



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE MAYOR IMPORTANCIA PARA LA RETENCIÓN DE
PERSONAL EN UNA COMPAÑÍA ENSAMBLADORA DE AUTOS DEL ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Psicóloga Organizacional

Profesora Guía
Doctora en Psicología Industrial Paulina Muñoz

Autora
Rina Margarita Batson Espinosa

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Paulina Muñoz
Doctora en Psicología Industrial
CC. 170654281-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Rina Margarita Batson Espinosa
C.C.1721739140

AGRADECIMIENTO

Mediante el presente trabajo quiero agradecer a Dios, por brindarme todas las bendiciones.

A mis padres, por ser el principal motor de mi vida, y ser quienes impulsaron mi desarrollo; brindándome su apoyo incondicional en todo momento.

A la Universidad de Las Américas, por inculcar los conocimientos necesarios para poder desenvolverme en el ámbito profesional.

Quiero agradecer de manera especial a la compañía donde pude realizar mi trabajo de titulación, ya que ha sido mi campo de trabajo en donde he podido mostrar mis habilidades y conocimientos de la profesión.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis Padres, por ser las personas guías en todo momento de mi vida, por ser los pilares de mi formación como hija, hermana, amiga y ahora profesional.

A mi madre, Margarita Espinosa quien es la mujer más ejemplar; mi padre; Eduardo Batson quien es el ser humano más valiente y luchador que he conocido.

A ellos, quienes más admiro por su calidad de persona y por el incondicional amor hacia sus hijos.

RESUMEN

El principal objetivo del presente estudio es realizar un análisis, mediante una investigación cualitativa, de los principales factores que influyen para la retención de los colaboradores en una compañía ensambladora de autos.

Para iniciar el estudio, es importante revisar la parte teórica que se encuentra relacionada con los temas de retención de personal y psicología positiva, a fin de tener una idea mucho más clara de lo que se pretende realizar y el objetivo que se desea alcanzar.

Tener un conocimiento claro de los factores que permiten retener a los empleados dentro de una empresa es de suma importancia, debido a que, la compañía puede estimular por medio de los mismos a sus colaboradores para la obtención de mejores beneficios para las partes; es decir, tanto colaboradores como compañía, conjuntamente trabajar para alcanzar sus objetivos.

Para ello, se utilizará el método cualitativo, el cual permitirá obtener información valiosa para el estudio. La información se la obtendrá a través de entrevistas personales a gerentes, además de encuestas que se realizará a colaboradores de la compañía; y, un grupo focal integrado también por diferentes colaboradores de la compañía ensambladora de autos.

Posteriormente, toda la información que se obtenga por medio de los métodos antes mencionados, será tabulada; para así poder obtener las diferentes conclusiones del estudio y poder mencionar algunas recomendaciones que servirán de ayuda para mejorar los puntos negativos que se obtenga de la presente investigación.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze, through qualitative research, the main factors for the retention of employees in a company car assembly plant, located in the city of Quito.

To start with the study is important to review the theoretical part which is related to the issues of staff retention and positive psychology to have a much clearer picture of what is intended, and the objective to be achieved idea.

Having a clear understanding of the factors that enable retain employees within a company is very important, because the company can stimulate through these to your employees to get better benefits for both parties, namely, both partners as a company work together to achieve their goals.

This qualitative, the same method will provide valuable information for the study will be used. The information is obtained through personal interviews with thirteen managers, in addition to surveys to be conducted to fifteen partners jointer Car Company and also a focus group composed of fifteen employees of the company.

Then all the information that is obtained through the above methods is tabulated, in order to reach different conclusions of the study and to mention some recommendations that will help to improve the negative points obtained from this investigation.

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Pregunta de Investigación	2
3. Objetivos.....	3
3.1. Objetivo General	3
3.2. Objetivos Específicos.....	3
4. Marco Teórico	4
4.1. El personal como socio de la organización.....	22
4.2. Retención de personal.....	25
4.3. Recursos Humanos	27
4.3.1. Proceso de gestión del talento humano	30
4.4. Competencias.....	38
4.5. Colaboradores con potencial.	40
4.6. Gestión salarial emocional.....	41
4.6.1. Necesidades de autorrealización	42
4.7. Rotación del personal	43
4.8. Motivación al personal	44
4.9. Capacitación al personal.....	46
4.9.1. Alcance y responsabilidad de la capacitación.....	46
4.9.2. Estrategia de capacitación	47
4.9.2.1. Sistema de capacitación interna	47
4.9.2.2. Sistema de capacitación externa	51
Proceso de Capacitación Externa.....	52
4.9.3. Sanciones por capacitación incompleta	53
5. Preguntas Directrices	55
6. Método.....	56
6.1. Diseño y enfoque	56

6.2.	Muestra.....	57
6.3.	Recolección de Datos	58
6.4.	Procedimiento	60
6.4.1.	Acercamiento con la muestra.....	60
6.4.2.	Acceso al grupo de estudio	60
6.4.3.	Área de estudio	60
6.4.4.	Supervisión y coordinación:	60
6.5.	Análisis de datos	61
7.	Resultados.....	89
7.1.	Consecuencia de la investigación.....	89
8.	Conclusiones y recomendaciones.....	93
8.1.	Conclusiones	93
8.2.	Recomendaciones	95
	REFERENCIAS	97

1. Introducción

La importancia de tener un conocimiento con un enfoque más claro relativo a los principales factores de retención de una compañía ensambladora de autos; permitirá, que a través de ésta información se desarrollen planes de acción para que los índices de rotación de personal disminuyan al máximo, además de tener un claro conocimiento de los diferentes puntos de vista y opiniones de los colaboradores y líderes de la compañía, respecto al tema.

Se debe tomar en cuenta que la compañía tiene implementadas estrategias enfocadas a satisfacer las necesidades de sus colaboradores; que su clima laboral cada vez sea mejor, consultoría de recursos humanos, capacitación, consultoría de gestión social, sistema de compensación, la gerencia de relaciones laborales (RRL) tiene a su cargo un programa el cual formula y ejecuta planes de acción enfocados a generar compromiso de sus colaboradores hacia la compañía, responsabilidad social interna; entre otras, estas estrategias son únicas en el país.

Es un costo para la misma perder colaboradores capacitados, con potencial, con alto desempeño; etc., es por esta razón que debe determinar cuáles son los factores de mayor incidencia en la retención de su personal para trabajar en potencializar los mismos o implementar otras estrategias para este fin.

En la actualidad la oferta y competencia laboral es reñida, cada vez el mercado laboral es más exigente y los candidatos para el mismo cada vez son mejores; la compañía considera que ha realizado un trabajo extenuante para conseguir a su personal altamente calificado y no se ha analizado y determinado cuáles son los factores por los cuales los colaboradores deciden quedarse trabajando en la misma a pesar de que tal vez tengan una mejor oferta laboral.

Es en este sentido la realización de esta investigación se fundamenta en indagar sobre una visión diferente sobre el tema resaltando la importancia de

este estudio en el ámbito laboral de la compañía ensambladora de autos la cual está dispuesta a trabajar en retener su gente.

Para obtener resultados sobre este tema se indagó mediante, entrevistas a colaboradores, líderes, y un grupo focal sobre factores claves; estrategias de retención, beneficios salariales y extra salariales, cultura organizacional. Este estudio fue categorizado en cinco dimensiones; compromiso, confianza, desarrollo, remuneración, y cultura organizacional.

Se realizó un estudio cualitativo el cual permitió recopilar opiniones abiertas que fueron ordenadas y categorizadas mediante un análisis de contenido de tipo descriptivo.

Los resultados que se encontraron en el estudio son muy interesantes ya que permiten tener una visión diferente acerca de diversas estrategias que se estaban aplicando, los resultados obtenidos, permitirán a la Dirección de Recursos Humanos de la compañía ensambladora de autos replantear e innovar en sus planes de trabajo.

Son sin duda alguna el paquete remunerativo y el posicionamiento de la compañía en el mercado, los dos factores principales para motivar a los colaboradores a quedarse trabajando en la misma. Sin embargo, también existen otros factores importantes que necesitan ser mejor promocionados y posicionados que podrían llegar a ser fuertes atractivos para la retención del personal.

2. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores que inciden en la retención de personal?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Evidenciar cuáles son los factores que intervienen en la retención de personal

3.2. Objetivos Específicos

1. Explorar cómo percibe el trabajador las estrategias de retención aplicadas por la compañía.
2. Describir la importancia de beneficios salariales y extra salariales en la retención de los colaboradores.
3. Indagar sobre la cultura organizacional, como factor de retención de personal.

4. Marco Teórico

El presente estudio se enmarca en recalcar las estrategias positivas aplicadas por el área de responsabilidad social interna y gestión social de una compañía ensambladora de autos.

Se ha aplicado diferentes estrategias como por ejemplo; integrar la familia de los colaboradores a la compañía, para que conozcan acerca del trabajo de sus familiares y a partir de este punto se valore la labor de los mismos. Se han realizado diferentes talleres dirigidos a las esposas de los trabajadores, tales como: chocolatería, manualidades navideñas, arte en vidrio, etc. Así mismo, se ha realizado casas abiertas de cada área funcional con el fin de dar a conocer al resto de la compañía la labor y el objetivo que cada uno realiza, se premia al mejor compañero de cada sección, se realizan integraciones entre compañeros, etc.

La compañía ha utilizado diferentes estrategias de impacto social que influyen de manera positiva en su gente y por consiguiente en la retención de la misma. Es por esta razón que la presente investigación se enmarcará dentro del enfoque de la Psicología Positiva, corriente psicológica que ha marcado cambios productivos en diferentes áreas; siendo una de esas, la organizacional.

Uno de los objetivos de las organizaciones:

“Es conseguir y facilitar el mayor potencial de la organización y de sus empleados. Una revisión de la literatura de los últimos avances en la investigación organizacional positiva ha sido llevada a cabo para clarificar dos importantes cuestiones: ¿son posibles ganancias mutuas para las organizaciones y los individuos? ¿Qué muestra la evidencia sobre el desarrollo

de la teoría, investigación y aplicación de las aproximaciones positivas?” (Rodríguez, 2010, pág. 1)

Para que existan ganancias tanto para la empresa como para los trabajadores, es importante detallar que, la organización lo que busca es alcanzar sus objetivos, sean éstos a corto, mediano y largo plazo; mientras que los empleados desean superación personal, laboral y sentir que su trabajo es importante para el desarrollo de la empresa.

“La Psicología Positiva aboga por el estudio científico de la felicidad, el análisis de las condiciones que la hacen posible y la búsqueda de indicadores objetivos ligados tanto al bienestar de los ciudadanos en general como a la promoción de características personales que se relacionan con este bienestar y que comprenden un acopio de experiencias subjetivas calificadas de positivas”. (Páez, 2006, pág. 1)

Algunas organizaciones buscan resultados y productividad basándose y trabajando en el ámbito personal de su gente, es decir, buscan promover el bienestar integral de los mismos.

Basados en estos aspectos la compañía ensambladora de autos ha realizado estrategias que promuevan el bienestar integral de su gente.

La Psicología positiva surgió hace algunos años gracias al impulso del profesor Martin Seligman de la Universidad de Pennsylvania. Este enfoque de la Psicología se caracteriza por estudiar y destacar los aspectos más positivos del ser humano; por lo general, se tiene la concepción de que la Psicología se ha dedicado a estudiar patologías y aspectos negativos del ser humano. Esta corriente se basa principalmente en el estudio de las bases psicológicas del bienestar y la felicidad, los rasgos que permiten al ser humano superar

situaciones difíciles con la aplicación de estrategias que se enfocan en potencializar cualidades positivas como el optimismo, la satisfacción o las emociones positivas. Es lo que se explica en el Centro de Psicología Positiva de la Universidad de Pennsylvania.

Según (Carr, 2007) la Psicología ha tenido algunos cambios y transformaciones desde su inicio, podemos hablar del Psicoanálisis, corrientes como la Cognitiva, Humanista, Sistémica, etc.; en la actualidad, se ha venido manifestando un nuevo enfoque que es el de la Psicología Positiva que se centra en investigar las fuentes del bienestar y de la satisfacción. Este enfoque puede ayudar a las organizaciones a construirse mejor, ofrecer no sólo resultados de compañía sino también permitir la trascendencia de sus colaboradores a través de fortalecer aspectos positivos de los seres humanos y construyendo una sociedad más sana.

Muchas organizaciones analizan diferentes factores de retención de personal; en Argentina en el año 1997 la Asociación de profesores luchó incesantemente pidiendo el alza de los sueldos, para que sean amparados, protegidos y acrecentados por el presupuesto del gobierno. Dos años más tarde seguían en la discusión del mismo tema, a pesar de que se había realizado ajustes salariales. A partir de este hecho nace la pregunta; ¿es suficiente la compensación monetaria en general para retener personal?

Se plantea realizar una nueva estructura de compensación en donde se brinde bonificaciones a las personas que mejor desempeño tengan y se motive a mejorar el desempeño de otros. Haciendo referencia al caso anterior, se puede plantear la siguiente pregunta ¿los profesores están realizando su trabajo por vocación o simplemente por recibir un sueldo? (Palamidessi, 2007)

“La psicología positiva es el estudio científico de las estrategias que mejoran la vida. Se trata de crear experiencias positivas, rasgos positivos y formas de

organización positivas con el propósito de mejorar la calidad de vida de la gente. Así es como empezó esta disciplina.” (Leimon & MacMahon, 2009, pág. 9)

Según los autores, Leimon & MacMahon (2009), en su libro *“Psicología positiva para Dummies”* la psicología positiva funciona. Además menciona que estas son algunas de las formas en que puede mejorar la vida:

- Tener todos los días más pensamientos positivos que negativos.
- Estar satisfecho con tu forma de vivir la vida.
- Darte cuenta de que tienes puntos fuertes, y entender la manera de sacarles más partido.
- Darte a ti mismo la mejor oportunidad para tener buena salud y ser feliz.
- Aumentar tu resiliencia.
- Ser capaz de comprometerte totalmente con una actividad.
- Encontrar más sentido y propósito en la vida.
- Devolver al mundo una parte de lo que te ha dado.

Crear hábitos saludables (hacer ejercicio, comer saludable, etc.) ayudará de alguna manera a estar sano, pero crear unos hábitos psicológicos positivos es sumamente importante.

Tabla 1: Crear hábitos psicológicos saludables

Hábito	Respuesta Saludable
Deja de estar enfadado	La ira es una emoción primitiva que te aboca a la reacción de lucha o huida. Procura que tus sentimientos de hostilidad duren menos tiempo.
Alégrate un poco, a lo mejor lo que temes no llega a ocurrir nunca	Empieza a ver el lado bueno de la vida. Disfruta de las cosas corrientes. No pierdas el tiempo con sentimientos negativos.
Vive la vida	Las actividades con otras personas hacen mucho bien. Tener muchas actividades en las que apoyarse puede reducir el tiempo negativo de una época difícil.
Desahzate de los hábitos nocivos	Hábitos como fumar o beber en exceso, sobre todo si están relacionados con bajo estado de ánimo, son muy destructivos. Pide ayuda para cambiar.

Tomado de: Leimon & MAcMahon, (2009). *Psicología positiva para Dummies*

En otro concepto de lo que es la psicología positiva se menciona:

“Aunque la psicología positiva no es una escuela de psicología -que no debe confundirse con el movimiento filosófico llamado positivismo y cuya expresión en psicología fue el conductismo- la psicología positiva nace en la década del 80 como una forma de estudiar los temas psicológicos desde la perspectiva del bienestar antes que del malestar. Por ejemplo, en vez de estudiarse la personalidad pesimista, bien podría estudiarse la personalidad optimista. Aunque resulte paradójico, los resultados que arroja estudiar las causas de la felicidad, la armonía o la esperanza no son deducibles de los resultados que arrojan los estudios sobre las causas de la infelicidad, la discordia o la desesperanza. Quizá un

metodólogo o un epistemólogo posea las respuestas por los que resultados de estudios sobre temas complementarios no necesariamente coinciden.” (Cosacov, 2007, pág. 270)

Entre las características que tiene la psicología positiva se puede mencionar lo siguiente:

- La psicología positiva se propone mejorar la calidad de vida y el bienestar subjetivo.
- Prevenir la aparición de trastornos mentales y psicopatologías.
- Desarrollar competencias emocionales que preparen para la vida. Todo ello sin apartarse nunca de la más rigurosa metodología científica.
- La psicología positiva pone un énfasis especial en los aspectos positivos del funcionamiento humano. Los negativos han ocupado la mayor parte de la historia de la psicología en el siglo XX.
- Avanzar en el conocimiento sobre cómo mejorar el pensamiento negativo de las personas. (Bisquerra, 2008, pág. 212)

“Son ya muchos los psicólogos que desde el entorno académico muestran su preocupación por el hecho de que en la sociedad actual junto al incremento de la riqueza material crecen las psicopatologías y la desesperanza, y proponen como solución una «psicología positiva». Esta psicología positiva se refiere a experiencias tales como la esperanza y el optimismo, y a rasgos positivos de la personalidad tales como la disposición hacia el futuro.” (Zuazua, 2007, pág. 95)

Como se menciona en la referencia, es importante que las personas estén motivadas y principalmente muestren optimismo en las actividades que realizan diariamente. Ser positivos permite tener una mejor actitud frente a los

problemas que con frecuencia se presentan; y, de igual manera mantener esta actitud permite resolverlos adecuadamente.

La compañía ensambladora de autos ha realizado estudios psicosociales en donde se muestra altos índices sociales que afectan la productividad relacionados a varios factores. Como base de los planes de acción de estos estudios se han propuesto y ejecutado estrategias donde se promueve la salud integral del colaborador, tomando como base espacios recreativos fundados en la psicología positiva.

El optimismo es definido como un interés a ver o esperar lo mejor de las cosas; es decir, tener una perspectiva positiva a todas las circunstancias o acontecimientos que pueden ocurrir, así también lo definen algunos expertos en psicología. En la compañía ensambladora de autos, también se generan estrategias donde se brinda al colaborador herramientas para que pueda manejar las diferentes circunstancias que se presentan en los puestos de trabajo, con un enfoque positivo de las cosas y de los problemas estresantes que se puedan presentar.

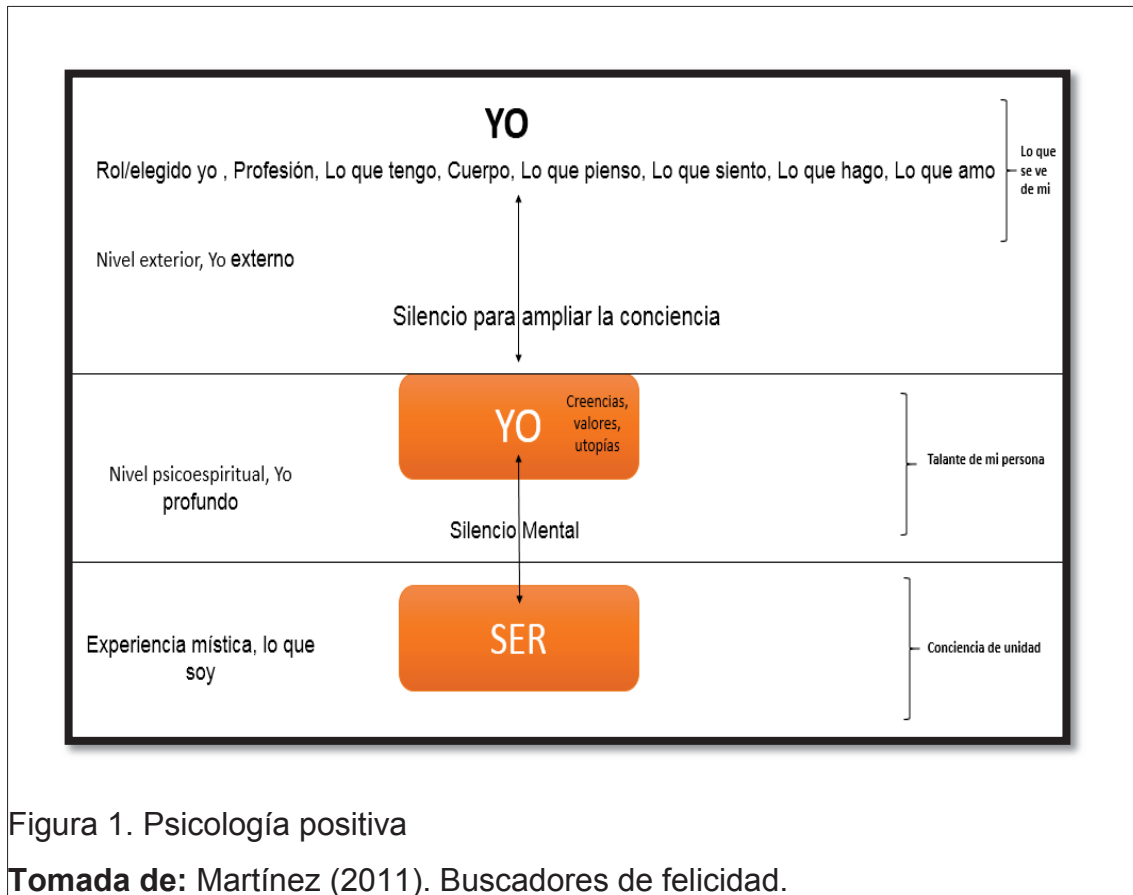
“La psicología positiva describe el optimismo como un rasgo de personalidad que media entre los eventos externos y la interpretación personal que le damos.” (Zuazua, 2007, pág. 95)

El observar a una persona que sea optimista, es constatar que la misma no niegue los problemas que conllevan las situaciones que se presentan diariamente en el hogar, en el trabajo, etc., sino más bien es evidenciar que esta persona asume la existencia de los conflictos y propone o realiza estrategias para dar solución a los mismos. Dentro del campo laboral se puede relacionar este tema con la carga mental o estrés laboral que puede existir en los diferentes puestos de trabajo, estas condiciones son comunes en el desarrollo de las actividades diarias, lo importante es la perspectiva que tienen

los colaboradores para dar solución o tener un manejo adecuado de los problemas que pueden producir o estrés laboral.

“La psicología positiva ha cobrado auge en los últimos años, especialmente desde que psicólogos como Seligman y Csikszentmihalyi publicaron importantes obras que abrieron la perspectiva de una psicología no centrada en el malestar, en la patología ni en la curación, sino en el crecimiento humano y el desarrollo de emociones positivas, como la alegría, el bienestar, la realización personal y la felicidad. Así la psicología contemporánea se encuentra, en la actualidad, más preparada que nunca antes para contribuir al sentimiento de bienestar. La presente obra es un reflejo de la madurez, que el tema está alcanzando en Latinoamérica, pues en ella contribuyen investigadores y autores que aportan desde información teórica y conceptual importante, hasta recomendaciones, consejos y programas prácticos para sentirse bien.” (Guido & Oblitas, 2011, pág. 12)

Por lo tanto, siempre que se habla de la psicología positiva, se habla del positivismo que las personas deben tener en todos los aspectos de su vida cotidiana, ya que de esta manera se contará con una herramienta muy poderosa para lograr resolver los problemas de una mejor y más adecuada manera.



En el gráfico se puede observar tres niveles que corresponden a:

- Nivel exterior.
- Nivel psicoespiritual.
- Experiencia mística.

El nivel exterior o también conocido como el yo externo, es lo que mostramos exteriormente a las demás personas; pero eso no describe realmente como somos o como es nuestra personalidad.

El nivel psicoespiritual o yo profundo, son las creencias así como también los valores que ha aprendido una persona durante el transcurso de su vida debido a las diferentes circunstancias que ha tenido que vivir.

La experiencia mística o lo que soy es el conjunto que se forma gracias al yo externo y al yo profundo. Es importante que estos tres niveles sean combinados para que la persona logre mostrarse tal y como es en realidad.

“La psicología positiva es una rama de la psicología de reciente aparición que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología. El objeto de este interés no es otro que aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana, no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar, todo ello sin apartarse nunca de la más rigurosa metodología científica propia de toda ciencia de la salud. La psicología positiva representa un nuevo punto de vista desde el que entender la psicología y la salud mental que viene a complementar y apoyar al ya existente.” (Herreros, 2010, pág. 248)

Por tanto la psicología positiva ayuda principalmente a interpretar el comportamiento de las personas como son sus emociones, actitudes, etc., para que así las mismas puedan tener un mejor estilo de vida en base a una situación emocional estable.

Analizando otros estudios de retención de personal se pueden, mencionar los siguientes:

- **Elaboración de un plan estratégico de retención del personal de una empresa, basado en el modelo del empowerment. (Bonilla, 2011)**
- El trabajo fue desarrollado para diseñar un plan de retención de personal para la empresa en donde se realizó el estudio, utilizando la herramienta del empowerment. Se elaboraron estrategias que permitieron que los funcionarios se involucren en las decisiones organizacionales acorde a sus labores y de esa manera se sientan comprometidos y ligados con la empresa, para conjuntamente alcanzar los objetivos de la organización.
- El trabajo se lo realizó con una revisión completa de los principales conceptos, teorías, estudios e investigaciones realizadas por autores y expertos en el tema de gestión del talento humano. Posteriormente se detalló técnicas y estrategias para realizar la propuesta y así diseñar el Plan de Retención de Personal.
- Según el estudio, los factores que aseguran el compromiso organizacional son los siguientes:
 - Oportunidades de carrera.
 - Reconocimiento y retroalimentación.
 - Imagen corporativa interna.
 - Beneficios.
 - Salarios.
 - Capacitación.
 - Jefe directo.
 - Procesos.
 - Actividades diarias.
 - Recursos.

También se mencionan las estrategias que ayudan a la fidelidad del personal con la organización:

- La comunicación como un recurso.
- Las relaciones humanas.
- Las relaciones individuales y grupales

La metodología que fue utilizada en la elaboración de este trabajo fue la siguiente:

- Tipo y diseño de investigación
 - Estudio exploratorio. Permitted al investigador introducirse en el conocimiento real de lo que es la empresa, en la cual realizó la investigación.
 - Estudio descriptivo. Este método fue utilizado para obtener una mejor explicación del tema de estudio por parte de los empleados de la empresa.
- Estudio observacional
- Métodos de investigación
 - Método inductivo. Mediante este método se realizó un análisis ordenado, razonable, directo y lógico del problema planteado para obtener las respectivas conclusiones del estudio.
 - Método deductivo. Este método sirvió de ayuda para estudiar aisladamente cada uno de los elementos que se obtuvieron en la investigación de campo.
- Técnicas de investigación
 - Prueba psicológica. Según lo que se menciona en el trabajo de investigación, no fue fácil definir este tipo de prueba, ya que, es complicado evaluar directamente los motivos psicosociales.

- Entrevista. Este método permitió definir la actitud de los empleados sobre fidelización y otros aspectos.

Los resultados del estudio fueron:

- La unidad administrativa requiere cambiar el comportamiento comunicacional.
- La parte administrativa solamente se preocupa de la actualidad y se despreocupa del futuro.
- En el área de recursos humanos ó talento humano no consideran a los trabajadores como un factor de progreso de la empresa.

La conclusión que obtuvieron de la investigación fue:

- El modelo de empoderamiento propuesto en el estudio permitirá conseguir altos niveles de fidelización de los empleados hacia la empresa, es decir, mayor compromiso por parte de ellos y mejores niveles de productividad.
- **Diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias. (Tapia, 2014)**

El trabajo fue elaborado debido a que los directivos de la empresa determinaron la necesidad de mejorar el manejo del talento humano, para lo cual se requirió la elaboración de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias.

Con el afán de motivar al personal a desarrollar sus competencias al máximo, se diseñó un modelo de fácil comprensión y que se pueda ajustar a las distintas necesidades de la empresa. Es importante mencionar que también se definan estrategias que permitan la retención de personal y de esa manera disminuir los índices de rotación que muchas de las veces afectan gravemente a las organizaciones.

Retener a las personas.

Según Chiavenato (2009), la retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo, aspectos para asegurar la calidad de vida dentro de la organización.

Otros factores importantes que se mencionan en el trabajo son:

- Relaciones con los empleados.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Capacitación.

La metodología que fue utilizada en la elaboración del trabajo antes mencionado, fue la siguiente:

- Tipo y diseño de investigación
 - Estudio exploratorio
 - Estudio descriptivo
- Estudio observacional
- Métodos de investigación
 - Método inductivo
 - Método deductivo

Los resultados del estudio fueron:

- Se diseñó una estructura organizacional de gestión del talento humano, donde se apoyaron en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño laboral del cliente interno de la empresa, con una orientación al coaching empresarial.

Las conclusiones que obtuvieron de la investigación fueron:

- Se determinó que la empresa requiere de personal capacitado para la aplicación del modelo de gestión del talento humano basado en competencias.
- La capacitación que se realizaba por parte de la dirección de la empresa era deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee.
- La empresa tomó la decisión de contratar a su personal en base a la aspiración salarial, por lo que los candidatos que se contrataban no estaban preparados para el puesto de trabajo y existía un nivel considerable de rotación de personal.
- **Diseño de un programa de retención para el personal de operaciones de una empresa industrial. (Mora, 2013)**

La investigación fue realizada para elaborar un programa de retención para el personal de operaciones en una empresa industrial ubicada en la ciudad de Quito, con la finalidad de conservar, motivar y comprometer a los empleados tanto con la empresa como con sus funciones.

Los pasos para lograr el objetivo de la investigación fueron: 1) levantamiento de la información, 2) análisis de la información y 3) diseño de la propuesta de retención en base a necesidades específicas por parte de las personas que se encuentran en el área de operaciones.

Los factores de abandono del puesto de trabajo planteados por la investigación son los siguientes:

- Salario.
- Beneficios empresariales.
- Planes de carrera.

- Posibilidades de capacitación.
- Carga de trabajo.
- Lugar geográfico donde se encuentra la empresa.
- Status que otorga el cargo.

Se menciona también los factores que ayudan a la retención del talento humano:

- Proceso de selección.
- Proceso de inducción.
- Beneficios.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Remuneración.
- Programas de reconocimiento e incentivos.
- Prestaciones sociales.
- Planes de carrera.
- Satisfacción y compromiso laboral.
- Equilibrio entre trabajo y familia.

Las estrategias de retención de personal que se mencionan en el estudio son las siguientes:

- Incrementar el valor y fortalecer los vínculos.
- Gestionar el valor de la relación.
- Conservar y desarrollar la personal con potencial en épocas de incertidumbre.
- Comunicación transparente.
- Brindar confianza al empleado.

La metodología que fue utilizada en la elaboración de este trabajo fue la siguiente:

- Información documental. Obtuvieron información de la gerencia financiera y talento humano previo a realizar el diseño de las herramientas
- Encuestas de clima laboral. La realizaron con el propósito de conocer las opiniones de las personas en cuanto a la satisfacción y no satisfacción laboral.
- Entrevistas. La realizaron con la finalidad de conocer las razones de salida de las personas así como sugerencias por parte de las mismas, de forma más objetiva.
- Grupo focal. La llevaron a cabo con la finalidad de corroborar y complementar la información que obtuvieron con las anteriores herramientas.

Los resultados del estudio fueron:

- Se realizó un programa de retención del personal para las áreas de:
 - Producción
 - Talento Humano

Las conclusiones que obtuvieron de la investigación fueron:

- Para obtener información de la empresa y diseñar el programa de retención, se delimitó dos elementos de suma importancia los cuales se enfocaron en: causas de abandono del puesto de trabajo y factores que atraen al colaborador para mantenerse en la empresa.
- En base al análisis de ambos elementos, se apoyaron en los subsistemas de Recursos Humanos, para los cuales se diseñaron varias propuestas.

Todas las investigaciones anteriores se encuentran estrechamente relacionadas con el presente trabajo; ya que, todas están enfocadas a la retención de personal y la presente investigación está orientada en el análisis

de los factores de mayor importancia para la retención de personal en una compañía ensambladora de autos del Ecuador.

Según expertos de la compañía ensambladora de autos, el retener al personal no sólo impacta el sueldo y los beneficios laborales, sino también el reconocimiento y la atención personal hacia los empleados, es importante que la compañía demuestre preocupación de forma integral por sus colaboradores a fin de crear un vínculo con la misma, generando así para la organización retención de su recurso humano.

Tomando otro ejemplo para analizar qué es lo que las personas buscan para quedarse en una organización, se pudo encontrar, un estudio realizado en Perú en el año 2010; el cual expone los incentivos que sirven de ayuda para atraer y retener personal de la salud en las zonas rurales, donde se realizaron entrevistas a profundidad y se estudiaron tres factores fundamentalmente:

1. Las condiciones laborales de los trabajadores rurales.
2. Los incentivos que ofrece el sistema público para estimularlos.
3. Los incentivos demandados por los prestadores de salud y propuestos por los funcionarios para que los primeros continúen en zonas rurales.

Las entrevistas grabadas fueron transcritas e introducidas en el programa Atlas.ti 5.0 (Scientific Software Development GmbH, Berlín Alemania) donde fueron codificadas utilizando un libro de códigos.

Las personas estudiadas coinciden en que no existe un sistema de incentivos, lo que más se acercaba a un reconocimiento era el pago de horas extras a quienes trabajaban en comunidades distantes, pero que no tenía mayor impacto.

Después de realizar un análisis del estudio se puede observar que el pago hacia los profesionales no era lo más importante; lo que la gente necesitaba era que el sistema reconociera su valioso trabajo que probablemente sí podía ser en dinero, pero no era la cantidad sino más bien el gesto de la compañía.

4.1. El personal como socio de la organización.

En esta parte es muy importante mencionar que tanto las empresas como las personas que se encuentran dentro de la misma, depende el uno del otro para mantenerse a flote. Las empresas dependen de sus trabajadores para producir, competir en el mercado y lograr sus objetivos, tal y como (Chiavenato, 2009) comenta, las organizaciones no podrían existir sin las personas que le dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad; mientras que, la gente depende de las empresas para encontrar un lugar de trabajo, satisfacer sus necesidades y al igual que las organizaciones cumplir con sus objetivos.

“Si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen” (Chiavenato, 2009, pág. 9)

En algunas organizaciones se tiene el pensamiento que los objetivos empresariales tienen discrepancia con los objetivos de los trabajadores, es decir, no se deben relacionar; es por este motivo que existe un modelo de ganar-perder, ganar la empresa y perder el trabajador. Se ha comprobado que cuando una organización busca conseguir sus objetivos el mejor camino para llegar a éstos es a través de sus colaboradores, siempre y cuando la empresa ayude de alguna manera a que ellos también alcancen sus objetivos individuales.

Existe un modelo ganar-ganar, el cual consiste en distribuir los diferentes recursos para que ambas partes puedan beneficiarse, por este motivo tanto las empresas como los trabajadores deberían poner en práctica estrategias como: cooperación, compartir información y buscar soluciones conjuntas; de esta manera, organización y empleados lograrán los mejores resultados. (Serrano, 2011, pág. 36)

Tabla 2: Objetivos Organizacionales y Objetivos Individuales.

Objetivos organizacionales	Objetivos individuales
Supervivencia.	Mejores salarios.
Crecimiento sostenido.	Mejores beneficios.
Rentabilidad.	Estabilidad en el empleo.
Productividad.	Seguridad en el trabajo.
Calidad en los productos y servicios.	Calidad de vida en el trabajo.
Reducción de costos.	Satisfacción en el trabajo.
Participación en el mercado.	Consideración y respeto.
Nuevos mercados.	Oportunidades de crecimiento.
Nuevos clientes.	Libertad para trabajar (autonomía).
Competitividad.	Liderazgo participativo.
Imagen en el mercado.	Orgullo de la organización.

Tomada de: Chiavenato (2009). Gestión del talento humano. Introducción a la moderna gestión del talento humano

Por tales motivos el modelo que se debería fomentar en las empresas es el de ganar-ganar, el cual hace referencia a que todos sin excepción alguna, tienen la posibilidad de triunfar trabajando conjuntamente. En este caso los empleados logran sus objetivos individuales, personales, así como el

crecimiento profesional dentro de la organización ; y, las empresas además logren alcanzar sus objetivos organizacionales, expandiéndose de mejor forma en el mercado

En la compañía ensambladora de autos se trabaja siempre para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización y principalmente por ser una industria competitiva y sólida en el mercado; por esta razón se mantendrá este enfoque en todas las áreas.

Talento Humano no será la excepción y deberá trabajar en alinear sus objetivos en las prioridades del negocio. Tomando en cuenta esta premisa la base fundamental del trabajo de Talento Humano será fomentar el sentido de pertenencia, desarrollo personal y laboral de sus colaboradores, hacer sentir en su gente la preocupación auténtica por el ser humano que existe detrás de una persona y no sólo en los resultados que ésta genera.

Michaels (2003) presenta una nueva realidad de las empresas:

Tabla 3: La Nueva Realidad De Las Empresas.

La realidad anterior	La nueva realidad
La gente necesita Compañías.	Las Compañías necesitan gente.
Las máquinas, el capital, la geografía constituyen la ventaja competitiva.	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva.
Contar con mejor talento tiene cierta importancia.	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia.
Los empleados escasean.	Los talentos escasean.
Los empleados son leales y los empleos estables.	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo.

Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece.	Las personas exigen mucho más.
---	--------------------------------

Tomada de: Michaels, Jones & Axelrod (2003). *La Guerra por el Talento*. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos.

Según los autores del libro *La Guerra por el Talento*, existen tres fuerzas fundamentales para que exista una guerra por el talento, las cuales son:

- La evolución que se ha tenido desde la era industrial hasta nuestros tiempos.
- La gran demanda de talento gerencial.
- La tendencia de las personas a cambiarse de una empresa a otra.

Esto permite darse cuenta que las personas que se encuentran dentro de una organización, son muy valiosas, para que la misma pueda subsistir.

4.2. Retención de personal

“La dimensión humana adquiere mayor relevancia y las empresas necesitan disponer del mejor capital humano porque será precisamente el conocimiento, la experiencia y el saber hacer de los empleados lo que proporcione el valor añadido al producto en el mercado. Esto obliga a la administración de recursos humanos a evolucionar al mismo ritmo que evoluciona el mercado y la empresa; ha de convertirse en un agente del cambio y de transformación continua. Por tanto, sus objetivos, a pesar de ser los mismos, se vuelven más complejos. Además de seleccionar y desarrollar a un conjunto de personas han de ser capaces de retener al talento. Para ello tiene que fidelizar a los trabajadores y ayudarles a que crezcan y se

desarrollen profesionalmente.” (Montes & Gonzáles, 2010, pág. 10)

Cuando hacemos referencia a la retención de personal, por lo general nos referimos a un proceso de desarrollo y aplicación por parte del área de Recursos Humanos o Talento Humano de una organización, la identificación y retención de personal con potencial es una de las herramientas estratégicas del área en mención. Ahora bien, el departamento de Recursos Humanos o Talento Humano es esencialmente un área de servicios que debe satisfacer estas necesidades de la compañía.

Para Zoraida Ameijeira, Directora de Mercadotecnia de CANACO Servytur de Veracruz, al momento que hablamos de retención de personal nos referimos específicamente a conservar a los colaboradores que por sus competencias, comportamientos, actitudes y resultados permiten que su trabajo aporte significativamente al cumplimiento de objetivos de alguna compañía. Son los colaboradores preparados académicamente, con experiencia, etc., y que con una combinación de su personalidad y conocimientos hacen la diferencia del resto de colaboradores; principalmente que dan a la compañía mayor porcentaje de productividad en sus procesos; ellos serán los que deberán permanecer trabajando en la organización a la que pertenezcan.

Todas las empresas deberían tener muy en cuenta algunos factores para retener al personal, entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

“Factores de desarrollo profesional y relacional. La formación es la base para el crecimiento profesional y, las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral.

Factores de compensación psicológica. El orgullo de pertenencia a una empresa líder o diferenciada en su

sector, la autonomía en el desempeño, el sentimiento de utilidad y el reconocimiento en el trabajo.

Factores de conciliación familiar y personal. Tanto los aspectos económicos como los domésticos (desde planes de pensión, a servicios accesibles para los empleados) atraen cierto grado de comodidad y tranquilidad en la vida personal.

Factores de retribución variable y fija. La participación activa en los resultados de la empresa, tanto en forma de retribución accionarial como en pago por objetivos, construye lazos y mejoran la satisfacción y actitud.

Factores de valor añadido. Los retos representados, la localización geográfica de la empresa, las metas alineadas con los objetivos de la organización (coherencia) y el bajo nivel de burocracia interna, suponen puntos extra del empleado hacia su empresa” (Serna, 2009, pág. 31)

Para el autor Serna (2009), la retención del personal dentro de una organización, es muy valioso para la misma. Los factores antes mencionados (salario, beneficios, oportunidades de crecimiento, clima laboral, etc.) juegan un papel muy importante dentro del entorno empresarial. Las organizaciones deben enfatizar acciones para realizar una adecuada motivación al personal y de esta manera no tener problemas con altos índices de rotación de personal, lo cual es muy perjudicial para las empresas.

4.3. Recursos Humanos

Las actividades o funciones que realiza el área de Recursos Humanos dependen de cada organización, en el caso de la compañía ensambladora de autos esta área asesora y cumple las funciones operacionales estratégicas de las diferentes direcciones. El área realiza funciones tales como:

- Identificación y desarrollo de las competencias necesarias que exige la Corporación a nivel global para respaldar el negocio.
- Formación y detección de liderazgo; Talento Humano maneja las herramientas, identifica y desarrolla al personal con mayor potencial, preparándolo junto a los líderes actuales para seguir trabajando e innovando.
- Recluta y selecciona el talento humano de la compañía.
- Define perfiles de puesto para acceder y desempeñar los puestos de trabajo necesarios.
- Planifica y administra la política salarial, prestaciones y beneficios que ofrece la compañía al trabajador.
- Diseña, planifica y ejecuta programas de responsabilidad social interna, que velen por los derechos y obligaciones en casos de enfermedades profesionales; garantizando los derechos y obligaciones en materia de los riesgos y accidentes profesionales.
- Brinda apoyo y seguimiento a los trabajadores con problemas personales que puedan influir en los resultados laborales.
- Diseña estrategias y herramientas de medición y desarrollo de desempeño de los colaboradores.

-

“Resulta difícil dar una definición exacta del departamento de recursos humanos de una empresa, ya que en él se realizan diferentes funciones que varían de una empresa a otra. Podemos decir que el departamento de recursos humanos es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración de personal. Aunque en sus orígenes el departamento de recursos humanos asumía fundamentalmente funciones de administración de personal, con el tiempo y unido al aumento de dimensión de la empresa dicho departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionadas con

la gestión de personal. Aunque todavía en muchas pequeñas empresas dicho departamento no existe o realiza solamente funciones de administración de personal.” (Delgado & Ventura, 2011, pág. 23)

Los recursos humanos, son las personas, las mismas que constituyen el pilar fundamental en cualquier tipo de organización, es por este motivo que las empresas deben ser más conscientes y estar más atentas de sus empleados. El éxito de muchas de las organizaciones, se debe a que dentro de éstas se encuentra un valioso capital humano.

En las organizaciones, el departamento de recursos humanos, debe realizar eficientemente la planificación, organización, desarrollo y coordinación de su personal, con el fin de promover el buen desempeño de todos sus colaboradores.

Finalmente, las actividades que se realice por parte del área de recursos humanos deben ser enfocadas al bienestar de las personas, de tal manera que el equipo de trabajo que se integre, ayude a alcanzar los objetivos organizacionales y de forma recíproca los objetivos personales.

Tabla 4: Diferencias entre la Administración de Personal y la Dirección de Recursos Humanos.

Administración de personal	Dirección de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Función de personal centralizada en un departamento staff. 	<ul style="list-style-type: none"> • Función descentralizada en los directivos de línea.
<ul style="list-style-type: none"> • Los especialistas ejecutan funciones operativas tales como la planificación, evaluación y compensación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos de línea son responsables de dirigir y coordinar todos los recursos.
<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes de línea dirigen a la gente dentro de unas normas y procedimientos previamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Los especialistas dan soporte a la dirección de línea para conseguir las metas estratégicas.

establecidos.	
<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de personal deriva de la general, pero como una tarea reactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de recursos humanos está completamente integrada en la planificación corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Su propósito es asegurar que la gente correcta esté en el lugar correcto en el tiempo correcto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su propósito es compatibilizar las capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la misión y las metas corporativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son factores de producción y factores de costo 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son sujetos de la estrategia corporativa y forman su ventaja competitiva. • Los recursos humanos son la organización y son considerados como una inversión.
<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a centrarse en los resultados económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas de recursos humanos tienden a desarrollar una fuerte cultura, intentado equilibrar las necesidades corrientes con aquellas que surjan en el futuro.

Tomada de: Crespo, López, Peña, & Carreño (2003). Administración de empresas.

La administración de personal, solamente ve al trabajador como una herramienta para alcanzar resultados económicos mientras que la dirección de recursos humanos ve a los empleados como colaboradores de la organización, los mismos que permitirán alcanzar los objetivos institucionales y por ende obtener ganancias para ambas partes.

4.3.1. Proceso de gestión del talento humano

“Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad” (Hurtado, Bustamante, & Valencia, 2008, pág. 154)

La gestión del talento humano es vital para la organización, debido a que, se integra nuevos miembros al equipo de trabajo y además se desarrolla las

habilidades y destrezas de los que se encuentran formando parte de la empresa.

La retención del personal es otro de los factores positivos que se puede mencionar sobre el proceso de gestión del talento humano, ya que, éste busca destacar las personas que tienen un alto potencial laboral.

Retener y atraer a personas que tengan talento es muy importante para las organizaciones, puesto que es así como se llega a alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Por lo tanto es muy importante detectar las necesidades de conocimiento y en donde es necesario brindar la respectiva y adecuada capacitación.

Tabla 5: Resumen del Proceso de Gestión del Talento Humano.

Objetivo: Garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribuir a su desarrollo integral.		
Entradas	Acciones	Salidas
Plataforma estratégica, deontológica y axiológica.	Planificación de la satisfacción de necesidades de la gestión humana.	Talento humano con la competencia requerida, y consciente de la importancia de su trabajo frente al sistema de gestión integral.
Política (s) de gestión humana.	Selección de talento humano.	
Necesidades en gestión humana.	Inducción del talento humano.	Programas de bienestar laboral.
Oferta de programas en gestión humana.	Administración del talento humano.	Planes de mejoramiento individual.
Estructura organizacional definida.	Formación del talento humano.	
Matriz normativa.	Gestión del bienestar	

	laboral.	
	Evaluación del desempeño.	
	Mejoramiento del desempeño.	

Tomada de: Hurtado, Bustamante & Valencia (2008). Sistema de gestión integral: Una sola gestión, un solo equipo.

A continuación se detalla cada uno de los puntos de la tabla anterior:

- **Objetivo del proceso de gestión del talento humano**

Los autores Hurtado, Bustamante, Valencia (2008); en su obra *Sistema de gestión integral* mencionan que, desde una perspectiva estrictamente técnica, adecuar un determinado proceso de gestión del talento humano es garantizar una mejora en la capacidad de los colaboradores de la empresa a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, motivo por el cual es necesario también ayudar con el cumplimiento de los objetivos individuales de los empleados para que de esa manera logren desarrollar sus actitudes tanto personales como profesionales.

- **Entradas al proceso de gestión del talento humano**

Las entradas que contribuyen al proceso de gestión del talento humano son las siguientes:

- a. Plataforma estratégica, deontológica y axiológica.** En la inducción, re-inducción que se brinda a las personas que van a formar parte y a las que ya integran la empresa es de suma importancia mencionar e indicar temas como: la misión, visión, valores, etc. con los que trabaja la organización, esto como

plataforma estratégica, dentro de la plataforma deontológica se encuentran las leyes que se encuentran vigentes en un país además de las políticas organizacionales. La plataforma axiológica está conformada por los acuerdos y compromisos éticos.

- b. Políticas de gestión humana.** Tanto en el proceso de gestión estratégica como en el de plataforma deontológica que se debe realizar dentro de una empresa, es indispensable definir políticas que ayuden a la gestión humana. Las políticas que se definan en cuanto a la gestión humana deben estar relacionadas con los valores mundiales como por ejemplo el respeto a la vida.
- c. Necesidades en gestión humana.** Las necesidades del proceso de gestión del talento humano incluyen necesariamente actividades como: capacitación adecuada y permanente del personal, bienestar laboral, entre otras. La capacitación que se debe brindar permanentemente al personal debe ser estrictamente relacionada a la calidad de los productos/servicios con los que está relacionada la empresa. Actualmente es importante y necesario brindar capacitación a los colaboradores en cuanto al tema ambiental, salud y seguridad ocupacional además de capacitaciones en cuanto a la responsabilidad social empresarial.
- d. Oferta de programas en gestión humana.** Es importante contar con empresas que brinden servicios de calidad y que se encuentren relacionados con el tema de gestión humana, para de esta manera satisfacer las necesidades que se puedan presentar. Se menciona algunos ejemplos referentes a este tema: se debe buscar empresas que brinden capacitación en temas relacionados con la dirección de talento humano, instituciones de educación formal y en las entidades que brindan formación para el trabajo.
- e. Estructura organizacional definida.** Las necesidades de los colaboradores, quienes forman parte fundamental de la

organización, deben formar parte de la estructura empresarial. Es importante definir las autoridades, responsabilidades, competencias, capacitación, remuneración, etc., que conllevan ocupar un determinado cargo.

- f. **Matriz normativa (normograma).** En la ejecución del proceso de gestión del talento humano debe darse cumplimiento a todas las normas legales que se encuentren vigentes.

- **Acciones del proceso de gestión del talento humano**

Dentro de las acciones que se deben tomar en el proceso de gestión del talento humano, se encuentra la:

a. Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana. La planificación es necesaria para la gestión del talento humano en temas tales como:

- Determinar las competencias necesarias para cada cargo dentro de la empresa. Estas competencias deben partir de la estructura organizacional definida, en términos de las responsabilidades y autoridades.
- Planificar la selección de los colaboradores, en base a competencias ya definidas.
- Planificar la capacitación que se va a realizar, en base a las necesidades que se desea mejorar de las competencias del personal.
- Planificar la evaluación periódica del desempeño laboral del personal, y de esa manera considerar los esquemas de reconocimiento en los planes de capacitación que se pretende realizar.

b. Selección del talento humano. La selección del personal debe realizarse de forma equitativa, y en base a las competencias que requiere el puesto de trabajo. Los procesos de selección de personal

necesitan de un tiempo adecuado para encontrar a la persona mejor capacitada, entre las actividades que se realiza para la selección se pueden mencionar las principales, como son las entrevistas y las pruebas, sin embargo siempre es necesario profundizar en el tema motivo por el cual es necesario realizar pruebas específicas para conocer la actitud del candidato.

c. Inducción del talento humano. La inducción permite al nuevo empleado conocer de forma adecuada las funciones del cargo para el que fue escogido. Por lo tanto, es necesario mostrar los elementos generales del funcionamiento de la empresa, como se mencionó anteriormente, estos son la plataforma estratégica, plataforma axiológica, plataforma deontológica, estructura organizacional, modelo de procesos y las funciones específicas de su propio trabajo como son las responsabilidades y autoridades. Sin embargo, es necesario brindar una re inducción cuando se realizan cambios en los elementos generales o específicos indicados.

d. Administración del talento humano. La administración incluye las acciones relativas a la vinculación contractual del personal, el ingreso a la seguridad social (salud, riesgos y pensiones), pago de nómina y desvinculación del personal. En la ejecución de estas acciones, la entidad debe cumplir estrictamente con la normativa legal que aplique, como una evidencia de su responsabilidad social. La administración del personal puede entenderse como una acción transversal en el proceso de gestión del talento humano, pues se efectúa a lo largo de toda la vida laboral desde que el empleado ha sido seleccionado. (Hurtado, Bustamante, & Valencia, 2008, pág. 159)

e. Formación del talento humano. La formación se la realiza acorde a la planificación. Aunque no es valedero descartar que durante el periodo en el que se ejecute el plan de formación

aparezcan necesidades específicas que no estaban previstas y que necesariamente se debe tomar las respectivas acciones para solucionar los inconvenientes que se presentan. En cuanto a los proveedores externos, estos deben ser minuciosamente evaluados para su posterior selección y a la reevaluación una vez que han prestado el servicio. Al terminar, la formación debe evaluarse primordialmente tres niveles:

- Comentarios acerca del programa de formación que se realizó, esto se lo hace a través de encuestas, las mismas que estarán divididas en tres partes: atributos del programa, el facilitador y soporte administrativo.
- Adquisición de nuevos conocimientos o reforzamiento de los mismos en base al contenido de la formación. Se lo realiza a través de talleres o exámenes.
- Mejoramiento de los conocimientos. El mejoramiento se lo evalúa a través del correcto desempeño de la persona que recibió la capacitación con respecto a la actitud antes del programa recibido. Esta evaluación podría articularse como parte de la evaluación del desempeño.

f. **Gestión del bienestar laboral.** Esta gestión es realizada por las empresas tanto públicas como privadas para mejorar la calidad de vida de los empleados así como también de sus familias. La gestión de bienestar laboral se encuentra dentro de la responsabilidad social que tiene la organización, debido a que los empleados son parte fundamental dentro de la institución y por lo cual se le debe prestar adecuada atención.

g. **Evaluación del desempeño.** La evaluación permite identificar debilidades en la competencia del empleado, problemas en sus relaciones con otros o con respecto a sus funciones, necesidades de reconocimiento, entre otros asuntos determinantes para el mejoramiento. En la misma vía de las competencias, la evaluación debe tener un componente relativo al comportamiento, que puede

aplicarse mediante una encuesta o una entrevista estructurada, dirigida al jefe inmediato del empleado, un cliente interno o externo del empleado, un par del mismo (alguien que comparte responsabilidades con él) y al propio empleado. A esta evaluación se le conoce como “evaluación de 360 grados”, porque da un giro completo a la percepción de aquellos que interactúan con el empleado.

También debe evaluarse el comportamiento funcional del desempeño, que se determina por el cumplimiento en la entrega de productos por parte del empleado. La naturaleza, la frecuencia y los atributos de calidad de esos productos habrán de haberse determinado desde la definición del cargo, y el trabajador habrá sido informado de los mismos con la oportunidad debida. En este caso, la evaluación se hace sobre una muestra representativa de los productos entregados por el empleado. (Hurtado, Bustamante, & Valencia, 2008, pág. 160)

h. Mejoramiento del desempeño. Una vez que se ha realizado la evaluación del desempeño es necesario realizar actividades que permitan el mejoramiento de cada uno de los colaboradores. Sin embargo es necesario que la persona asuma los compromisos que conllevan las debilidades que fueron identificadas, para lo cual la empresa aportará con los recursos para disminuir las debilidades identificadas y convertirlas posteriormente en fortalezas.

- **Salidas del proceso de gestión del talento humano**
 - a. Talento humano con la competencia requerida y consciente de la importancia de su trabajo frente al sistema de gestión integral.** A través de selección, inducción y capacitación que se debe brindar a los colaboradores lo que se busca es, mejorar las capacidades individuales para así también mejorar las capacidades a nivel grupal. Esto permitirá el cumplimiento de los objetivos

planteados por la organización, ya que todos dentro de la misma tendrán la misma visión.

b. Programas de bienestar laboral. Los programas de bienestar permiten a los empleados contar con los recursos necesarios en caso de sufrir algún tipo de accidente dentro de la empresa donde se encuentra laborando. Mencionados recursos son proporcionados por la organización, misma que ya tiene un programa para cuando se de esa eventualidad.

Planes de mejoramiento individual. Son planes que permiten al colaborador desarrollar su intelecto personal y profesional dentro de la institución.

Respecto a los Programas de bienestar social, es donde la compañía ensambladora de autos ha hecho bastante énfasis fundamentándose en la teoría sistémica; donde se establece el trabajo integral del ser humano, su ámbito laboral y personal. Los dos se interrelacionan e influyen mutuamente. Se considera difícil desarrollar a una persona en liderazgo o cualquier otro tema si su parte afectiva o familiar se encuentra con dificultades.

4.4. Competencias

“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (Alles, 2009, pág. 18)

Según el autor Julián de Zubiría (2011), definir el concepto de competencias es complejo, existen varios conceptos e interpretaciones; a menudo cuando se habla de competencias, se relaciona directamente con aprendizaje procedimental, significado que viene de la reforma educativa de los años ochenta en España. Otros conceptos relacionan las competencias con la capacidad de poner en acción los pensamientos. En sentido habitual se puede

relacionar el significado de competencia a lo apto y diestro que puede ser una persona para realizar una actividad.

“La competencia, asociada con componentes mentales, culturales, actitudinales, y conductuales, enfatiza la aplicación de conocimientos y procedimientos en el saber hacer. Una persona competente es aquella que posee la creatividad, la disposición y las cualidades necesarias para hacer algo cada vez mejor y justificar lo que hace, es decir su conducta.” (Sanz, 2010, pág. 15)

Existen diferentes definiciones y puntos de vista acerca del concepto de competencias, dependiendo la época, el entorno y la aplicabilidad. Por lo tanto para el presente estudio se utilizará como concepto de competencia a la capacidad que tienen las personas para resolver determinados problemas en el tiempo y lugar que se presenten.

Por otra parte, el lenguaje manejado por el área de Recursos Humanos o Talento Humano se refiere mucho a la detección y retención de colaboradores que cuenten con las competencias adecuadas solicitadas por la compañía y por el cargo.

Según la compañía ensambladora de autos las competencias se refieren principalmente a los conocimientos, habilidades y actitudes que muestra la persona al momento de trabajar y obtener resultados. Los conocimientos sobre un tema específico se refleja en el saber cómo hacerlo, las habilidades se traducen al poder ser capaz de hacer alguna tarea específica y la actitud es querer hacerlo. Estas tres combinaciones se deben reflejar en comportamientos y resultados obtenidos, de esta manera se muestra una competencia.

La base fundamental de trabajo del área de Talento Humano, está basado en un modelo de competencias; estandarizado y establecido a nivel corporativo. Director y Gerentes de la dirección de Talento Humano, promueven y

desarrollan el uso del modelo para desarrollar herramientas como medición de desempeño, detección de potenciales, mejoramiento de bajos desempeños, futuro liderazgo, etc.

4.5. Colaboradores con potencial.

Dentro del tema de retención de personal hablamos constantemente sobre la importancia de la retención del Talento humano, pero ¿qué es talento? ¿A qué nos referimos cuando catalogamos a una persona con potencial? Respondamos esas preguntas ajustándonos al contexto que trata esta investigación.

Según las herramientas con las que cuenta la compañía ensambladora de autos, las personas con alto potencial son aquellas que tienen una combinación innata de habilidades de aprendizaje de conocimientos, competencias. Se compone de habilidad mental, cognitiva e inteligencia emocional, adicionalmente tiene conocimientos técnicos funcionales y tiene habilidades interpersonales; este sería el primer componente. También debe contar con un alto nivel de compromiso y debe tener aspiraciones dentro de la compañía. Solamente el 5% de la población cumple con estos requisitos para ser un colaborador con alto potencial y sólo el 30% de la población de alto desempeño es un colaborador con alto potencial. Tomando en cuenta estas estadísticas, es importante mencionar que no es lo mismo hablar de colaboradores que tienen alto desempeño y alto potencial; son dos tipos diferentes, según lineamientos corporativos

La compañía ensambladora de autos, maneja la premisa de que es valioso para la organización contar en su mayoría con colaboradores de alto desempeño ya que ellos serán quienes permitan a la compañía seguir funcionando; ellos harán el trabajo fuerte y operativo de la misma. Por otra parte, los colaboradores con alto potencial liderarán la compañía.

Es de suma importancia para las empresas hacer las gestiones necesarias para retener al personal mejor capacitado y con mejor actitud, ya que este será el personal que ayuda a lograr los objetivos.

4.6. Gestión salarial emocional

Según la pirámide de Maslow es muy importante cubrir con las necesidades básicas, algunas de éstas se las puede satisfacer basándonos en un salario económico o de seguridad que brinda estabilidad en vida de las personas, pero según encuestas laborales los colaboradores valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Por esta razón las organizaciones deben enfocarse en el desarrollo y aplicación de estrategias emocionales no monetarias que permitan que las personas sientan un compromiso hacia la organización.

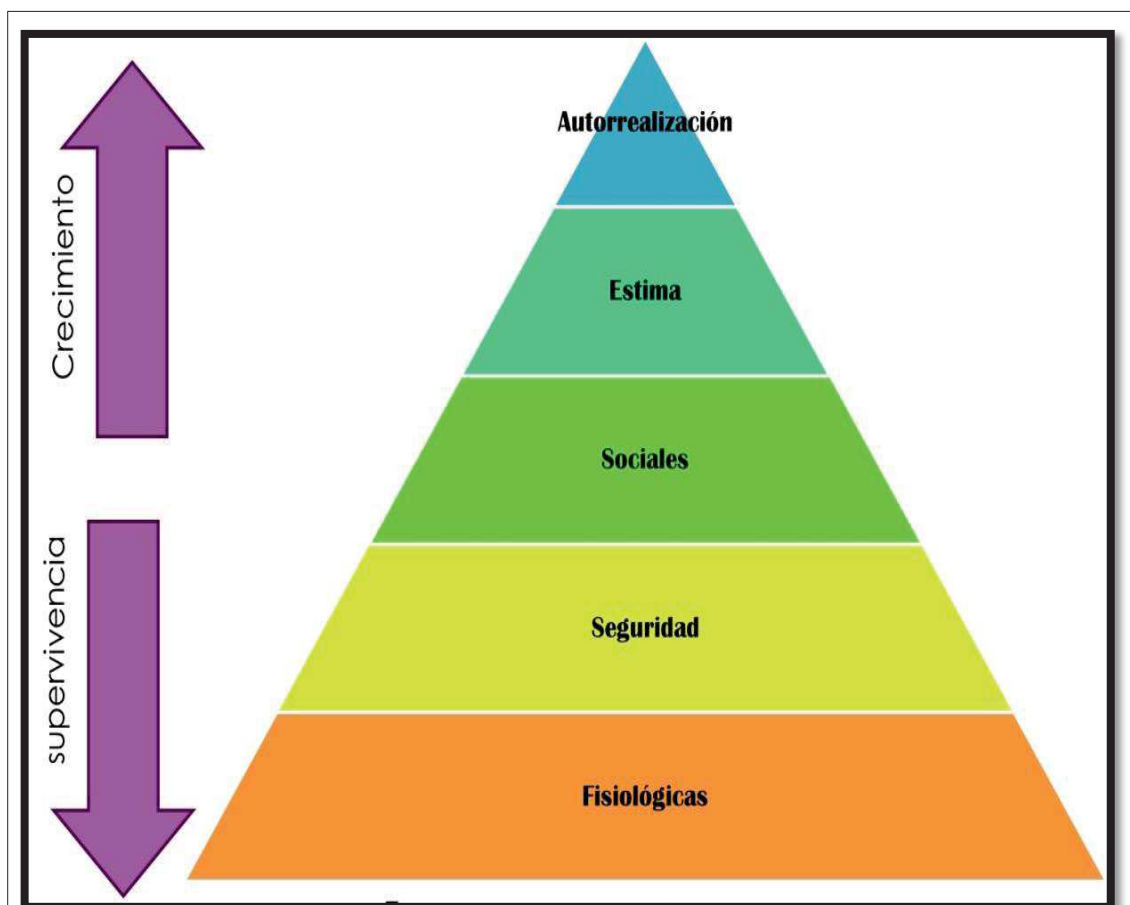


Figura 2. Pirámide de Maslow

Tomado de: lamercairecta.blogspot.com

Necesidades fisiológicas. Son las básicas para el sustento de la vida humana, y son las siguientes: agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivaran a los individuos.

Necesidades de seguridad. Son las necesidades para evitar riesgos, daños físicos y el temor a perder el trabajo, la propiedad, el alimento o el abrigo.

Necesidades sociales. Las personas experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás y de interactuar con otras personas.

Necesidades de estima. Una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estima propia y ajena. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como: poder, prestigio, categoría, y seguridad en uno mismo.

4.6.1. Necesidades de autorrealización

Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

“El ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial, no es tan importante como optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, sino más un lugar de

desarrollo integral humano e intelectual”. (Barragán, Castillo, & Guerra, 2009, pág. 149)

Hacer sentir al empleado que es una pieza fundamental en la empresa y saber agradecer por el trabajo o las funciones que ésta cumpliendo adecuadamente, es una de las mejores formas de que el trabajador no solo se sienta a gusto por la remuneración que percibe sino también que se sienta a gusto de saber que su trabajo es importante. Como se puede observar en la pirámide de necesidades que fue elaborada por Abraham Maslow, éstas se dividen en dos grandes grupos, el primero que es el de supervivencia y el segundo que es el de crecimiento. Cuando estas necesidades se satisfacen en un adecuado orden las personas logran llegar al éxito.

4.7. Rotación del personal

“La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales. Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborables.” (Castillo, 2006, pág. 68)

Para el autor Castillo (2006), uno de los costos más altos que tienen las empresas es precisamente la rotación del personal, debido a que, cuando un empleado que está debidamente capacitado y que se encuentra laborando en la empresa, se va, nuevamente hay que entrar en el proceso de selección de personal; y una vez que se ha escogido a la persona más idónea para ocupar la vacante es necesario brindarle una adecuada capacitación y además deberá

pasar un determinado tiempo para que se adapta a las funciones que debe cumplir en el puesto de trabajo.

“Los estudios realizados al respecto indican que existe un impacto directo de dicha rotación en la productividad empresarial concluyendo que niveles elevados de rotación en las empresas (siempre que se trate de rotación involuntaria o no deseada para la empresa), ocasiona reducciones en los niveles de productividad, por lo menos temporalmente (más rotación implica menos productividad). Lo siguiente es determinar qué prácticas de recursos humanos influyen más en la rotación de empleados con objeto de minimizar los costos de un excesivo índice de rotación.” (Galindo, 2008, pág. 148)

La rotación de personal en la compañía ensambladora de autos es baja aproximadamente 4.3% de rotación en una población de 1600 personas, entre personal operativo y administrativo. Lo cual es muy conveniente para la misma, ya que, eso demuestra que el personal se siente a gusto trabajando en la empresa; cabe mencionar que si el personal se encuentra motivado la producción crecerá de forma impresionante.

4.8. Motivación al personal

“Si hay algo que ya no está en duda en el mundo de la empresa es que el rendimiento depende más de la motivación que de la aptitud. O mejor dicho –puesto que el concepto de motivación recibe varias definiciones- depende más de la actitud que de la aptitud. Con esto no queremos decir que motivación y actitud sean sinónimos

ya que –precisamente- las diferencias entre ambos irán apareciendo.” (Vertice, 2008, pág. 1)

Por lo tanto se puede mencionar que dentro de la sociedad siempre se ha evidenciado que todas las personas tienen tendencia a repetir las actividades por las cuales fueron recompensadas de una u otra forma, mientras que en lo posible, se trata de evitar aquellas por las cuales se obtuvo un castigo o una recriminación.

Por este motivo es una gran opción brindar una adecuada y constante motivación al personal de una empresa, debido a que, es de suma importancia para alcanzar los objetivos organizacionales, y es un requisito indispensable de todo empresario saber que, un personal motivado trabaja de mejor manera que un personal desmotivado, lo cual se ve reflejado en la producción. Es lo que afirman varios expertos en motivación de personal.

Hablando de la compañía ensambladora de autos, la cual está siendo objeto de estudio se puede mencionar que, una manera de motivar al personal son las bonificaciones adicionales como: el pago variable trimestral. Esta bonificación varía dependiendo del cumplimiento de objetivos y adicionalmente el pago anual de utilidades. También se cuenta con el pago anual de un bono navideño más todos los beneficios que establece la ley. Los beneficios adicionales que tiene la compañía son; uniformes, alimentación, transporte, póliza de accidentes y póliza de vida.

Estos beneficios ayudan de una u otra manera a que el empleado se sienta a gusto y lo más importante de todo motivado al momento de realizar sus actividades cotidianas. Adicionalmente es importante mencionar los factores no monetarios que motivan a los colaboradores, como el reconocimiento, la compañía realiza diferentes eventos de comunicación abierta entre los colaboradores y directivos, estrategias que permiten hacer sentir motivado al

personal ya que son tomados en cuenta y se los considera fundamentales en el giro del negocio

4.9. Capacitación al personal

La capacitación se define como:

“Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas. Su formato más frecuente es lo que cotidianamente se conoce como curso, una actividad donde un profesor o instructor transmite una serie de conocimientos a un público al que se denomina participantes. Los objetivos de cada una de estas actividades son concretos y conocidos de antemano por los participantes. El grado de eficacia en el aprendizaje va creciendo cuando la persona que lo lleva a cabo va sumando actividades relativas al tema sobre el que se propone aprender.” (Alles, Diccionario de terminos de recursos humanos, 2011, pág. 74)

Dentro de la compañía ensambladora de autos existe un proceso de capacitación que se brinda a todas las personas que forman parte de la organización. A continuación se detalla parte de la misma:

4.9.1. Alcance y responsabilidad de la capacitación.

El sistema de capacitación es aplicable a todas las áreas de la compañía ensambladora de autos, para el área operativa y administrativa

El Coordinador de Talento Humano será el área responsable de este proceso, así como de la transmisión de información, instrucciones y resultados necesarios de la capacitación requerida.

4.9.2. Estrategia de capacitación

Un factor de gran importancia es tener en cuenta que no se debe considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

La estrategia de capacitación se divide en dos sistemas; “*Sistema de Capacitación Interna*” y “*Sistema de Capacitación Externa*”, de esta manera se atiende a las diferentes necesidades de forma óptima y efectiva.

4.9.2.1. Sistema de capacitación interna

Este sistema cubrirá las necesidades de capacitación que puedan ser diseñadas y ejecutadas internamente, es decir, que cuente con recursos tales como; expertos en el desarrollo de los temas, instructores, coordinación de capacitación, infraestructura, etc. Los cursos que se brindarán serán temas técnicos específicos de políticas y procedimientos propios de la corporación, no se encontrará con ningún proveedor externo. Este tipo de capacitación se enfocará al personal operativo de la compañía, en ocasiones puntuales se podrá direccionar al personal administrativo.

Este proceso se compone de los siguientes pasos:

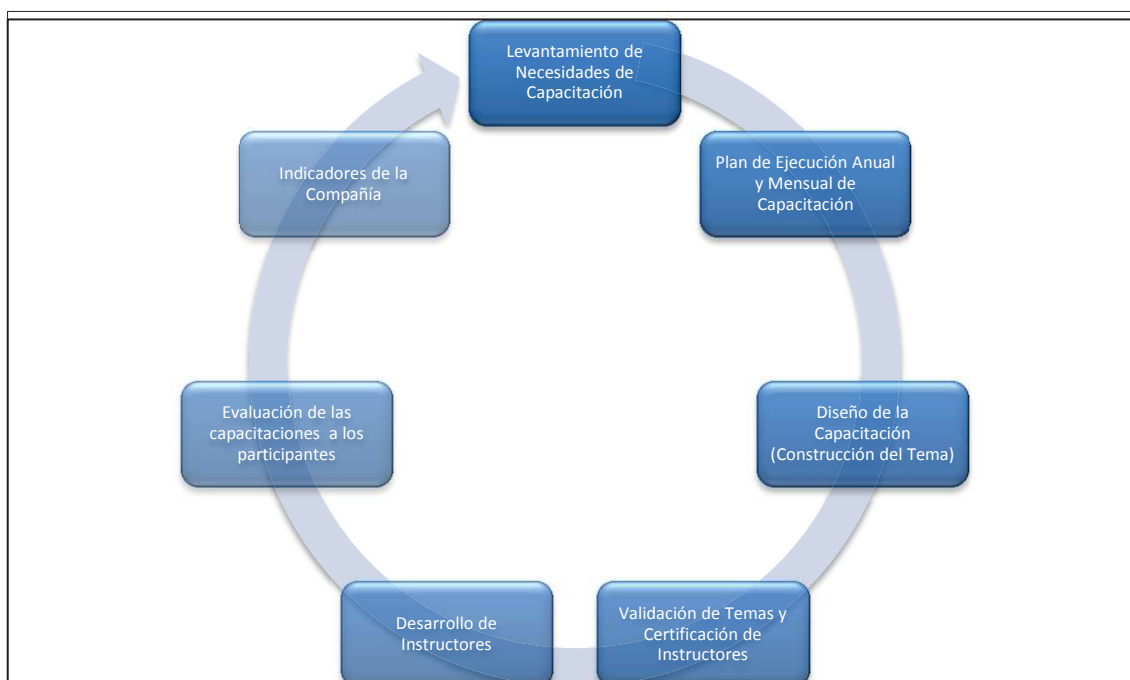


Figura 3. Sistema de Capacitación Interna

Tomada de: Empresa ensambladora de autos

1. **Analizar y levantar las necesidades de capacitación:** Se deriva de la estrategia general de la compañía, prioridades del negocio y funciones; identificando las habilidades y los conocimientos que las personas necesitan adquirir o reforzar para el desarrollo de sus actividades.
2. **Plan de ejecución de capacitaciones internas:** Elaboración de una matriz calendario para el desarrollo y ejecución de los temas.
3. **Diseñar la forma de enseñanza (construcción de temas):** Elaboración del contenido del programa, presentación para proyección, instructivos, manuales, folletos, libros, actividades, etc.

4. Validación de temas y certificación de Instructores:

- **Instructores:** Cuidando que los empleados sean los más beneficiados, las personas escogidas para que sean certificados como instructores, deberán ser expertos en los temas y contar con experiencia en su campo de especialización.
- **Certificación:** Exposición del tema por parte del experto a los trabajadores y liderazgo, aprobación del conocimiento, revisión y corrección del tema.

5. Desarrollo de Instructores. Uno de los puntos más importantes para asegurar una capacitación efectiva es que el instructor tenga la habilidad de transmitir el mensaje, tenga dominio escénico, etc., para ello soportaremos esta necesidad por medio de un Plan de desarrollo de Instructores, en donde se realiza una formación integral de habilidades de manejo de grupos, presentaciones efectivas y solvencia en manejo de grupos.

6. Evaluación de capacitación a los participantes. Toda capacitación mínimo se evaluará en el evento con la evaluación N-1 (satisfacción de la capacitación), y con Nivel 2 (Mide nivel de conocimientos después de un mes acerca del curso brindado). Cuando se dan capacitaciones de temas globales que incluyen una malla curricular completa y requiera de un largo período de tiempo se deberá evaluar con los 5 niveles detallados a continuación.

Niveles:

- *Nivel 1 Reacción:* Reacción de los participantes ante el curso. Nivel de satisfacción general del participante.

- *Nivel 2 Aprendizaje:* Medición del incremento de conocimiento vs. el conocimiento inicial previo al curso.
- *Nivel 3 Aplicación:* Qué tanto se está aplicando lo aprendido en la capacitación.
- *Nivel 4 Indicadores:* Cómo el curso ó entrenamiento permitió el cambio e indicadores.
- *Nivel 5 ROI (Return Over Investment):* El retorno económico sobre la inversión que generó el entrenamiento.

El Sistema de Capacitación Interna con el que cuenta la Compañía evaluará todos los cursos un mes después de haber brindado la capacitación a los colaboradores. Aplicando la siguiente teoría de aprendizaje. (Nivel 2)

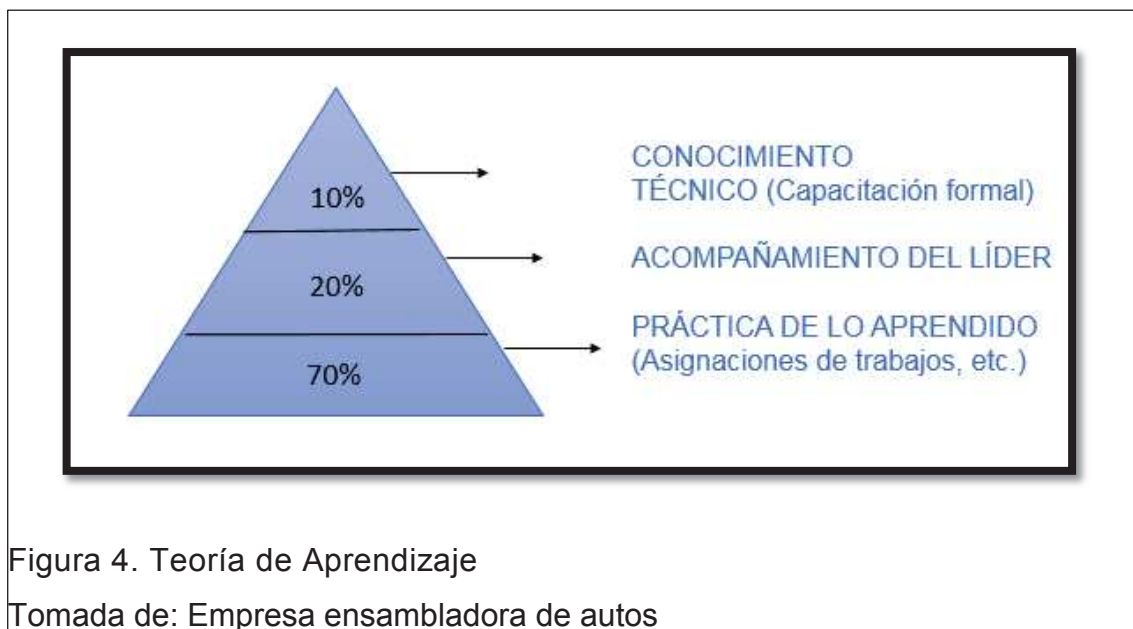


Figura 4. Teoría de Aprendizaje

Tomada de: Empresa ensambladora de autos

El 10% del aprendizaje que obtiene el colaborador, proviene de: cursos, lecturas, entrenamientos, es decir del proceso de capacitación.

El 20% se produce una parte por medio del acompañamiento del líder en los proyectos y trabajos.

El 70% depende del tiempo en el que se aplica lo aprendido en la práctica, es decir, el desarrollo del conocimiento a través de la aplicación en las actividades diarias que se realiza.

En resumen, la capacitación teórica para el aprendizaje significa el 10%, el mes que transcurre antes de tomar la evaluación se relaciona con el 70%, ya que, las personas tienen un tiempo para aplicar lo aprendido; y en ese mismo tiempo los líderes puedan dar acompañamiento y retroalimentación, esto corresponde al 20%; estas evaluaciones se aplicarán solamente a los cursos que sean ejecutados por medio del Plan de Capacitación Interna anual.

4.9.2.2. Sistema de capacitación externa

El sistema de capacitación externa al igual que la interna, se desarrolla en base a las necesidades de capacitación que el personal requiere pero que la compañía no puede cubrir con el Plan de Capacitación Interno, la capacitación externa se la aplicará preferencialmente para el personal administrativo, y en casos excepcionales (previo acuerdo de los líderes de las áreas de Operaciones y Recursos Humanos) para el personal operativo.

Para que este proceso se cumpla eficazmente y aporte al desarrollo de los empleados, la compañía ha convenido tener un proveedor único de capacitación, el mismo que cubrirá aproximadamente el 80% de las necesidades de Capacitación Externa, siendo el 20% restante Capacitación Técnica que se efectuará con otros proveedores especializados en las diferentes necesidades.

El proveedor único de Capacitación Externa, es experto en temas de Desarrollo Administrativo, los temas que no tenga dentro de su oferta los desarrollará de acuerdo a requerimientos específicos.

Los empleados de la Compañía deberán acceder primordialmente a este proveedor único para temas de capacitación externa como la principal fuente, en caso de requerir un tema puntual con otro proveedor deberá comentarla con su líder y solicitar autorización al representante de capacitación en Recursos Humanos.

Proceso de Capacitación Externa

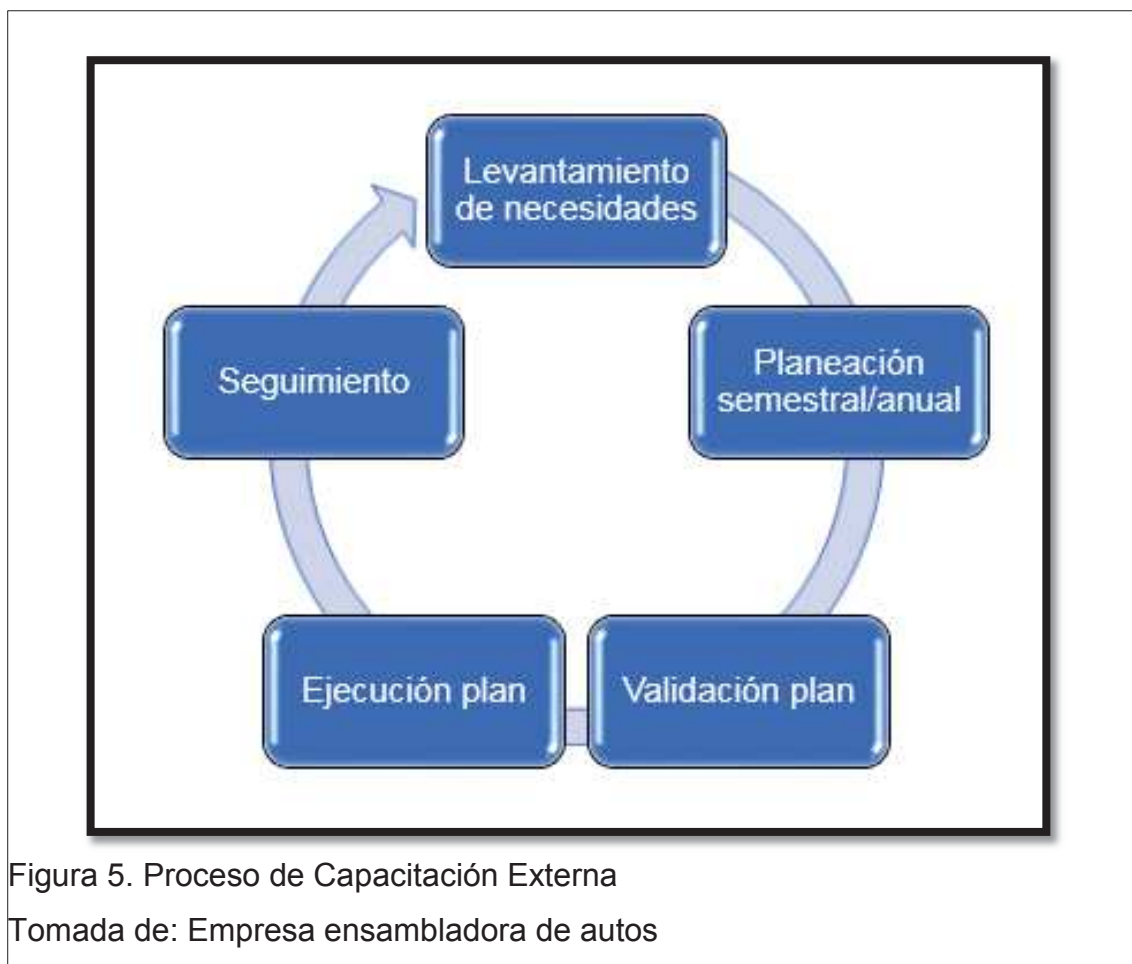


Figura 5. Proceso de Capacitación Externa

Tomada de: Empresa ensambladora de autos

1. **Levantamiento de necesidades.** Las necesidades de capacitación externa serán tomadas en cuenta por los líderes, los mismos que deben definir conjuntamente con la persona que temas son los que necesita reforzar, y que deben quedar totalmente claros.
2. **Planeación.** Los temas recolectados de todas las áreas son ingresados en una base, se envía al proveedor para que cruce la información con su oferta y proponga el plan con los detalles tales como: contenido específico de cada tema, instructores, fechas, costo, etc.
3. **Validación del plan.** Esta información es validada por cada Gerente de área y Recursos Humanos para verificar los asistentes, horarios, asignación de presupuestos etc.
4. **Ejecución.** El plan final se empieza a ejecutar, siendo el principal gestor el proveedor, dentro de sus responsabilidades está: convocar a los participantes, tramitar la logística de las salas de capacitación, etc.
5. **Seguimiento.** Con la información de participación y demás se realiza un proceso de retroalimentación con los líderes respectivos.

4.9.3. Sanciones por capacitación incompleta

Se considera que un entrenamiento o programa de capacitación es incompleto en los siguientes casos:

- a) Retiro del curso o seminario sin previo aviso (48 horas mínimo) sin justificación aprobada por el superior inmediato.
- b) Retiro del programa de capacitación especial por renuncia voluntaria.

- c) Inasistencia por causas no justificadas.
- d) Por asistencia menor al aprobado por el centro de que imparte programas de capacitación (80%).
- e) En caso de que el participante esté sujeto a evaluación por parte del proveedor y no cumpla con el porcentaje establecido por el centro de capacitación.

En cualquiera de estos casos el beneficiario debe reembolsar a la Compañía el costo del evento.

5. Preguntas Directrices

- ¿Los planes de acción enfocados a generar compromiso de sus colaboradores hacia la compañía, son un factor de retención de personal?
- ¿El modelo de consultoría de RRHH dirigido a todo el personal es un factor generador de confianza de los colaboradores hacia la compañía?
- ¿La capacitación que brinda la compañía hacia los colaboradores es un factor de desarrollo profesional y personal hacia ellos?
- ¿El programa de responsabilidad social interna que posee la compañía repercute en la generación de compromiso de los colaboradores hacia la compañía?
- ¿Es el sistema de compensación un factor competitivo frente a otras compañías para la retención de personal?
- ¿Los beneficios adicionales que brinda la compañía como: uniformes, alimentación, transporte, seguro médico cumplen con las expectativas requeridas por los colaboradores para que sea un factor decisivo en la retención de personal?
- ¿Los valores corporativos, objetivos del negocio y prioridades culturales influyen en la retención de los colaboradores de la compañía ensambladora de autos?
- ¿El posicionamiento de la marca que comercializa la compañía ensambladora de autos es un factor que genera orgullo y compromiso por parte de sus colaboradores a la empresa?

6. Método

6.1. Diseño y enfoque

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo con un diseño exploratorio transversal, ya que el tema de estudio es poco conocido para la compañía ensambladora de autos a pesar de que se ha aplicado muchas estrategias de retención; no se tiene mucha información acerca de los verdaderos factores del mismo.

Análisis: Descriptivo

“La investigación cualitativa pretende acercarse al mundo afuera (no en entornos de investigación especializada como los laboratorios) y entender, describir y algunas veces explicar fenómenos sociales desde el interior de varias maneras diferentes:

- Analizando las experiencias de los individuos o de los grupos. Las experiencias se pueden relacionar con historias de vida biográficas o con prácticas (cotidianas o profesionales); pueden tratarse analizando el conocimiento cotidiano, informes e historias.
- Analizando las interacciones y comunicaciones mientras se producen. Esto se puede basar en la observación o el registro de las prácticas de interacción y comunicación, y en el análisis de ese material.
- Analizando documentos (textos, imágenes, películas o música) o huellas similares de las experiencias o interacciones.” (Barbour, 2013, pág. 7)

Para Barbour (2013), lo que los enfoques tienen en común es que tratan de mostrar cómo las personas construyen el mundo a su alrededor, lo que hacen o lo que les sucede, y que ofrezcan una comprensión llena de riqueza. Las interacciones y los documentos se ven como formas de constituir procesos y artefactos sociales en cooperación. Todos estos enfoques representan maneras de significar que se pueden reconstruir y analizar con métodos cualitativos diferentes que permitan al investigador desarrollar modelos, tipologías y teorías (más o menos generalizables) como formas de descripción y explicación de cuestiones sociales (o psicológicas).

6.2. Muestra

Tipo de muestra: Por criterio.

Características de la muestra:

- Edad: Entre 25 – 35 años de edad.
- Tiempo de trabajo: mínimo 3 años, máximo: sin tope.
- Trayectoria: Mínimo dos movimientos ya sean horizontales o verticales.
- Desempeño: Cumple la expectativa, excede la expectativa y sobre exceder la expectativa (parámetros establecidos en evaluación de desempeño CAP, herramienta utilizada por la compañía ensambladora de autos).

El presente estudio se realizó en el área administrativa de la compañía.

También se tomó como muestra de informantes claves a los niveles gerenciales de las áreas a las que pertenezcan los colaboradores que resultaron del muestreo por criterio, por ejemplo, si dentro de la muestra por criterio pertenece una persona al área de Finanzas por ende se tomará como muestra al gerente de dicha área.

Al momento de elegir la muestra basada en los criterios, se lo definió de la siguiente manera:

- 13 personas, Gerentes para entrevistas a informantes claves.
- 15 personas para focus group.
- 15 personas para prueba piloto del focus group
- 15 personas para encuestas individuales

6.3. Recolección de Datos

Para la muestra establecida, por criterio, para el estudio cualitativo de la presente investigación se realizaron entrevistas semi estructuradas individuales en donde se planteó el instrumento que consiste en una guía, que adicionalmente contiene los aspectos sobre los cuales se trató el tema.

Este tipo de instrumento es muy útil en los estudios cuando no existe suficiente información sobre diferentes aspectos de la investigación, en este caso en la retención de personal, así como en investigaciones de tipo exploratoria cualitativa; diseño y enfoque propuesto en el presente trabajo.

En la aplicación de las entrevistas semi estructuradas se tomó notas mientras transcurría la entrevista, para realizar un mejor procesamiento de la investigación se grabó las sesiones que se tuvo con cada persona, para evitar cualquier tipo de inconveniente se pidió el consentimiento del entrevistado y así se pudo utilizar este medio sin ningún problema.

Por otra parte, no se mencionó ningún juicio de valor, ni tampoco se emitió algún tipo de consejo o se debatió lo que el entrevistado mencionaba durante la entrevista o las opiniones vertidas en el grupo focal

También se realizó entrevistas exclusivamente a informantes claves para recolectar información más detallada; además de, las entrevistas individuales

que se realizó a los gerentes de las áreas a las que pertenecen los colaboradores del resultado de la muestra por criterio; estas entrevistas se las realizó con la finalidad de obtener datos específicos, así como, sus opiniones respecto al tema de retención de personal.

Con el objetivo de mantener la rigurosidad en el presente trabajo, se trianguló la información del grupo focal que se realizó a las personas que no han participado en ninguna de las entrevistas anteriormente mencionadas, pero que forman parte del muestreo por criterio.

El grupo focal es una entrevista en grupo donde interesa la profundización de los aspectos cualitativos de los factores de retención.

Al momento de iniciar las entrevistas y el grupo focal se aclaró el objetivo del estudio y se mencionó que el presente trabajo es de tipo académico, con el fin de evitar controversias o inquietudes entre los colaboradores de la compañía, que participaron en las mismas.

Adicionalmente se aplicó una prueba piloto de la herramienta a ser utilizada, con la finalidad de verificar que las personas comprenden el cuestionario y que se va a obtener la información que sea útil para la investigación.

Con estas técnicas se pudo contar con información tanto de los colaboradores y de los niveles gerenciales, para así poder triangularla y obtener resultados más confiables

6.4. Procedimiento

6.4.1. Acercamiento con la muestra

Se realizó el acercamiento a través de invitaciones por medio de agenda de Lotus Notes; manejado por todo el personal administrativo de la compañía para separación de tiempos y la realización individual de las entrevistas.

6.4.2. Acceso al grupo de estudio

El grupo de estudio está conformado por colaboradores y gerentes del área administrativa de la compañía ensambladora de autos, lo cual permitió la accesibilidad para realizar el trabajo, ya que, en dicha área las personas manejan su tiempo y se pudo llegar a un acuerdo con cada uno para establecer períodos para la realización de las entrevistas.

6.4.3. Área de estudio

Los factores de retención se analizaron con los colaboradores que se encuentran trabajando en puestos administrativos de la compañía ensambladora de autos.

Se realizó un acercamiento individual con la muestra donde se les explicó el objeto de la entrevista y de la investigación, de igual manera se aclaró que este estudio es de tipo académico previa a la obtención del título de Psicóloga mención Organizacional y que el mismo será de gran aporte a la compañía.

6.4.4. Supervisión y coordinación:

Para la realización del presente estudio se contó con la supervisión y seguimiento del área de Responsabilidad Social Interna y Gestión Social; áreas que pertenecen a la Gerencia de Relaciones Laborales.

Por otra parte y cabe mencionar que se contó con 12 sesiones periódicas con el tutor delegado de la Escuela de Psicología de la Universidad de Las Américas.

6.5. Análisis de datos

Para esta investigación cualitativa la información fue procesada a través de un análisis de contenido. Se revisó la información con la intención de detectar la frecuencia con que se repiten palabras o temas específicos, se realizó un análisis de contenido de tipo descriptivo.

- **Entrevista con los líderes.**

Tabla 6: Entrevista con líderes.

Código	Dimensiones	Preguntas	Opinión	Importancia
C1.1	Compromiso	¿Qué planes de acción consideras que la compañía ha tomado para generar compromiso y retener a su personal?	Motivar a la gente, lo cual permite que el personal sienta seguridad, estabilidad y confortabilidad.	Alta
C1.2			Liderazgo, los líderes son transparentes y dan confianza a sus colaboradores y recursos humanos transmite los valores de la Compañía al personal.	Alta
C1.3			Motivar a las personas es la principal acción que la Compañía ha realizado para retener a su gente.	Alta+
C1.4			Los líderes se preocupan por las necesidades de sus colaboradores.	Alta
C1.5			La motivación que se realiza a cada una de las personas que laboran dentro de la Compañía permite que	Alta

			la gente se sienta satisfecha.	
C1.6			La Compañía brinda a sus colaboradores excelentes beneficios.	Alta
C1.7			Es una Compañía reconocida a tanto a nivel nacional e internacional, por lo que es muy importante desarrollar el trabajo dentro de la misma.	Alta
C1.8			La infraestructura permite desarrollar las actividades de mejor manera.	Alta
C1.9			Se brinda muchas oportunidades de crecimiento profesional.	Alta
C1.10			La motivación que se brinda es muy importante para crecer dentro de la Compañía.	Alta
C1.11			El liderazgo que existe en los líderes sirve como motivación para realizar un excelente trabajo.	Alta
C1.12			Existe un buen ambiente laboral y compañerismo.	Alta
C1.13			Las capacitaciones que se brinda por parte de la Compañía es un factor muy importante para que los colaboradores sientan compromiso con el trabajo que realizan.	Alta
C2.1		¿Conoces el programa de Responsabilidad Social Interna de la Compañía? ¿De	No se ha tenido muchas oportunidades pero se ha participado en la campaña de apoyo a niños especiales.	Alta

C2.2		<p>qué se trata? ¿Has participado en alguna de las iniciativas de Responsabilidad Interna?</p>	Planes para las personas que tienen niños especiales, ayuda a familiares.	Alta
C2.3			El programa que la Compañía ha desarrollado es Angelitos, es de suma importancia para los colaboradores que tienen hijos con discapacidades.	Alta
C2.4			Un programa bastante interesante es Talentos, el cual consiste en impulsar los talentos a través de la música.	Medio
C2.5			Existe un programa llamado integración familiar, el cual consiste en realizar talleres en donde participa la familia de los colaboradores de la Compañía.	Alta
C2.6			Es un tema que no se lo conoce muy bien por la falta de difusión de información.	Baja
C2.7			No se ha tenido la oportunidad de trabajar en los programas que tiene la Compañía.	Medio
C2.8			En ocasiones se ha tenido la oportunidad de participar en los programas.	Medio
C2.9			Los programas que tiene la Compañía en cuanto a responsabilidad social son muy variados.	Medio
C2.10			Se ha tenido la oportunidad de trabajar en el programa de Angelitos.	Alta

C2.11			La falta de información no permite conocer mucho acerca del programa de responsabilidad social interna.	Baja
C2.12			La responsabilidad social interna es de mucha importancia para que los colaboradores se sientan a gusto en la Compañía.	Alta
C2.13			Los programas permanentes que mantiene la Compañía son de seguridad, higiene y ergonomía.	Alta
Co1.1	Confianza	¿Qué conoces sobre el proceso de consultoría de RR.HH. que tiene la Compañía? ¿Sabes cuál es su objetivo?	Gracias a la última consultora se tuvo una cercanía para conocer procesos de recursos humanos, fomentar la relación que a veces no se da entre las áreas.	Alta
Co1.2			Los movimientos generan crecimiento. La consultoría se lo ve como algo integral, lo cual agrada de mejor manera.	Alta
Co1.3			La consultoría que se realiza dentro de la Compañía permite la integración de todos los compañeros.	Medio
Co1.4			La Compañía realiza un excelente trabajo para beneficio de la sociedad y mediante la consultoría se corrobora aquello.	Medio
Co1.5			La información de este tema no ha sido mayormente difundida.	Baja
Co1.6			Acerca del tema no se lo conoce con mucha profundidad.	Medio
Co1.7			No se conoce mucho acerca de este tema,	Baja

			por falta de información.	
Co1.8			No se conoce mucho acerca del tema de consultoría.	Baja
Co1.9			La falta de difusión de la consultoría dentro de la Compañía no ha sido correctamente difundida.	Baja
Co1.10			En ocasiones se tuvo un acercamiento con la persona que estaba encargada de la consultoría dentro de la Compañía.	Medio
Co1.11			En este último año se ha venido hablando más acerca de la consultoría ya que antes no se lo hacía.	Medio
Co1.12			La consultoría permite mejorar los procesos para realizar un mejor trabajo.	Baja
Co1.13			El desarrollo de las empresas a través de la consultoría permite que los consultores proporcionen mejoras en el desempeño laboral de los colaboradores.	Alta
Co2.1			Depende porque con la gestión que se manejaba se evidenció resultados.	Medio
Co2.2		¿Crees y confías en la aplicabilidad de las herramientas de la consultoría de RR.HH?	Hay mucha transparencia y claridad por parte de los líderes, imparcialidad y transparencia con los equipos. Buen soporte de recursos humanos.	Alta
Co2.3			Es un tema que muchas de las veces no se obtiene los resultados esperados pero que es necesario realizarlo.	Medio

Co2.4			En ocasiones las herramienta que se han aplicado en cuanto a la consultoría han dado muy buenos resultados	Medio
Co2.5			Falta de difusión de información en el tema de la consultoría.	Baja
Co2.6			No se tiene mucho conocimiento porque no se conoce las herramientas que utiliza el consultor.	Baja
Co2.7			En algunas ocasiones ni siquiera se conoce quien es la persona encargada de la consultoría.	Baja
Co2.8			Se ha tenido muy poca información en cuanto a la consultoría.	Baja
Co2.9			No se tiene mucha información hacer del tema pero lo que se conoce es que permite mejorar algunos procesos.	Medio
Co2.10			La consultoría es muy importante, ya que ha permitido resolver problemas que se presentaban en la empresa.	Alta
Co2.11			No se tiene mucha información de las herramientas que se utilizan en la consultoría.	Medio
Co2.12			La consultoría que se ha venido dando en los últimos tiempos ha permitido la integración con todos los compañeros.	Alta
Co2.13			La consultoría ha brindado apoyo a las diferentes áreas de la Compañía.	Medio

D1.1	Desarrollo	¿Recibes capacitación de acuerdo a las necesidades de tu puesto de trabajo?	Se ha tenido apoyo de la Compañía.	Medio
D1.2			No en altos niveles, en un inicio si se tiene una adecuada capacitación después hay que ser autosuficiente.	Medio
D1.3			En un inicio la capacitación que se brinda por parte de la Compañía es muy importante para el correcto desarrollo de las actividades.	Alta
D1.4			Inicialmente la Compañía brinda la adecuada capacitación, pero para los altos niveles depende de cada uno mejorar en sus conocimientos.	Medio
D1.5			La capacitación que brinda la Compañía ha permitido desarrollar correctamente las actividades.	Alta
D1.6			En el nivel operativo es en donde se tiene más capacitación.	Medio
D1.7			La capacitación muchas veces corre por cuenta del colaborador para mejorar su desempeño.	Medio
D1.8			Los altos niveles la capacitación que se brinda es muy representativa pero no muy frecuente.	Medio
D1.9			Al ingresar a la Compañía se brinda la adecuada capacitación lo cual permite alcanzar mejores niveles dentro de la misma.	Medio

D1.10			Las capacitaciones que se da a los colaboradores permiten un mejor desempeño laboral.	Alta
D1.11			Las capacitaciones son necesarias e importantes para obtener un mejor desempeño en las actividades laborales.	Alta
D1.12			La capacitación que se debe dar a las personas es muy importante dentro de cualquier empresa, sin embargo la manera de desarrollar sus fortalezas es lo que realmente importa.	Medio
D1.13			La Compañía si brinda una adecuada capacitación a sus colaboradores.	Alta
D2.1		¿Es aplicable y consideras útil el programa de capacitación para facilitar y mejorar tu gestión?	Se tiene un programa de capacitación algo obligatorio.	Medio
D2.2			En un nivel alto ya no se cuenta con un programa de capacitación. Se debe ir mejorando las habilidades con las que se cuenta.	Medio
D2.3			Las capacitaciones se las realiza cuando se ingresa a la Compañía y estas ayudan al desempeño en el futuro.	Medio
D2.4			Mejorar día a día depende de que cada persona, pero si es necesaria una capacitación.	Medio
D2.5			Si es importante recibir una buena capacitación para mejorar la gestión laboral.	Alta

D2.6			En los niveles altos la capacitación la realiza el colaborador que desea obtener mejores conocimientos.	Medio
D2.7			La capacitación se la realiza en un inicio lo cual permitirá realizar un mejor trabajo.	Baja
D2.8			En algunas ocasiones se han realizado capacitaciones muy importantes.	Medio
D2.9			Las capacitaciones que se han brindado por parte de la Compañía han permitido mejorar profesionalmente.	Alta
D2.10			Las capacitaciones si han ayudado a mejorar la gestión profesional.	Medio
D2.11			Las capacitaciones son necesarias para desarrollar las habilidades de los colaboradores.	Alta
D2.12			En principio si es muy importante la capacitación pero mientras transcurre el tiempo depende de uno mismo.	Medio
D2.13			Siempre va ser importante el tema de la capacitación pero es mucho más importante tu capacidad para realizar correctamente el trabajo.	Medio
R1.1	Remuneración	¿La compensación en la compañía es para usted	Si es decisivo y mandatorio la remuneración que se tiene.	Alta

R1.2		un factor decisivo predominante al momento de permanecer o cambiarse de Compañía?	La remuneración en los altos niveles está acorde al mercado, tal vez en los niveles bajos haya más fuga de personas por el tema de la remuneración.	Baja
R1.3			Mucho más importante que la remuneración es pertenecer a una Compañía con tan alto prestigio.	Baja
R1.4			La experiencia que se gana al formar parte de una Compañía de gran importancia permite sentir orgullo y realizar el trabajo no solo por la remuneración.	Baja
R1.5			Más que el tema de salarios es más importante la estabilidad laboral.	Medio
R1.6			No es algo decisivo tener un buen salario sino trabajar en una Compañía que permite crecer profesionalmente	Baja
R1.7			El salario es un factor que si permite decidir permanecer dentro de una compañía sin embargo la estabilidad laboral es un factor mucho más importante.	Medio
R1.8			Si es importante contar con un buen salario, para mejorar el estilo de vida.	Alta
R1.9			Permanecer a una Compañía con tan alto prestigio es muy importante.	Medio
R1.10			El salario está acorde al mercado por lo que no tiene mayor relevancia.	Medio

R1.11			Tanto el salario como la reputación que tiene una empresa son factores muy importantes.	Alta
R1.12			La remuneración permite disminuir la rotación de personal pero el hecho de formar parte de una Compañía tan grande es mucho más relevante.	Medio
R1.13			Si es importante el tema de remuneración pero existen otros temas de mayor importancia como por ejemplo el prestigio de la Compañía.	Medio
R2.1		¿La expectativa de recibir un monto de dinero al final del ejercicio económico de cada año genera interés de permanecer dentro de la Compañía?	Se considera ese valor como un extra más no dentro del sueldo. Si la remuneración mensual recompensa las bajas utilidades es probable cambiar de empresa.	Baja
R2.2			Las utilidades son inciertas, ya que depende del mercado, es preferible que el sueldo sea más elevado.	Baja
R2.3			Más relevante que las utilidades es el sueldo que se tiene ya que este es un dinero que se lo recibe mes a mes.	Baja
R2.4			Antes que las utilidades es mejor pensar en tener un buen salario.	Baja
R2.5			Si es importante recibir una cantidad de dinero al final del ejercicio económico.	Alta
R2.6			No porque es un monto que depende del mercado.	Baja

R2.7			En ocasiones ayudan para resolver algunos problemas financieros pero no es relevante.	Medio
R2.8			Si es importante porque permite complementar el salario que se está recibiendo mes a mes.	Alta
R2.9			Es una cantidad de dinero que no siempre va a ser la misma	Medio
R2.10			Esa cantidad todos los colaboradores la reciben por lo que no tiene mayor importancia.	Medio
R2.11			Es importante porque recibir una cantidad de dinero que no siempre es baja muchas de las veces se la puedo invertir.	Alta
R2.12			Las utilidades es un ingreso extra que se obtiene al final de un ejercicio económico y que de alguna manera genera interés.	Medio
R2.13			Las utilidades no es un factor importante para permanecer dentro de una organización.	Baja
CO1.1	Cultura Organizacional	¿Te genera orgullo y compromiso representar a la Compañía ensambladora de autos? ¿Por qué?	Sí, porque es una multinacional, tiene posicionamiento, respaldo. Se lucha por la sostenibilidad de la empresa.	Alta
CO1.2			Totalmente, porque es una empresa grande que genera varios trabajos indirectos, genera mucho para el país, es una empresa que se enfoca en la gente, en la calidad, en el trabajo. Es una de las mejores empresas del país.	Alta

CO1.3			Si porque es una Compañía que tiene gran prestigio en el país.	Alta
CO1.4			La Compañía realiza una excelente gestión en sus actividades por lo cual es muy importante formar parte de la misma.	Alta
CO1.5			Definitivamente si genera orgullo.	Alta
CO1.6			La Compañía es muy reconocida por lo que genera mucho orgullo pertenecer a la misma.	Alta
CO1.7			Todos los colaboradores se sienten muy orgullosos de pertenecer a una Compañía tan prestigiosa.	Alta
CO1.8			Si genera orgullo.	Alta
CO1.9			Formar parte de una Compañía tan prestigiosa genera mucho orgullo.	Alta
CO1.10			Genera orgullo.	Alta
CO1.11			Es muy importante trabajar en una Compañía con el prestigio que tiene porque es un factor importante a la hora de conseguir un mejor empleo.	Alta
CO1.12			Si porque esta es una Compañía que realmente se encuentra comprometida con el desarrollo del país.	Alta
CO1.13			La compañía es muy prestigiosa y conocida no solamente dentro del país sino también en algunos lugares en el exterior.	Alta

CO2.1			Si es importante, para cuando se ponga en el Currículum tenga mayor peso.	Alta
CO2.2			Es más importante la reputación que tiene la empresa, ya que, se puede hacer más carrera.	Alta
CO2.3			Es importante porque pertenecer a una empresa que ensamble un bien que sea utilizado por una gran cantidad de personas influye mucho.	Alta
CO2.4			Si es un aspecto decisivo a la hora de elegir una empresa donde laborar.	Alta
CO2.5		¿Para ti la marca del producto es decisiva a la hora de elegir la compañía a la que vas a trabajar?	No es un factor muy importante porque lo que se necesita es tener mejores ingresos.	Baja
CO2.6			Si es importante.	Alta
CO2.7			Si porque es muy importante aportar con buenas referencias para el Currículum.	Alta
CO2.8			Más que la marca es también importante el reconocimiento que tenga la Compañía.	Medio
CO2.9			Si porque si es una marca reconocida también ofrecerá estabilidad laboral.	Alta
CO2.10			Cuando se piensa en crear un negocio propio lo más importante son los recursos que permiten solventar la inversión.	Baja
CO2.11			Si es un factor muy importante a la hora de elegir donde trabajar.	Alta

CO2.12			Si y más que todo pertenecer a una Compañía tan grande y con tanto prestigio es un factor que influye mucho.	Alta
CO2.13			Si es importante porque saber que es un producto demandado por muchas personas permite darse cuenta de que es una gran Compañía.	Alta

La tabla de la entrevista a los líderes fue elaborada de la siguiente manera:

En la primera columna se encuentra el código o codificación que fue realizada de la siguiente manera:

- C1.1 es uno de los códigos que se utilizó para codificar la información obtenida por parte de los líderes de la Compañía y que se tomará como referencia para la explicación.
- C es la letra inicial de la dimensión “Compromiso”.
- El primer número, en este caso 1, indica la primera pregunta (¿qué planes de acción consideras que la compañía ha tomado para generar compromiso y retener a su personal?) de la dimensión “Compromiso”.
- El segundo número, en el ejemplo que se toma como referencia también es 1, indica la primera opinión (motivar a la gente, lo cual permite que el personal sienta seguridad, estabilidad y confortabilidad) de la primera pregunta (¿qué planes de acción consideras que la compañía ha tomado para generar compromiso y retener a su personal?) que a su vez pertenece a la dimensión “Compromiso”.

- La importancia es el impacto, que puede ser medio, bajo o alto; según el punto de vista de cada uno de los líderes a quienes se les realizó la entrevista.

También es importante y cabe la explicación de la columna opinión:

- Se realizó entrevistas con los líderes, los cuales dieron su punto de vista de cada una de las preguntas que se les realizó.

- Como se puede observar en la primera parte de la tabla los códigos son C1.1, C1.2, C1.3, C1.4, C1.5, C1.6 y así sucesivamente hasta terminar con cada una de las preguntas, las cuales tienen su respectivo código (C, Co, D, R, CO).

- **Entrevista a colaboradores**

Se realizó una encuesta a los colaboradores, los mismos que proporcionaron información muy valiosa para el correcto desarrollo de la presente investigación.

A continuación se detalla la tabla donde se realizó el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas.

Tabla 7: Entrevista con colaboradores

Código	Dimensiones	Preguntas	Categorías	Frecuencia
C1.1	Compromiso	¿Qué planes de acción consideras que la compañía ha tomado para generar compromiso y retener a su personal?	La Compañía realiza eventos donde se fomenta la comunicación	4
C1.2			Oportunidad de crecimiento laboral	3
C1.3			Capacitación	2
C1.4			Salarios competitivos	4
C1.5			Beneficios adicional a la remuneración	4
C1.6			Involucramiento de los familiares en eventos que realiza la Compañía	3
C1.7			Programas sociales	1
C1.8			Entusiasmo y motivación a los empleados	1
C1.9			Realizan talleres de plan de desarrollo de carrera	3
C2.1	¿Conoces el programa de Responsabilidad Social Interna de la Compañía? ¿De qué se trata? ¿Has participado en alguna de las iniciativas de Responsabilidad Interna?	No	2	
C2.2		Si	11	
C2.3		Programas de conservación ambiental	2	
C2.4		Atención a grupos vulnerables (niños con discapacidad)	8	
C2.5		Programa d construcción de viviendas para familias necesitadas	2	
C2.6		Talleres para el bienestar familiar	4	
C2.7		Apoyo de personal con otras instituciones	2	
Co1.1	Confianza	¿Qué conoces sobre el proceso de consultoría de RRHH que	No	2
Co1.2			Poco	2
Co1.3			Nada	2
Co1.4			Si	8

Co1.5		tiene la Compañía? ¿Sabes cuál es su objetivo?	Es un proceso de asistencia para las diferentes áreas de la Compañía	3
Co1.6			Varias opiniones	6
Co2.1		¿Crees y confías en la aplicabilidad de las herramientas de la consultoría de RRHH?	No	5
Co2.2			Si	8
D1.1	Desarrollo	¿Recibes capacitación de acuerdo a las necesidades de tu puesto de trabajo?	No	6
D1.2			Si	8
D2.1		¿Es aplicable y consideras útil el programa de capacitación para facilitar y mejorar tu gestión?	No	2
D2.2			Si	12
R1.1	Remuneración	¿La compensación en la compañía es para usted un factor decisivo predominante al momento de permanecer o cambiarse de Compañía?	No	4
R1.2			Si	10
R2.1		¿La expectativa de recibir un monto de dinero al final del ejercicio económico de cada año genera interés de permanecer dentro de la Compañía?	No	4
R2.2			Si	10
CO1.1	Cultura Organizacional	¿Te genera orgullo y compromiso representar a la Compañía ensambladora	Si	1
CO1.2			Si porque es reconocida e importante tanto nacional como internacionalmente	3

CO1.3		de autos? ¿Por qué?	Sí porque es parte importante dentro del Curriculum	1
CO1.4			Sí porque hay beneficios que son únicos	2
CO1.5			Sí, porque su aporte a la colectividad y compromiso con los trabajadores es valioso	3
CO1.6			Si, Otras opiniones	5
CO2.1		¿Para ti la marca del producto es decisiva a la hora de elegir la compañía a la que vas a trabajar?	No	6
CO2.2	Si		8	

En cuanto a la tabla de la encuesta que se realizó a los colaboradores de la Compañía fue elaborada de la siguiente manera:

- De igual forma se tomará como ejemplo al código C1.1 mismo que es uno de los códigos que se utilizó para codificar la información obtenida por parte de los colaboradores de la Compañía.
- C es la letra inicial de la dimensión “Compromiso”.
- El primer número, en este caso 1, indica la primera pregunta (¿qué planes de acción consideras que la compañía ha tomado para generar compromiso y retener a su personal?) de la dimensión “Compromiso”.
- El segundo número, en el ejemplo que se está tomando que también es 1, indica la primera categoría (la Compañía realiza eventos donde se fomenta la comunicación) de la primera pregunta (¿qué planes de acción consideras que la compañía ha tomado para generar compromiso y retener a su personal?) que a su vez pertenece a la dimensión “Compromiso”.

- La frecuencia significa el número de veces que se repite la categoría correspondiente, por parte de los colaboradores y no exactamente con las mismas palabras que se detalla en la categoría sino puntos de vista u opiniones similares.

Respecto a los resultados obtenidos en las entrevistas a colaboradores, se puede encontrar diferentes percepciones sobre las preguntas planteadas. Se hace mención a muchos factores relevantes para la compañía; existen programas de comunicación, la capacitación es importante, existe conocimiento sobre algunas estrategias de responsabilidad social muy puntuales, se conoce sobre el proceso de consultoría de RRHH; pocos hablaron sobre la utilidad de este proceso. Todos estos aspectos importantes para la compañía las personas participantes las conocen, pero no con la incidencia que deberían tener; existe confusión de estrategias; es decir, algunas personas mencionan actividades externas a la compañía y las relacionan con Responsabilidad Social Interna, existe mucho posicionamiento de un programa de terapias y cuidado a niños hijos de la compañía con algún tipo de discapacidad, recopilando la información se conoce sobre muchos temas pero con muy poca profundidad. Posiblemente se deba a que existen muchas actividades y se bombardea de mucha información a los colaboradores, generando de esta manera confusión y poco posicionamiento y utilidad de las estrategias claves.

- **Grupo Focal**

El grupo focal consiste en una entrevista que se realiza a un grupo de personas para que discutan acerca de un determinado tema y puedan dar sus diferentes puntos de vista y opiniones.

El motivo por el cual se utilizó esta técnica fue para corroborar la información obtenida anteriormente.

Se ha tomado las respuestas más relevantes para cada una de las preguntas que se realizó en el grupo focal, acerca del tema que se está tratando.

1. ¿Qué planes de acción consideras que la compañía ha tomado para generar compromiso y retener a su personal?

- La oportunidad de crecimiento dentro de la Compañía.
- Por la magnitud de la empresa, los colaboradores pueden desarrollar los estudios que realizaron o que se encuentran cursando.
- Los beneficios que proporciona la Compañía como transporte, becas, instalaciones, ambiente de trabajo.
- La Compañía aporta a sus colaboradores recursos que permiten desarrollar su intelecto personal y profesional.

2. ¿Conoces el programa de Responsabilidad Social Interna de la Compañía? ¿De qué se trata? ¿Has participado en alguna de las iniciativas de Responsabilidad Social Interna?

- Directa e indirectamente se ha trabajado con el tema de lo que es la responsabilidad social interna, lo cual ha permitido brindar la adecuada ayuda a las personas que necesitaban algún tipo de apoyo.
- El tema de responsabilidad social interna está enfocado más al personal de planta que al personal administrativo de la Compañía, ya que en el área administrativa no hay mucha penetración ni difusión del mensaje. En el programa en el que han participado la mayor parte de los colaboradores es en el tema de angelitos.

3. ¿Qué conoces sobre el proceso de consultoría de RR.HH. que tiene la Compañía? ¿Sabes cuál es su objetivo?

- La parte de consultoría no ha sido difundida adecuadamente en el área administrativa.

- En otros casos se pudo observar un poco más de involucramiento por parte del consultor, en actividades que realizan los diferentes equipos de trabajo. Existe una marcada diferencia entre el antes y el después en cuanto al tema de la consultoría.
- Actualmente se conoce el tema de lo que es la consultoría ya que antes no se hablaba de aquello en la Compañía.

4. ¿Crees y confías en la aplicabilidad de las herramientas de la consultoría de RR.HH?

- Falta difusión en el tema de la consultoría, ya que se desconoce las herramientas que utilizan y a la persona o personas que se encuentra a cargo de esta operación dentro de la Compañía.

5. ¿Recibes capacitación de acuerdo a las necesidades de tu puesto de trabajo?

- La Compañía en algunos casos no ha destinado ningún tipo de fondos para el tema de capacitación desde hace algún tiempo, por lo que la capacitación es por inversión propia.
- Debido al recorte de presupuesto por parte de la Compañía se ha restringido el tema de capacitaciones, pero es muy importante no dejar de lado este tema ya que las mismas se realizan para una persona que trabaja en la empresa.
- El 50% de las capacitaciones que se han brindado han sido bastante productivas mientras que el otro 50% no lo han sido, porque fueron muy generales o fueron temas que no se pudieron aplicar directamente con las actividades que se realizan.

6. ¿Es aplicable y consideras útil el programa de capacitación para facilitar y mejorar tu gestión?

- Los programas internos de capacitación que maneja la Compañía son muy generales en especial los de planta.
- Existen temas de capacitación que son muy importantes y que han aportado para realizar de mejor manera la gestión laboral.

7. ¿La compensación en la compañía es para usted un factor decisivo predominante al momento de permanecer o cambiarse de compañía?

- Pasado un determinado tiempo de laborar dentro de una misma empresa, lo que una persona busca es estabilidad por lo que muchas veces se rechaza ofertas de otras compañías.
- El tema de salario está en el promedio pero lo que motiva es el tema de los beneficios.
- En el área administrativa los salarios son medio-bajos porque en otras empresas los sueldos son mucho más altos, esto puede ser uno de los principales factores por el cual el área administrativa, es una de las áreas que tiene un mayor índice de rotación de personal.

8. ¿La expectativa de recibir un monto de dinero al final del ejercicio económico de cada año genera interés de permanecer dentro de la Compañía?

- No es decisivo viéndolo desde un plano económico porque es un monto de dinero que todas las personas que laboran dentro de una empresa reciben este valor monetario.
- Si es decisivo porque es la parte que complementa al sueldo pero el monto siempre va a ser incierto porque no todos los años se va a recibir la misma cantidad de dinero.

9. ¿Te genera orgullo y compromiso representar a la Compañía ensambladora de autos? ¿Porque?

- La empresa tiene prestigio, el mismo que se ha mantenido a través del tiempo y es un factor que ayuda bastante.
- Trabajar en la Compañía es una excelente carta de presentación.
- Que la Compañía sea la primera ensambladora del país genera orgullo de formar parte de esta planta.
- Las personas que han salido de la Compañía actualmente se encuentran en mejores cargos y ganando mucho más dinero, por lo cual consideran a la misma como una excelente escuela.

10. ¿Para ti la marca del producto es decisivo a la hora de elegir la compañía a la que vas a trabajar?

- Es muy importante cuidar el Curriculum y la Compañía es un muy buen referente para el mismo, la trayectoria de la marca es muy importante para elegir el lugar donde se va a laborar, porque si la empresa no tiene una adecuada trayectoria no se sabe si los sueldos van a ser pagados a tiempo o si la empresa tiene conflictos en otros lugares.
- Si es una marca pequeña que ofrece estabilidad laboral y un mejor sueldo, entonces se optaría por cambiar de empresa.
- Si se piensa estar en una empresa por un largo periodo entonces si es decisiva la marca pero si el objetivo es crear una empresa propia la marca no es un factor decisivo porque mientras el sueldo sea mucho mejor éste será un valioso aporte para cumplir el objetivo que es crear una empresa propia.
- El liderazgo por parte de la persona que se encuentra a cargo de un grupo de colaboradores también es un factor sumamente importante ya que de él depende la motivación que brinde a cada elemento que tiene en su grupo.

La triangulación de datos

La triangulación es un:

“Procedimiento para determinar la validez cualitativa de un conocimiento en la investigación identificada con el mismo calificativo. Exige, al menos, tres argumentos o datos obtenidos desde distintas personas o perspectivas epistemológicas. Supone reunir una gran variedad de datos y métodos referidos al mismo problema de estudio, recogidos desde puntos de vista diferentes; realizar comparaciones múltiples sobre un mismo fenómeno, referidas a un solo grupo, recurriendo a perspectivas diversas y a conocimientos múltiples. En suma, se trata de obtener la mayor riqueza posible de datos (recogidos a través de diversos instrumentos) sobre la situación objeto de estudio, para analizar su concordancia (...).” (Sadornil, 2013, pág. 352)

Según Denzin (1994), existen cuatro tipos de triangulación:

- Triangulación de datos.
- Triangulación de investigadores.
- Triangulación de teorías.
- Triangulación metodológica.

Triangulación de datos: Consiste en la comparación de datos que se obtuvieron a través de varias fuentes y que tratan del mismo tema. Este tipo de triangulación se la hace en base a tres factores: tiempo, espacio y personas. El factor personas puede ser analizado en tres niveles: agregado, interactivo y colectivo.

Triangulación de investigadores: Consiste en utilizar diferentes observadores de diferentes áreas de conocimiento pero que se centren en el análisis de un mismo tema para evaluar calidad, elaborar categorías consensuadas, y afinar las interpretaciones de los datos.

Triangulación de teorías: Consiste en la aplicación de varios modelos teóricos a un conjunto de datos. Este tipo de triangulación es utilizada para elaborar conceptos mucho más estructurados.

Triangulación metodológica: Consiste en aplicar diferentes métodos (observación, entrevista, encuesta, etc.) que se utilizan para obtener información de un mismo tema, lo cual permitirá dar mayor consistencia a la información.

El tipo de triangulación que se utilizará en el presenta trabajo será la triangulación metodológica debido a que para obtener la información se utilizó varios métodos como son la encuesta, la entrevista y el grupo focal.

Tabla 8: Triangulación de datos

Preguntas	Métodos	Información Obtenida
¿Qué planes de acción consideras que la compañía ha tomado para generar compromiso y retener a su personal?	<h1>Entrevista Líderes</h1>	Liderazgo, motivación, preocupación.
¿Conoces el programa de Responsabilidad Social Interna de la Compañía? ¿De qué se trata? ¿Has participado en alguna de las iniciativas de		Eventos de comunicación, crecimiento laboral, salarios competitivos, beneficios adicionales, involucramiento de los familiares y plan de desarrollo de carrera. Crecimiento dentro de la Compañía, beneficios, aporte de recursos para su desarrollo personal y profesional.
		Los programas que realiza la Compañía son Angelitos, Talentos, Integración Familiar, Seguridad, Higiene y Ergonomía En su mayoría respondieron que si

Entrevista trabajadores

Grupo Focal

Responsabilidad Interna?	Los programas de responsabilidad social interna están más enfocados al personal de planta que al administrativo.
¿Qué conoces sobre el proceso de consultoría de RR.HH. que tiene la Compañía? ¿Sabes cuál es su objetivo?	Conocer procesos de Recursos Humanos, fomentar la relación entre compañeros, mejorar procesos.
¿Crees y confías en la aplicabilidad de las herramientas de la consultoría de RR.HH?	Existen varias opiniones en cuanto al tema. Falta difusión de información en cuanto al tema.
¿Recibes capacitación de acuerdo a las necesidades de tu puesto de trabajo?	En ocasiones la consultoría ha dado buenos resultados La mayoría de colaboradores respondió que si Falta difusión de información en cuanto al tema.
¿Es aplicable y consideras útil el programa de capacitación para facilitar y mejorar tu gestión?	En un inicio se brinda una adecuada capacitación. En su mayoría si reciben capacitación. La capacitación es inversión propia, recorte de presupuesto, el 50% de las capacitaciones han sido productivas.
¿La compensación en la compañía es para usted un factor decisivo predominante al momento de permanecer o cambiarse de Compañía?	Las capacitaciones se las realizan al ingresar a la Compañía y posteriormente depende de cada persona. Casi todos los colaboradores a quienes se les realizo la encuesta respondieron que sí. Programas internos de capacitación muy generales.
¿La expectativa de recibir un monto de dinero al final del ejercicio económico de cada año genera interés de permanecer	Si es decisivo, la remuneración es acorde al mercado, el prestigio de la Compañía es muy importante. La mayoría de encuestados respondió que sí. Lo que se busca es estabilidad, los beneficios son motivantes, en el área administrativa los sueldos son medio-bajos. Las utilidades es un ingreso extra e incierto, por lo que es mejor tener un buen sueldo. La mayor parte de colaboradores encuestados respondió que sí.

dentro de la Compañía?	Las opiniones en cuanto a este tema están compartidas, debido que para algunos líderes es un factor decisivo mientras que para otros no lo es.
¿Te genera orgullo y compromiso representar a la Compañía ensambladora de autos? ¿Por qué?	Si genera orgullo pertenecer y formar parte de una Compañía tan prestigiosa.
¿Para ti la marca del producto es decisivo a la hora de elegir la compañía a la que vas a trabajar?	Si sienten orgullo de pertenecer a la Compañía porque es reconocida, brinda buenos beneficios y aporta a la colectividad.
	Genera orgullo pertenecer a una Compañía tan prestigiosa.
	Tanto la marca como la Compañía son factores muy importantes.
	Existen colaboradores a los cuales les parece importante este factor mientras que para otros es irrelevante.
	Es importante cuidar el Curriculum, si es importante un mejor sueldo, si se piensa estar un indeterminado tiempo dentro de una empresa lo es mientras que si el objetivo es crear una empresa propia no lo es.

7. Resultados

7.1. Consecuencia de la investigación

El resultado de la presente investigación dio a conocer los principales factores de retención de personal en el área administrativa de la compañía, la misma que utilizará esta información para trabajar en planes de acción que fortalezcan dichos factores, creando así una cultura donde se ponga énfasis en la retención de mejores colaboradores donde los líderes y la compañía trabajen por potencializar a su gente.

Como primera parte de los resultados que se pudieron observar mediante el análisis de los datos obtenidos con la entrevista a algunos colaboradores de la compañía ensambladora de autos, se puede decir que, las personas coinciden en los puntos de vista de las diferentes preguntas que se les realizó de acuerdo a la guía de evaluación de factores de retención.

Indudablemente los aspectos más marcados para retener a los colaboradores de la compañía son: el paquete de remuneración y el posicionamiento de la compañía y la marca. Las personas que participaron en el proceso de investigación supieron manifestar repetitivamente que si son importantes otros aspectos como clima laboral, responsabilidad social, etc.; pero la base fundamental para pensar en cambiarse de trabajo o quedarse es el orgullo que genera la marca, la solidez en el mercado, el posicionamiento a nivel regional e incluso la cultura organizacional.

Un punto importante mencionar que la compañía a través de los años ha ido evolucionando. En sus inicios fue una pequeña empresa ensambladora de autos fundada por un legendario iniciador y sus socios, que hasta hace pocos meses aún continuaban en cargos directivos de la compañía. .

Una corporación internacional compra la mayoría de acciones de la ensambladora y trae consigo procesos estandarizados, políticas y normas auditables periódicamente. Definitivamente la compañía ha ido evolucionando de manera que, tanto, los colaboradores como los clientes, reconocen y fidelizan la marca, permitiendo crear una buena fama en el mercado laboral que atrae personal calificado que a su vez permite el avance y crecimiento a través de los años. Hasta el día de hoy que ha tenido grandes transformaciones que han permitido el posicionamiento y mejora paulatina del producto comercializado

Esta trayectoria ha creado una cultura influenciada por ser un producto nacional de excelente calidad a nivel regional y mundial. La compañía ensambladora de autos en la actualidad ha obtenido certificaciones internacionales únicas en el ensamblaje de autos posicionándola a todo nivel; y, por consiguiente, generando orgullo y sentido de pertenencia hacia ella. Este factor marca de manera considerable la decisión de los colaboradores para continuar trabajando en la compañía.

Se dejó muy claro, y coincidieron, en que es muy importante trabajar en una empresa de renombre. Supieron manifestar que se sienten orgullosos de pertenecer a tan prestigiosa compañía ensambladora de autos y que necesitarían una mejor propuesta por parte de otras empresas para cambiarse de organización.

Lo que permite darse cuenta que los niveles de motivación con los que se maneja la compañía son determinantes para el personal; además el prestigio que ha alcanzado a lo largo de la historia es notorio y esto ha permitido que la gente se sienta a gusto y continúe trabajando dentro de la misma. Asimismo, la empresa ha adquirido fidelidad por parte de sus colaboradores.

La retención de personal debe llegar a ser un concepto reconocido y usado en los planes de negocio de la compañía o sus prioridades. Aspecto que sí se lo

toma en cuenta en la empresa analizada, ya que por el mismo giro del negocio y sus resultados empresariales se observa que ya genera impacto directo en la retención de personal, este aspecto se lo puede aseverar en el sentido de los resultados obtenidos de esta investigación.

Un punto importante, y que llamó la atención, es que las utilidades en los líderes no son reconocidas como trascendentales para su retención; posiblemente se deba a que en puestos de liderazgo los sueldos son altos y el pago de utilidades no represente un factor decisivo. Sin embargo, para una persona administrativa o con un puesto operativo el pago de utilidades es muy relevante ya que es una ayuda adicional a su sueldo.

Una de las personas que participó en el grupo focal supo manifestar de manera segura que existen mejores sueldos en el mercado y que no dudaría cambiarse de trabajo por uno mejor.

Ahora bien, la compañía ha hecho estudios en el mercado laboral y el paquete remunerativo es uno de los mejores a nivel nacional, también existe información acerca de muchas personas que han salido de la compañía que no se sienten pagados igual o mejor que cuando trabajaban en la compañía ensambladora de autos. Esta percepción errada ha hecho que mucho personal salga pensando encontrarse con algo mejor, situación que se hubiera podido evitar con una mejor comunicación.

En los resultados indudablemente se evidenció que los programas de responsabilidad social y consultoría de Recursos Humanos no están posicionados en los colaboradores como la compañía espera, pues se menciona que si son estrategias útiles pero poco conocidas por los colaboradores.

La compañía se ha esforzado auténticamente por la familia de los colaboradores pero también es un factor poco conocido.

La capacitación es uno de los aspectos más importantes para los colaboradores, pero también se menciona repetidamente que se debe reforzar, posiblemente por factores indirectos de la compañía la capacitación externa ha perdido bastante fuerza.

El área de Responsabilidad Social Interna trabaja en base a la teoría psicológica sistémica, donde se trata al ser humano de una forma integral; humana y laboral. Por esta razón se crearon iniciativas que se preocupen por la parte personal del ser pero que no se ha difundido de la manera correcta.

8. Conclusiones y recomendaciones.

8.1. Conclusiones

En algunos casos se pudo observar que el tema de remuneración y utilidades son factores relevantes para que una persona se mantenga dentro de una empresa, mientras que en otros el prestigio de la Compañía es lo que motiva a las personas a permanecer en la misma.

Es importante mencionar que el ser humano trabaja porque tiene diferentes objetivos, uno de éstos, es el bienestar y estabilidad económica familiar, es por esta razón que los retentores importantes mostrados en este trabajo son el salario, los beneficios como uniformes, alimentación, seguro médico, pago de variable según cumplimiento de objetivos y utilidades que ofrece la compañía.

Las utilidades entregadas en el año 2014 del ejercicio fiscal 2013, sobrepasaron las expectativas de todos los colaboradores de la compañía, generando automáticamente afianzamiento por sus puestos de trabajo, mejora en los resultados medidos a través de la herramienta de desempeño, mejora en la medición de clima laboral y subida de porcentaje de “engagement” (Compromiso y sentido de pertenencia) en los trabajadores. Tomando en cuenta este aspecto se puede concluir que a través de este factor se satisface algunas necesidades básicas propuestas en la pirámide de Maslow.

Un factor trascendental en la retención de personal es su liderazgo; en la recolección de información se mencionó que depende mucho del tipo y enfoque del líder de cada área para la retención de sus colaboradores, existió comentarios como “lealtad al líder”, “el líder inspira”, “confianza en el líder”.

En el año 2014 terminó el período de un gran líder de la compañía ensambladora de autos, esta persona generó confianza é inspiró a su gente a enfrentar momentos difíciles de hace pocos años atrás, adicionalmente la gente percibió que gracias a su gestión se obtuvieron resultados, posicionamiento en

el mercado y rentabilidad. Estos aspectos han sido manifestados en esta investigación

Los colaboradores conocen poco sobre las estrategias de Talento Humano y Responsabilidad social interna y no comprenden el enfoque ni objetivo de las mismas, según los resultados de esta investigación, ya que existe confusión y poco posicionamiento de las mismas.

Esta investigación está fundada en el Psicología Positiva ya que la compañía ensambladora de autos fomenta espacios de integración generando experiencias positivas con el propósito de mejorar la calidad de vida de la gente; estas estrategias no se han posicionado en la gente como para que sea un factor determinante al momento de quedarse trabajando en la compañía.

Existen programas y estrategias aisladas, se despliega mucha información a los colaboradores, generando confusión y desviando el trabajo a los objetivos planteados.

Los puntos de vista de los colaboradores y de los líderes en las diferentes dimensiones que se trató, las mismas que son: compromiso, confianza, desarrollo, remuneración y cultura organizacional; estuvieron similares, sin embargo en el tema de remuneraciones y utilidades las opiniones estuvieron un poco diferentes, ya que, para los colaboradores estos factores tienen mucha importancia al momento de tomar la decisión de permanecer o no en la compañía, mientras que para los líderes estos factores no tienen mayor trascendencia.

Un punto en donde estuvieron completamente de acuerdo tanto colaboradores como líderes fue en la pregunta de ¿Te genera orgullo y compromiso representar a la Compañía ensambladora de autos? ¿Por qué?, ya que ambas partes coinciden en que se sienten totalmente orgullosos de permanecer a la compañía, ya que la trayectoria que ha obtenido desde sus inicios difícilmente

será superada. Lo cual permite observar que la compañía genera una motivación impresionante a cada uno de sus colaboradores y líderes.

8.2. Recomendaciones

Difundir información acerca del tema de consultoría de Recursos Humanos que se realiza dentro de la Compañía, ya que muchas de las personas desconocen este tema, realizar reuniones con todas áreas de la compañía explicando el objetivo o modelo de consultoría.

Reforzar las habilidades de liderazgo en la compañía ensambladora de autos. A pesar de que las personas que se encuentran en cargos directivos han pasado por un recorrido largo para llegar a su puesto de manejo de gente es importante, a través de las herramientas de Talento Humano trabajar en un proceso de guía para el adecuado manejo de la gente en los diferentes equipos de trabajo.

Brindar un adecuado apoyo a los colaboradores y líderes para su desarrollo personal y profesional lo que permitirá desarrollar la fidelidad por parte de las personas hacia la Compañía, fundamentando y difundiendo mejor el programa de responsabilidad social interna y que debe estar alineado a los objetivos y prioridades de la compañía.

Es necesario mostrar los análisis de beneficios y de remuneración que ofrece la compañía y las comparaciones con muchas empresas con alta participación en el mercado en general del país, para que la gente valore más todo su paquete remunerativo.

Reforzar información acerca de beneficios y remuneración entre los colaboradores. Existen estrategias de mucha utilidad en Recursos Humanos, el marketing, donde se puede encontrar muchas actividades de promoción de los temas importantes que realiza el área de talento humano.

Es importante retomar la capacitación, realizar un levantamiento de necesidades reales de los colaboradores en sus puestos de trabajo, tanto de habilidades funcionales y de temas técnicos específicos del puesto con el fin de incentivar a los colaboradores a realizar mejor sus funciones.

Sería interesante rediseñar los diferentes programas promovidos por el área de Talento Humano. Impulsando con fuerza los más importantes, dejando de emitir demasiada información a los colaboradores que posiblemente los confundan.

Generar estrategias efectivas de comunicación masiva, enfocándose en promocionar puntos clave de la gestión; no bombardear de excesiva información a los colaboradores.

Mantener un adecuado sistema de motivación para todos los colaboradores de la compañía, para que de esa manera el trabajo que realizan no se vea afectado por la falta de estimulación y el aporte que realizan con su trabajo permita el crecimiento sostenido de la compañía ensambladora de autos.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Montevideo: Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de terminos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Barragán, J., Castillo, J., & Guerra, P. (2009). *La retencion de los empleados eficientes: Importancia estrategica de la fidelizacion de los empleados*. Mexico: Daena.
- Bisquerra, R. (2008). *Educacion para la ciudadanía y convivencia: El enfoque de la educación emocional*. Madrid: RGM.
- Bonilla, M. (2011). *Elaboracion de un plan estrategico de retencion del personal*. *Elaboracion de un plan estrategico de retencion del personal*. Quito , Pichincha, Ecuador.
- Carr, A. (2007). *Psicología positiva: La ciencia de la felicidad*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Castillo, J. (2006). *Administracion de personal*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. DF. Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Cosacov, E. (2007). *Diccionario de terminos técnicos de la psicología*. Córdoba : Brujas.
- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003). *Administracion de empresas*. Sevilla: Mad, S.L.
- Delgado, S., & Ventura, B. (2011). *Recursos humanos: Administración y finanzas*. Madrid: Paraninfo S.A.

- Galindo, M. (2008). *Diccionario de economía aplicada: Política económica, economía mundial y estructura económica*. Madrid: Ecobook.
- Guido, A., & Oblitas, L. (2011). *Psicología del bienestar y la felicidad: Estrategias de psicología positiva para aprender a sentirse bien*. Bogotá: PSICOM.
- Herreros, C. (2010). *El directivo feliz: Management positivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hurtado, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral: Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Leimon, A., & MacMahon, G. (2009). *Psicología positiva para Dummies*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Michaels, E. (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá: Norma.
- Montes, A., & Gonzáles, P. (2010). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editoria.
- Mora, S. (Marzo de 2013). *Diseño de un programa de retención para el personal de operaciones de una empresa industrial*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Páez, M. (2006). Una reflexión sobre la psicología positiva y la terapia de aceptación y compromiso. *Clinica y salud*, España, 1.
- Palamidessi, M. (2007). *Educación, conocimiento y política: Argentina 1983-2003*. Buenos Aires: Manatíal SRL.
- Ramírez, J. (2007). *Caja de herramientas gerenciales: Técnicas y métodos de aplicación práctica en la gerencia*. Mexico: Panorama S.A.
- Rodríguez, R. (2010). *Psicología positiva en el trabajo: Ganancias mutuas para individuos y organizaciones*. Madrid.
- Sadornil, D. (2013). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. Madrid: uned.

Sanz, L. (2010). *Competencias cognitivas en educación superior*. Madrid: NARCEA S.A.

Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: EOI.

Serrano, G. (2011). *Aprender a convivir*. Madrid: Narcea S.A.

Tapia, D. (2014). Diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias. *Diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Vertice, P. (2008). *Recursos humanos: Retribución del personal*. Málaga: Vertice.

Zuazua, A. (2007). *El proyecto de autorrealización: Cambio, curación y desarrollo*. Alicante, España: Club Universitario.