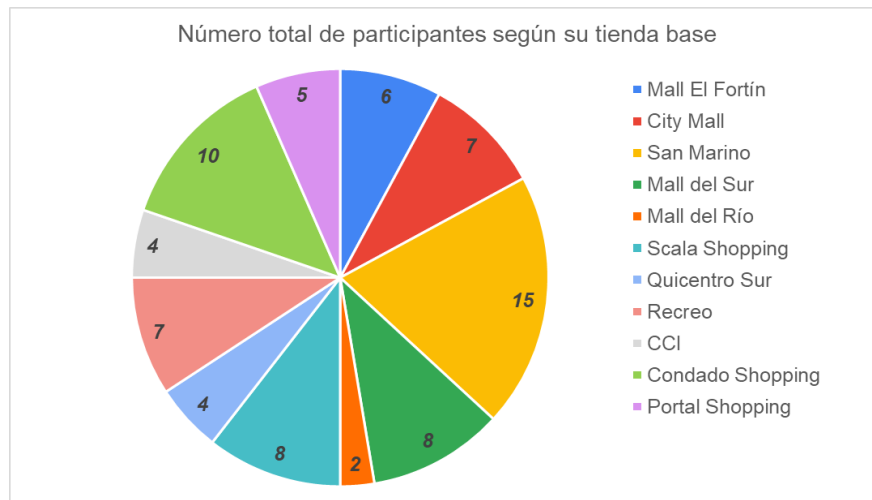
*Antigüedad en la empresa*



A partir de la siguiente gráfica se puede observar que porcentaje mayor corresponde al personal que supera el año de permanencia en la organización.

## Figura 11

### Tienda



En relación a la siguiente gráfica se detalla el número de participantes según la tienda base en la que se encuentran, así se puede visualizar que el número de personas en Mall El Fortín fue de 6 personas, City Mall con 7 personas, San Marino con 15 personas, Mall del sur con 8 personas, Mall del Río con 2 personas, Scala Shopping con 8 personas, Quicentro Sur con 4 personas, Recreo con 7 personas, CCI con 4 personas, Condado Shopping con 10 personas y Portal Shopping con 5 personas, resultando un total de 76 colaboradores. Los colaboradores participantes están distribuidos en cada una de las tiendas mencionadas.

A continuación, se presenta el análisis del porcentaje obtenido en cada factor dentro de la compañía Colfashion.

#### 4.2.2 Bienestar Psicosocial

La tabla N° 1 presenta los resultados obtenidos del factor (Bienestar Psicosocial).

**Tabla 1**

*Resultados bienestar psicosocial*

BIENESTAR PSICOSOCIAL					
ESCALA AFECTOS	Puntaje	ESCALA COMPETENCIAS	Puntaje	ESCALA EXPECTATIVAS	Puntaje
SATISFACCIÓN	6,34	SENSIBILIDAD	5,64	MI MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO	6,24
SEGURIDAD	6,26	RACIONALIDAD	6,04	MI IDENTIFICACIÓN CON LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	6,37
TRANQUILIDAD	6,16	COMPETENCIA	5,96	MI RENDIMIENTO PROFESIONAL	6,41
POTENCIA	5,83	MORALIDAD	6,18	MI CAPACIDAD DE GESTIÓN DE MI CARGA DE TRABAJO	6,46
BIENESTAR	6,08	BONDAD	6,20	LA CALIDAD DE MIS CONDICIONES DE TRABAJO	6,09
CONFIANZA	6,05	ÉXITO	6,13	MI AUTOESTIMA PROFESIONAL	6,29
CERTIDUMBRE	5,93	CAPACIDAD	6,41	LA CORDIALIDAD EN MI AMBIENTE SOCIAL DE TRABAJO	6,32
CLARIDAD	6,13	OPTIMISMO	6,26	LA CONCILIACIÓN DE MI TRABAJO CON MI VIDA PRIVADA	5,87
ESPERANZA	6,05	EFICACIA	6,32	MI CONFIANZA EN MI FUTURO PROFESIONAL	6,13
FACILIDAD	5,64	UTILIDAD	6,36	MI CALIDAD DE VIDA LABORAL	6,26
				EL SENTIDO DE MI TRABAJO	6,32
				MI ACATAMIENTO DE LAS PAUTAS DE LA DIRECCIÓN	6,46
				MI ESTADO DE ÁNIMO LABORAL	6,30
				MIS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN LABORAL	5,68
				MI SENSACIÓN DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO	6,20
				MI PARTICIPACIÓN EN LA DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN	5,96
				MI SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO	6,26
				MI REALIZACIÓN PROFESIONAL	6,17
				EL NIVEL DE EXCELENCIA DE MI ORGANIZACIÓN	6,21
				MI EFICACIA PROFESIONAL	6,38
				MI COMPROMISO CON EL TRABAJO	6,57
				MIS COMPETENCIAS PROFESIONALES	6,53

VALORACIÓN	
> 6	Fortaleza
Entre 5 y 6	Acción Preventiva
< 5	Correctivo/ Acción inmediata

- Escala afectos:** En esta escala se evidencian tres aspectos que requieren de prevención. El primer aspecto de impotencia-potencia, se refiere al cumplimiento de metas establecidas de ventas de las prendas de vestir y accesorios, los colaboradores manifiestan sentir impotencia cuando no generan una venta y no cumplen las métricas establecidas por la compañía. Otro factor de prevención es la incertidumbre-certidumbre, esto se debe

principalmente a la coyuntura actual tanto a nivel mundial como nacional, en cuanto a la pandemia global y crisis sanitaria del COVID-19 por la cual se ha recortado el personal en otras empresas, también se incluye la rotación constante de los colaboradores en las diferentes tiendas lo que provoca sentimientos de incertidumbre en cuanto a la permanencia y cumplimiento de las expectativas laborales respecto a su trabajo. Por último, el factor de dificultad-facilidad también requiere de prevención debido a los acontecimientos antes mencionados, en los cuales han presentado dificultad en la ejecución de su trabajo al asesorar al cliente y al cumplimiento de metas debido al descenso en el volumen de ventas percibido por los trabajadores y la baja recurrencia de clientes a las tiendas.

- **Escala competencias:** La presente escala presentó mayoritariamente puntos fuertes, sin embargo, se evidencian aspectos que requieren prevención, el primero es el aspecto de insensibilidad-sensibilidad con un puntaje de (5,64) lo cual está relacionado con los cambios de las emociones que experimentaron los colaboradores tanto en la esfera laboral como en la personal en los últimos meses. En el segundo aspecto de incompetencia-competencia con una puntuación de (5,96) se requiere también prevención debido a que los colaboradores expresaron que desean recibir más capacitación para mejorar sus competencias, habilidades y conocimientos que garanticen tener un desempeño exitoso en su cargo.
- **Escala Expectativas:** En esta escala se evidencia que existe tres aspectos preventivos de los 27 que existe en total. El aspecto de conciliación trabajo-vida privada, puede deberse a que muchas veces los horarios de trabajo demandan mayor tiempo de ejecución, por lo cual los colaboradores no pueden establecer un balance entre su vida laboral y personal, refieren haber reducido su tiempo de actividad social, familiar y recreativo. A su vez el aspecto de

promoción laboral presenta un puntaje de (5,68) manteniéndolo como preventivo, esto se debe a que ha existido estabilidad en los cargos tácticos de la empresa (gerentes y subgerentes de tienda), en consecuencia, los colaboradores pueden percibirlo como un impedimento hacia un ascenso laboral. Por último, se encuentra el aspecto de participación en las decisiones de la empresa (5,96) con una valoración preventiva, en la cual se traduce la necesidad dar mayor participación y opinión en las decisiones y actividades que realiza la empresa.

#### 4.2.3 Efectos Colaterales

La tabla N° 2 presenta los resultados obtenidos del factor (Efectos colaterales).

**Tabla 2**

*Resultados efectos colaterales*

EFECTOS COLATERALES					
ESCALA SOMATIZACIÓN	Puntaje	ESCALA DESGASTE	Puntaje	ESCALA ALINEACIÓN	Puntaje
TRASTORNOS DIGESTIVOS	5,12	SOBRECARGA DE TRABAJO	5,29	MAL HUMOR	5,63
DOLORES DE CABEZA	5,09	DESGASTE EMOCIONAL	5,29	BAJA REALIZACIÓN PERSONAL	5,70
INSOMNIO	5,42	AGOTAMIENTO FISICO	4,86	TRATO DESPERSONALIZADO	5,68
DOLORES DE ESPALDA	4,83	SATURACIÓN MENTAL	5,20	FRUSTRACIÓN	5,64
TENSIONES MUSCULARES	4,93				

VALORACIÓN	
> 6	Fortaleza
Entre 5 y 6	Acción Preventiva
< 5	Correctivo/ Acción inmediata

- **Escala Somatización:** En esta escala se presentan dos aspectos correctivos de somatización los cuales son dolores de espalda (4,83) y tensiones musculares (4,93), debido a que la mayor parte de la jornada laboral se encuentran realizando sus funciones de pie. Adicionalmente se presentan tres puntos de prevención como trastornos digestivos, dolores de cabeza e insomnio lo cual se traduce en un malestar físico general, lo cual puede recaer

en absentismo laboral. Se identificó que los colaboradores no poseen un horario establecido de almuerzo el cual puede repercutir en la salud y generar mayores trastornos digestivos y el tiempo de descanso se realiza mayormente en la hora de almuerzo, sin espacios de descanso adicionales.

- **Escala Desgaste:**

En esta escala se presenta un punto de corrección en el aspecto de agotamiento físico con un puntaje de (4.86), puede deberse a las funciones inherentes del cargo pues deben cumplir con su jornada laboral de 8 horas diarias e incluso horas extra manteniéndose de pie ya sea asesorando al cliente o realizando las actividades en bodega. Actualmente los colaboradores presentan un puntaje de desgaste emocional de (5,29) y saturación mental de (5,20) puesto que día a día se enfrentan a una diversidad de clientes con necesidades diferentes para la cual deben adecuarse a cada uno de ellos para satisfacer su necesidad inclusive con clientes complejos dependiendo la zona en la que se ubique la tienda.

- **Escala Alineación:** La presente escala presenta puntos mayormente preventivos representando la percepción y subjetividad en relación a su trabajo, sin embargo, se debe tomar en cuenta estos puntos en relación a su bienestar laboral y psicológico en el desempeño de sus labores.

Así mismo, se realizó el análisis de resultados en base a cada cargo del área comercial operativa, con el objetivo de identificar el nivel de bienestar que se presenta en cada cargo representado en la siguiente tabla expuesta.

**Tabla 3***Resultados obtenidos por cargo*

		Cargo		
		<i>Asesor de ventas</i>	<i>Cajero Auxiliar</i>	<i>Auxiliar de bodega</i>
<b>Bienestar Psicosocial</b>	<i>Escala de afectos</i>	<b>6,08</b>	<b>6,02</b>	<b>6,06</b>
	<i>Escala de competencias</i>	<b>6,12</b>	<b>6,08</b>	<b>6,38</b>
	<i>Escala de expectativas</i>	<b>6,28</b>	<b>5,94</b>	<b>6,38</b>
	<b>Total Factor</b>	<b>18,49</b>	<b>18,04</b>	<b>18,82</b>

		Cargo		
		<i>Asesor de ventas</i>	<i>Cajero Auxiliar</i>	<i>Auxiliar de bodega</i>
<b>Efectos Colaterales</b>	<i>Escala de Somatización</i>	<b>5,09</b>	<b>4,78</b>	<b>5,30</b>
	<i>Escala de Desgaste</i>	<b>5,20</b>	<b>4,75</b>	<b>5,35</b>
	<i>Escala de Alienación</i>	<b>5,73</b>	<b>5,30</b>	<b>5,60</b>
	<b>Total Factor</b>	<b>16,02</b>	<b>14,83</b>	<b>16,25</b>

A partir de la tabla 3 en correspondencia al bienestar psicosocial el cargo que percibe menormente el bienestar laboral son los Cajeros Auxiliares con un valor de 18,04 en relación a los otros cargos que desempeñan en la compañía. De igual manera en el factor de efectos colaterales el cargo que presenta un mayor índice es el de Cajero Auxiliar.

### 4.3 Resultados obtenidos de Focus Group

**Tabla 4**

*Análisis de contenido de focus groups*

Temas		Respuestas	Análisis Contenido	
Bienestar Psicosocial	Escala de afectos	Impotencia	• No cumplir las metas de ventas	Incumplimiento de metas
			• Dificultad con clientes que no efectúan su compra, malgastar el tiempo.	Dificultad para asesorar al cliente
			• Incumplimiento con las métricas conversión de ventas	Incumplimiento de métricas de conversión
			• Personal de nuevo ingreso al inicio desconoce procedimientos y funciones de cargo.	Desconocimiento de funciones
		Incertidumbre	• Rotación interna entre tiendas.	Rotación interna
			• Percepción de inestabilidad laboral.	Inestabilidad laboral
	Dificultad	• Asesoramiento al tipo cliente por ubicación de tienda	Dificultad para asesorar al cliente	
		• Dificultad de movilización al lugar de trabajo por distancia y horarios por rotación de tienda.	Dificultad de movilización	
	Escala de competencias	Insensibilidad	• Trato de gerentes y subgerentes de tienda	Trato de jefes
			• Disminución de liderazgo y empatía de los gerentes a su equipo de trabajo.	Liderazgo de jefes
Incompetencia		• Disminución de capacitaciones.	Capacitaciones	
		• Ausencia de inducción al cargo.	Inducción	

	<i>Escala de expectativas</i>	<b>Conciliación trabajo-vida privada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución de actividad social entre compañeros por horarios.</li> <li>Disminución de tiempo para actividades de recreación.</li> </ul>	Actividades sociales	
				Actividades Recreativas	
		<b>Oportunidades promoción laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inseguridad para asumir nuevo rol.</li> <li>Falta de entrenamiento para asumir la promoción laboral.</li> <li>Falta de líneas que guíen la carrera profesional.</li> </ul>	Inseguridad	
				Entrenamiento	
				Plan de carrera	
		<b>Participación en decisiones de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuchan o consultan solamente las opiniones de gerentes y subgerentes.</li> <li>Falta de consulta de opinión al empleado.</li> </ul>	Focalización de opiniones	
	Consulta de opinión al empleado				
	<b>Efectos Colaterales</b>	<i>Escala de Somatización</i>	<b>Trastornos digestivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad en horarios de alimentación.</li> </ul>	Horarios de alimentación
			<b>Dolores de cabeza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés generado por cumplimiento de métricas de ventas.</li> <li>Estrés generado por presión de gerentes de tienda.</li> </ul>	Estrés
			<b>Insomnio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupación por incertidumbre de estabilidad laboral.</li> </ul>	Inestabilidad laboral
<b>Dolores de espalda</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar toda la jornada laboral de pie.</li> <li>Posturas inadecuadas para carga de cajas.</li> </ul>	Condiciones de trabajo	
<b>Tensiones Musculares</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés generado por presión de gerentes de tienda.</li> </ul>	Estrés	

	<i>Escala de desgaste</i>	<b>Sobrecarga de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horarios extendidos de trabajo sin periodos de descanso adicionales.</li> </ul>	Horarios extendidos
		<b>Desgaste Emocional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés por presión de gerentes de tienda.</li> <li>Trato de los jefes.</li> <li>Comparación con otros compañeros de trabajo.</li> </ul>	Presión de jefe
				Trato de jefe
				Comparación entre compañeros
		<b>Agotamiento físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar toda la jornada laboral de pie.</li> </ul>	Condiciones de trabajo
	<b>Saturación Mental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de varias actividades al mismo tiempo, sin periodos de descanso y esparcimiento adicional.</li> </ul>	Periodo de descanso adicional	
	<i>Escala de alineación</i>	<b>Mal Humor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trasmisión de emociones negativas por parte de jefes.</li> </ul>	Emociones Negativas
		<b>Baja realización Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de motivación en el entorno laboral.</li> </ul>	Falta de motivación
		<b>Trato despersonalizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de premios o felicitaciones para motivar a los trabajadores.</li> </ul>	Falta de reconocimientos e incentivos
<b>Frustración</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de importancia del rol ejercido en la organización.</li> </ul>	Rol en la organización	

	<b>Dimensión</b>	<b>Factor</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Análisis Contenido</b>
Retención de Talento Humano	<i>Ambiente social</i>	<b>Trato de los jefes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión extra de los gerentes.</li> <li>• Aumento de estrés por transmisión de emociones negativas.</li> <li>• No transmiten de buena manera los objetivos y metas por cumplir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión de jefes</li> <li>• Estrés</li> <li>• Transmisión de objetivos inadecuada.</li> </ul>
		<b>Ambiente de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar más el compañerismo y trabajo en equipo.</li> <li>• Dolores de espalda, por condiciones de trabajo.</li> <li>• Aumentar espacios cortos de descanso adicional para no estresarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañerismo</li> <li>• Condiciones laborales</li> <li>• Descansos</li> </ul>
	<i>Eficiencia Productiva</i>	<b>Prestaciones y beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de beneficios organizacionales.</li> <li>• No hay movilización en el horario nocturno, deriva en inseguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios Organizacionales</li> <li>• Movilización</li> </ul>

<i>Núcleo personal</i>	<b>Desarrollo de habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de capacitaciones sobre ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones</li> </ul>
	<b>Hacer carrera en la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de entrenamiento previo para asumir nuevo rol.</li> <li>• Falta de evaluaciones para ascender a otro cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento para promoción interna.</li> </ul>
	<b>Obtener reconocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos incentivos dentro de la empresa que motiven al cumplimiento de meta ventas.</li> <li>• Ser valorados por el trabajo realizado, no dan muchos premios o reconocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos</li> <li>• Reconocimientos</li> </ul>
	<b>Estabilidad Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios constantes de personal entre tiendas.</li> <li>• Dan poca retroalimentación de decisión de cambio de tienda.</li> <li>• No se sabe si están conformes con el trabajo realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación interna constante</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Incertidumbre laboral</li> </ul>

Luego de haber concluido con la tabulación y análisis de datos obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, es necesario definir una propuesta de Plan para retener el talento humano del área comercial operativo del personal de la empresa, el cual se presentará en el siguiente capítulo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

### **5.1 Introducción**

La presente propuesta ha sido elaborada a partir de los resultados obtenidos y de acuerdo con los instrumentos aplicados, en los cuales se pudo identificar los aspectos preventivos y correctivos a tomar en cuenta en el plan de retención enfocado en el bienestar laboral de los trabajadores. La propuesta presenta acciones y actividades que disminuya el índice de rotación por salidas voluntarias en la empresa y de esta forma retener al talento humano de la organización.

### **5.2 Objetivo**

Disminuir el índice de rotación de personal en el área comercial operativa de Colfashion basado en la implementación de un plan estructurado de retención de personal.

### **5.3 Destinatarios**

El plan de retención de Talento Humano está dirigido a todo personal comercial operativo de la compañía retail abarcando los cargos actuales de asesor de ventas, cajeros y auxiliares de bodega.

### **5.4 Propuesta**

Se han identificado las dimensiones con sus respectivos factores en los cuales se debe proponer acciones preventivas y correctivas, cada factor estará basado en el cumplimiento de un objetivo general en conjunto con las acciones específicas para dar su cumplimiento, los recursos y materiales necesarios, presupuesto, indicadores y responsables de cumplimiento. Para la elaboración de este se tomó de en cuenta a los factores propuesto por Madero (2019) descritos en el capítulo II.

**Tabla 5**

*Matriz de propuesta de estrategias y actividades*

Dimensión	Factor	Objetivo	Nombre de Actividad	Descripción	Tiempo	Insumos	Presupuesto	Indicador	Fuente de verificación	Responsable
Ambiente Social	Trato de los jefes	Desarrollar la competencia de liderazgo en gerentes y subgerentes de tienda para liderar su grupo de trabajo y contribuir a su perfil profesional.	Líderes KOAJ	Realizar capacitaciones para los gerentes y subgerentes de tienda mediante dinámicas grupales para desarrollar sus habilidades de liderazgo y cohesión grupal.	Cuatrimestral	Recurso Humano, computador, diapositivas power point, esferos, membretes, temario estructurado.	\$500	Número de sesiones realizadas. Porcentaje de gerentes y subgerentes capacitados.	Firma de asistencia de sesiones, Informes de sesión por parte de gestión humana.	Departamento de Gestión Humana
	Ambiente laboral	Fomentar la participación de los colaboradores en las decisiones de la empresa.	Buzon de sugerencias KOAJ	Establecer un canal de comunicación mediante un buzón de sugerencias, en la cual los colaboradores expresen sus sugerencias, opiniones e ideas para aportar a la organización.	Mensual	Formulario Google Forms como buzón de sugerencias, correo institucional de tiendas.	N/A	Número de sugerencias recibidas/ Número de sugerencias atendidas.	Número de sugerencias registradas en formulario Google Forms.	Departamento de Gestión Humana
			KONTIGO	Programar espacios de escucha para conocer las opiniones, quejas, ideas, experiencias y comentarios de los colaboradores.	Bimestral	Recurso Humano. Espacio físico.	N/A	Número de sesiones realizadas.	Informe de reunión. Listado de asistentes de la sesión.	Departamento de Gestión Humana

	Aumentar la interacción y las relaciones interpersonales entre los colaboradores del área comercial operativo de la empresa.	Interactúa KOAJ	Programar actividades de esparcimiento como campeonatos internos de deportes, noche de karaoke, salidas de campo, día de la familia, etc..	Anual	Materiales de logística, registro de asistencias. Indumentaria.	\$1500	Número de actividades de esparcimiento extralaborales realizadas.	Registro de asistencia a actividades de esparcimiento. Evidencias fotográficas.	Departamento de Gestión Humana
	Mejorar la salud física y mental laboral de los colaboradores para prevenir alteraciones físicas y psicológicas.	Care your back	Dotar a todo el personal que desempeña sus labores en el área de bodega de una faja lumbar.	Semestral	Lista de proveedor de la dotación, listado de colaboradores.	\$200	Número de fajas lumbares entregadas a los colaboradores.	Lista de registro de fajas entregadas a los colaboradores.	Departamento de Gestión Humana.
		Almuerzo a la hora	Establecer un cronograma de horario de almuerzo fijo para cada tienda.	Semanal	Listado de colaboradores por tienda.	N/A	Número de colaboradores que han almorzado a la hora fijada.	Registro de horario de almuerzo semanal.	Gerente/Subgerente de Tienda.
		Miro y me estiro	Realizar pausas activas con ejercicios de estiramiento por un período de 5 minutos en el lugar de trabajo.	Diario	Recurso Humano Infografías	N/A	Número de participantes de la actividad.	Planificación e infografías de pausas activas. Memorias fotográficas.	Gerente/Subgerente de tienda.
		Despejo mi mente	Otorgar un período de esparcimiento/descanso adicional de 15 minutos durante la jornada laboral.	Diario	Tiempo para realizar la actividad de esparcimiento	N/A	Número de colaboradores que han utilizado el tiempo de esparcimiento.	Matriz de horario de períodos de descanso.	Gerente/Subgerente de tienda de tienda.

Eficiencia productiva	Prestaciones y beneficios	Elevar el bienestar laboral mediante la creación de nuevos beneficios.	Seguros a casa	Dotar del servicio de movilización mediante el convenio con la compañía de taxis para cubrir movilización de colaboradores pasadas las 11 pm en horario nocturno.	Mensual	Convenio con la empresa de taxis.	\$200	Número de colaboradores que hacen uso de baucher de movilización.	Registro de convenio con compañía de taxis. Informe de bauchers emitido por la compañía de taxis del uso del beneficio.	Departamento de Gestión Humana
			Mi día especial	Planificar el beneficio del día de trabajo a media jornada a razón de cumpleaños del colaborador en el mes.	Mensual	Listado de colaboradores en la nómina de la empresa con sus fechas de nacimiento.	N/A	Número de colaboradores que han solicitado el beneficio.	Informe de registro de asistencia diaria. Cuadro de cumpleaños mensuales.	Departamento de Gestión Humana
			Me alimento sanamente	Realizar talleres con temáticas de alimentación saludable y nutritiva, para prevenir trastornos digestivos y de alimentación.	Cuatrimestral	Recurso Humano, computador, diapositivas power point, esferos, membretes, temario estructurado.	\$300	Número de colaboradores convocados/ Número de colaboradores participantes	Listado de participantes. Listado de temas impartidos.	Departamento de Gestión Humana

Núcleo Personal	Desarrollo de habilidades	Desarrollar en los colaboradores las competencias (habilidades, destrezas, conocimientos) para desenvolver eficazmente el desarrollo de sus funciones.	Universidad de la moda	Implementar capacitaciones en la plataforma virtual de la empresa (Universidad de la moda) que brinde los conocimientos básicos en técnicas de ventas, asesoramiento de cliente y tendencias de moda.	Trimestral	Plataforma Virtual (Universidad de la moda).	N/A	Listado de registro de certificados emitidos por la plataforma.	Certificado de culminación de capacitación.	Departamento de Gestión Humana
			Mentes Sanas	Realizar talleres con temáticas de inteligencia emocional, manejo de estrés, impartido por profesionales de salud mental.	Semestral	Recurso Humano, computador, diapositivas power point, esferos, membretes, temario estructurado.	\$300	Número de colaboradores convocados/ Número de colaboradores participantes. Número de talleres planificados/ Número de talleres realizados.	Listado de participantes. Listado de temas impartidos	Departamento de Gestión Humana
			Academia KOAJ	Diseñar un programa de inducción al cargo para personal de nuevo ingreso del área comercial operativo de la empresa.	Anual	Recurso Humano, computador, diapositivas power point, Plataforma de capacitación institucional.	\$500	Número de inducciones al cargo diseñadas.	Certificado de culminación de inducción al cargo emitido por la plataforma institucional de capacitación.	Departamento de Gestión Humana

	<b>Hacer carrera en la empresa</b>	Alinear las expectativas profesionales y personales de crecimiento y promoción interna dentro de la empresa, encaminado a desarrollar nuevas competencias y asumir nuevos cargos dentro de la organización.	Creciendo en la empresa	Diseñar un plan de carrera a potenciales talentos en el área comercial de acuerdo a los intereses y expectativas personales del individuo.	Anual	Recurso Humano. Guía de entrevista	N/A	Plan de carrera diseñado/Plan de carrera ejecutado.	Informe de entrevistas. Informe de planes de carrera desarrollados.	Departamento de Gestión Humana
			Me empodero y lidero	Programar sesiones de coaching de empoderamiento y desarrollo de competencias a los talentos identificados para asumir nuevos roles en la organización.	Semestral	Computador, diapositivas power point. Dinámicas grupales Artículos de oficina.	\$600	Número de sesiones de coaching realizadas.	Informes emitidos por departamento de Gestión Humana.	Departamento de Gestión Humana
	<b>Obtener reconocimientos</b>	Establecer un programa de reconocimientos para el colaborador.	KOAJ me valora	Enviar artes gráficos por reconocimiento mediante correo electrónico de tienda por concepto de mejores vendedores.	Mensual	Plantillas institucionales personalizadas de reconocimiento al colaborador, computador Correo electrónico institucional de tienda	\$60	Número de reconocimientos enviados.	Correo electrónico institucional de tienda.	Departamento de Gestión Humana
			Disfrutando Ando	Otorgar un día libre adicional a los días de descanso en fin de semana (Sábado-Domingo) por concepto de mejor vendedor por ciudad.	Mensual	Listado de colaboradores registrados en nómina actualizada.	N/A	Número de colaboradores acreedores del beneficio.	Informe mensual de ventas de área comercial.	Departamento de Gestión Humana/Departamento Comercial

	<b>Estabilidad Profesional</b>	Brindar sensación de estabilidad a los colaboradores de la empresa.	Feedback Talks	Programar reuniones de feedback para explicar de manera oportuna el motivo de cambio (rotación) anticipado de tienda y oportunidades de mejora en la ejecución de funciones.	Bimestral	Listado de colaboradores registrados en nómina.	N/A	Número de colaboradores rotados al mes.	Registro de cambios de tienda.	Departamento de Gestión Humana/Departamento Comercial	
<b>Total Presupuesto</b>							\$4.160				

## **5.5 Precondiciones**

Para la implementación del plan y las acciones presentadas anteriormente se ha determinado las siguientes precondiciones:

- Es vital contar con un presupuesto para dar cumplimiento a las actividades a realizar.
- Es necesario contar con el apoyo de la Gerencia General y coordinación de Gestión Humana para la puesta en marcha del plan de retención cumpliendo con el cronograma planteado.
- Debido al giro de negocio de la compañía es de suma importancia considerar espacios y horarios para dar cumplimiento a las actividades que involucran activamente a los colaboradores.

## **5.6 Sostenibilidad**

El plan de retención de talento humano es sostenible pues se cuenta con la apertura y predisposición de la compañía retail de moda, reconociendo la importancia de la investigación para fortalecer su cultura organizacional, mediante acciones estructuradas sobre retención y bienestar laboral, lo cual contribuye a alcanzar sus objetivos organizacionales y manteniendo a sus trabajadores comprometidos con la empresa. Las actividades propuestas están apegadas a la realidad de la organización y cuentan con fuentes de verificación y seguimiento. Para que el proyecto mantenga su continuidad es necesario establecer un sistema que englobe la medición del índice de rotación y bienestar laboral.

## **5.7 Monitoreo**

El monitoreo de la propuesta estará liderado por el departamento de gestión humana en la cual se establecerán reuniones bimestrales para dar seguimiento a las actividades propuestas y verificación de cumplimiento de las mismas. La herramienta principal será la una matriz de

propuesta donde se detallan las actividades del plan para llevar un control. Adicional a lo propuesto, los indicadores serán una herramienta para monitorear el progreso del plan en cada uno de los factores presentados.

## **5.8 Evaluación**

En el lapso de 6 meses, desde el inicio de la aplicación del plan de retención, se volverá aplicar el instrumento de evaluación- cuestionario el bienestar general (qBLG) usada anteriormente en la investigación para realizar un análisis comparativo de las respuestas, de igual manera se recabará información del archivo de nómina de la organización para determinar el índice de rotación post-aplicación del plan de retención para medir el impacto de la misma y evidenciar o no la disminución de rotación, después de ejecutadas las acciones establecidas en el plan de retención de talento humano.

## 5.9 Cronograma

**Tabla 6**

*Cronograma de actividades*

Dimensión	Factor	Nombre de Actividad	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Ambiente Social</i>	<b>Trato de los jefes</b>	Líderes KOAJ																				
	<b>Ambiente laboral</b>	Buzón de sugerencias KOAJ																				
		KONTIGO																				
		Interactúa KOAJ																				
		Care your back																				
		Almuerzo a la hora																				
		Miro y me estiro																				
		Despejo mi mente																				
<i>Eficiencia productiva</i>	<b>Prestaciones y beneficios</b>	Seguros a casa																				
		Mi día especial																				
		Me alimento sanamente																				
<i>Núcleo Personal</i>	<b>Desarrollo de habilidades</b>	Universidad de la moda																				
		Mentes Sanas																				
		Academia KOAJ																				
	<b>Hacer carrera en la empresa</b>	Creciendo en la empresa																				
		Me empodero y lidero																				
	<b>Obtener reconocimientos</b>	KOAJ me valora																				
		Disfrutando Ando																				
<b>Estabilidad Profesional</b>	Feedback Talks																					

## 5.10 Matriz de Marco Lógico

**Tabla 7**

*Matriz Marco Lógico*

Objetivos	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Objetivos de desarrollo</b>	Personal fidelizado y comprometido con la empresa.	Disminución de índice de rotación de personal.	Lista de empleados en nómina, registro de desvinculaciones mensuales.	Los colaboradores permanecen ejecutando sus funciones de manera responsable y participan de las actividades del plan.
<b>Objetivos de proyecto</b>	Retener al talento humano mediante un plan de acción.	Número de actividades implementadas.	Revisión de propuesta y cronograma.	Disponibilidad de presupuesto financiero, participación del área de Gestión Humana para ejecución del plan.
<b>Resultados</b>	Reducción de causas de rotación voluntaria.	Número de desvinculaciones voluntarias.	Informe comparativo de rotación voluntaria entre período 2021 y 2022.	Cooperación y compromiso de Colfashion para la ejecución de plan de retención.
	Mejorar el liderazgo de los gerentes y subgerentes de tienda para afianzar vínculos de confianza y respeto para liderar y motivar al equipo de trabajo.	Número de sesiones realizadas enfocadas en el liderazgo por parte de los gerentes y subgerentes.	Ejecución de programa líderes Koaj.	Los gerentes y subgerentes lideran y motivan correctamente a su equipo de trabajo, transmitiendo correctamente sus objetivos con buen trato.
	Elevar las condiciones de bienestar laboral en la esfera laboral de los colaboradores.	% de actividades realizadas enfocadas en el bienestar laboral.	Ejecución de las actividades para incrementar el bienestar laboral.	Los colaboradores gozan de actividades que fomenten el bienestar laboral dentro de la organización.
	Proveer de beneficios y reconocimientos.	% de actividades realizadas enfocadas en los beneficios y reconocimientos al colaborador.	Puesta en marcha de los beneficios y reconocimientos.	Cooperación y compromiso de Colfashion para la ejecución de acciones de beneficios y reconocimientos de diferente índole.
	Incrementar el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar sus funciones correctamente en los colaboradores del área comercial operativo.	% de actividades ejecutadas enfocadas al desarrollo de competencias para la ejecución de funciones de cargo.	Ejecución de programa de capacitaciones y talleres.	Los colaboradores ejercen de manera correcta y oportuna sus funciones asignadas del cargo correspondiente.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- Tras finalizar la investigación, en base a los resultados obtenidos, las causas de rotación de personal están en función de tres de las cuatro dimensiones de retención con sus respectivos factores los cuales son: Ambiente social (trato de los jefes, ambiente de trabajo), eficiencia productiva (beneficios y prestaciones) y por último la dimensión de núcleo personal (Desarrollo de habilidades, hacer carrera en la empresa, obtener reconocimientos, estabilidad profesional).
- Se determinó que el índice de rotación del área comercial operativo en Colfashion es elevado, debido a la ausencia de un plan estructurado de retención enfocado en el área comercial operativo, la presente disertación ha permitido demostrar la importancia de atender la rotación y sus causas mediante estrategias de retención para evitar la fuga del capital humano e intelectual y así mantener una rotación sana.
- El plan de retención de talento humano fue desarrollado a partir de un diagnóstico previo que permitió desarrollar estrategias de retención tomando en cuenta las esferas del bienestar laboral para elevar la calidad de vida laboral y obtener una ventaja competitiva con otras empresas que se dedican al mismo giro del negocio.
- Contar con un plan de retención de talento humano puede minimizar costos y origina mayormente efectos positivos, permite continuar con la estrategia empresarial y fomenta un clima laboral positivo, al mismo tiempo influye en la motivación y productividad de la fuerza laboral.
- Por último, se concluye que es vital y necesario el apoyo del área de Gestión Humana, Gerencia General y la participación de los colaboradores para que las acciones contenidas

en la propuesta sean sustentables y genere el efecto de retención y bienestar deseado dentro de la empresa.

## **6.2 Recomendaciones**

- Se recomienda poner en marcha el plan de retención con sus actividades y estrategias propuestas en la presente disertación, ya que la misma considera las necesidades actuales de los colaboradores de la empresa lo cual puede retener a su fuerza comercial actual y futura.
- Se recomienda mantener reuniones y comunicación constante para incentivar la participación de los colaboradores e involucrarlos en temas relacionados al bienestar y políticas de retención, con el objetivo de captar nuevas ideas y opiniones en base a las necesidades de los colaboradores.
- Se recomienda realizar un segundo diagnóstico del índice de rotación al dentro de la organización para realizar un análisis comparativo y visibilizar el decremento o no del porcentaje de rotación en el área comercial operativo e impacto de las acciones planteadas posterior a la aplicación del plan de retención.
- Se recomienda aplicar otros instrumentos de manera periódica que contribuyan como complemento y profundicen factores como la satisfacción en el trabajo, clima laboral entre otros, para detectar nuevas acciones complementarias y garantizar la retención del talento humano, también deben incluir a la población restante del personal administrativo y táctico de la compañía para obtener una visión holística de la rotación de la empresa.
- Se recomienda socializar la propuesta con la gerencia de Gestión Humana de casa matriz en Colombia para visibilizar el estudio y propuestas y poder replicarlas a los diferentes países donde opera la marca.

- Se recomienda complementar la información con una encuesta de intención de salida dirigida al personal actual y tomar en cuenta las encuestas de salida efectuadas en la empresa para establecer una comparación de las causas de salida pasadas y actuales de los empleados de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Álvarez, A., & Racero, V. (2014). “Contrato psicológico y bienestar laboral”. *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP(95)*, 61-70.
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Arrieta, E., Cabarcas, M., & Rodríguez, C. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los: Caso barranquilla. *Adgnosis*, 8(8), 73-90.
- Blach, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170.
- Bohlander, G., Morris, S., & Snell, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17 ed.). México: Cengage Learning.
- Capell, J. (2019). Aumentar el bienestar de los empleados a través de programas de salud y deporte. *Capital Humano*(347), 241–245.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: EOI.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Colfashion. (2021). *Informe integrado de gestión*. Bogotá.
- Deloitte Development LLC. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital*. Deloitte University Press. Obtenido de

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT\\_2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT_2017.pdf)

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Perason Education.
- Díaz, B. (2018). *Disminución del índice de rotación de personal de ventas a través de la implementación de un plan de fidelización y retención del personal en la empresa financiera QAPAQ S.A.* Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos: USMP.
- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22(1), 29-48.
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos : cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3 ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (2014). *Retención del talento*. Lid Editorial.
- Espinoza , A., Méndez, A., Rivera, M., & Calderón, J. (2021). Bienestar laboral en época de pandemia. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 3(2), 239-248.
- Farías Arizpe, J. (2011). *Dirección del capital humano*. México: Trillas.
- Garcés, C., Londoño , I., Méndez, K., & Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3, 108-115.
- García , L. (25 de Marzo de 2021). *El bienestar laboral y su importancia en las organizaciones*. Obtenido de Noticentral: <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/bienestar-laboral-su-importancia->



- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-21. Obtenido de Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.
- Netlife. (2022). *Netlife*. Obtenido de <https://www.netlife.ec/netlife-great-place-to-work-para-mujeres/>
- Nolazco, F., & Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5, 255-266.
- Ortega, D. (2019). *El clima laboral: tu gran aliado para retener el talento*. Obtenido de UNIR:  
<https://www.unir.net/empresa/revista/el-clima-laboral-tu-gran-aliado-para-retener-el-talento/>
- Ortiz, L., Ortiz, L., Coronell, R., Hamburger, K., & Orozco, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193.
- Pogorzelski, S., Hardy, D., & Harriot, J. (2009). *Seleccione a los mejores talentos y consérvelos: la guía monster para encontrar tesoros*. México: McGraw-Hill.
- Ramírez, S., García, H., & Nieto, D. (2018). Reducir Rotación: Propuesta de un modelo teórico para minimizar costos. *novaRua*, 8-24.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.

- Salas, M., Basante, Y., Zambrano, C., Matabanchoy, S., & Narváez, A. (2021). Concepciones sobre calidad de vida laboral en las organizaciones. *Informes Psicológicos*, 21(2), 210–227. doi:<https://doi.puce.elogim.com/10.18566/infpsic.v21n2a13>
- Salazar, J. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *Signos*, 10(2), 41-53.
- Santillán, W. (2017). Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones. *CienciAmérica*, 6(3), 154-164.
- Torres, Z., & Torres, A. (2017). *Desarrollo del talento humano*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el salvador*. El salvador.
- Zaballa Gomarís, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1), 29-41.

## ANEXOS

### Anexo 1. Autorización Institucional

**COLFASHION CIA. LTDA.**  
R.U.C: 1791940105001

Quito, 31 de enero de 2022

Magister  
Verónica García  
**DECANA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**PUCE-QUITO**  
Presente.-

Reciba un cordial saludo, pongo en su conocimiento que hemos aprobado el proyecto de disertación del señor Christian Javier Cárdenas Benavides con Ci: 1725321911, con el tema "Diseño de un plan de retención de talento para el personal comercial operativo. Proyecto aplicado para la empresa Colfashion Cia. Ltda ubicada en la ciudad de quito en el periodo 2022". Tengo a bien validar la misma ya que cumple con los parámetros de pertinencia, siendo un proyecto importante, la misma que ayudará a desarrollar el crecimiento organizacional de nuestra empresa.

Por su atención que se digna dar a la presente me despido de usted

Atentamente,



Mgt. Andrea C. Muñoz O.  
Coordinadora de Gestión Humana



Oficina administrativa:  
Av. Shyris 134 y Diego de Almagro  
Edif. Torre Nova, Piso 5, Of. 5A  
Tel: 593-2-2553545, 593-2-2236431, 985-2-0447868

KOA I

## Anexo 2. Cuestionario de bienestar laboral General

### Cuestionario Bienestar Laboral General KOAJ

Estimado colaborador de Colfashion KOAJ, el presente cuestionario tiene como objetivo analizar el bienestar laboral que experimenta dentro de compañía. La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y el tratamiento de los datos será tratada de manera confidencial.

Lea detenidamente las preguntas y tome su tiempo para responder, su sinceridad es valiosa para el estudio que se desea realizar, no existen respuestas buenas o malas. Se le presentará una escala del 1 al 7 en cada pregunta, el tiempo para completar el siguiente cuestionario es de aproximadamente 20 minutos. Le recomendamos realizarlo desde un computador para una mejor visualización de las preguntas.

Agradecemos de antemano su participación en este cuestionario lo cual permitirá reforzar la cultura de bienestar dentro de Colfashion-KOAJ.

**\*Obligatorio**

#### Consentimiento Informado \*

- Acepto libre y voluntariamente responder este cuestionario, tomando en cuenta que la información proporcionada será utilizada para fines académicos, la protección de datos será tratada de manera confidencial y no representa perjuicio alguno ni daño hacia mi integridad.
- No acepto participar

#### Elija su cargo actual en la empresa: \*

- Asesor/a de ventas
- Auxiliar de bodega
- Cajero/a

#### Seleccione su tienda base: \*

- Mall El Fortín
- City Mall
- San Marino
- Mall del Sur
- Mall del Río (Cuenca)
- Scala Shopping
- Quicentro Sur
- Recreo
- CCI
- El Condado
- Portal Shopping

Edad \*

- de 18 a 22 años
- de 23 a 27 años
- de 28 a 32 años
- de 33 años en adelante

Sexo \*

- Femenino
- Masculino

Cuanto tiempo lleva trabajando en Colfashion-KOAJ \*

- Entre 0 y 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Mayor a 1 año

#### Escala de Afectos

1. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Insatisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Satisfacción

2. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Inseguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Seguridad

3. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Intranquilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tranquilidad

4. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Impotencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Potencia

5. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Malestar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bienestar

6. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Desconfianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Confianza

7. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Certidumbre

8. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Confusión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Claridad

9. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Desesperanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Esperanza

10. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Dificultad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Facilidad

### Escala de competencias

11. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Insensibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sensibilidad

12. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Irracionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Racionalidad

13. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Incompetencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Competencia

14. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Inmoralidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Moralidad

15. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Maldad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bondad

16. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Fracaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Éxito

17. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Incapacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Capacidad

18. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Pesimismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Optimismo

19. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Ineficacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eficacia

20. Actualmente, en mi trabajo, siento: \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Inutilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Utilidad

#### Escala de Expectativas

21. En mi trayectoria laboral: Mi motivación por el trabajo \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Está(n) bajando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Está(n) subiendo

22. En mi trayectoria laboral: Mi identificación con los valores de la organización \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Está(n) bajando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Está(n) subiendo

23. En mi trayectoria laboral: Mi rendimiento profesional \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Está(n) bajando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Está(n) subiendo

24. En mi trayectoria laboral: Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Está(n) bajando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Está(n) subiendo

25. En mi trayectoria laboral: La calidad de mis condiciones de trabajo. \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

26. En mi trayectoria laboral: Mi autoestima profesional \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

27. En mi trayectoria laboral: La cordialidad en mi ambiente social de trabajo \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

28. En mi trayectoria laboral: La conciliación de mi trabajo con mi vida privada \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

29. En mi trayectoria laboral: Mi confianza en mi futuro profesional \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

30. En mi trayectoria laboral: Mi calidad de vida laboral \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

31. En mi trayectoria laboral: El sentido de mi trabajo \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

32. En mi trayectoria laboral: Mi acatamiento de las pautas de la dirección \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

33. En mi trayectoria laboral: Mi estado de ánimo laboral \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

34. En mi trayectoria laboral: Mis oportunidades de promoción (ascenso) laboral \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

35. En mi trayectoria laboral: Mi sensación de seguridad en el trabajo \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

36. En mi trayectoria laboral: Mi participación en las decisiones de la organización \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

37. En mi trayectoria laboral: Mi satisfacción con el trabajo \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

38. En mi trayectoria laboral: Mi realización profesional \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

39. En mi trayectoria laboral: El nivel de excelencia de mi organización \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

40. En mi trayectoria laboral: Mi eficacia profesional \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

41. En mi trayectoria laboral: Mi compromiso con el trabajo \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

42. En mi trayectoria laboral: Mis competencias profesionales (habilidades, destrezas, conocimientos) \*

1 2 3 4 5 6 7

Está(n) bajando        Está(n) subiendo

#### Escala de Somatización

43. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Trastornos digestivos (Ejemplo: \* gastritis, diarreas, colon irritable, cálculos biliares, etc)

1 2 3 4 5 6 7

Nunca        Siempre

44. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Dolores de cabeza \*

1 2 3 4 5 6 7

Nunca        Siempre

45. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Insomnio (dificultad para conciliar o mantener el sueño). \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

46. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Dolores de espalda \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

47. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Tensiones Musculares \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

#### Escala de Desgaste

48. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Sobrecarga de trabajo \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

49. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Desgaste emocional \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

50. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Agotamiento físico \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

51. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Saturación mental \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

**Escala de Alineación**

52. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Mal humor \*

1 2 3 4 5 6 7

Nunca        Siempre

53. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Baja realización profesional \*

1 2 3 4 5 6 7

Nunca        Siempre

54. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Trato despersonalizado \*

1 2 3 4 5 6 7

Nunca        Siempre

55. Actualmente por causa de mi trabajo, siento: Frustración \*

1 2 3 4 5 6 7

Nunca        Siempre

**Anexo 3.** Ficha Técnica Cuestionario Bienestar Laboral General (qBLG)

<b>Autor</b>	Blach, Sahagún, Cantera, & Cervantes (2010).
<b>Tiempo de aplicación</b>	25 minutos aprox, de autoaplicación.
<b>Objetivo</b>	Medir el bienestar laboral
<b>Tipo</b>	Instrumento Psicométrico
<b>Confiabilidad</b>	0.97
<b>Validez</b>	Cuestionario validado en varios países: España, Chile, Brasil, Colombia, Venezuela.
<b>Resumen</b>	Se muestra las propiedades psicométricas del cuestionario de Bienestar Laboral General realizado en el año 2010, en una muestra conformada por 1252 profesionales de la salud de diferentes países como: Brasil, Chile, Colombia y España. El análisis de confiabilidad y validez están fundamentados en técnicas de alfa de Cronbach para su consistencia interna. Los resultados obtenidos reafirman su modelo teórico en el cual el bienestar está compuesto por dimensiones: bienestar psicosocial y efectos colaterales.

#### Anexo 4. Guía de focus Group

##### Agenda de sesión de Focus Group

<b>Fecha:</b> 22/07/2022 23/07/2022 <b>Horario: 9-10 am</b>	<b>Número de sesión: 1 y 2</b> <b>Facilitador: Christian Cárdenas</b>
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>
<b>8:30</b>	Revisar espacio para la sesión.
<b>8:40</b>	Adecuar equipo de grabación de sonido y probar equipo.
<b>8:50</b>	Recibir a los participantes.
<b>9:00</b>	Iniciar Sesión
<b>10:00</b>	Concluir sesión
<b>10:05</b>	Entrega de refrigerio, registro de evidencia fotográfica.
<b>10:20</b>	Revisión de notas y grabación de sonido.

#### **FOCUS GROUP RETENCION DE TALENTO HUMANO Y BIENESTAR LABORAL**

##### **1. Inicio**

- Bienvenida
- Explicación de la investigación
- Firma de consentimiento informado

## 2. Desarrollo

### Guía de temas

Temas	Guía de preguntas
<b>Cuestionario bienestar laboral</b> Escala de afectos Escala de competencias Escala de expectativas Escala de Somatización Escala de desgaste Escala de alineación	Desde su perspectiva, ¿A qué atribuye el puntaje da la siguiente escala?  ¿A qué se debe el puntaje del siguiente factor?
<b>Causas de salida</b> Dimensión de pertenencia. Dimensión de ambiente social. Dimensión eficiencia Productiva. Dimensión núcleo personal.	A nivel personal, ¿Basados en estos factores de retención, por qué motivo dejarían la empresa?  ¿Cuál o cuáles serían las causas por la cual dejarían la empresa?

## 3. Cierre

- Agradecimiento
- Respuesta a preguntas o dudas.
- Entrega de refrigerio

## Anexo 5. Consentimiento informado

### ***Consentimiento informado para participantes de la investigación (Focus group)***

El propósito de este documento de consentimiento es proveer a los participantes en esta actividad con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes de la investigación. La presente investigación (Focus group) está a cargo de Christian Javier Cárdenas Benavides estudiante de Psicología Organizacional de la Pontificia universidad Católica del Ecuador. Esta investigación tiene como objetivo levantar información relacionado a la retención de talento humano y bienestar laboral en la empresa Colfashion. Si usted accede a participar en este focus group, se le pedirá responder preguntas y emitir opiniones e ideas relacionadas con el propósito mencionado que aportaran información para el desarrollo de esta investigación. La presente sesión se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recolecte será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los fines de esta investigación. Si tiene alguna duda sobre este ejercicio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación dentro de la misma.

De igual manera puede retirarse del ejercicio en cualquier momento sin que eso lo perjudique o represente perjuicio alguno.

Desde ya le agradecemos por su participación.

Yo \_\_\_\_\_ identificado con cédula de ciudadanía Nro. \_\_\_\_\_ acepto participar voluntariamente en esta sesión grupal, que está a cargo de Christian Javier Cárdenas Benavides estudiante de Psicología Organizacional de la Pontificia universidad Católica del Ecuador. He sido informado(a) de que este focus group busca levantar información relacionado a la retención de talento humano y bienestar laboral. Me han indicado también que tendré que responder preguntas y que mis ideas y respuestas expresadas serán tomadas en consideración. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta actividad es estrictamente confidencial y no será utilizada con ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_