Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito

Denise Fernanda Sánchez Chica

Tutor: Jorge Efraín Hurtado Palacios

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

Reconocimiento de créditos de la obra
No comercial
Sin obras derivadas

creative commons

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Denise F. Sánchez Chica, autora de la tesis intitulada "Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito", mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

10 de junio de 2020

Firma: _____

Resumen

El problema que sustenta la presente investigación se origina en el aumento de las solicitudes de baja de los trabajadores de la empresa CASABACA S.A. de la ciudad de Quito. Sobre la base de las observaciones a los procesos internos de la organización y conversaciones con los empleados de la empresa, se aprecia que una de las principales razones por las que los trabajadores solicitan la baja es la falta de atención por parte de los directivos de la empresa a los factores motivacionales, intereses y necesidades del personal. En base a esta situación se ha decidido realizar un diagnóstico de las circunstancias reales que existen en la organización. Para ello se emplearon diferentes técnicas y herramientas que permiten identificar los factores a considerar para proponer las acciones a implementar para conformar el plan de retención del personal. Los instrumentos utilizados fueron elaborados en función de los resultados de la revisión de la literatura científica relacionada con la investigación. Se identifican cuatro problemas: la inexistencia de interrelaciones personales, el inadecuado proceso de inducción de nuevos trabajadores, la desactualización de los sistemas de salario y beneficios y la deficiente capacitación del personal.

Palabras relacionadas: Motivación, Retención de Personal, Rotación del Personal, Procesos de Inducción

Tabla de Contenidos

Figuras y Tablas 9
Introducción 11
Capítulo primero: Marco teórico 13
1. La motivación en la organización. 13
1.1. Definición de motivación. 13
1.2. Teorías de la Motivación. 16
2. La retención del personal y su importancia para la organización. 21
2.1. Definición de retención del personal. 21
2.2. Estrategias de retención del personal. 22
2.3. Importancia de retener a los trabajadores. 24
3. El ausentismo y la rotación dentro de las organizaciones. 25
3.1. Definición de ausentismo. 26
3.2. Definición de rotación del personal. 27
3.3. Consecuencias del ausentismo. 28
3.4. Efectos de la elevada rotación del personal. 29
Capítulo segundo: Diagnóstico de la situación de la empresa CASABACA S.A. 31
1. Marco Organizacional de la empresa CASABACA S.A. 32
1.1. Misión. 32
1.2. Visión. 32
1.3. Valores. 33
1.4. Organigrama. 33
2. Descripción de la problemática existente en la organización. 34
3. Metodología de la investigación. 35
3.1. Métodos y técnicas utilizadas. 35
4. Análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos. 36
4.1. Análisis de los resultados de la observación directa. 37
4.2. Análisis de los resultados de la encuesta. 38
4.3. Análisis de los resultados de la entrevista al director de la empresa. 45
4.4. Análisis de los resultados de la entrevista al jefe del departamento de Talento Humano. 47
4.5. Resultados generales de la aplicación de los instrumentos. 49

Capítulo tercero: Plan de Retención del Personal para la empresa CASABACA S.A. 51
1. Propuesta del plan de retención del personal. 51
1.1. Objetivo del plan de retención. 51
1.2. Líneas de actuación. 51
1.3. Acciones por cada una de las líneas de actuación. 52
1.3.1. Acciones para mejorar el sistema de capacitación de los trabajadores. 52
1.3.2. Acciones para actualizar los sistemas de salario y beneficios. 56
1.3.3. Acciones para mejorar el proceso de inducción de nuevos trabajadores. 58
1.3.4. Acciones para fomentar las interrelaciones personales entre los trabajadores. 59
1.3.5. Plan de trabajo para implementar las acciones. 60
Conclusiones y Recomendaciones 63
1. Conclusiones. 63
2. Recomendaciones. 64
Obras citadas 65
Anexos 71
Anexo 1: Guía de Observación 71
Anexo 2: Guías de entrevistas 72
Anexo 3: Guía de Encuesta 76
Anexo 4: Manual de Inducción 77

Figuras y Tablas

Figura 1: Esquema del ciclo motivacional. 15
Figura 2: Pirámide de las necesidades de Maslow. 18
Figura 3: Teoría de la Motivación de Herzberg. 19
Figura 4: Teoría de la Motivación de McClelland. 20
Figura 5: Teoría X y Teoría Y de McGregor 21
Figura 6: Organigrama de la empresa CASABACA S.A. 37
Figura 7: Respuestas a la Pregunta 1. 40
Figura 8: Respuestas a la Pregunta 2. 40
Figura 9: Respuestas a la Pregunta 3. 41
Figura 10: Respuestas a la Pregunta 4. 41
Figura 11: Respuestas a la Pregunta 5 42
Figura 12: Respuestas a la Pregunta 6. 43
Figura 13: Respuestas a la Pregunta 7. 43
Figura 14: Respuestas a la Pregunta 8. 44
Figura 15: Respuestas a la Pregunta 9. 45
Figura 16: Respuestas a la Pregunta 10. 46
Figura 17: Árbol de Problemas. 51

Tabla 1: Diferencias entre Recurso Humano y Talento Humano **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 2: Evolución de la administración del personal 23
Tabla 3: Formato de evaluación CASABACA 63
Tabla 4: Formato de Capacitaciones CASABACA 65
Tabla 5: Organizador de acciones 69
Tabla 6: Inversión por cada una de las acciones 71
Tabla 7: Proyección anual de gastos para el primer año 73
Tabla 8: Proyección anual de gastos a cinco años 74
Tabla 9: Proyección anual de ingresos a cinco años 74
Tabla 10: Proyección del flujo de caja a cinco años 75

Introducción

En función de la importancia que se le confiere al Talento Humano dentro de una organización es necesario que la administración de cualquier institución tenga en cuenta los elementos motivacionales y las necesidades de sus trabajadores. La empresa CASABACA S.A. ha descuidado este elemento y ha venido sufriendo las consecuencias de este abandono. Los efectos se han evidenciado en la solicitud repentina de bajas por gran cantidad de trabajadores, lo cual ha repercutido directamente en la elevación del índice de rotación del personal de la entidad.

Ante tal situación se han venido produciendo errores en los procesos productivos como mala atención a los clientes, desconocimiento de las tareas a ejecutar y falta de supervisión de las actividades. Esto ha provocado que surjan preocupaciones entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa de qué está sucediendo que hay problemas en todos los procesos y que, además, hay gran cantidad de bajas repentinas que están incrementando los costos asociados a los procesos de gestión de recursos humanos, y ralentizando las diferentes actividades que se deben ejecutar en la empresa.

Esta situación constituye la problemática que da origen a la investigación que se presenta en el presente trabajo y en función de la misma se ha planteado la siguiente Pregunta Central:

¿Si se proponen acciones que eleven la motivación del personal de CASABACA S.A., se podrá influir en la reducción de los porcentajes de rotación de la Empresa?

Para darle respuesta a la pregunta se ha trazado un Objetivo General que plantea: Diseñar un plan de retención de personal para la empresa CASABACA S.A de la ciudad de Quito que considere las motivaciones, necesidades e intereses de los trabajadores.

Para poder alcanzar el objetivo general planteado se ha decidido establecer un conjunto de Objetivos Específicos que permitirán alcanzar los resultados esperados y que se presentan a continuación:

- Definir los elementos teóricos existentes en la literatura para que se identifiquen aspectos que repercuten en la motivación de los trabajadores y continúen laborando en la Empresa.
- Realizar un diagnóstico de los factores motivacionales que se practican en la Empresa y su efecto en la rotación del personal de CASABACA S.A., de la ciudad de Quito.

- Proponer un plan de acción fundamentado en factores motivacionales para que disminuya el índice de rotación de personal.

Los altos niveles jerárquicos de CASABACA S.A. muestran su interés por obtener datos e informaciones confiables acerca de la rotación y, sobre la base de dicha información, tomar las medidas necesarias para garantizar la fidelidad y el compromiso de los trabajadores para con la empresa. Este interés de la alta directiva se sustenta en que reconocen que la salida del personal calificado supone que se deben llevar a cabo nuevos procesos de contratación y capacitación y por tanto se incurren en mayores costos de gestión del talento humano. La inestabilidad del personal en la empresa CASABACA S.A. también está afectando el clima laboral y las relaciones con los clientes internos y externos.

La tesis se estructura en tres capítulos según se refiere a continuación:

- Capítulo # 1: refleja los elementos teóricos relacionados con el tema de investigación y que van a sustentar la elaboración de los diferentes instrumentos utilizados en la investigación y posteriormente van a permitir delimitar las diferentes acciones encaminadas a resolver la situación problemática que da origen a la investigación.
- Capítulo # 2: recopila los diferentes elementos metodológicos que caracterizan la investigación y posteriormente describe los instrumentos utilizados para el diagnóstico de la situación existente en la entidad y los resultados obtenidos con su aplicación.
- Capítulo # 3: se describe el plan de retención con sus líneas de actuación y las acciones encaminadas a la resolución de cada uno de los elementos deficientes detectados en el diagnóstico y el plan de trabajo para su implementación.
- Además, se muestran un conjunto de conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográfica y anexos que cumplimentan los capítulos y las informaciones descritas en ellos.

Capítulo primero:
Marco teórico

El presente capítulo tiene como objetivo, identificar los conceptos existentes en la literatura científica relacionada con el tema de estudio y que van a permitir establecer los vínculos entre las variables que se han definido, para analizar las diversas situaciones que se presentan en la empresa CASABACA S.A. Para darle un orden lógico al capítulo, el mismo se va a dividir en un conjunto de apartados concatenados entre sí, que ayudarán al entendimiento de la investigación.

1. La motivación en la organización.

Un aspecto fundamental dentro de la gestión del talento humano es la motivación. Por esta razón el presente apartado se dedica a determinar los referentes teóricos relacionados con este término, además de su importancia y las principales teorías utilizadas para trabajar los factores motivacionales dentro de las organizaciones.

1.1. Definición de motivación.

La evolución y el desarrollo de las definiciones del término motivación tiene un origen histórico y multidisciplinario que se debe conocer para poder entender las diferentes teorías motivacionales que se analizarán posteriormente.

El origen del término, proviene de la filosofía clásica con autores como Platón, Sócrates o Aristóteles. Dichos autores señalaban la naturaleza impulsiva e irracional de los motivos. Más tarde, en el año 1622, Descartes planteó la que se considera como la primera gran teoría de la motivación. En esta teoría es en la primera en la que se asignan poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según los estudios desarrollados por Descartes todo acto de voluntad es considerado una actuación orientada a un fin específico (Peña 2015, 13).

Años más tarde, Charles Darwin estableció el concepto de instinto que fue completado posteriormente por el científico William James, y así se logró popularizar la teoría del instinto de motivación humana (Reeve 2003, 228).

La palabra motivación proviene del latín motus, cuyo significado es: movido o de motivo que también significa movimiento. Son estímulos que hacen que las personas ejecuten determinadas acciones y que además persistan en la culminación de dichas acciones. O lo que es lo mismo, la motivación sería la voluntad de la persona de hacer un esfuerzo que permita lograr las metas organizacionales (Diaz, Palomo y Iruegas 2013, 6).

Otro concepto de motivación es el que plantea que es un grupo de razones que influyen en que el comportamiento de los individuos sea el que es y no otro. Estas actitudes son dirigidas, sostenidas y vigorosas (Santrock 2002, 465).

Ajello (2003, 260) por su parte plantea que el término debe entenderse como el elemento que sustenta el desarrollo de todas las actividades que son relevantes para el individuo y en las que se involucra.

Autores como Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004, 4) definen la motivación como el elemento que mejor explica la conducta de las personas en relación a por qué su comportamiento. Esto significa que la motivación simboliza lo que en un inicio influye en que la persona comience a actuar (activación), siga el camino hasta el objetivo o meta (dirección) y permanezca firme en su decisión de lograrlo (mantenimiento).

Es necesario decir que el término motivación incluye en su formación todos aquellos elementos que permiten provocar, guiar y mantener la conducta de un sujeto hacia un objetivo determinado (Quintanar 2005, 29).

La motivación también se define como el señalamiento o el énfasis que debe descubrir la persona para encaminarse hacia un medio de satisfacer una necesidad, creando o incrementando con ellos el empuje requerido a fin de ejecutar ese medio o esa acción. La motivación, además, requiere imprescindiblemente de la existencia de una determinada necesidad de cualquier índole. Dicha necesidad puede ser absoluta o relativa, o de placer o de lujo (Masacon, López y Lára 2017, 316)

La motivación se debe estudiar como un ciclo denominado ciclo motivacional que se compone de cinco etapas. De acuerdo a este ciclo motivar es el proceso que emplea un conjunto de incentivos y estímulos que tienen como finalidad atraer el deseo de las personas por alcanzarlos. Un individuo se va a sentir completamente motivado al percibir un estímulo o incentivo, el cual lo va a incentivar a ejecutar un mayor esfuerzo y encaminar sus comportamientos para satisfacer la necesidad o el deseo. Hay que señalar que la satisfacción es un sentimiento que provoca el bienestar de las personas y que se logra una vez que se alcanza la meta, el deseo, la recompensa y el refuerzo (Valderrama

2010, 15). La figura que se muestra a continuación representa gráficamente el modelo básico de la motivación.

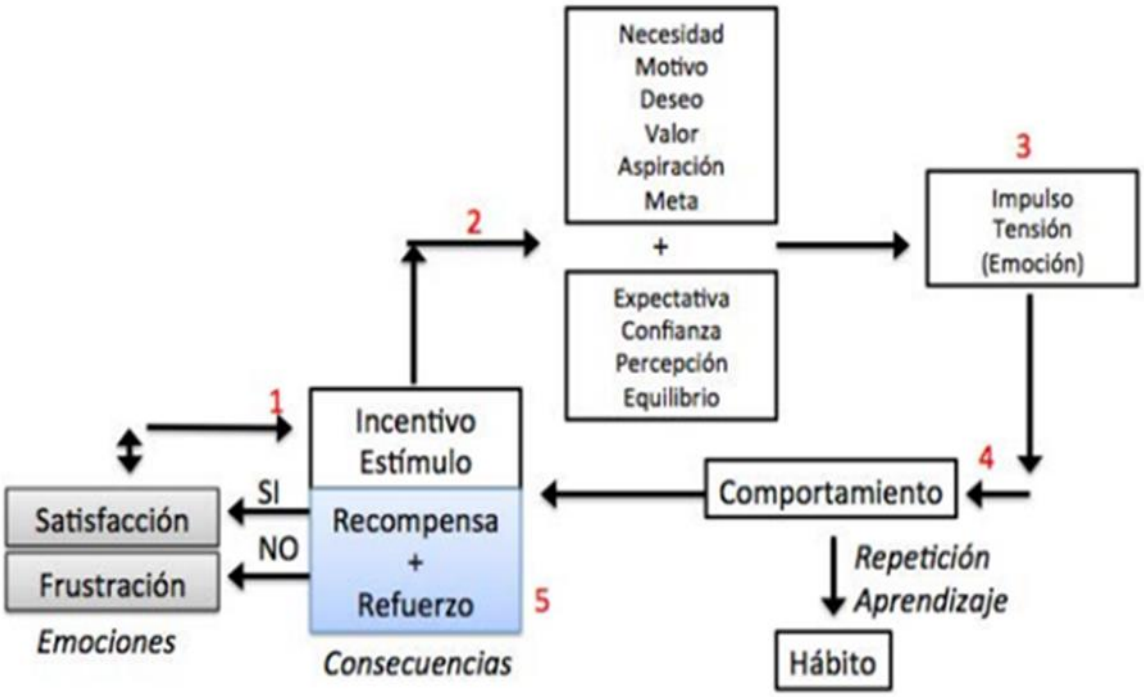

Figura 1: Esquema del ciclo motivacional. Fuente y autor: (Peña 2015, 12)

En el ámbito laboral el término motivación hace referencia a la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos hacia la consecución de objetivos organizacionales, condicionadas por la satisfacción de una necesidad individual específica (Robbins 2004, 23). En el caso del término necesidad hay que señalar que hace referencia a un estado interno de la persona que influye en que esta ejecute ciertas y determinadas acciones que les resulten más atractivas (Peña 2015, 13).

Otra conceptualización de la motivación laboral plantea que constituye un proceso de gran importancia que ha repercutido directamente tanto en las investigaciones científicas como en la gestión organizacional (Peiró 1990, 33). En materia de motivación laboral se han efectuado un gran número de teorías a lo largo de la historia, todas con la finalidad de encontrar la clave definitiva de la motivación. Según lo que plantea Peña (2015) la motivación es considerada el proceso micro estudiado en mayor profundidad en la psicología del trabajo.

En función del análisis de las diferentes definiciones del término motivación es necesario concluir que la motivación es un estado subjetivo de la persona que va a

depender de diferentes factores del entorno y de los pensamientos internos del sujeto por ello la organización solo va a poder influir en los factores del entorno o factores motivacionales para lograr retener al personal en la empresa. En función de este planteamiento es necesario decir que la decisión de mantenerse motivado por los incentivos que ofrece la empresa es propia de cada trabajador.

1.2. Teorías de la Motivación.

En el campo de la motivación es necesario abordar la "Teoría de la Motivación Humana" propuesta por Maslow en el año 1943. Dicha teoría determina una jerarquía de necesidades y factores que influyen en la motivación del individuo y en el modelo que plantea se asume que a medida que la persona satisface sus necesidades van apareciendo otros requerimientos que transforman su comportamiento. La teoría se sustenta en el precepto de que únicamente al satisfacer completamente una necesidad, surgirá una nueva (Colvin y Rutland 2008, 6).

La jerarquía de las necesidades de Maslow es descrita como una pirámide que se compone de cinco niveles (Angarita y Ortiz 2019, 13):

1. Necesidades Fisiológicas: en este grupo se van a incluir todas aquellas necesidades que tenemos que satisfacer para vivir. Por ejemplo: oxígeno, agua, alimentos, minerales y vitaminas.
2. Necesidad de Seguridad: son las que se derivan de la necesidad del individuo de sentirse protegido y seguro.
3. Necesidades de Afiliación: se relacionan fundamentalmente con el desarrollo afectivo del individuo. En este grupo vamos a encontrar las necesidades de asociación, participación y aceptación.
4. Necesidad de Reconocimiento: hacen referencia a la forma de reconocer el trabajo de las personas y están directamente relacionadas con la autoestima.
5. Necesidad de Autorrealización: es el grupo más alto dentro de las necesidades del individuo. Se relacionan con la satisfacción que encuentra la persona al percibir un sentido de la vida a través del desarrollo de todo su potencial en la ejecución de una actividad.

La representación gráfica de los cinco niveles de necesidades del individuo y su relación jerárquica se muestra en la siguiente figura.

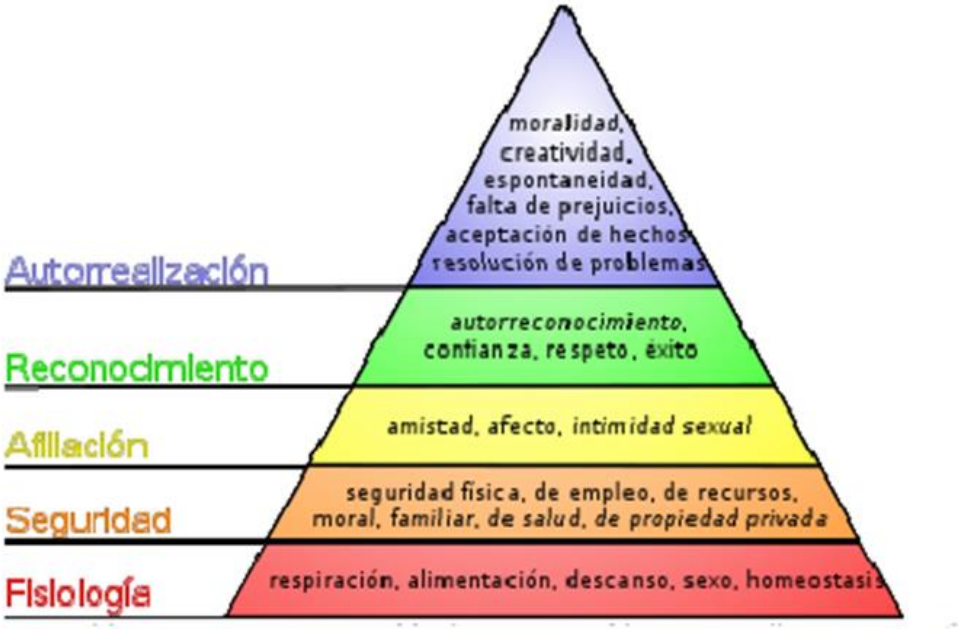

Figura 1: Pirámide de las necesidades de Maslow. Fuente y autor: (Sergueyevna y Mosher 2013, 7)

Aunque la teoría anteriormente mencionada se origina a partir de las ciencias sociales y ha sido utilizada ampliamente en materia de psicología clínica, en la actualidad se ha transformado en una de las teorías fundamentales en el tema de la motivación con gran aplicación en la gestión empresarial en las áreas del desarrollo de los recursos humanos y del comportamiento organizacional (Reid 2008, 7).

Otra teoría que se debe mencionar en materia de motivación es la "Teoría de los dos factores" que también se menciona en la literatura como la "Teoría de la motivación e higiene". Esta teoría fue propuesta por Herzberg (2017, 122) y plantea que las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción: es fundamentalmente el resultado de los factores de motivación (ver figura 5), los cuales permiten aumentar la motivación, pero no repercuten en la insatisfacción.
- La insatisfacción: es producto de los factores de higiene. Si estos elementos fallan o son incorrectos, provocan insatisfacción (ver figura 5), pero su existencia carece de influencia en la satisfacción a largo plazo.

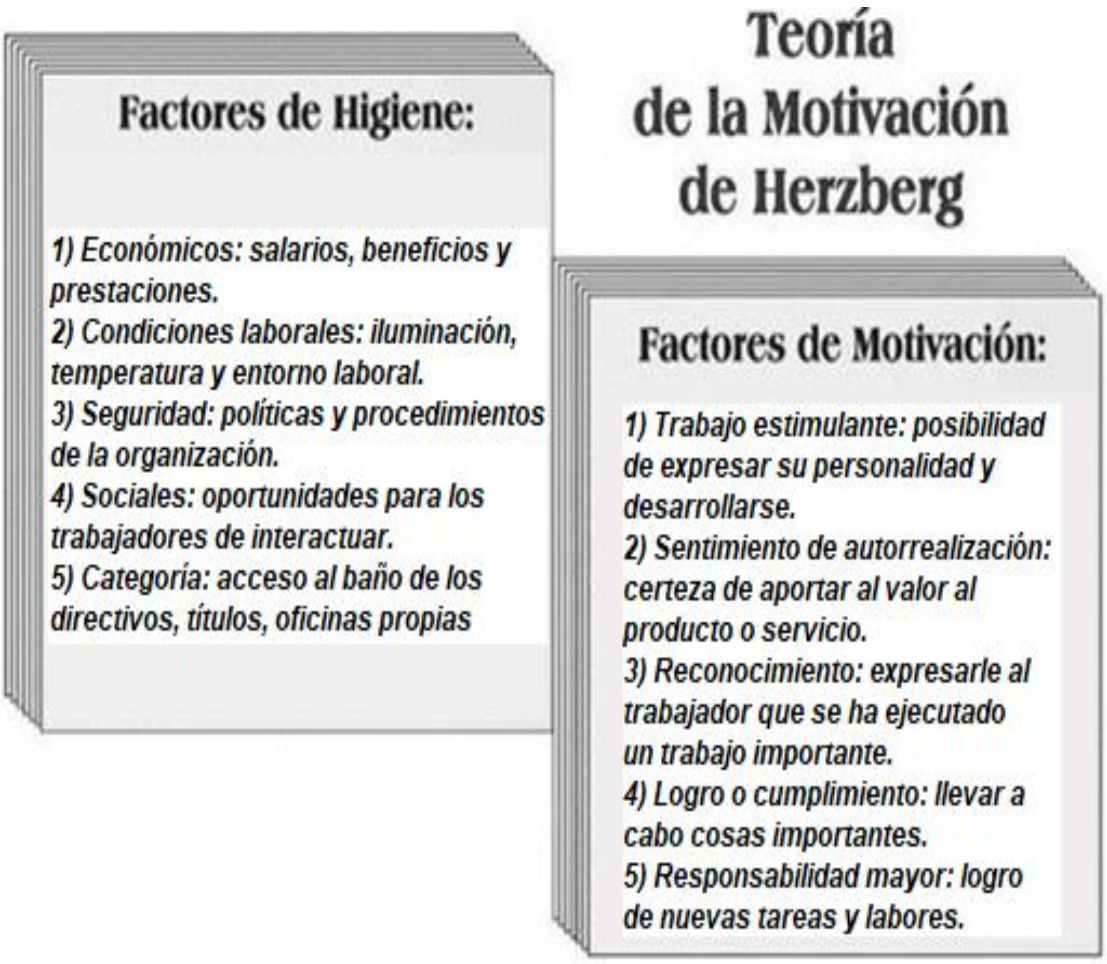

Figura 3: Teoría de la Motivación de Herzberg. Fuente y autor: (Pinto 2000, 84)

Al hablar de Herzberg también es necesario abordar una teoría planteada por este autor que está estrechamente relacionada con su teoría de la motivación. Esta teoría se relaciona con el enriquecimiento del trabajo y plantea que cualquier tipo de enriquecimiento del trabajo requiere llenar el puesto de trabajo de factores motivadores con el objetivo de que el empleado encuentre en éste la oportunidad de cubrir sus necesidades de crecimiento personal. Los gerentes deberán motivar a los empleados dándoles trabajos verticalmente con tareas rutinarias y, por otra parte, cargar horizontalmente los trabajos suministrándoles mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de grandes responsabilidades, percibir crecimiento personal y de progreso laboral y, sobre todo, ofreciéndoles ejercer control sobre los diversos recursos que le permitan ejecutar sus trabajos. Según Herzberg, sólo la carga vertical del trabajo hace posible su enriquecimiento (Manso 2002).

La siguiente teoría de necesario análisis para la presente investigación es la que propone McClelland quien plantea en 1987 que la motivación de un individuo puede

deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes (ver figura 6): la necesidad de logro, poder y de afiliación (McClelland 1987, 369).

- La necesidad de logro: es el grado al cual una persona desea realizar tares difíciles y desafiadoras en un alto nivel.
- La necesidad de afiliación: significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros.
- La necesidad de poder: es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

De acuerdo a lo planteado por esta teoría las personas se encuentran motivadas de acuerdo con la intensidad y el deseo que manifiestan de desarrollarse y desempeñarse sobre la base de estándares de excelencia previamente establecidos o de tener éxitos en condiciones competitivas (Amorós 2007, 87).

Figura 4: Teoría de la Motivación de McClelland. Fuente y Autor: (Amorós 2007, 87)

La última teoría revisada es la teoría X y la teoría Y de McGregor. La mencionada teoría tiene una elevada difusión en las organizaciones. En lo que se refiere a la teoría X plantea que las personas son perezosas por naturaleza y que, por tanto, deben ser

motivados e incitados mediante el uso del castigo para que cumplan sus objetivos y no evadan sus responsabilidades (Omar 2018, 9).

La teoría Y por su parte plantea que el esfuerzo es algo natural en las labores cotidianas y que el compromiso y el sacrificio para con el cumplimiento de los objetivos organizacionales supone una recompensa. Además, plantea que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades (De Francesco 2011, 10).

McGregor se basó en la observación del comportamiento del líder con respecto a sus subordinados, el cual depende de lo que el líder piense de ellos. Según esto se utilizará un estilo u otro de liderazgo, y dicho estilo va a estar directamente relacionado con las teorías descritas tal y como se representa en la figura 7.

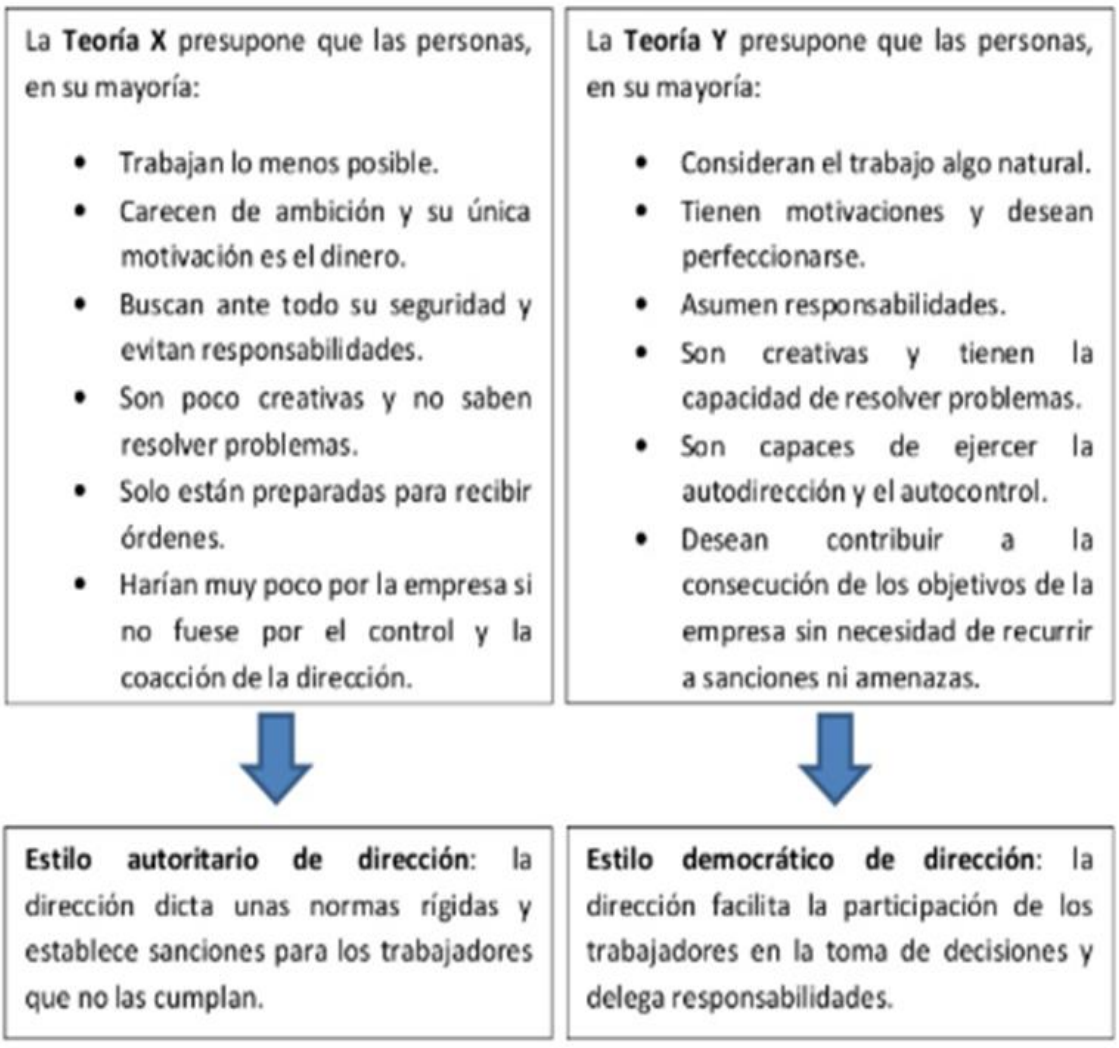

Figura 2: Teoría X y Teoría Y de McGregor. Fuente y Autor: (Ferreiro 2014)

2. La retención del personal y su importancia para la organización.

Como bien se había mencionado anteriormente en el epígrafe de la evolución de la administración del personal, la retención de los trabajadores es un aspecto que no se puede descuidar dentro de la organización y por esta razón se decide dedicar el presente apartado a la conceptualización del término, a la identificación de las estrategias a implementar para lograr mantener el personal en la organización. Además, se va a determinar la importancia de la retención dentro de la organización.

2.1. Definición de retención del personal.

La retención del personal debe ser considerada la principal prioridad que rija los procesos de trabajo dentro de la organización. Debe ejecutarse no solamente desde el Departamento de recursos humanos, sino que también debe tenerse en cuenta en todas las decisiones tomadas a nivel de organización. Esto quiere decir que la retención del personal debe vincularse directamente a la planificación estratégica de la institución (Hatum 2011, 146).

La retención del personal es considerada como el proceso que implica el mantenimiento de las competencias laborales de los trabajadores conservando la motivación que necesitan y, además, logrando que se encuentren emocionalmente activos e incentivados (Chávez 2012, 143).

Para retener el talento dentro de la organización es necesario atraer nuevo talento y para ello es importante convencer a los candidatos de que la empresa es el mejor lugar para emplearse y desarrollarse en su posición. Para ejecutar una adecuada retención del personal será necesario establecer políticas y prácticas de gestión de personal, siempre alineadas a la búsqueda del desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

La retención del personal debe implicar la participación de jefes y gerentes que, además, sean capaces de motivar, delegar, comunicar y empoderar a los trabajadores. De no tenerse en cuenta las afirmaciones anteriores la retención se dará por la destrucción de la empleabilidad y entonces surgirán empleados que no poseen la posibilidad de abandonar la empresa debido a que no encuentran empleo en otro lugar, y por ello no son empleados retenidos sino rehenes, que se quedan porque tienen el peor talento. En estos casos la retención del talento es algo pasajero ya que las personas se mantienen en su puesto hasta que aparece otra oferta (Bichuetti 2012, 1).

La retención del personal se origina de la necesidad de las organizaciones de mantener sus activos más importantes, y aunque esta es la razón fundamental, no es la única motivación, también hay que señalar que los empleados que se quedan sufren las consecuencias de la elevada rotación. Entre estas consecuencias se encuentran la desmotivación del grupo, las deficiencias en el producto y el servicio al cliente, la desestructuración de los planes de trabajo, entre otras. Debido a esta situación es importante que se implementen acciones que favorezcan la retención del personal como tarea de primer orden dentro del área de recursos humanos (Cueva y Sofía 2019, 13).

2.2. Estrategias de retención del personal.

La solución de los problemas de las organizaciones constituye un reto al que se enfrentan los directivos diariamente. Una de las principales decisiones a las que se enfrenta el área de recursos humanos es el encontrar la manera de administrar el personal para que no ocurran salidas inesperadas de trabajadores y alcanzar una elevada retención del personal. Gran parte de las empresas reconocen que presentan deficiencias en las acciones que implementan para lograr la retención del personal, ya que no solamente depende de la situación económica, sino también del clima organizacional (Barragán, Castillo y Guerra 2009, 145).

De acuerdo con estudios recientes realizados por diversos estudiosos de la materia, el principal enfoque gerencial para los próximos años se centrará en la competencia por obtener el mejor talento humano en un mercado internacional altamente competitivo. Las organizaciones se verán obligadas a utilizar los datos informaciones que poseen sobre el talento humano de una manera centrada consciente y proactiva a fin de poder optimizar su fuerza de trabajo, pero actualmente no todas las organizaciones cuentan con una visión consistente e integral de su mano de obra y poseen un análisis que permita lograr la optimización de los procesos organizacionales (Prieto 2013, 30).

Actualmente no trae grandes ventajas el tener inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizar el uso de dichos recursos, por esta razón se hace necesario entonces el establecimiento de estrategias que permiten retener a los trabajadores en las empresas y este elemento es fundamental ya que va a permitir el seguimiento continuidad e interacción de dichas estrategias a los cambios exigidos por el entorno en el que se desenvuelve la organización (Prieto 2013, 31).

El principal factor con que cuentan las organizaciones actualmente para generar ventajas competitivas radica en gran medida en el talento humano sus habilidades destrezas competencias y capacidades y por ello se hace necesario que consideren que las personas son el activo más valioso dentro de las empresas (Montoya y Boyero 2016).

Al identificar dentro de las organizaciones cuales son los recursos más valiosos, el siguiente paso es diseñar las estrategias que deberán ser implementadas para poder garantizar que los trabajadores reciban la remuneración adecuada, que sean reconocidos por sus capacidades y que, además, tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente (Ibagón 2017, 10).

El aspecto más importante a la hora de establecer estrategias que permitan retener al personal sobre todo a los trabajadores de alto desempeño, es satisfacer sus necesidades y expectativas. Para lograrlo se hace imprescindible determinar dichas expectativas y necesidades. Por ello la directiva de la empresa debe indagar e investigar cuáles son los factores motivacionales de sus empleados y cuáles son las capacidades reales que tiene la empresa de cubrirlas (Gonzales 2009, 46).

Entre las principales estrategias a las que recurren las organizaciones para retener a sus empleados se destacan como las más relevantes y ventajosas las que se describen a continuación (Nazario 2006, 136):

1. Salarios justos y equitativos: A veces las remuneraciones no se ajustan con las horas laborales o con la cantidad o calidad de trabajo que ejecutan los trabajadores y debido a ello ocurren un mayor número de renuncias. En ocasiones no es incentivo incrementarlo solo para que el trabajador no rompa el vínculo empleador empleado, lo importante es que la empresa pague salarios justos.

2. Mayor flexibilidad laboral: Es valorable que existan los cambios de horarios o en turnos fijos obtener permisos para realizar asuntos personales y atender las necesidades familiares. Algunas empresas también les brindan a sus trabajadores la posibilidad de trabajar de manera remota, aunque en el tipo de compañía que se está analizando en la presente sistematización no es aplicable ya que no se puede brindar un servicio de seguridad de manera remota.

3. Garantía de longevidad: Para los trabajadores es significativo que sus jefes valoren la cantidad de años que llevan en sus puestos ejecutando un trabajo satisfactorio. La antigüedad de servicio por la empresa debe ser valorada y retribuida.

4. Gratificaciones: Se deben brindar a las personas gratificaciones que retengan al personal en momentos de transiciones o de expansiones. Lo que se emplea en

estos casos es un programa que incorpore pagos salariales y beneficios, tales como el pago de la locomoción, educación, mejoras en la jubilación a lo largo del tiempo de servicio, así como bonos extra.

2.3. Importancia de retener a los trabajadores.

La baja, ya sea voluntaria o involuntaria, de un talento clave dentro de la empresa va a implicar que la empresa pierda la estabilidad debido a que la situación de encontrar una persona que remplace de manera inmediata a aquel que pidió la baja y que era considerado talentoso, va a ser difícil. Si además esta persona que ha solicitado la baja era capaz de generar rentabilidad y hacer que el negocio creciera sin duda se va a sentir su ausencia y se van a dificultar el alcance de los objetivos de la organización es por eso que es necesario identificar los talentos.

Las transformaciones que han venido ocurriendo en el entorno empresarial durante los últimos años han influido directamente en el cambio de la forma en que las compañías contemplan los recursos humanos. esta área dentro de la organización ya no sólo se dedica al pago de nóminas o a la selección de personal, sino que actualmente más que nunca debe preocuparse de gestionar a sus activos más valiosos: los trabajadores (Armas, Llanos y Traverso 2017, 11).

Es de vital importancia que el área de gestión del talento humano y el resto de los departamentos dentro de la empresa, no olviden que los trabajadores profesionales, si deciden pedir la baja de la organización se llevan con ellos una cantidad importante de conocimiento, el cual va a ser muy difícil o imposible de valorar y de almacenar dentro de la empresa. Por esta razón, las organizaciones deben implementar una cultura que se rija en el principio de que el trabajador es lo primero y por ello, se debe incentivar su permanencia, a través de la utilización de planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa y planes de carrera, entre otras acciones de retención que puedan garantizar la permanencia en el medio y largo plazo (Valencia 2005, 1).

Un elemento muy sensible y que no se tiene en cuenta por los directivos es lo relacionado a los clientes de la organización. Es un proceso mucho más costoso el seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Existen muchas organizaciones en las cuales los clientes no son fieles a la empresa sino al empleado que los atiende y, por tanto, se convierten en compradores leales y actúan como

embajadores para la empresa. Esta situación provoca que si el empleado solicita la baja de la organización el cliente no presenta ningún aspecto que lo obligue a quedarse con la organización y decide seguir al empleado hacia la empresa a la que éste se traslada (Cortez 2017, 42).

La importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial implica evaluar los métodos y prácticas empleadas en el área de gestión de talento humano a fin de determinar si el reclutamiento, la inducción y el planteamiento de objetivos están enlazados con los proyectos personales de cada trabajador (Barragán, Castillo y Guerra 2009, 147).

Las principales ventajas que se obtienen de potenciar una adecuada retención del talento dentro de la empresa están asociadas al hecho de permitir a cada individuo que trabaja en la organización que tenga la oportunidad de descubrir su potencial laboral, sus actitudes y sus habilidades Y, además, que puedan intercambiar ideas en distintos grupos de trabajo, lo cual facilita la interacción entre diferentes personalidades y mejorar el clima organizacional.

También se evita que haya un empoderamiento negativo del puesto de trabajo lo que significa que se va a evitar que el trabajador se crea qué es la única persona capacitada de realizar las acciones, actividades y tareas asociadas al puesto, y, por esta razón se sienta con el derecho de maltratar al resto de sus compañeros. Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta dentro de las ventajas es el hecho de que la empresa va a retar a los trabajadores a ser competitivos y eficientes en cualquier campo dentro del proceso productivo de la organización (Prieto 2013, 51).

La principal desventaja de la implementación de un plan de retención del personal radica en la dificultad de algunos trabajadores para adaptarse a las transformaciones o a otros colaboradores dentro de sus grupos de trabajo. Esta situación debe ser manejada teniendo en cuenta los elementos de la personalidad y la individualidad característica de cada uno de los empleados. Para ello es necesario fomentar el intercambio de ideas las comunicaciones y lograr el establecimiento de nuevas relaciones entre los compañeros de trabajo (Prieto 2013, 51).

3. El ausentismo y la rotación dentro de las organizaciones.

El ausentismo y la rotación dentro de las organizaciones surgen como consecuencia de una deficiente retención del personal y de la inexistencia de un plan de

motivación que permita a los trabajadores sentirse comprometidos con el logro de los objetivos de trabajo de la empresa objeto de estudio. Por la importancia que se le confiere a la eliminación de estos dos elementos dentro de las organizaciones es necesario establecer las definiciones teóricas de ambos términos y además identificar cuáles serían los aspectos en los que influye la presencia de una elevada rotación o las consecuencias del ausentismo para los procesos organizacionales.

3.1. Definición de ausentismo.

El término ausentismo, proveniente del latín absentis que denota ausente, separado, lejano, según la RAE (2010), es la abstención deliberada de acudir al trabajo, costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes dependientes a un cargo.

A pesar de la antigüedad del origen del término es necesario afirmar que no existe una definición única y universal aceptada del término esta situación se debe a que según sea el punto de vista y las necesidades que están sobre la mesa es que algunos aspectos dentro del concepto predominan sobre otros.

La polémica del ausentismo laboral en el contexto empresarial ha estado presente desde los inicios del surgimiento del trabajo como medio empleado por el hombre para cubrir sus necesidades y la de los demás miembros de la comunidad a través del uso de la contraprestación del servicio (Ferraro 2016, 26).

En cualquiera de las diferentes definiciones que podemos encontrar en la literatura el ausentismo laboral implica una ausencia del trabajador a su puesto dentro de la organización en horarios y días que corresponden a la jornada laboral (Ferraro 2016, 27).

Teniendo en cuenta su repercusión práctica dentro de la organización el ausentismo se va a conceptualizar como la pérdida temporal de horas o días de labor sin tener en cuenta las causas que originan la ausencia.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) conceptualiza el ausentismo como la ausencia al puesto por parte de un trabajador del que se esperaba que iba acudir a las instalaciones de la organización. De esta definición se excluyen los períodos vacacionales, las huelgas, el embarazo normal y la prisión. En esta conceptualización del término quedan claramente identificado dos tipos de ausentismo: el primero hace referencia al llamado ausentismo voluntario qué es aquel que se da cuando el empleado toma la decisión de no ir a la empresa, y el segundo asociado al ausentismo involuntario

que se produce cuando las razones de la ausencia escapan al control de los empleados (Perez 2017, 15).

Como bien se mencionaba anteriormente, son diversas y diferentes las definiciones de ausentismo, y no hay una disquisición clara y precisa en lo que al término y su significado se refiere, pero se debe señalar que en el marco tipológico se establece a través de dos clasificaciones fundamentales de ausencia planificada o no y voluntaria o involuntaria (Arregui 2018, 31).

Es necesario señalar que se hace muy difícil diferenciar entre una ausencia voluntaria y una involuntaria, sin embargo, la evaluación de la frecuencia y la duración de las ausencias se ha utilizado para distinguir estos dos tipos de ausentismo.

Teniendo en cuenta los conceptos hasta aquí planteados acerca del término ausentismo, es necesario sintetizar que el concepto a emplear para la presente investigación referente analizado plantea que es la suma de los períodos en que los empleados de una empresa no se encuentran en sus instalaciones.

3.2. Definición de rotación del personal.

Según Chiavenato la rotación del personal es empleada para determinar la variación del personal entre una organización y su ambiente, lo cual representa que el intercambio de personas que se da entre una empresa y el ambiente en que se desarrolla está determinado por el volumen de personas que inician una relación contractual a dentro de la empresa y los que finalizan la misma (Chiavenato 2001, 189).

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

La rotación del personal se expresa en índices mensuales o anuales que permiten la realización de análisis comparativos, el desarrollo de diagnósticos de situación y la fundamentación de estrategias.

De acuerdo con Castillo (2006, 68) el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

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

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

3.3. Consecuencias del ausentismo.

Las consecuencias del ausentismo son diversas y diferentes en función del área o la persona que las sufre dentro de la organización. Entre las consecuencias más relevantes del ausentismo para la empresa encontramos las que se describen a continuación:

1. Para el área de recursos humanos el ausentismo supone la existencia de problemas de seguridad de salud de satisfacción laboral o de incumplimiento en la normativa implementada para los procesos de trabajo.
2. Para la dirección general incide directamente en los costos además repercute en la calidad del servicio y en la competitividad de la organización.
3. Para los compañeros de trabajo de la persona que se ausenta implica un incremento de la carga de trabajo cambios de turno disponer de un colaborador menos fiable y la necesidad de hacer horas extras para poder cumplir con los objetivos de trabajo establecidos en la organización.
4. Para el empleado que se ausenta implica ausencia de salud pérdida de capacitación pérdida de la productividad descenso de la empleabilidad y aislamiento de sus compañeros de trabajo.
5. Para el responsable operativo del trabajador que se ausenta supone un problema inmediato ya que tiene que ser planificar la producción cambiar tareas y tú lo sé trabajo y emplear un trabajador sustituto que cubra los turnos afectados por la ausencia.

3.4. Efectos de la elevada rotación del personal.

La adecuada selección de las personas con las que se pretende trabajar y a las que se pretende gestionar, así como los beneficios en liderazgo que se van a ejercer sobre el talento humano y la remuneración atractiva, son aspectos de vital importancia a la hora de establecer estrategias que permitan alcanzar el éxito empresarial. Sin embargo, para poder formar un equipo de trabajo eficiente efectivo y consolidado es imprescindible garantizar que la empresa sea atractiva para que en ella permanezcan buenos colaboradores (Giraldo, Arango y Castillo 2006, 50).

En la actualidad el proceso de atracción y fidelización de los trabajadores dentro de una empresa se ve afectado por ofertas de mejores beneficios por parte de las empresas competidoras. Los actuales cambios contractuales y los ineficientes procesos de gestión son causas de alteraciones en los conceptos de los términos lealtad amor al trabajo compromiso etcétera los cuales quedan en un segundo plano para los intereses del trabajador (Prieto 2013, 50).

Al detectarse el surgimiento de problemas en la estabilidad laboral dentro de la organización es necesario identificar cuáles son las causas fundamentales que han provocado la deserción del personal. Generalmente dichas causas están relacionadas con la falta de conocimiento y la ausencia de involucramiento por parte de los trabajadores con la estrategia organizacional (Peralta, Santofimio y Segura 2011, 89).

La administración del personal dentro de una organización es una actividad que genera un grupo de costos y gastos al igual que el resto de actividades que se ejecutan en la empresa. Entre los gastos más relevantes de esta área organizativa se incluye el relacionado con la capacitación de los trabajadores. Al existir una alta rotación del personal esta partida de gastos se va a incrementar y por ello se hace necesario estar atentos y tomar las medidas requeridas para lograr retener al personal.

Un elevado índice de rotación del personal trae un grupo de consecuencias para el desempeño de una empresa, pueden generar una reducción en la productividad laboral; también perjudica la capacidad que tiene la compañía de mantener clientes y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad ya que los clientes pueden llegar a sentirse más cómodos hablando con los mismos empleados y representantes de servicio con el paso del tiempo. Llevan al aumento de los costos relacionados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados.

Además, el efecto combinado de las desventajas generadas por una alta rotación puede causar que una compañía genere menores utilidades, ya que cualquier cosa que tienda a aumentar los costos o reducir la productividad o ingresos, tenderá a reducir las utilidades.

Capítulo segundo:
Diagnóstico de la situación de la empresa CASABACA S.A.

La empresa CASABACA S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, su matriz está ubicada en la Avenida 10 de Agosto, N21-281, aunque también se debe acotar que a los largo de la ciudad de Quito existen cinco subsedes ubicadas en diferente puntos de la capital ecuatoriana. La empresa cuenta con un total de 650 trabajadores de los cuales el 32.5% son del sexo femenino y el 67.5% restante del sexo masculino. La composición por edad de la fuerza laboral tiene su mayor porcentaje en el rango de edad entre los 20 y los 45 años con un porcentaje de 88.7 del total de trabajadores. En lo que al personal técnico se refiere esta categoría representa el 68.46% mientras que el 31.54% restante se compone por personal administrativo. En la empresa existe un índice de rotación del 35% que, analizado contra los estándares establecidos en la literatura, se considera un índice de rotación excesivamente alto.

En función de esta situación se realizó en una fase inicial de la investigación, una entrevista de salida a todos los trabajadores que solicitaron baja en un período de dos meses. El cuestionario utilizado para la entrevista de salida es el que se muestra a continuación: 445

1. ¿Por qué ha decidido abandonar su trabajo?
2. ¿Cómo eran sus relaciones con sus jefes?
3. ¿Qué le gustó más de su trabajo?
4. ¿Qué le disgustó más de su trabajo?
5. ¿Hay algo que se hubiera podido hacer para que no hubiera solicitado la baja?

Los resultados arrojaron lo siguiente:

En el caso de la pregunta uno relacionada con el motivo por el cual han decidido abandonar su trabajo los resultados obtenidos reflejaron que: el 38% fue por inconformidad con el sistema de salario y beneficios, el 37% por falta de capacitación, el 21% por malas relaciones personales y el 4% por un deficiente proceso de inducción. En lo referente a la pregunta dos los resultados reflejaron que en el 65% de los casos las relaciones con los jefes eran deficientes.

En lo referente a los gustos y disgustos con el trabajo que desempeñaban las respuestas y sus porcentajes se reflejan en la tabla que se refiere a continuación.

Tabla 1:

Resultados de las preguntas 3 y 4 de la entrevista de Salida

Gustos	
Comodidad del puesto de trabajo	58%
Suministro del material de oficina	39%
Funcionamiento del sistema económico	43%
Calidad de las actividades	23%
Disgustos	
Malas relaciones con los jefes	63%
Malas relaciones con los compañeros	49%
Deficiente salario	71%
Pocos beneficios e incentivos	52%

Fuente: Entrevista de Salida CASABACA S.A., Dpto. de TH. 2019.
Elaboración Propia

En lo relacionado con la última pregunta referida a si la empresa hubiera podido hacer algo que evitara la solicitud de baja del trabajador, el resultado obtenido reflejó que en el 100% de los casos los entrevistados plantearon que, si se hubieran eliminado las problemáticas por las cuales están solicitando baja, se hubieran quedado en la organización ya que les ofrece estabilidad laboral.

1. Marco Organizacional de la empresa CASABACA S.A.

1.1. Misión.

"Vivimos con pasión la calidad"

1.2. Visión.

- Liderar el mercado automotor con productos de calidad.
- Vender 10.000 unidades en el 2020.
- Crecer al 5% en rentabilidad neta en el 2020.

- Contar con el mejor Talento Humano del país.

1.3. Valores.

1. Respeto por las personas.

- Ética: Siempre y en toda circunstancia digo NO a la corrupción.
- Transparencia: Actúo de forma franca, abierta, mostrándome tal cual soy y sin ocultar nada.
- Comunicación: Me comunico de forma clara, consciente y oportunamente. Busco entender antes de ser entendido.
- Reconocimiento: Genuinamente reconozco los logros de mis compañeros y les expreso mi satisfacción.
- Compromiso: Me identifico con los principios y valores de la empresa y realizo esfuerzos extras para alcanzar los objetivos organizacionales.

2. Mejoramiento continuo-kaizen.

- Delegación: Confío en los Colaboradores y les entrego responsabilidades, así los resultados se multiplican.
- Trabajo en equipo: Los individuos marcan goles, pero los equipos ganan partidas.
- Orientación a resultados: Actúo con velocidad y sentido de urgencia. Mi decisión es lograr los objetivos y superarlos.
- Capacitación: Soy el responsable de mi desarrollo, me empeño por mejorar mis conocimientos, destrezas y competencias.
- Proactividad: Me hago responsable de los problemas y retos que se presenten. Busco oportunidades de mejora.

1.4. Organigrama.

El organigrama de la empresa objeto de estudio es el que se muestra en la siguiente figura.

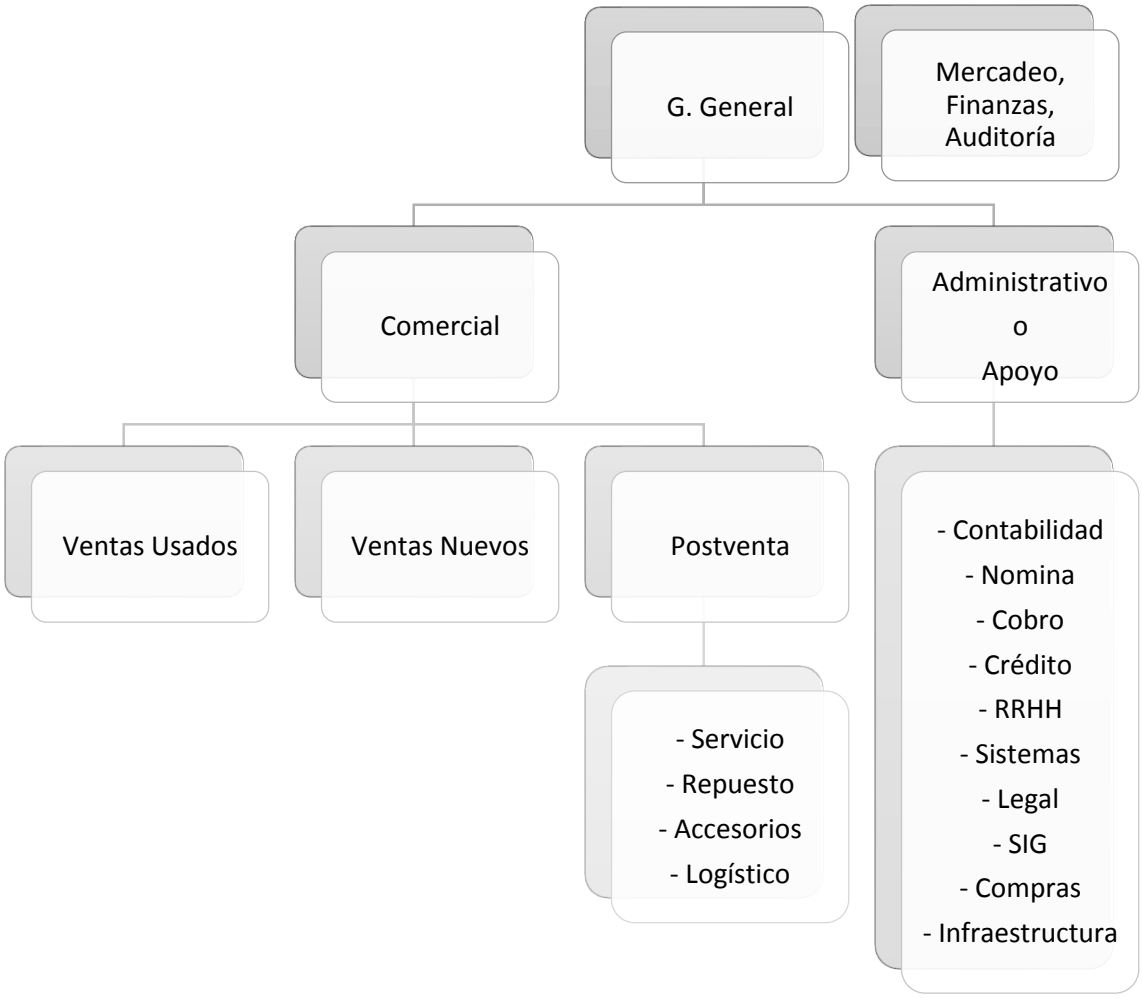

Figura 6: Organigrama de la empresa CASABACA S.A.

2. Descripción de la problemática existente en la organización.

La empresa CASABACA S.A. de la ciudad de Quito ha venido presentando en los últimos meses una situación problemática que ha despertado la atención y la preocupación de las autoridades de diferentes niveles organizacionales dentro de la institución, radicada en el aumento de la solicitud de baja de los trabajadores de la empresa. Sobre la base de las observaciones a los procesos internos de la organización y conversaciones con los empleados de la empresa se pudo constatar que una de las principales razones por las que los trabajadores solicitan la baja es la falta de atención por parte de la empresa objeto de estudio a los factores motivacionales, intereses y necesidades del personal.

La inestabilidad del personal en la empresa CASABACA S.A. también está afectando el clima laboral y las relaciones con los clientes internos y externos. La salida

del personal calificado supone que se deben llevar a cabo nuevos procesos de contratación y capacitación y por tanto se incurren en mayores costos de gestión del talento humano.

La falta de motivación de los trabajadores de la empresa objeto de estudio se debe a diversos factores entre los que se destacan la ausencia de atención por parte de los directivos a las necesidades de los empleados, el aumento de la carga de trabajo de cada uno de los puestos, la ausencia de un incremento salarial desde hace más de cinco años y de la ausencia de un sistema de beneficios que resulten atractivos a los empleados y que, además, cubran sus necesidades y expectativas.

3. Metodología de la investigación.

3.1. Métodos y técnicas utilizadas.

El método de estudio que caracteriza la presente investigación es un método descriptivo ya que dicho método se caracteriza por buscar una comprensión preliminar de la situación real. Dicha comprensión se va a obtener como resultado de la observación directa del investigador y de las conclusiones obtenidas de la revisión de datos e informaciones obtenidas de estudios de otros autores (Abreu 2014). Y la presente investigación busca contar lo que está pasando en materia de motivación del personal en la empresa CASABACA S.A. de la ciudad de Quito y las posibles soluciones a los problemas detectados.

Para lograr determinar la situación actual de la empresa objeto de estudio e identificar los elementos claves a tener en cuenta a la hora de diseñar el plan de retención del personal se va a utilizar evidencia documental y datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Entre la evidencia documental se van a usar documentos de la empresa objeto de estudio, libros, revistas y otros materiales que contengan información relevante relacionada con el tema de investigación.

Para el estudio que se propone se van a emplear dos tipos de técnicas de investigación: técnicas cualitativas y técnicas cuantitativas. Dentro de las técnicas de investigación cualitativas se encuentran:

- Revisión documental: se consultarán los documentos propios de la organización y documentación de otra índole que tengan relación con el objeto de estudio.
- Observación participante: se empleará una jornada laboral para observar el funcionamiento de la organización y el comportamiento de los trabajadores, de no ser

suficiente con una jornada laboral se determinará qué tiempo es necesario para identificar los elementos requeridos.

- Entrevista: se le realizará una entrevista al director del área de recursos humanos a fin de determinar cuáles son sus opiniones acerca del tema y qué elementos del funcionamiento interno del departamento están fallando según su percepción. Además, se le aplicará una entrevista al director de la empresa para determinar cuáles son sus percepciones acerca de lo que se está haciendo en la empresa en materia de motivación y retención del personal.

Mientras que dentro de las técnicas de investigación cuantitativa encontramos:

- Encuesta: se le aplicará una encuesta a los trabajadores que permitirá identificar cuáles son sus motivaciones, necesidades y expectativas y determinar cuáles son los elementos a tener en cuenta en el plan de retención del personal.

Para recopilar la información necesaria para detectar los elementos de la motivación que están fallando en la empresa objeto de estudio se van a utilizar tres herramientas fundamentales:

- Guía de observación directa: esta herramienta va a permitir establecer las líneas de observación para recopilar los datos correspondientes a la investigación a realizar (Ver Anexo # 1).
- Guía de preguntas para la entrevista: es el conjunto de preguntas que se le van a hacer tanto al director de Recursos Humanos como al director de la empresa, por lo tanto, se utilizarán dos guías de preguntas, una para cada directivo (Ver Anexo # 2).
- Formulario de encuesta: es el conjunto de preguntas que se le van a aplicar a los trabajadores de la empresa y van a perseguir el objetivo de definir las percepciones de los mismos con respecto a los problemas existentes dentro de la organización (Ver Anexo # 3).

Los datos obtenidos de la encuesta serán procesados a través del software SPSS para determinar las respuestas más relevantes en cada una de las preguntas. Los resultados obtenidos de cada uno de los instrumentos aplicados serán triangulados a fin de detectar los elementos de mayor importancia dentro de la motivación de los trabajadores.

4. Análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos.

Como bien se explica anteriormente para la investigación que se describe se han empleado cuatro instrumentos: dos entrevistas, una encuesta y la observación directa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos.

4.1. Análisis de los resultados de la observación directa.

Para la observación directa se tuvieron en cuenta dos elementos fundamentales: la ejecución de los diferentes procesos de trabajo en todas las áreas que componen la organización y las interrelaciones entre los trabajadores tanto a nivel horizontal como vertical. Al hablar de los niveles horizontales y verticales se está haciendo referencia a los niveles de la estructura jerárquica de la organización, teniendo en cuenta para la relación horizontal los trabajadores que se encuentran en el mismo nivel del organigrama y para la relación vertical aquellos que están en una posición inferior o superior al trabajador analizado.

Para la ejecución de la observación directa se emplearon ocho jornadas laborales y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. Las interrelaciones entre los trabajadores a nivel horizontal son deficientes ya que muy pocos se relacionan más allá del nivel profesional y se tratan solamente para actividades netamente laborales. A muchos de los trabajadores solo les preocupa realizar sus tareas y culminar su jornada laboral para dedicarse a otras actividades más placenteras.
2. A nivel vertical las relaciones personales son evaluadas también como deficientes ya que los directivos solo se preocupan por la ejecución en tiempo y forma de las tareas planificadas. Se dirigen a sus subordinados solamente para regañarlos por el trabajo mal ejecutado, sin embargo, no se preocupan por analizar las causas por las cuales no se alcanzó el resultado esperado. Además, en caso de que se cumplan los objetivos y se sobrecumpla el plan, no son capaces de acercarse a sus trabajadores a felicitarlos por los logros obtenidos.
3. No existe un sistema de bonificación por sobrecumplimiento de los planes de trabajo por lo que los empleados de la organización se concentran en cumplir solamente con lo planificado sin esforzarse en hacer más de lo establecido.
4. El departamento de Talento Humano no responde a los intereses de los trabajadores ya que solo muestra atención por cubrir a tiempo los puestos vacantes, y por cumplir con lo establecido en los procedimientos de cada uno de los procesos de esta área organizacional. Además, no han prestado atención a los diferentes signos que se han venido presentando como señal de que hay un problema latente dentro de la organización.

5. Todas las áreas de la empresa funcionan como un ente aislado y se centran en alcanzar sus objetivos sin comprender que todas responden a una sola entidad y que deben trabajar como un sistema a fin de alcanzar el incremento de la rentabilidad de la entidad y lograr la fidelización de los trabajadores.

6. La capacitación de los trabajadores no se ejecuta sobre la base de un diagnóstico previo de las necesidades de los trabajadores, sino que se tiene en cuenta solamente el interés de la alta directiva de los temas que desean le sean impartidos a sus empleados.

En base a los resultados obtenidos de la observación directa se hace necesario señalar que existen diversos elementos que están influyendo directamente en la falta de motivación de los trabajadores, e indirectamente en la elevada rotación del personal dentro de la empresa CASABACA S.A.

4.2. Análisis de los resultados de la encuesta.

Como se puede observar en el Anexo # 2, la encuesta que se aplicó se compone de 10 preguntas donde solo una es abierta, para los nueve restantes, se utiliza una escala (del uno al 3) tal y como se describe en dicho anexo. La encuesta fue aplicada a todos los empleados de CASABACA S.A. y los resultados obtenidos por cada una de las preguntas se presentan a continuación.

¿Cómo se siente con las condiciones físicas de su trabajo?

Al analizar las respuestas de los trabajadores se pudo constatar que la mayor parte de los trabajadores se encuentra medianamente de acuerdo con las condiciones físicas de las instalaciones de la organización (78.4%), mientras que solo el 21.6% está totalmente de acuerdo con el mismo aspecto. Los porcentajes obtenidos se reflejan en la figura siguiente.

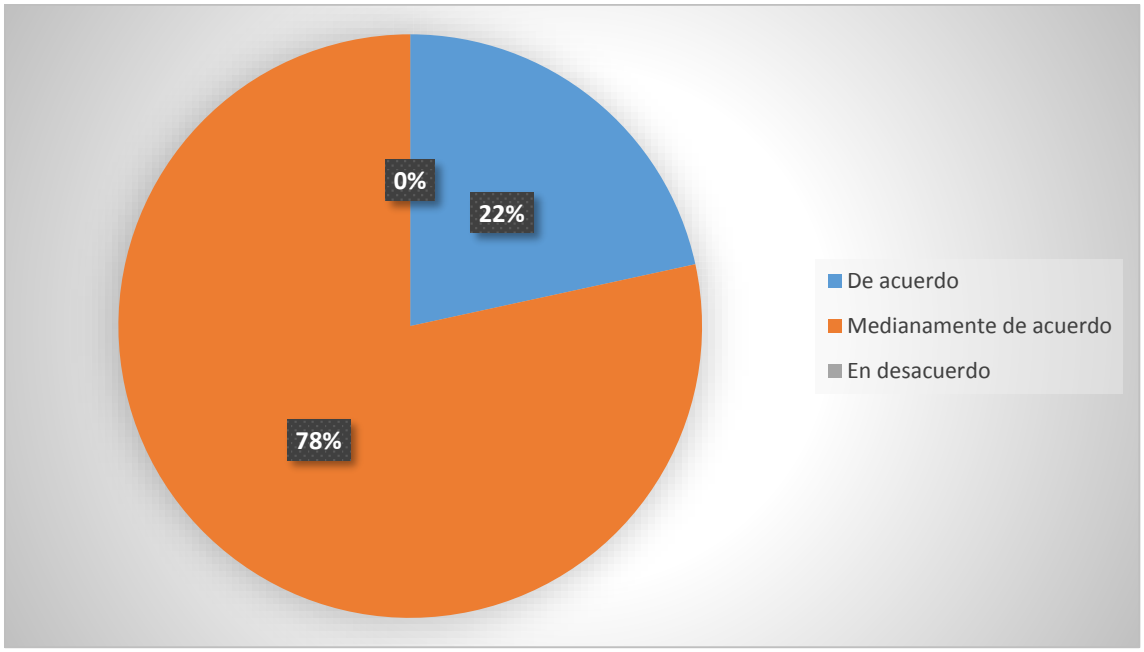

Figura 7: Respuestas a la Pregunta 1. Fuente: Encuesta CASABACA. Autora: la Investigadora

¿Los beneficios económicos que recibe en su trabajo cubren sus necesidades básicas?

En el elemento relacionado con los beneficios económicos recibidos y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, el procesamiento de las respuestas brindadas por los trabajadores arrojó que el 100% de los encuestados se encuentra en desacuerdo con los beneficios económicos percibidos en la organización. La figura que refleja este resultado se muestra a continuación.

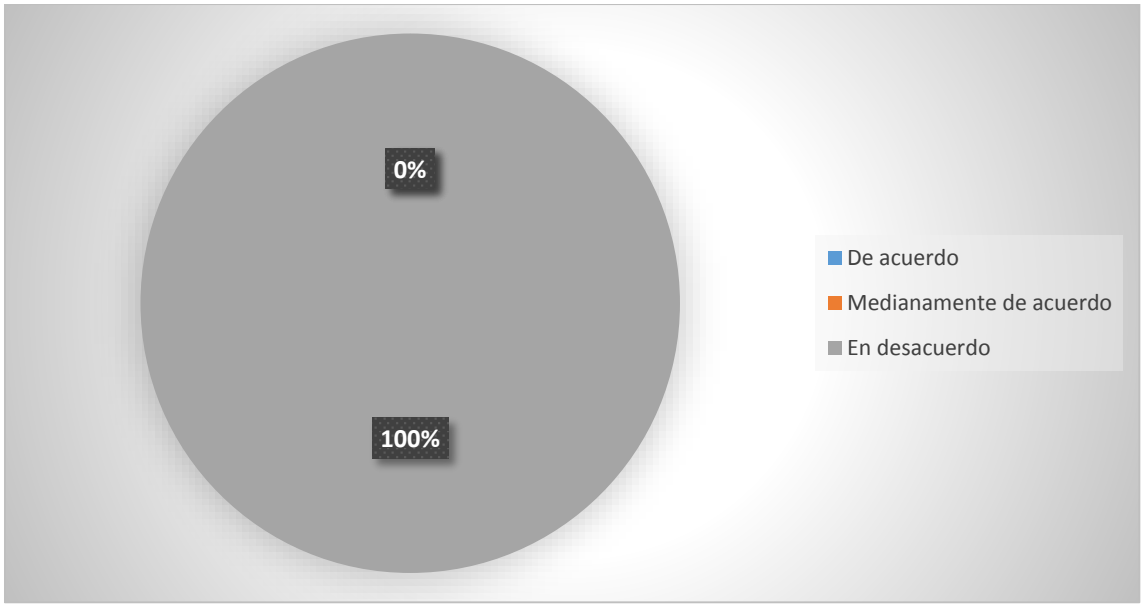

Figura 8: Respuestas a la Pregunta 2. Fuente: Encuesta CASABACA. Autora: la Investigadora

¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?

En relación con el horario de trabajo, al procesar los resultados de la encuesta se pudo corroborar que a pesar de no ser un elemento significativo dentro de los aspectos que están repercutiendo directamente en la motivación, los trabajadores no se encuentran totalmente satisfechos con la jornada laboral. Está afirmación se sustenta en que el 33.6% de los encuestados estuvo en desacuerdo mientras que el 66.4% manifestó estar medianamente de acuerdo. Dichos resultados se corroboran en la figura que se muestra a continuación.

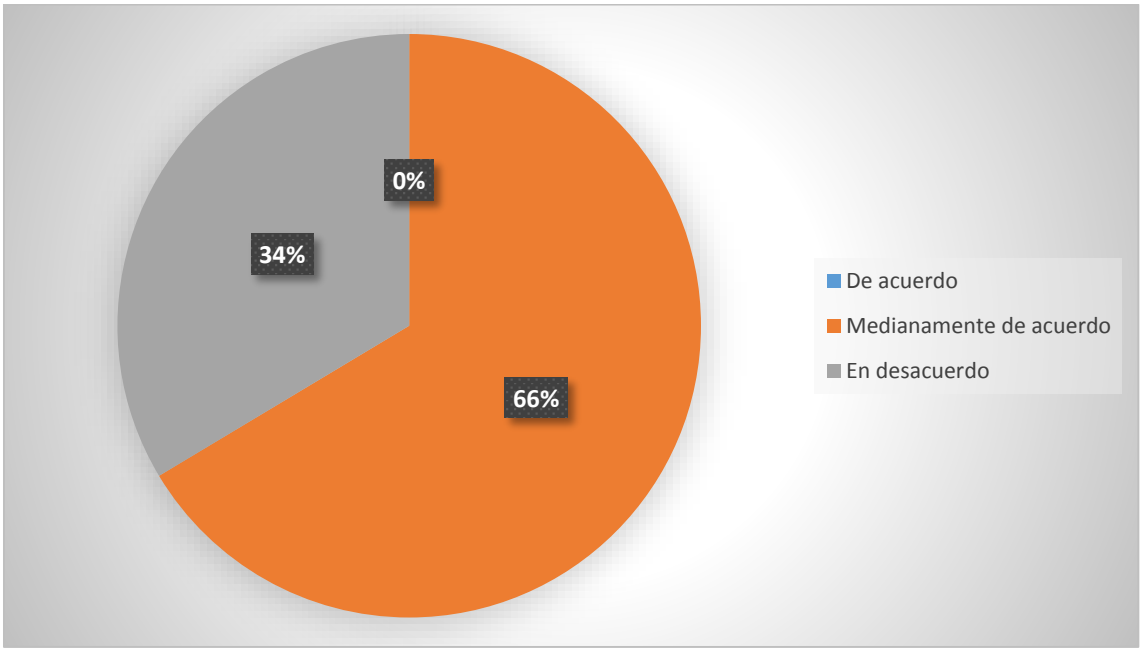

Figura 9: Respuestas a la Pregunta 3. Fuente: Encuesta CASABACA. Autora: la Investigadora

¿Se siente a gusto en su empleo?

Al analizar las respuestas obtenidas de los trabajadores que conforman el colectivo de trabajo de la empresa CASABACA S.A. de la ciudad de Quito se pudo corroborar que hay un serio problema con la motivación de los trabajadores en la organización ya que ninguno respondió con un valor por encima de uno a la pregunta que se analiza en este apartado. Los porcentajes obtenidos por cada una de las alternativas de respuesta se reflejan a continuación.

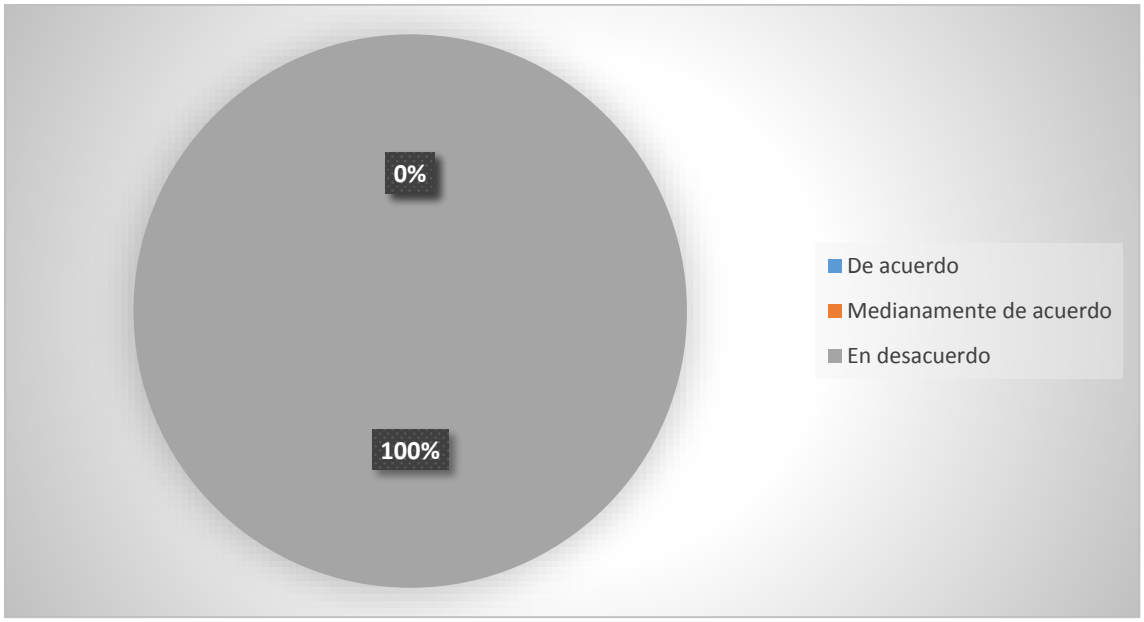

Figura 10: Respuestas a la Pregunta 4. Fuente: Encuesta CASABACA. Autor: la Investigadora

¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Los trabajadores de la empresa objeto de estudio con sus respuestas arrojaron la existencia de una falta de compañerismo y la ausencia de interés por parte de la empresa de fomentar las interrelaciones entre los trabajadores. Solamente el 18.9% de los encuestados refiere que está medianamente de acuerdo con que se fomenta el compañerismo y las buenas relaciones entre los trabajadores. Los porcentajes que ratifican este resultado se muestran en la siguiente figura.

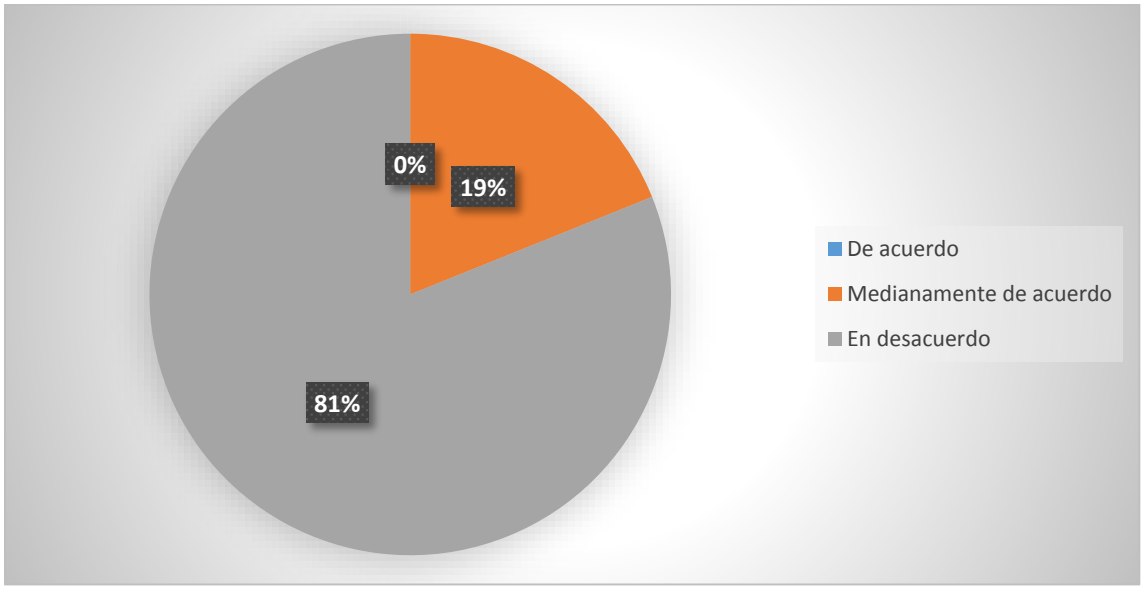

Figura 3: Respuestas a la Pregunta 5. Fuente: Encuesta CASABACA. Autor: la Investigadora

¿Reconocen el trabajo que usted realiza?

En el elemento relacionado con el reconocimiento de la directiva del trabajo realizado por las personas que componen el colectivo de trabajo de la empresa, al procesar los resultados de la encuesta se ha detectado otro problema ya que solo el 27% de los encuestados refieren que está medianamente de acuerdo con que se reconoce el trabajo que realiza, el porcentaje restante está en desacuerdo tal y como se refleja a continuación.

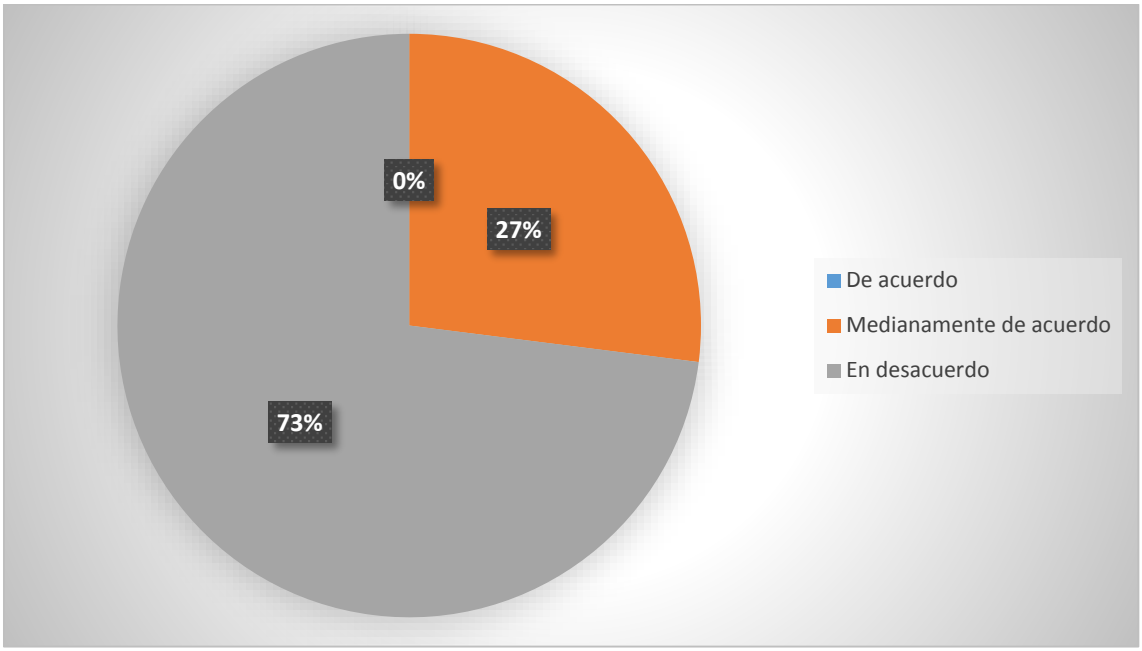

Figura 4: Respuestas a la Pregunta 6. Fuente: Encuesta CASABACA. Autor: la Investigadora

¿La capacitación recibida para el desempeño de sus funciones es adecuada?

Al analizar las respuestas obtenidas de los encuestados en la pregunta relacionada con la capacitación recibida en el tiempo de trabajo dentro de la entidad se pudo corroborar que el 100% de los participantes están en desacuerdo con esa afirmación. Se obtuvieron como resultados los porcentajes que se refieren a continuación.

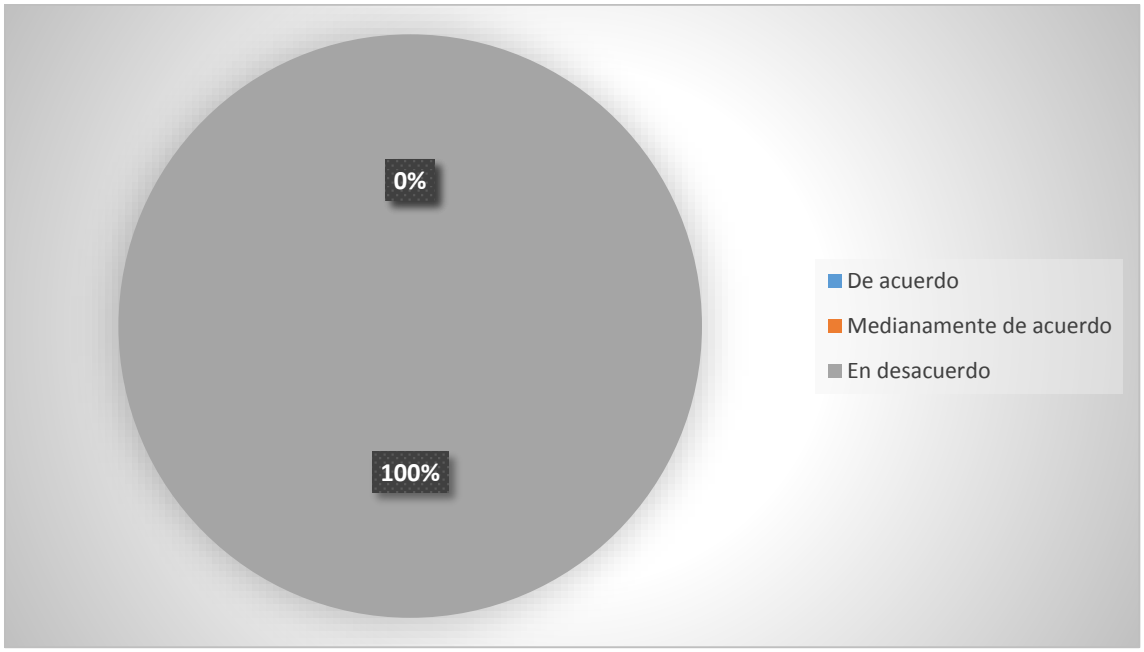

Figura 5: Respuestas a la Pregunta 7. Fuente: Encuesta CASABACA. Autor: la Investigadora

¿Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?

En el elemento relacionado con las relaciones con otros compañeros de trabajo, los encuestados manifestaron respuestas que, al ser procesadas estadísticamente arrojaron que el 100% de los participantes están en desacuerdo con que en la organización existan buenas relaciones entre los compañeros. Este resultado se corrobora en la figura que se refiere a continuación.

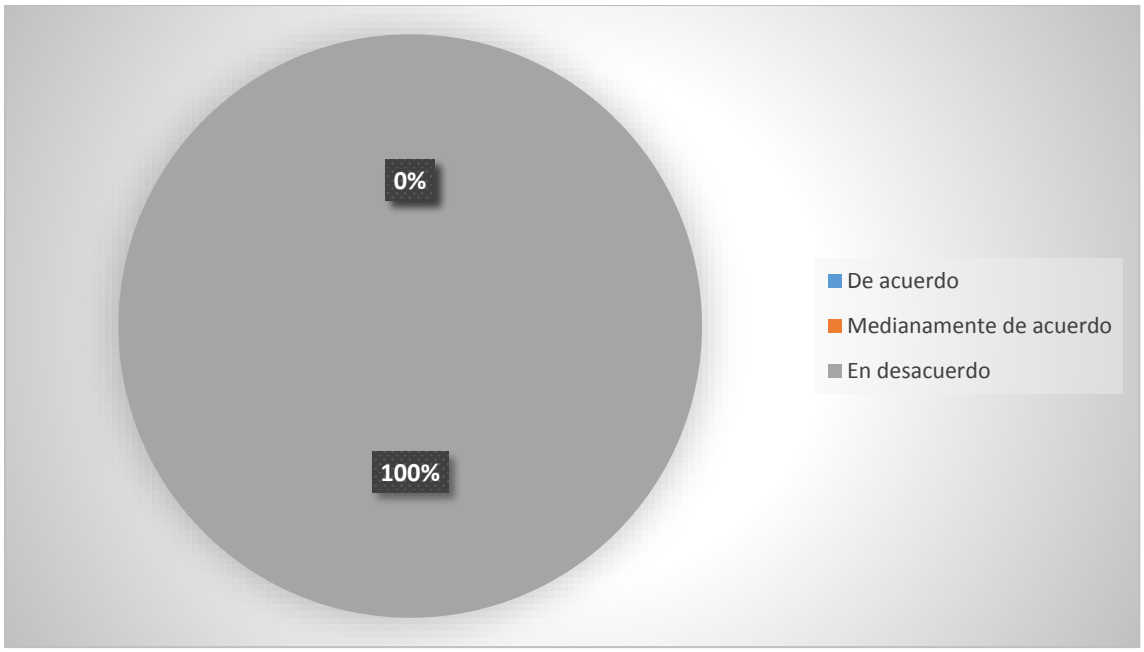

Figura 14: Respuestas a la Pregunta 8. Fuente: Encuesta CASABACA. Autor: la Investigadora

¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones?

En lo referente a la consideración de las opiniones de los trabajadores por parte de la directiva de la organización, las respuestas obtenidas arrojaron como resultado que el 96.8% de los encuestados están en desacuerdo con que en la empresa se tienen en cuenta sus opiniones. El resultado se refleja en la siguiente figura.

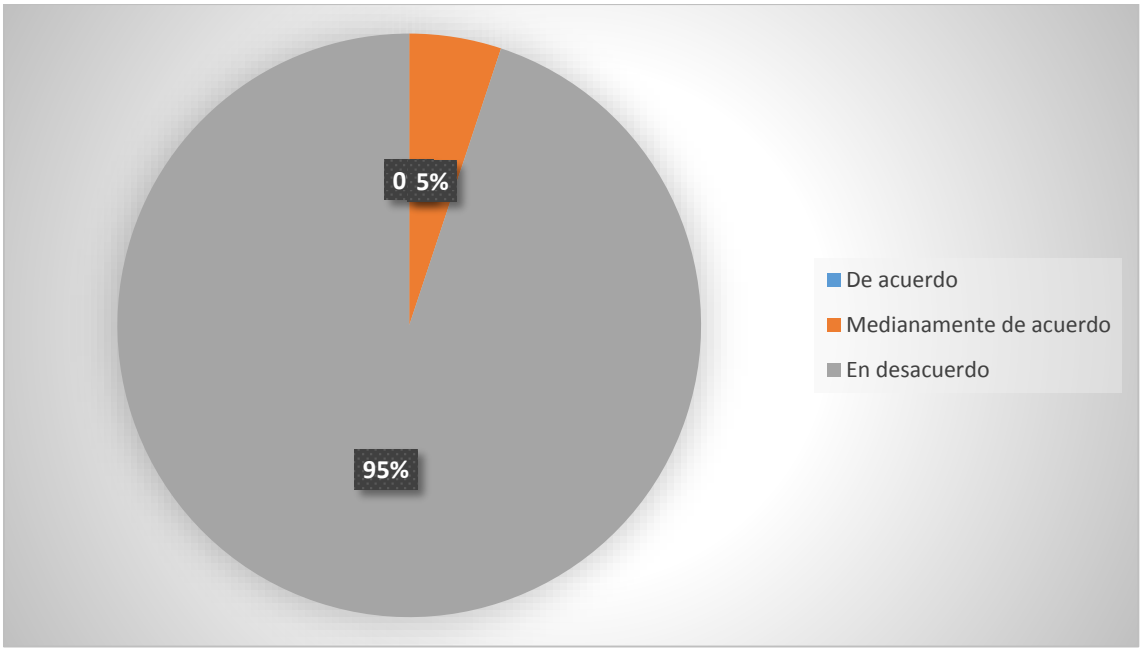

Figura 6: Respuestas a la Pregunta 9. Fuente: Encuesta CASABACA. Autor: la Investigadora

Alguna sugerencia acerca de cómo mejorar los procesos del área de Recursos Humanos en la empresa.

Al analizar la pregunta relacionada con las sugerencias que tienen los trabajadores para mejorar los procesos del área de Recursos Humanos las principales recomendaciones realizadas por los encuestados estuvieron encaminadas a los aspectos que se refieren a continuación:

1. Mejorar el sistema salarial.
2. Perfeccionar el sistema de beneficios.
3. Fomentar las interrelaciones personales entre los trabajadores.
4. Mejorar la comunicación entre los diferentes niveles.
5. Trabajar en las capacidades de liderazgo de los dirigentes de la organización.

Los porcentajes por cada una de las sugerencias se muestran en la siguiente figura:

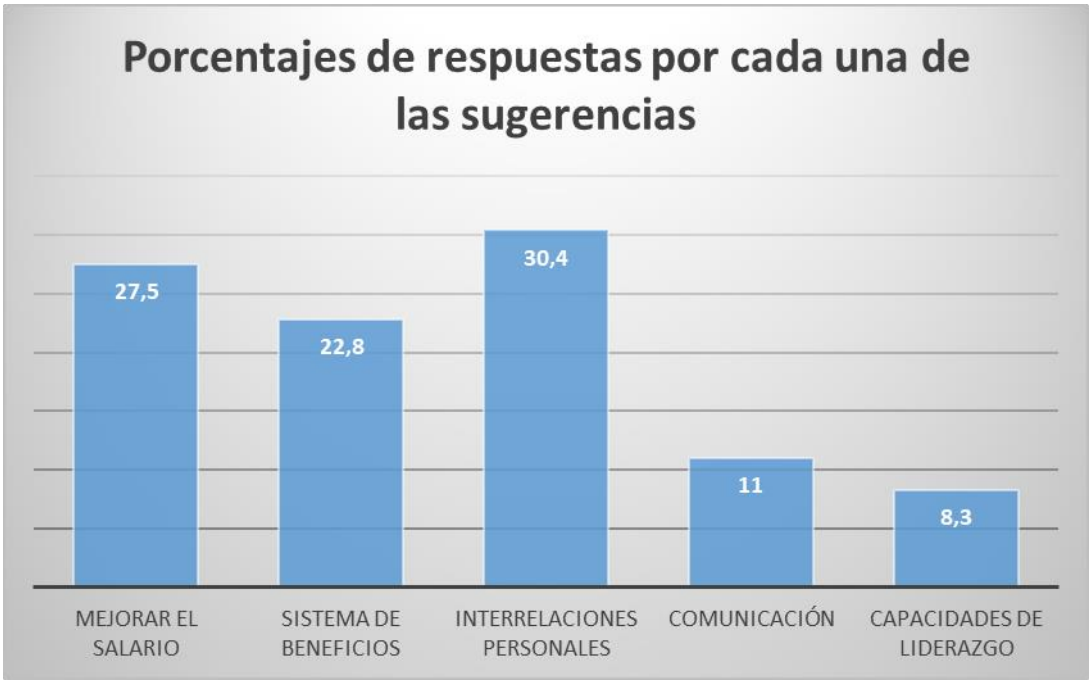

Figura 7: Respuestas a la Pregunta 10. Fuente: Encuesta CASABACA. Autor: la Investigadora

Además de los aspectos mencionados también se encontraron sugerencias mencionadas en menor medida pero que deberán ser tomadas en cuenta por la directiva de la empresa. Estas hacen referencia a: el sistema de capacitación que se ejecuta en la entidad, las vías de comunicación y retroalimentación a nivel vertical, la inducción de nuevos trabajadores en el sistema de trabajo, y la existencia de un plan de carrera para los trabajadores.

4.3. Análisis de los resultados de la entrevista al director de la empresa.

¿Cuáles son las funciones que Ud. desempeña?

La respuesta del entrevistado a esta pregunta hizo énfasis en que su labor dentro de la organización es gestionar los diferentes procesos productivos para garantizar que se cumplan los objetivos trazados para el corto, mediano y largo plazo. Además, es el encargado de negociar alianzas estratégicas con otras instituciones a fin de proveer a la empresa de los recursos requeridos para la correcta ejecución de los procesos de trabajo.

¿Considera que sus trabajadores están motivados a apoyar sus decisiones y colaborar con los procesos organizacionales?

En palabras del director de la empresa CASABACA S.A. de la ciudad de Quito, al ver la situación actual que está atravesando la organización, se puede afirmar que los trabajadores a veces no apoyan sus decisiones y se limitan a hacer su trabajo sin

preocuparse por colaborar con el mejoramiento de los procesos organizacionales. Esta respuesta constituye un paso de avance dentro del proceso de mejora que está realizando la organización, ya que para poder eliminar o minimizar los problemas existentes es necesario reconocer que hay un conjunto de problemas que impiden el avance de la entidad.

¿Considera que su departamento de Recursos Humanos funciona correctamente?

Según el entrevistado el departamento de Recursos Humanos funciona ya que cumple con sus objetivos de trabajo y ejecutan todos los procesos establecidos como contenido de trabajo del área. El principal problema en la respuesta recibida radica en que estos dos elementos no son concluyentes para afirmar que el departamento funciona correctamente. El logro por parte del departamento de un correcto funcionamiento traería consigo que la empresa contara con la fidelidad de sus trabajadores y no existiría una elevada rotación del personal.

¿Cree Ud. que existe un sistema de incentivos que permite fomentar la motivación en sus trabajadores?

La respuesta del director coincide con la obtenida en la entrevista al jefe del departamento de Recursos Humanos. Los dos afirman que hace aproximadamente cinco años que el sistema de incentivos existente en la empresa no se actualiza y por tanto no se sustenta en las necesidades actuales de los trabajadores que forman parte del colectivo laboral de la entidad objeto de estudio. Por esta razón se considera que el sistema de incentivos no permite fomentar la motivación en los mentados trabajadores.

¿Cómo se relaciona con el personal bajo su mando?

A decir del entrevistado no se relaciona directamente con los trabajadores, sabe de ellos lo que le cuentan los directivos de las diferentes áreas en los despachos respectivos. Según el director todo su tiempo lo dedica a resolver los problemas que se van presentando y a realizar las actividades a su cargo. También reconoce que ha descuidado sus relaciones con los trabajadores.

¿Se considera un líder que motiva a sus trabajadores?

El entrevistado plantea que a pesar de que hace todo lo posible para desarrollar la organización no se considera un líder, cree que le faltan muchas cualidades para convertirse y, además, en su trayectoria en la organización ha hecho muy poco por motivar a los trabajadores. Por esta razón solo se considera un dirigente que tiene una misión con la organización a la que pertenece y una responsabilidad para con la sociedad.

¿Reconoce que la labor de los trabajadores influye en los resultados de la empresa?

Su respuesta se centra en que muy pocas veces se ha puesto a analizar lo importante que es el recurso humano y su actuar cotidiano en el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos trazados para el corto, mediano y largo plazo. Con la situación por la que está atravesando la entidad me he percatado de que los trabajadores influyen más de lo que pensaba en los resultados alcanzados.

Está respuesta constituye un factor positivo para la implementación del plan de retención que se va a proponer ya que si el director reconoce la necesidad de que los trabajadores se sientan motivados entonces apoyará la implementación del plan de retención.

¿Qué medidas considera deben implementarse para motivar a los trabajadores y así retenerlos en la organización?

Para el director de la empresa las principales medidas que se deben implementar para motivar a los trabajadores de la organización y que no soliciten la baja de la empresa deben estar enfocadas en los siguientes elementos:

- Actualizar el sistema salarial implementado en la entidad objeto de estudio sobre la base de las ofertas de la competencia.
- Realizar un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los trabajadores a fin de garantizar que el plan de capacitación cubra las lagunas de conocimiento existentes entre los trabajadores.
- Establecer los elementos que constituyen expectativas y necesidades de los trabajadores para que se realice adecuadamente la actualización del sistema de incentivos para los empleados.
- Establecer un proceso de inducción para los nuevos trabajadores que se van a incorporar en la empresa.

4.4. Análisis de los resultados de la entrevista al jefe del departamento de Talento Humano.

¿Cuáles son las funciones que Ud. desempeña?

Las funciones asociadas al cargo que ocupa dentro de la empresa CASABACA S.A. están relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de todos y cada uno de los procesos que se desarrollan en el área de Recursos Humanos. Además,

debe dedicarse a realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores del departamento que dirige.

¿Qué recomienda a los trabajadores que se incorporan a un nuevo empleo?

Según el entrevistado su principal recomendación a los trabajadores que se incorporan a un nuevo puesto de trabajo sería que se concentrarán en respetar el reglamento de la institución y que cumplan correctamente con el contenido de trabajo, las actividades y tareas asociadas al puesto que va a ocupar dentro de la entidad.

¿Qué es para usted la gestión del talento?

A palabras del jefe del departamento de Recursos Humanos para él la gestión del talento radica en la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar los diferentes procesos relacionados con las personas y su forma de manejarlas. Aunque esta definición es válida da una idea de que las persona con la que se está interactuando no reconoce la necesidad de fidelizar a los trabajadores para con la entidad a la que pertenece.

¿A qué áreas de recursos humanos les da más importancia o son más relevantes?

Para el jefe del departamento de Recursos Humanos las áreas más importantes son las que se encuentran encaminadas a: selección del personal y evaluación del desempeño. A pesar de que ciertamente estas dos áreas dentro del departamento son importantes no son las únicas, sino que todas las áreas o procesos dentro del departamento deben ser tratados con la misma importancia ya que de los resultados de la ejecución de cada uno de ellos dependerá el comportamiento y desempeño de las personas en el ámbito laboral.

¿Qué acciones llevaría a cabo para motivar a un departamento?

Entre las acciones mencionadas como las que llevaría a cabo para motivar al departamento, el entrevistado plantea las siguientes:

- Ejecución de actividades recreativas con todos los empleados en fechas significativas tanto para la sociedad como para la organización.
- Otorgamiento de reconocimientos morales y materiales a los trabajadores destacados una vez al mes.
- Incremento de las utilidades percibidas por el trabajador en función del sobrecumplimiento de los objetivos trazados para el año de trabajo.

¿Cree Ud. que el proceso de capacitación fomenta la motivación dentro de la empresa?

En la empresa una vez al trimestre se selecciona un tema para cada una de las áreas en conjunto con la directiva de la organización y se escuchan y valoran las ofertas

de cada uno de los centros de capacitación que se especializan en cada uno de los temas a fin de seleccionar el de mejor relación costo beneficio. Una vez seleccionado el centro que impartirá el curso se planifica el cronograma y se ejecuta.

Aunque se puede observar que sí se ejecuta un sistema de capacitación, se considera en base a la respuesta del entrevistado que dicho sistema es deficiente ya que no se tienen en cuenta las necesidades de aprendizaje de cada uno de los trabajadores y por esta razón se considera que no se fomenta la motivación con el sistema de capacitación implementado en la organización.

¿Qué estrategias implementa para motivar los trabajadores?

En palabras del entrevistado actualmente en la empresa objeto de estudio no se ha implementado ningún tipo de actividad que tenga como objetivo motivar a los trabajadores a que no soliciten la baja. Está respuesta pone de manifiesto que la organización hasta el momento en que se solicita la ejecución de la presente investigación no se había preocupado por lograr la motivación de sus trabajadores. Al elevarse la rotación del personal entonces las autoridades comenzaron a comprender la necesidad de contar con un plan de retención de trabajadores.

¿Cree Ud. que existe un sistema de incentivos que permite motivar a sus trabajadores?

A decir del entrevistado el sistema de incentivos existente en la entidad tiene más de cinco años de implementado y desde su puesta en práctica no se ha ejecutado ninguna actualización de dicho sistema. Debido a esto los incentivos utilizados no satisfacen las necesidades actuales de los trabajadores y por ello se considera que no permite motivar a los trabajadores. Este resultado concuerda con la respuesta obtenida en la entrevista realizada al director de la empresa.

4.5. Resultados generales de la aplicación de los instrumentos.

En función de los elementos obtenidos en cada uno de los instrumentos aplicados se ha realizado una triangulación de resultados contrastando los datos obtenidos de la observación directa, con los expresados por los encuestados y por los dos entrevistados.

De este proceso de triangulación se sacaron un conjunto de relaciones de causalidad que se reflejan en el siguiente árbol de problemas.

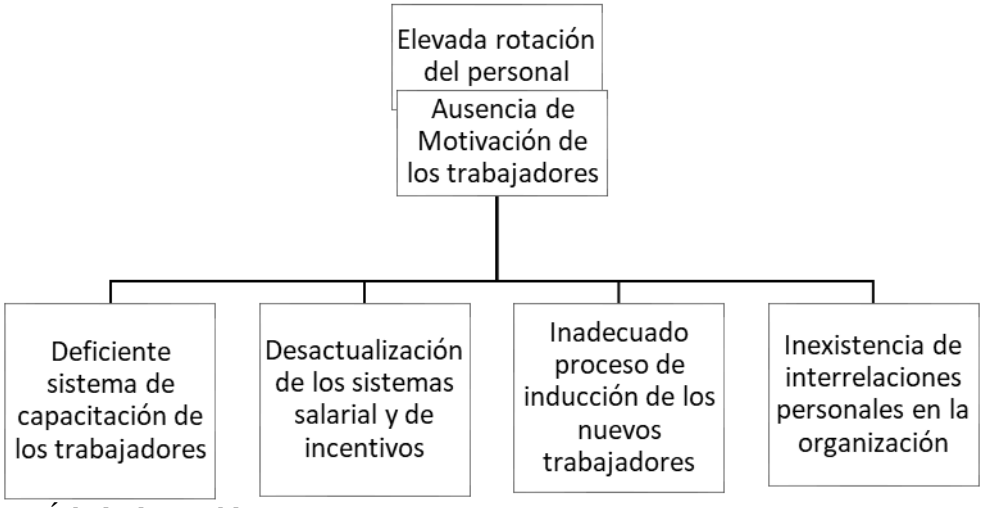

Figura 8: Árbol de Problemas. Fuente: Encuesta y Entrevista CASABACA. Autor: la Investigadora

Las causas reflejadas en el árbol de problemas van a ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar el plan de retención del personal a implementar en la empresa CASABACA S.A. de la ciudad de Quito con el objetivo de fomentar la motivación de los trabajadores.

Capítulo tercero:
Plan de Retención del Personal para la empresa CASABACA S.A.

1. Propuesta del plan de retención del personal.

1.1. Objetivo del plan de retención.

El objetivo del Plan de Retención del Personal que se propone para la empresa CASABACA S.A. es: disminuir el índice de rotación del personal del Talento Humano en la organización al máximo posible hasta alcanzar valores inferiores al límite establecido como aceptable para este tipo de compañías.

1.2. Líneas de actuación.

Las líneas de actuación en las que se va a centrar el Plan de Retención que se propone se van a regir por la solución a los problemas identificados en el capítulo anterior y son las siguientes:

1. Mejora del sistema de capacitación de los trabajadores: esta línea de actuación tendrá como objetivo adecuar el sistema de capacitación existente a las necesidades reales de conocimiento de los empleados.
2. Actualización de los sistemas de salario y beneficios: en esta línea el principal objetivo va a radicar en la modificación de los salarios y beneficios percibidos por los trabajadores a fin de que satisfagan sus expectativas y sean competitivos en relación al mercado laboral.
3. Mejora del proceso de inducción de nuevos trabajadores: esta línea de actuación se va a enfocar en lograr que los trabajadores que sean contratados se sientan parte de la organización y se adapten con facilidad a los principios y valores que rigen el trabajo, así como también que conozcan otros elementos de la política empresarial.
4. Fomento de las interrelaciones personales entre los trabajadores: el objetivo de esta línea de actuación es mejorar las interrelaciones personales existentes entre los trabajadores de la empresa a fin de que las malas relaciones no afecten en la

productividad del trabajo y en la consecución de los objetivos personales y organizacionales.

1.3. Acciones por cada una de las líneas de actuación.

Para alcanzar el cumplimiento de cada una de las líneas de actuación expresadas anteriormente es necesario definir un conjunto de acciones que permitan conseguir los resultados esperados con la implementación del plan de retención del personal. A continuación, se describen las propuestas de acciones para cada una de las líneas de actuación identificadas.

1.3.1. Acciones para mejorar el sistema de capacitación de los trabajadores.

Para la mejora del sistema de capacitación de los trabajadores es necesario ejecutar cuatro acciones de forma secuencial según lo que se refiere a continuación:

1a) Evaluación de los trabajadores: la evaluación de los trabajadores o evaluación del desempeño laboral es una herramienta que permite determinar el nivel de desarrollo u operatividad de cada uno de los trabajadores que componen la organización en la que se aplica la evaluación. Para la ejecución de la evaluación de los trabajadores en la empresa CASABACA S.A. se ha decidido que se tomen como base los requisitos expresados en cada uno de los perfiles de cargo de los trabajadores, además, en la evaluación se deben incorporar aspectos que determinen el nivel de inglés y de manejo de tecnología de los trabajadores. La evaluación se va a realizar de manera periódica con una frecuencia trimestral.

Para la evaluación del desempeño, además, se deberá programar un horario con un tiempo límite en correspondencia con las necesidades de personal que tenga la entidad. También es necesario que la calificación obtenida sea comunicada oportunamente al trabajador de manera independiente y conjuntamente con las medidas a implementar para mejorar la evaluación de ser necesario.

La planificación de las evaluaciones debe considerar que el departamento de Talento Humano va a evaluar a todos los trabajadores, el jefe del departamento va a evaluar a los trabajadores de dicho departamento y el director de la entidad realizará la evaluación del jefe de Talento Humano.

En el proceso de evaluación del desempeño es necesario utilizar un formato de evaluación y para la empresa CASABACA se propone el siguiente:

Tabla 1:
Formato de evaluación CASABACA

PROMEDIO GENERAL

I. PARTE. IDENTIFICACION	
FECHA EVALUACIÓN	
NOMBRE DEL EVALUADO	
CARGO	
CÓDIGO EMPLEADO	
SUBGERENCIA / UNIDAD	
DEPARTAMENTO / SECCIÓN	

II. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEPEÑO DE COMPETENCIAS (60%)											
N°	FUNCIONES DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
	SUBTOTAL (PROMEDIO)										

III. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CUNDUCTUAL (40%)											
N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	LIDERAZGO										
2	ENFOQUE ESTRATEGICO										
3	ORIENTACION A RESULTADOS										
4	TRABAJO EN EQUIPO										
5	ADMINISTRACION DE RECURSOS										
6	RESPONSABILIDAD										
7	RESOLUCION DE CONFLICTOS										
8	RELACIONES DE TRABAJO										
	SUBTOTAL (PROMEDIO)										

IV. PARTE. FORMACION CONTINUA

V. PARTE. COMENTARIOS	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR	COMENTARIOS DEL EVALUADO

VI. PARTE. FIRMAS DE PARTICIPACION	
FIRMA EVALUADOR	_____
FIRMA DEL EVALUADO	_____

Fuente: CASABACA, Dpto. de TH. 2019.
Elaboración Propia

1b) Ejecución del diagnóstico de necesidades de aprendizaje: la ejecución del diagnóstico de necesidades se va a ejecutar una vez culminada la evaluación del desempeño de todos los trabajadores que componen la organización, ya que dicho diagnóstico toma como base las debilidades evidenciadas en el resultado de las evaluaciones.

El diagnóstico de las necesidades va a ser ejecutado de manera periódica con una frecuencia trimestral al igual que la evaluación del desempeño. En este proceso se van a tomar las debilidades y se van a agrupar en función del conocimiento al que responde cada una de dichas debilidades.

Una vez culminado este proceso se va a proceder a la determinación de que conocimientos requieres un curso académico para cubrir la laguna existente y cuales se pueden resolver con un entrenamiento práctico de los trabajadores.

1c) Diseño del plan de capacitación de los trabajadores: al ser el diseño del plan de capacitación una acción que requiere la información obtenida del diagnóstico de necesidades de aprendizaje para su elaboración, entonces se va a empezar a ejecutar una vez concluida la acción anterior y con la misma periodicidad anteriormente definida.

Para la elaboración del programa de capacitación se van a tener en cuenta los dos tipos de conocimientos mencionados en la acción anterior ya que el plan de capacitación deberá contemplar los cursos a contratar y las acciones prácticas a recibir dentro de la institución.

En el plan de capacitación deberá incluirse un cronograma que abarque la planificación en el tiempo de todos los cursos y acciones contempladas en el período de tres meses a futuro. Para la elaboración del plan de capacitación se propone el siguiente modelo.

Tabla 2:
Formato de Capacitaciones CASABACA

CAPACITACIONES DEL TRIMESTRE

NO.	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	DEPENDENCIA

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

Capacitaciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Capacitaciones relacionadas con conocimientos teóricos			
Capacitaciones relacionadas con conocimientos prácticos			

Fuente: CASABACA, Dpto. de TH. 2019.
Elaboración Propia

Teniendo en cuenta las necesidades específicas de la empresa se hace una propuesta preliminar que podrá ser modificada a intención de la organización. Para el planteamiento de la propuesta mencionada también se tuvo en cuenta que entre las insatisfacciones de los trabajadores se encuentra la falta de relación y preocupación del equipo directivo hacia los trabajadores. Por esta razón en el plan de capacitación que se propone se consideran temas de liderazgo personal, de gestión y de relación entre las personas. Dicha propuesta es la que se refiere a continuación.

Tabla 4:
Formato de Capacitaciones CASABACA

Capacitaciones	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**
Capacitaciones relacionadas con conocimientos teóricos			
Lineamientos anuales para el manejo de agencias	3 horas	3 horas	3 horas
Capacitación ambiental y de seguridad y salud	2 horas	2 horas	2 horas
Taller de brigadas de emergencia	4 horas	4 horas	4 horas
Charla sobre nutrición y desparasitación	1 hora	1 hora	1 hora
Enfermedades de transmisión sexual	1 hora	1 hora	1 hora
Liderazgo personal	12 horas	12 horas	12 horas

Trabajo en equipo	8 horas	8 horas	8 horas
Relaciones interpersonales	10 horas	10 horas	10 horas
Gestión organizacional	16 horas	16 horas	16 horas
Capacitaciones relacionadas con conocimientos prácticos			
Observación del proceso de venta	3 horas	3 horas	3 horas
Taller práctico de servicio al cliente	4 horas	4 horas	4 horas

Fuente: CASABACA, Dpto. de TH. 2019.
Elaboración Propia

1d) Negociación de los diferentes cursos a impartir: esta acción será realizada únicamente para los conocimientos que requieran ser cubiertos como teoría. Va a ser ejecutada una vez se concluya el diseño del plan de capacitación y solamente para aquellos cursos que son requeridos por primera vez ya que los que ya hayan sido negociados seguirán impartiéndose según lo planificado.

En las negociaciones con las diferentes instituciones dedicadas al negocio de las capacitaciones se deberá tener en cuenta que el curso a contratar debe cubrir todos los elementos relacionados con las debilidades identificadas en referencia a la materia que se está negociando.

1.3.2. Acciones para actualizar los sistemas de salario y beneficios.

En el caso de las acciones que se deberán ejecutar para actualizar los sistemas de salario y beneficios existentes será necesario tener en cuenta también un orden para su realización en función de la descripción siguiente:

2a) Diagnóstico del estado de los sistemas analizados: los sistemas analizados en esta acción van a ser los relacionados con los salarios y los beneficios percibidos por los trabajadores de la empresa CASABACA S.A. Para este diagnóstico se deberá sacar de manera general y especifica los beneficios otorgados a cada uno de los trabajadores, así como sus escalas salariales.

Esta acción se realizará una sola vez y a interés de la directiva a fin de lograr motivar a sus trabajadores.

2b) Diagnóstico externo de la situación del mercado: en la acción relacionada con el diagnóstico externo de la situación del mercado en materia de salario y beneficios

que otorgan las empresas identificadas como competidoras de CASABACA S.A. es necesario tener en cuenta tres elementos:

1. Valor de la canasta básica: es el valor que se determina a nivel de país y provincia y establece cuánto cuestan en un territorio los productos de primera necesidad para un núcleo familiar.

2. Valor del salario básico unificado: este es el salario establecido a nivel de país como el mínimo a recibir por un trabajador.

3. Salario y beneficios otorgados por la competencia: en este punto es requerido identificar todas las empresas que son consideradas como competidores directos o indirectos de la entidad objeto de estudio.

En el caso de la valoración del salario de la empresa se va a utilizar la encuesta salarial PwC la cual constituye un marco integrador que tiene como objetivo sincronizar, armonizar y balancear los diversos elementos, procesos y programas de compensación que existen en una organización, a la luz de su estrategia de negocios, su estrategia de Recursos Humanos y su cultura organizacional (PwC Asesores Empresariales Cía. Ltda. 2019).

La Encuesta salarial de PwC tiene:

- Más de 27 años en el mercado nacional
- Muestra representativa de compañías multinacionales y nacionales
- Más de 45.000 datos reportados
- Más de 270 cargos tipo
- Información Salarial Organizada por: Origen de inversión, tamaño de la empresa, localización geográfica y 15 sectores/tipo de industria (Automotriz, Bananero, Comercial, Construcción, Farmacéuticas, Hotelero, Industrial, ONG, Petrolero, Fiduciario, Publicidad, Servicios, Sector Financiero, Tecnología).

Una vez analizados estos elementos se deben definir que cambiar para realizar ofertas competitivas para el mercado laboral. En los cambios a realizar deben contemplarse los siguientes:

- Incremento del salario escalonadamente en función de los diferentes niveles jerárquicos y las escalas salariales anteriormente identificadas.
- Modificación de los beneficios devengados a los trabajadores incluyendo seguro de vida y seguro de salud con cobertura para la familia.

- Inclusión de los reconocimientos morales y materiales de acuerdo al nivel de cumplimiento y sobrecumplimiento de los objetivos de trabajo de cada uno de los puestos de trabajo.

Está acción se realizará paralelamente al diagnóstico de la situación actual de los sistemas de salario y beneficios, además, se va a ejecutar una vez solamente y a interés de la directiva.

2c) Modificación de los sistemas objeto de análisis: esta acción está encaminada a actualizar los sistemas objetos de análisis de las anteriores acciones de la presente línea de actuación. La frecuencia de ejecución será una sola vez y a interés de la directiva. En esta acción lo que se propone es que las modificaciones que surjan como resultado de los diagnósticos realizados previamente sean implementadas y puestas en vigor para la satisfacción del personal y el incremento de la motivación.

1.3.3. Acciones para mejorar el proceso de inducción de nuevos trabajadores.

Para mejorar el proceso de inducción de nuevos trabajadores a la empresa CASABACA S.A. se le propone a la directiva de la institución un conjunto de dos acciones que serían las siguientes:

3a) Realizar una actividad de presentación formal y bienvenida al nuevo trabajador: está acción deberá ejecutarse cada vez que se incorpore un nuevo trabajador a la entidad. Deberán participar todos los empleados de la organización y la presentación deberá hacerla el jefe del departamento de Talento Humano.

Para que no existan dificultades en la presentación es necesario que se haga un área pública dentro de la organización y que se considere como una actividad extralaboral.

3b) Implementar un manual de inducción del personal: el objetivo de contar con un manual de inducción dentro de la organización es facilitar el conocimiento por parte de los nuevos trabajadores de aspectos de relevancia para la consecución de los objetivos y el adecuado clima laboral. Entre estos aspectos se deben destacar: la misión, la visión, la política de calidad, los valores, los objetivos estratégicos y otros que pueda considerar la directiva como significativos dentro de la política empresarial. La propuesta para el manual de inducción es la que se muestra en el Anexo # 4.

3c) Mantener la ejecución de las acciones que se implementan actualmente en la empresa CASABACA S.A. Estas acciones son las siguientes:

- Firma del acuse de recibo del reglamento interno de higiene y seguridad en el trabajo.
- Información de las políticas de uso de softwares y equipos.
- Información de la política salarial acorde al puesto de trabajo. A esta actividad además se le debe incorporar el poner en conocimiento al trabajador de los incentivos y beneficios asociados al puesto que va a ocupar.
- Firma de la autorización del descuento por rol.
- Firma del acuse de recibo del listado de documentos asociados al puesto de trabajo que va a desempeñar el trabajador.

1.3.4. Acciones para fomentar las interrelaciones personales entre los trabajadores.

En el caso de las acciones encaminadas a fomentar mejores relaciones personales entre los trabajadores también se realiza una propuesta de dos acciones que van a tener como objetivo propiciar la convivencia entre el colectivo laboral. Estas acciones son:

4a) Implementar un área para que los trabajadores compartan el horario de almuerzo: está acción tiene como finalidad que los trabajadores compartan sus horarios libres dentro de la jornada laboral para que se conozcan, socialicen y creen empatía con otros miembros del colectivo.

Para que la acción cumpla su objetivo la instalación debe ser dentro de la organización y se deben establecer horarios rotativos de almuerzo, pero teniendo en cuenta que no coincida el mismo grupo en diferentes horarios.

4b) Realizar actividades recreativas en fechas significativas: esto es una práctica que se ha descuidado un poco a nivel empresarial ya que se han dejado las celebraciones para el entorno familiar y solo se centra el quehacer cotidiano en el cumplimiento de los objetivos.

Las fechas significativas deberán ser celebradas en conjunción con todo el personal que labora en CASABACA S.A., en un entorno ajeno a la institución para fomentar el libre esparcimiento sin que la persona se sienta reprimida debido a que se encuentra en la empresa.

Entre las actividades que se pueden considerar para la celebración de fechas significativas podemos encontrar las siguientes:

- Encuentros deportivos.
- Cenas en lugares de interés histórico o cultural.
- Rifas de diferentes artículos.
- Intercambios de regalos o amigos secretos.

Además de la celebración de las fechas significativas es necesario que se implemente un programa de festejos de cumpleaños colectivos donde una vez al mes de agasajen a los cumpleañeros del mes terminado.

4c) Implementar un sistema de comunicación: el sistema de comunicación a implementar en CASABACA S.A. debe permitir la fluidez de las ideas y de las opiniones de cada uno de los trabajadores que conforman la organización independientemente del puesto que ocupen en la misma. En el sistema de comunicación que se debe implementar hay que tener en cuenta que cada uno de los trabajadores debe tener un espacio para plantear sus inquietudes a sus jefes y estos deben tener un período establecido para dar respuesta a las inquietudes planteadas.

4d) Establecer un sistema de trabajo en equipo: esta acción va a posibilitar que los trabajadores interactúen entre ellos debido a la necesidad de alcanzar los objetivos de trabajo. El trabajo en equipo va a fortalecer las relaciones personales y va a crear afinidad entre los miembros del equipo. Además, en el establecimiento del sistema de trabajo en equipo se van a obtener beneficios para la empresa ya que se van a alcanzar los objetivos en un menor período de tiempo.

1.3.5. Plan de trabajo para implementar las acciones.

Para la ejecución de las acciones mencionadas anteriormente se propone el siguiente plan de trabajo a implementar por la directiva de la empresa CASABACA S.A.

Tabla 3:
Organizador de acciones

Acción	**Responsable**	**Participan**	**Tiempo**	**Controla**
1a)	Jefe del Departamento de Talento Humano	Trabajadores del departamento	1 Semana	Director de la Empresa
1b)	Jefe del Departamento de Talento Humano	Trabajadores del departamento	2 Semanas	Director de la Empresa

1c)	Jefe del Departamento de Talento Humano	Trabajadores del departamento	1 Semana	Director de la Empresa
1d)	Jefe del área de compras	Jefe del área de compras	1 Mes	Jefe del Departamento de Talento Humano
2a)	Jefe del Departamento de Talento Humano	Trabajadores del departamento	3 Semanas	Director de la Empresa
2b)	Jefe del Departamento de Talento Humano	Trabajadores del departamento	3 Semanas	Director de la Empresa
2c)	Jefe del Departamento de Talento Humano	Trabajadores del departamento	2 Semana	Director de la Empresa
3a)	Jefe del Departamento de Talento Humano	Todos los trabajadores	-----	Director de la Empresa
3b)	Jefe del Departamento de Talento Humano	Trabajadores del departamento	1 Semana	Director de la Empresa
3c)	Jefe del Departamento de Talento Humano	Trabajadores del departamento	-----	Director de la Empresa
4a)	Director de la Empresa	Todos los trabajadores	1 Semana	Jefe del Departamento de Talento Humano
4b)	Director de la Empresa	Todos los trabajadores	1 Mes	Jefe del Departamento de Talento Humano
4c)	Director de la Empresa	Todos los trabajadores	1 Mes	Jefe del Departamento de Talento Humano
4d)	Director de la Empresa	Todos los trabajadores	1 Mes	Jefe del Departamento de Talento Humano

Fuente: CASABACA, Dpto. de TH. 2019.
Elaboración Propia

El plan de acción anteriormente propuesto va a ser presentado a la directiva de la organización CASABACA S.A. en junta donde se pretende debatir y discutir las

diferentes propuestas realizadas. En dependencia de las decisiones tomadas en dicha junta se va proceder a modificar el plan de acción de ser necesario, y en un lapso de dos semanas posteriores a la ejecución de la junta directiva. Los principales responsables de la ejecución e implementación del plan de acción propuesto van a ser el Director de la Empresa y el Jefe de Recursos Humanos. Para que el plan de acción funcione correctamente y de los resultados esperados es necesario involucrar a todos los trabajadores en su ejecución.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones.

1. A decir de los teóricos que se han dedicado al estudio de los elementos motivacionales del individuo se debe destacar que cada persona tiene un conjunto de necesidades que debe satisfacer tanto en lo personal como en lo laboral, y en dependencia del grado de satisfacción de dichas necesidades va a ser el nivel de motivación que presente el trabajador y su nivel de fidelidad para con la empresa para la que se encuentra laborando.

2. En el caso específico de la empresa CASABACA S.A., los elementos motivacionales que presentan deficiencias y que están influyendo en la retención de los trabajadores son cuatro: un deficiente sistema de capacitación, la desactualización de los sistemas de salario y beneficios, la inexistencia de interrelaciones personales y el inadecuado sistema de inducción a los nuevos trabajadores. Estos elementos fueron corroborados mediante la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación.

3. El plan de acción propuesto para la retención del personal en la empresa CASABACA S.A. se compone de cuatro líneas de actuación encaminadas a resolver los cuatro elementos detectados como deficientes y que influyen en la motivación de los trabajadores.

4. El plan de retención del personal para la empresa CASABACA S.A. queda diseñado sobre la base de las necesidades, motivaciones e intereses de cada uno de los trabajadores que pertenecen a la institución.

5. El conjunto de acciones propuestas tiene como objetivo que la empresa, objeto de estudio, logre disminuir los índices de rotación al máximo posible hasta alcanzar niveles por debajo de los límites permisibles para este tipo de actividad.

2. Recomendaciones.

1. La empresa deberá implementar todas las acciones propuestas por cada una de las líneas de actuación a fin de cumplir con el objetivo trazado y alcanzar la disminución del índice de rotación del personal.
2. Controlar la correcta ejecución de las diferentes acciones propuestas a fin de garantizar que se cumpla con lo planificado.
3. Mantener actualizado el plan de retención para que el mismo responda a las necesidades reales de la entidad objeto de estudio.
4. Escuchar las opiniones de los trabajadores para perfeccionar las acciones y las líneas de actuación de manera periódica y así evitar que se vuelvan a incrementar los índices de rotación del personal.
5. Utilizar la presente investigación como guía para la ejecución de investigaciones similares.
6. Documentar el procedimiento de implementación del plan de retención para que futuras generaciones sepan qué hacer para replicar el proceder.

Obras citadas

Ajello. 2003. «La motivación para aprender.» En *Manual de psicología de la educación,* de Pontecorvo, 251-271. Publicado en Madrid: Editorial Popular.

Amorós. 2007. *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.* Publicado en Lima: Editorial de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Angarita, y Ortiz. 2019. *Caracterización de las Prácticas de Gestión del Talento Humano Implementadas en la Alcaldía del Municipio de San Calixto, Norte de Santander* . Doctoral dissertation, Publicado en Bogotá: Editorial de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Armas, Llanos, y Traverso. 2017. *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales.* Publicado en Samborondón: Editorial de la Universidad ECOTEC.

Arregui. 2018. *El ausentismo laboral. Caso:"Área Call Center institución financiera privada del Ecuador"* . Tesis de Maetría, Publicado en Quito: Editorial de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Bahamón, Cortés, Piñeros, y Rojas. 2014. *Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá.* Tesis de Grado, Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Baque. 2014. *Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí.* PhD Thesis, Publicado en Trujillo: Editorial de la Universidad Privada Antenor Orrego .

Barragán, Castillo, y Guerra. 2009. «La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados.» *Daena: International Journal of Good Conscience* 145-159.

Bichuetti. 2012. «Papel clave del CEO en la retención de talento.» *Mercado.* 12 de Mayo . Último acceso: 6 de Junio de 2019. http://www.mercado.com.ar/notas/informes/370744/papel-clave-del-ceo-en-la-retencin-de-talento.

Capelli. 2008. «Talent Management for the twenty-first century.» *Harvard Business Review* 74-81.

Castillo. 2006. *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad.* ECOE Ediciones.

Castillo. 2009. *Nuevas tendencias en la retencion y mejora del talento profesional y directivo.* Publicado en Madrid: Editorial de la Fundación Escuela de Organización Industrial.

Chávez. 2012. «La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización.» *Pensamiento & Gestión* 140-161.

Chiavenato. 2001. *Administración de Recursos Humanos.* Publicado en Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana S.A.

—. 2002. *Gestión del Talento Humano.* Publicado en México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

Colvin, M, y F. Rutland. 2008. *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation.* Publicado en Louisiana : Editorial de la Louisiana Tech University.

Cortez. 2017. *Estudio de las prácticas de gestión de recursos humanos para retener al talento humano en el área de innovación pedagógica de una Universidad Particular de Lima Metropolitana.* Bachelor´s thesis, Publicado en Lima: Editorial de la Universidad Ricardo Palma.

Cueva, y Sofía. 2019. *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en una empresa de servicios de capacitación.* Bachelor's thesis, Publicado en Ambato: Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

De Francesco. 2011. *Motivación Extrínseca: fuente de estimulación y mejora en el rendimiento deportivo de los alumnos en la clase de Educación Física.* Tesis de Grado, Publicado en Buenos Aires: Editorial de la Universidad Abierta Interamericana.

Diaz, Palomo, y Iruegas. 2013. «Recursos Humanos: La Importancia de la Motivación e Incentivos para los Trabajadores.» *Observatorio de la Economía Latinoamericana.*

Entrepreneur. 2015. «6 estrategias para retener empleados.» *Entrepreneur.* 9 de Mayo. https://www.entrepreneur.com/article/268268.

Ferraro. 2016. *Incidencia de Ausentismo Laboral y Factores Determinantes en el personal de Enfermería del Hospital Zonal Especializado en Oncología "Luciano*

Fortabat" de Olavarria. Tesis de Mestría, Publicado en Rosario: Editorial de la Universidad Nacional de Rosario .

Ferreiro. 2014. «Las teorías X e Y de McGregor.» *SlideShare.* 1 de Noviembre. Último acceso: 10 de Junio de 2019. https://es.slideshare.net/fatimaferreiro/las-teoras-x-e-y-de-cgregor.

García, Mareo, Molina, y Quer. 1999. «La capacidad de innovación como intangible empresarial: una aproximación a través de la gestión del conocimiento.» *Espacios.*

Garijo. 2014. *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa.* Tesis de grado, Publicado en Soria: Editorial de la Universidad de Valladolid.

Giraldo, Arango, y Castillo. 2006. «Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.» *Guillermo de Ockham: Revista científica* 43-81.

Gonzales. 2009. «Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances.» *Revista Universidad EAFIT* 45-72.

Hatum. 2011. *El Futuro del Talento - Gestión del talento para sobrevivir la crisis.* Publicado en Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.

Hernández. 2014. «Cuadro comparativo entre Recurso Humano y Talento Humano.» *Prezi.* 25 de Mayo. Último acceso: 15 de Junio de 2019. https://prezi.com/8_hwwkkrj2mz/cuadro-comparativo-entre-recurso-humano-y-talento-humano/.

Herrera, Ramírez, Roa, y Herrera. 2004. «Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales.» *Revista Iberoamericana de Educación* 1-20.

Herzberg. 2017. *Motivation to work.* Publicado en Abingdon: Editorial Routledge.

Hidalgo. 2011. *Remuneraciones Inteligentes.* Publicado en Buenos Aires: Editorial Granica.

Ibagón. 2017. *Factores y motivaciones influyentes en la decisión de retiro voluntario por parte personal militar de la FAC.* Tesis de Especialidad , Publicado en Bogotá: Editorial de la Universidad Militar Nueva Granada.

Jericó. 2005. *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso.* Publicado en Madrid: Editorial Prentice Hall.

Llanos, Martínez, y Rodríguez. 2015. *Recursos Humanos.* Plan de Estudios, Publicado en México D.F.: Editorial de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Lopez, Pérez, y Valle. 2009. «Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity.» *Human Resource Management* 485-503.

Manzano. 2016. *Modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa Copifull servicios digitales y el desempeño laboral.* Master's thesis, Publicado en Ambato: Editorial de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Manso. 2002. «El Legado de Frederick Irving Herzberg.» *Revista Universidad EAFIT* 79-86.

Masacon, López, y Lára. 2017. «Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial.» *Dominio de las ciencias* 311-333.

McClelland. 1987. *Human Motivation.* Publicado en New York: Editorial Cambridge University Press.

Michaels, Handdfield, y Axelrod. 2001. *The war for talent.* Publicado en Boston: Harvard Business School Press.

Mina. 2015. *Atracción y Retención del Talento. Problemática en Empresa IT de Argentina.* Master Thesis, Publicado en Buenos Aires: Editorial del Instituto Tecnológico de Buenos Aires y Escuela de Organización Industrial.

Minolli. 2010. «La sociedad del conocimiento, el moderno sujeto laboral y el desarrollo de talentos.» *Serie Documentos de Trabajo.*

Montoya, y Boyero. 2016. «El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la competitividad Organizacional.» *Revista Científica "Visión de Futuro"* 1-20.

Nazario. 2006. «Beneficios y motivación de los empleados.» *Invenio: Revista de investigación académica* 133-145.

Omar. 2018. *Empresarios 2.0 Motivación Comportamiento Organizacional.* Publicado en Buenos Aires.

Peiró. 1990. *Psicología de la organización.* Publicado en Madrid: Editorial de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Peña. 2015. *La Motivación Laboral como Herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales.* Publicado en Madrid: Editorial de la Universidad Pontificia Comillas.

Peralta, Santofimio, y Segura. 2011. «El compromiso laboral: discursos en la organización.» *Psicología desde el Caribe* 81-109.

Perez. 2017. *Intervención para reducir el ausentismo laboral no programado en el profesional de enfermería del Servicio de Medicina Interna 4c. Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins EsSalud–Lima.* Tesis de Especialidad, Publicado en Arequipa: Editorial de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Perneth, y Benítez. 2018. *Gestión Estratégica del Talento Humano en la Empresa Proveedora del Oriente.* Tesis de Especialidad en Gestión Gerencial, Publicado en Cartagena: Editorial de la Universidad de Cartagena.

Pinto. 2000. *el legado de Frederick irving Herzberg.* Publicado en Bogotá: Red Universidad Eafit.

Prieto. 2013. *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal.* Tesis de Especialidad, Publicado en Medellín: Editorial de la Universidad de Medellín.

PwC Asesores Empresariales Cía. Ltda. 2019. «Encuesta de remuneraciones.» *PwC Ecuador*. Último acceso: 5 de Febrero de 2020. https://www.pwc.ec/es/paginas-locales/remuneraciones.html.

Quintanar. 2005. *Factores Motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo.* Thesis, Publicado en Pachuca: Editorial de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Reeve. 2003. «Motivación y emoción.» *Persona* 227-229.

Reid. 2008. *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis.* Publicado en Berkeley: PhD Qualifying Examination School of Social Welfare University of California.

Robbins. 2004. *Comportamiento Organizacional.* Publicado en San Diego State University: Editorial Pearson.

Rojas. 2017. *Estrategias de Gestión para la Prospectiva del Factor Humano en Procesos Empresariales.* Tesis de Especialidad en Alta Gerencia, Publicado en Bogotá: Editorial de la Universidad Militar Nueva Granada.

Santrock. 2002. *Psicología de la educación.* Publicado en Mexico D.F.: Editorial McGraw-Hill.

Sastre, y Aguilar. 2003. *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico.* Publicado en Madrid: Editorial McGraw-Hill.

Sergueyevna, y Mosher. 2013. «Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor.» *Negotium* 5-18.

Valderrama. 2010. *Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas.* Publicado en New Jersey: Prentice Hall-Financial Times, Pearson.

Valencia. 2005. «El capital humano, otro activo de su empresa.» *Entramado.*

Anexos

Anexo 1: Guía de Observación

1. Cómo fluyen las interrelaciones personales entre los trabajadores tanto a nivel horizontal como vertical.
2. Funcionamiento de los procesos de trabajo internos del departamento de Talento Humano.
3. Funcionamiento de cada una de las áreas que forman la entidad objeto de estudio.
4. Diseño del sistema de salario, beneficio e incentivos para los trabajadores implementado en la empresa CASABACA S.A.

Anexo 2: Guías de entrevistas

Entrevista al Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Buenos Días. La presente entrevista forma parte de una investigación dedicada a analizar la relación existente entre la motivación y la retención del personal dentro de la organización. Agradecemos su tiempo y su colaboración y le garantizamos que las informaciones proporcionadas por usted van a ser utilizadas solamente con fines académicos.

1. ¿Cuáles son las funciones que Ud. desempeña?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Qué recomienda a los trabajadores que se incorporan a un nuevo empleo?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Qué es para usted la gestión del talento?

_____
_____
_____
_____

4. ¿A qué áreas de recursos humanos les da más importancia o son más relevantes?

_____
_____
_____
_____

5. ¿Qué acciones llevaría a cabo para motivar a un departamento?

_____
_____
_____
_____

6. ¿Cree Ud. que el proceso de capacitación fomenta la motivación dentro de la empresa?

_____
_____
_____
_____

7. ¿Qué estrategias implementa para motivar los trabajadores?

_____
_____
_____
_____

8. ¿Cree Ud. que existe un sistema de incentivos que permite motivar a sus trabajadores?

_____
_____
_____
_____

Una vez más gracias por su tiempo y su colaboración.

Entrevista al Director de la Empresa CASABACA S.A.

Buenos Días. La presente entrevista forma parte de una investigación dedicada a analizar la relación existente entre la motivación y la retención del personal dentro de la organización. Agradecemos su tiempo y su colaboración y le garantizamos que las informaciones proporcionadas por usted van a ser utilizadas solamente con fines académicos.

1. ¿Cuáles son las funciones que Ud. desempeña?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Considera que sus trabajadores están motivados a apoyar sus decisiones y colaborar con los procesos organizacionales?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Considera que su departamento de Recursos Humanos funciona correctamente?

_____
_____
_____
_____

4. ¿Cree Ud. que existe un sistema de incentivos que permite fomentar la motivación en sus trabajadores?

_____
_____
_____
_____

5. ¿Cómo se relaciona con el personal bajo su mando?

_____
_____
_____
_____

6. ¿Se considera un líder que motiva a sus trabajadores?

_____
_____
_____
_____

7. ¿Reconoce que la labor de los trabajadores influye en los resultados de la empresa?

_____
_____
_____
_____

8. ¿Qué medidas considera deben implementarse para motivar a los trabajadores y así retenerlos en la organización?

_____
_____
_____
_____

Una vez más gracias por su tiempo y su colaboración

Anexo 3: Guía de Encuesta

La presente encuesta forma parte de una investigación dedicada a analizar la relación existente entre la motivación y la retención del personal dentro de la organización. Agradecemos su tiempo y su colaboración y le garantizamos que las informaciones proporcionadas por usted van a ser utilizadas solamente con fines académicos. En el presente cuestionario va a encontrar una serie de preguntas relacionadas con la motivación laboral, las expectativas y necesidades que Ud. tiene dentro de la Empresa CASABACA S.A. Sus respuestas serán manejadas de manera anónima y confidencial, por esta razón no se le recogerán sus datos personales. Conteste con una (X) dando valores entre 1 y 3 donde:

1: En desacuerdo

2: Medianamente de acuerdo

3: De acuerdo

	1	2	3
1. ¿Cómo se siente con las condiciones físicas de su trabajo?			
2. ¿Los beneficios económicos que recibe en su trabajo cubren sus necesidades básicas?			
3. ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?			
4. ¿Se siente a gusto en su empleo?			
5. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?			
6. ¿Reconocen el trabajo que usted realiza?			
7. ¿La capacitación recibida para el desempeño de sus funciones es adecuada?			
8. ¿Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?			
9. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones?			

10. Alguna sugerencia acerca de cómo mejorar los procesos del área de Recursos Humanos en la empresa.

_____

_____

_____

_____

Una vez más gracias por su tiempo y su colaboración

Anexo 4: Manual de Inducción

¡Felicidades!

A partir de este momento perteneces al equipo de trabajo de unas de las mejores compañías del sector automotriz.

Why

Estamos convencidos que la calidad es el camino a la excelencia.

Misión

Vivimos Con Pasión La Calidad

Visión

Liderar el mercado automotor con productos de calidad

– Vender 10.000 unidades en el 2020.

– Crecer al 5% en rentabilidad neta en el 2020.

– Contar con el mejor talento humano del país.

Cultura de Servicio Excepcional

Crecemos con innovación, actitud y servicio al cliente.

Actitud es la forma de enfrentar la realidad.

Soportados en dos pilares:

Respeto por las Personas y Mejoramiento Continuo.

Historia

La vasta historia de CASABACA se remonta a 1835, año en el que José Baca y Torres inaugura el almacén más grande de novedades de su época, siendo la primera empresa en mantener una oficina en París para importación y exportación de mercadería.

La historia de CASABACA no solo hace referencia a la labor comercial de Quito, sino también al apoyo a la comunidad, de esta manera Héctor Baca, uno de los hermanos de la firma Ignacio Baca y Hermanos, junto a su esposa, realizaron la donación del terreno en donde actualmente se encuentra el Hospital de Niños Baca Ortíz.

La familia Baca inició su incursión en la industria automotriz con la compañía Baca Hermanos en 1928, adquiriendo la representación de Ford Motors Company, pese a que también se dedicaban a la comercialización de una amplia variedad de artículos domésticos.

Política de Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo

"Amamos la naturaleza y promovemos una actitud de respeto al Ambiente y a las Personas"