



**ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN**

**Plan de Retención de Talentos en Gestión Global**

**Proyecto de titulación para optar al grado de MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y  
DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna:**

María Paz Merchán Illescas

**Profesor Guía:**

Roberto Carvalho

Santiago, Noviembre 2018

## ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
Presentación de la problemática.....	3
Planteamiento de objetivos .....	4
Objetivos específicos: .....	4
Análisis de relevancia del proyecto .....	5
CAPITULO 1.- MARCO REFERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	6
Visión.....	6
Misión .....	6
CAPITULO 2.- MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1 La Gestión de Personas y su importancia .....	7
2.2 Employee Engagement .....	8
2.3 ¿Cuál es el talento que buscan las organizaciones? .....	8
2.4 La Retención de Talentos.....	8
2.5 Estrategias para Retener Talentos .....	9
2.6 Motivación .....	13
2.7 Modelos de retención de talentos .....	17
CAPITULO 3.- METODOLOGÍA .....	25
3.1 Propuesta para la recolección de datos.....	25
3.2 Metodología de análisis de datos .....	26
3.3 Programación del Proyecto .....	27
3.4 Enfoque Cualitativo .....	28
3.5 Enfoque Cuantitativo .....	28
CAPITULO 4.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30
4.1 Resultados de la entrevista .....	30
4.2 Discusión de la entrevista .....	32
4.3 Resultados de la encuesta.....	33
4.4 Discusión de la encuesta .....	46
CAPITULO 5.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	50
CONCLUSIÓN .....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58
ANEXOS.....	60

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro 1: Las tres teorías motivacionales: Maslow, Herzberg y McClelland .....	14
Cuadro 2: Programación.....	27
Cuadro 3: Datos personales.....	33
Cuadro 4: Rotación Enero – Octubre 2018 .....	68
Ilustración 1: Una perspectiva del Reclutador.....	20
Ilustración 2: Modelo de experiencia del usuario.....	21
Ilustración 3: Modelo de experiencia del usuario.....	21
Ilustración 4: Balance entre necesidades de la empresa y del empleado.....	22
Ilustración 5: Remuneraciones básicas.....	23
Ilustración 6: Desarrollo de carrera y ambiente laboral .....	23
Ilustración 7: Remuneraciones basadas en el desempeño .....	24
Ilustración 8: Clasificación de la técnica de encuesta .....	28
Ilustración 9: Pregunta 1.....	34
Ilustración 10: Pregunta 2.....	35
Ilustración 11: Pregunta 3.....	36
Ilustración 12: Pregunta 4.....	37
Ilustración 13: Pregunta 5.....	38
Ilustración 14: Pregunta 5.....	39
Ilustración 15: Pregunta 5.....	40
Ilustración 16: Pregunta 6.....	41
Ilustración 17: Pregunta 7.....	42
Ilustración 18: Pregunta 8.....	43
Ilustración 19: Pregunta 8.....	44
Ilustración 20: Pregunta 9.....	45
Ilustración 21: Pregunta 7.....	49
Ilustración 22: Implementación de un Plan de Retención de talentos.....	51
Ilustración 23: Indicadores de medición de la gestión .....	55
Ilustración 24: Informe de Reclutamiento y Selección Mayo 2018 .....	67
Ilustración 25: Informe de Reclutamiento y Selección Mayo 2018 .....	68

## INTRODUCCIÓN

### Presentación de la problemática

“Gestión Global” es una consultora con más de ocho años en el mercado, ofrece servicios de asesoría y apoyo a la gestión en las áreas de asesoría contable y cumplimiento tributario, asesoría laboral y gestión de nómina, back office y representación legal. En el último año (mayo 2017 a mayo 2018) la empresa ha presenciado un alto nivel rotación de un 35% aproximadamente. Por lo que actualmente, la necesidad principal es contribuir con estrategias de retención para proponer un plan de retención de talentos que contribuya al engagement de los colaboradores. Hay que mencionar, además que las consultoras son de alta rotación, en todas estas empresas que se prestan servicios profesionales al año existe una rotación entre el 15% y 20% estimando que trabajan 100 personas; esto se debe a la alta presión y la importante cantidad de trabajo a la que están sometidos. Un caso similar ocurre con los puestos de auditoría, en donde los profesionales, además de cambiar de empresa suelen modificar su puesto de trabajo al ganar mayor experiencia en el sector” (Campos, 2018).

La gestión de personas es una de las funciones empresariales que más cambios ha experimentado en las últimas décadas y uno de esos cambios es ganar la consideración de función estratégica (Carvalho, 2017), y de esa manera manejar el reclutamiento y selección, inducción y capacitación, desarrollo organizacional, compensaciones, evaluación del desempeño, entre otros. Todas estas prácticas deberían influir en el engagement organizacional, con la finalidad de dirigir a los colaboradores hacia la estrategia de la empresa y así desarrollar personas dinámicas capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias. Además, valorar a las personas como un talento a optimizar y un socio estratégico para la mejora de la posición competitiva de la organización (Aduna, García, & Miguel, 2016).

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional (Chiavenato, 2002). Peters y Waterman (1984) señalan que todo el mundo está de acuerdo en que las personas son nuestro activo más importante y que, sin embargo, casi nadie actúa en este sentido. Becker, Huselid y Ulrich (2001) reafirman lo anterior añadiendo que hay muchas organizaciones en las cuales los directivos están de acuerdo con dicha aseveración pero no entienden el papel de la Gestión de Recursos Humanos en esta visión estratégica. Sirianni (1992) afirma que debe existir un rol estratégico de recursos humanos y un relativo involucramiento de la función del personal, en otras palabras, la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos para atraer, desarrollar y mantener talentos.

En la actualidad, uno de los mayores retos de las empresas es saber atraer y retener el talento. Se estima que la rotación es la mayor preocupación para las empresas, debido, en parte, a que las organizaciones no se esfuerzan en conocer mejor a sus colaboradores, tanto o más que a sus clientes, para comprender cuáles son sus expectativas y que les motiva para estar más comprometidos con la organización. En particular, lo dicho anteriormente se conoce como employee engagement. “De acuerdo a un estudio de IBM, Employee Engagement es el grado en que los empleados se sienten motivados para contribuir al éxito de la organización y están dispuestos a aplicar un esfuerzo discrecional para llevar a cabo tareas importantes que permitan el logro de los objetivos de la organización” (Sistemas Humanos , 2018).

### **Planteamiento de objetivos**

La necesidad principal es la retención de talento y fomentar el engagement en los colaboradores, en donde el desafío principal es ¿Cómo mejorar la retención de los colaboradores y el compromiso con la organización? conectando la estrategia con la cultura organizacional, ya que, si bien, en la empresa lo que genera ingresos son las personas también se tiene un alto impacto en el mercado dado que no se ve bien, tanto en la industria como futuros clientes se preguntarán qué está pasando internamente. Al mismo tiempo, y en concordancia con lo dicho anteriormente es necesario trabajar en un estudio de clima laboral, definiciones de cargo, inducción a los colaboradores, capacitaciones, definir estrategias de gestión de carrera, evaluación de desempeño, incentivos, programas de reconocimiento, procesos de reclutamiento y selección, entre otros.

Dado lo anterior, el presente proyecto se enfoca en proponer un plan de retención de talentos en Gestión Global, con el fin de contar con colaboradores claves, comprometidos y motivados en la organización para así lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### **Objetivos específicos:**

- Investigar los conceptos teóricos más significativos en la retención y compromiso de los talentos.
- Identificar por qué se está produciendo rotación de talentos en la empresa.
- Indagar que es lo que se hace actualmente en la empresa con este tema.
- Entender las necesidades y expectativas de los talentos y potenciales talentos en relación a retención.
- Sugerir un plan de acción para retener a los talentos.

## **Análisis de relevancia del proyecto**

Para el área de Recursos Humanos un factor motivacional es hacer presencia en la empresa, que los colaboradores tengan conocimiento y además que valoren los proyectos que se realizan, ya que son pensados en el bienestar de todos. Al mismo tiempo, poder tener una mirada externa en donde se detecten las necesidades de los colaboradores, del departamento y de la empresa para que se propongan nuevas ideas en base a conocimientos, herramientas, metodologías, etc.

La relevancia de mi rol como investigadora en Gestión Global es generar reflexión y discusión en los gerentes de cómo se están manejando los diferentes procesos y la gestión de Recursos Humanos para así poder proponer cambios que sean realizables y válidos con la cultura organizacional y de igual manera que vayan acorde a la estrategia de la empresa. Además, dadas las condiciones cambiantes del mercado es necesario pensar en retención de talentos. Como investigadora apoyaré en que este proyecto este alineado con los objetivos corporativos, que conozcan modelos de retención, apoyaré a una gestión más efectiva obteniendo mayor productividad de los colaboradores ya que se sentirán más motivados, comprometidos y felices. Por otra parte, profesionalmente pondré en manifiesto los conocimientos adquiridos durante el magister que permitirán sentar las bases para otros estudios sustantivos que surjan abriendo nuevos caminos que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

## **CAPITULO 1.- MARCO REFERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Gestión Global es una empresa con más de ocho años en el negocio de la consultoría, ofrece servicios de asesoría y apoyo a la gestión en las áreas de asesoría contable, cumplimiento tributario, asesoría laboral y gestión de nómina, Back Office, domicilio legal y representación legal, entre otros. Gestión Global cuenta con un equipo de 82 profesionales especializados en temas tributarios, contables, financieros y laborales.

La cartera de clientes de Gestión Global está compuesta por empresas nacionales y extranjeras, en variados rubros tales como minería, construcción, comercio, energías renovables, servicios y otros. Entre los países de origen de nuestros clientes extranjeros, se encuentran Estados Unidos, Canadá, Perú, Argentina, Brasil, Inglaterra, España, Italia, Alemania, India, Japón, Australia y otros. Prestamos servicios en español e inglés.

### **Visión**

La visión de Gestión Global es lograr ser una consultora de excelencia y reconocida por sus servicios integrales de información en el mercado nacional e internacional.

### **Misión**

La misión de Gestión Global es satisfacer las necesidades de información de sus clientes, disminuyendo los costos y riesgos para su negocio, entregándoles una estructura propia y ayudándolos a lograr una mayor eficacia operacional.

## CAPITULO 2.- MARCO CONCEPTUAL

A lo largo de la historia se ha hablado de la importancia económica en la generación de resultados. Con esto quiero decir que, las personas constituyen un factor especialmente privilegiado en la cadena de valor y en esa generación de resultados. Por ello, si lo que se pretenden son unos resultados adecuados, hemos de convenir en la importancia de tener en cuenta sus intereses. El cambio son las personas, son uno de los principales stakeholders que participan en la empresa. Es decir, la eficiencia económica pasa, en gran parte, por el impulso de sus colaboradores en sus puestos de trabajo. Es así que, para que este doble objetivo se pueda cumplir es necesaria la atención al talento, la búsqueda de compromiso y motivación a través de unos sólidos valores corporativos (Rubió Sánchez, 2016).

### **2.1 La Gestión de Personas y su importancia**

La administración de Recursos Humanos ayuda a cumplir los objetivos de la empresa, dado que las personas al desarrollar habilidades y estar motivados, se desempeñan de mejor manera y adquieren compromiso con la organización. Es así que, esta administración es la encargada de preparar a los colaboradores, conservarlos y fidelizarlos con la organización (Flores Villalpando, 2014).

“La Gestión del talento humano es un proceso que surgió en los años 90 haciendo referencia a las diferentes técnicas que incorporan y desarrollan las organizaciones para su fuerza laboral, buscando básicamente destacar las potencialidades con el fin de atraer y retener a sus colaboradores” (Calderón Castillo I. R., 2016, pág. 21).

La gestión del talento humano según Liliana Bonnet (2010) en su artículo titulado La gerencia del talento humano en el siglo XXI no dice que el talento humano es considerado como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo la cual abarca decisiones organizacionales por parte de los directivos para fortalecer a sus colaboradores y los mismos puedan responder antes cambios en su entorno y saber aprovechar las oportunidades.

Así mismo, “A la Gestión del Talento Humano (GTH) se le consideran un conjunto de prácticas y políticas para dirigir a cabalidad todo lo relacionado con las personas, incluido el reclutamiento, selección, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida. La palabra Recurso Humano está siendo reemplazada por GTH, gestión de socios, gestión de personas o gestión de colaboradores” (Egüez Berrezueta, 2017, pág. 17).

Los colaboradores son la fuente de ventaja competitiva en las organizaciones, y no solo un costo que hay que minimizar o evitar, es así que, es necesario atraer a los mejores profesionales de esa manera el éxito se

lograra trabajando con las personas, y no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades, de modo que se sientan comprometidos y con una actitud positiva (Rubió Sánchez, 2016).

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las empresas ven los recursos humanos, siendo una nueva preocupación la gestión de los activos más valiosos para ellas: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Ser capaces de comprometer a los empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de atraer, retener y motivar el talento para alcanzar los objetivos de la empresa (Ramos, 2011). Es por esto que, es importante conocer y tener claro a qué se refieren estos aspectos estratégicos: retención y motivación de talento en una organización.

## **2.2 Employee Engagement**

Según Medrano y Trólogo (2018) el compromiso es un estado emocional positivo y motivacional hacia el propio trabajo, entre las características principales están: altos niveles de energía en las actividades laborales, la voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo, dedicación, inspiración, orgullo de ser desafiado por el trabajo, sentirse felizmente inmerso con las responsabilidades y tareas generando mucha concentración y que los colaboradores no se den cuenta del transcurso del tiempo.

## **2.3 ¿Cuál es el talento que buscan las organizaciones?**

Primeramente se habla sobre lo que realmente es el talento. Son una serie de aptitudes y actitudes de la persona, tales como: liderazgo, mentalidad estratégica, madurez emocional, habilidades para inspirar y motivar, entre otras. Las organizaciones necesitan líderes que se enfoquen en sacar lo mejor de las personas, que contribuyan y hagan crecer el negocio, que sean competitivos, proactivos, autónomos, etc. Además, se debe agregar que talento llama a talento. Ulrich cuando habla de talento se refiere a fortalezas en habilidades blandas, como la capacidad de compromiso e incluso la curiosidad (RandStad, 2016).

## **2.4 La Retención de Talentos**

La importancia del compromiso y la lealtad de los colaboradores son muy importantes en este mundo laboral contemporáneo donde la “guerra por el talento” abunda, definitivamente los colaboradores capacitados tienen mayor oportunidades de empleo. Las organizaciones que desean retener empleados valiosos deben tratar de establecer condiciones de organización favorables y estrategias de retención que aborden las

diferentes necesidades profesionales de una fuerza laboral diversa. Por otro lado, se debe tener presente el impacto en las personas que tiene la pérdida de trabajo. Encontrar trabajo puede implicar algo más que encontrar un trabajo: la nueva persona desempleada a menudo se ve obligada a considerar ocupaciones alternativas, que implican la exploración de una carrera. La toma de decisiones profesionales es una cuestión estresante, que conduce a pensamientos negativos de carrera (Coetzee & Gunz, 2012).

Existen numerosas estrategias de retención, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. La fidelización del empleado, ya no solo se consigue con salarios altos y recompensas monetarias, por lo que el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá, y esto las empresas lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos, beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”. Las políticas de rendimiento, reconocimiento, trato justo en el lugar de trabajo, la satisfacción laboral, desarrollo y oportunidades de carrera y la vida laboral vs calidad de vida son importantes a la hora de retener el talento (Payne, Cook, Horner, Shaub, & Boswell, 2010).

Rubió (2016) indica que en la actualidad, que es donde se encuentran las organizaciones, adquiere especial relevancia los programas y estrategias relacionados con la captación y retención del talento; los procesos de formación y desarrollo profesional; las prácticas retributivas; y todo lo relacionado con la negociación laboral. También, se realizan mejoras en las condiciones del trabajo mediante el enriquecimiento de los puestos; se fomenta el trabajo en grupo; se dignifican las condiciones laborales mediante procesos de prevención de riesgos, programas de flexibilidad, conciliación familiar, etc. Y pasan a primer plano de la actualidad, obteniendo la máxima atención de la dirección general, los temas de motivación y compromiso de los trabajadores; los estudios de clima y cultura organizacional; el fomento del liderazgo y especialmente la necesidad de optimizar el trabajo en equipo. Paralelamente, la innovación se convierte en una de las principales características de las empresas líderes en los mercados y los profesionales viven en un mundo altamente vinculado a las nuevas tecnologías. Ya no se habla de talento, sino de talento conectado. La gestión del conocimiento y de los sistemas de información internos y externos son otras de las piezas clave que sustenta el desarrollo organizativo en la actualidad (pág. 20).

## **2.5 Estrategias para Retener Talentos**

Según Berenstein, (2011) (APUD Arturo (2011) publica en uno de sus artículos ciertas claves que deben tomar en cuenta los líderes de los equipos dentro de las organizaciones para retener los talentos a su cargo:

- **Sea honesto:**

Nunca trate de engañar o confundir a su equipo. Las personas reconocen la falta de honestidad y la evasión ni bien la perciben. Si usted posee una reputación de ser una persona sincera, eso es un bien de inestimable valor con el que siempre podrá contar cuando necesite mantener involucrado a su equipo.

Cuando usted o cualquier otro decisor se equivoquen, admítalo. Si fracasa, acéptelo. Este tipo de honestidad le hará ganar la confianza de su equipo. En los momentos buenos, su equipo estará ahí para apoyarlo. Y en los tiempos difíciles, esa confianza ganada le facilitará ser el emisor de malas noticias.

- **Crea en lo que dice:**

Usted debe estar convencido de lo que está diciendo y vendiendo. De lo contrario, sus interlocutores se darán cuenta. Su nivel de convicción y entusiasmo tiene un fuerte impacto en la audiencia, porque es lo que le permitirá, o no, obtener la motivación que busca.

- **Conéctese con los oyentes:**

Coloque a su equipo o audiencia en el centro de su comunicación. Trate de anticipar sus preocupaciones, temores y aspiraciones; particularmente si está apuntando a la posibilidad de un cambio mayor. Tenga presente que, en la mayoría de los casos, brindar un enfoque global y positivo ayuda a que las personas se sientan más cómodas.

Refiérase a todas las opciones, evalúe los pro y los contras de una acción específica, e identifique los mejores y peores escenarios para todos los actores involucrados. Logre que los oyentes se involucren en la conversación. Responda a sus principales preguntas y objeciones. Nunca pierda de vista la necesidad de ser cuidadoso y, sobre todo, de comunicar su empatía.

- **Mantenga un diálogo “de dos vías”:**

Genere tantas oportunidades de comunicación bidireccional como le sea posible. Las discusiones de arriba hacia abajo no son suficientes. Acepte las opiniones, ideas, preguntas de todos los integrantes de su equipo. Debe estar en la búsqueda constante de aquellos temas que inquietan a los demás.

- **Mantenga a las personas en el circuito de la comunicación:**

Comunicar, y hacerlo con frecuencia, es de suma importancia. Necesita reforzar sus mensajes repitiéndolos una y otra vez. Las personas desean sentirse parte de lo que está sucediendo. Si usted no logra involucrar a su equipo de forma completa y continua, se enfrentará a la posibilidad de perder su interés. O peor aún, su nivel de confianza, motivación y desempeño podrían decaer significativamente.

- **Escríbalos:**

Refuerce sus mensajes enviándolos en tantos formatos como le sea posible. Dígalo personalmente, por supuesto. Pero luego, reitere su mensaje en e-mails, newsletters, boletines, folletos, cartas informativas, videos, CDs, etc. Siempre que escriba algo, asegúrese que sea claro, coherente y preciso. Adecue sus comunicaciones de acuerdo con los estilos de oyentes y de aprendizajes presentes en su equipo. Deberá segmentar su comunicación en función de la diversidad y tamaño de su audiencia. Solo asegúrese de no sacrificar la consistencia y precisión de su mensaje a causa de esta “personalización”.

- **Mida lo que hace:**

Una de las mejores formas de evaluar si usted está alcanzando sus objetivos de comunicación, es recibir una retroalimentación (feedback) frecuente de parte de sus interlocutores.

- **Escuche estratégicamente cada respuesta:**

Escuche también, las conversaciones informales que se dan dentro de la organización. Tome como referencia y compare sus iniciativas con las de aquellas empresas que se destacan por su comunicación.

Estas claves de retención aunque parezcan consejos simples pueden llegar a incidir en la satisfacción del cliente interno. Los líderes de las organizaciones a través de un proceso actitudinal pueden lograr que estas claves sean parte de su trato diario con el personal y así lograr los objetivos planteados. Es muy importante que estas claves en el caso de ser utilizadas que sean acordes al giro de negocio de la organización, de igual forma se debemos tomar muy en cuenta el tipo de personal, es decir, si es operativo o administrativo.

### **Siete Estrategias Para Retener a los Colaboradores en las Empresas Chilenas**

Un análisis de retención de talento realizado por Fortune 100 muestra 7 formas para lograr que los colaboradores valiosos se queden trabajando en tu empresa:

### **1) Conectar a todos los colaboradores a través de un fin común**

Los líderes de tu empresa tendrán la misión de alinear a cada miembro de la organización con un mismo propósito. Si somos un poco más gráficos, la idea es que todos estén remando hacia un mismo lado. Es importante que cada trabajador entienda que juega un rol primordial para que esta “máquina” funcione.

### **2) Crear sentido de comunidad**

Tener un sentimiento de equipo o “familia” en la oficina puede alejarnos de la idea fría de que esto es solo un trabajo. Una relación estrecha con el grupo hará que los trabajadores quieran quedarse, incluso a pesar de que sean tiempos difíciles a nivel corporativo.

### **3) Escuchar ideas**

Tomar en cuenta las opiniones de tus trabajadores es una manera de manifestar que lo que hacen es importante. Desde su perspectiva, siempre verán puntos que tal vez no son visibles para nadie más.

### **4) Empoderar a la gente**

El excesivo control puede jugar en contra para la empresa. La tendencia es que cada vez más se incorporen políticas de apertura y transparencia. De esta manera, los trabajadores asumirán responsabilidades y sentirán que en ellos se depositó confianza.

### **5) Que todos conozcan al cliente**

En muchas compañías, ciertos sectores jamás estarán en contacto directo con el cliente final. ¿Por qué es importante que se conecten? Es importante que entiendan de qué manera aportan al resultado final. Esto se puede lograr de distintas formas: visitas en terreno, visitas del cliente a la empresa o la utilización de distintos medios de comunicación interna.

### **6) Valorar el aporte de los colaboradores**

El reconocimiento laboral es un punto clave. Que valoren nuestra contribución es una motivación para seguir teniendo un buen desempeño. Porque no todo incentivo tiene que verse reflejado en dinero, hay distintas formas de darlo a conocer, desde felicitaciones públicas hasta regalos corporativos.

## 7) Fomentar el compromiso con servicios de beneficios e incentivos

Promover que tu equipo colabore con iniciativas de carácter social es entregar el espacio para que contribuyan con la comunidad, como parte de la empresa (Del Barrios, 2017).

## 2.6 Motivación

Los autores de las principales teorías motivacionales son: Maslow, Herzberg y McClelland.

### 1) La pirámide de Maslow:

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

### 2) La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg:

Herzberg propuso la Teoría de los dos factores, también conocida como la Teoría de la motivación e higiene. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

**La satisfacción** que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

**La insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

### 3) La teoría motivacional de McClelland

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

**Logro:** Es el impulso de ser el mejor, de desmarcarse del resto, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas muy elevadas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado y aceptan responsabilidades.

**Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y/o grupos, necesidad de ser reconocidos por estos. Habitualmente luchan por que predominen y se respeten sus ideas.

**Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, estar en contacto con los demás, prefieren el trabajo en grupo al individual (Egüez Berrezueta, 2017).

**Cuadro 1:** Las tres teorías motivacionales: Maslow, Herzberg y McClelland

MASLOW		HERZBERG	McCLELLAND
<b>Autorrealización (resolución de problemas, aceptación de hechos, creatividad)</b>	<b>Motivacionales</b>	Responsabilidad Trabajo en sí Crecimiento Realización	<b>Logro</b> (deseo de la excelencia, trabajo bien realizado)
<b>Estima (confianza, éxito)</b>		Reconocimiento Status	
<b>Social o Pertenencia (amistad, afecto)</b>	<b>Higiénicos</b>	Colegas y subordinados Relaciones interpersonales	<b>Poder</b> (busca que le consideren parte importante de un grupo)
<b>Seguridad (Protección física, seguridad de empleo, seguridad de salud)</b>		Políticas y cultura de la organización Seguridad en el trabajo	
<b>Fisiológicas (Alimentación, descanso, respiración)</b>		Condiciones físicas de trabajo adecuadas Salario	<b>Afiliación</b> (se siente bien en equipo y se siente seguro dentro de el mismo)

**Fuente:** (Egüez Berrezueta, 2017)

Todos los gerentes enfrentan un gran reto: motivar a los colaboradores para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, así como satisfacción y compromiso (Gordon, Sacristán, & Sobrino, 1997). Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio para diagnosticar el grado de motivación y recomendar maneras de mejorarla. Una de las teorías es la del refuerzo, que hace hincapié en las consecuencias de la actuación (Komaki, Coombs, & Schepman, 1991) y se basa en que si se recompensa por ciertos comportamientos requeridos, existe la posibilidad de que se repitan. También existe la teoría de las expectativas, que es cuando el individuo cree que su esfuerzo conducirá a los resultados valorados (Vroom, 1964). Por lo tanto, cuando los individuos creen que el esfuerzo da lugar a un rendimiento, cuando creen que serán compensados por él y descubren el valor de las recompensas que se ofrecen, todo esto hace que las personas vean estas recompensas como motivación (Payne, Cook, Horner, Shaub, & Boswell, 2010).

En la actualidad las organizaciones siempre están en la búsqueda de nuevos métodos o herramientas que permitan a las empresas la optimización de recursos, el mayor ingreso, la permanencia de los clientes

(internos y externos) y la consecución de nuevos, etc. Es por ello que a través de la motivación laboral se ha visto muchos cambios exitosos. La motivación laboral se la puede entender como un estímulo positivo que brinda las organizaciones a sus trabajadores para que las actividades que realizan se lleven a cabo en su totalidad y de esta forma poder cumplir con los objetivos institucionales.

Según López (2014), la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

En un artículo de una consultora ¿Cómo gestionar equipos y personas? (cdi Consulting, 2014). Se menciona que para poder motivar de forma correcta a los colaboradores de una institución u organización es necesario tener en cuenta los factores de motivación y los factores higiénicos. Los mismos que se describen a continuación:

#### **Factores Motivacionales:**

- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de realización: Certeza de contribuir en la empresa.
- Reconocimiento: La confirmación de haber realizado un trabajo con éxito.
- Logro: Oportunidad de realizar cosas importantes o interesantes.
- Mayor responsabilidad: logro de nuevas tareas.

#### **Factores Higiénicos:**

- Factores económicos: Sueldos, salarios o prestaciones.
- Condiciones físicas: iluminación y temperaturas adecuadas, entorno físico seguro.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, reglas de trabajo justas, políticas.
- Factores sociales: formas de relacionarse con los compañeros.
- Status: oficinas propias, títulos de los puestos.
- Control técnico.

En las organizaciones actuales, las diferentes clases de motivación como lo son la intrínseca, la extrínseca y la trascendental juegan un papel decisivo al momento de alcanzar los objetivos tanto personales, colectivos y organizacionales, es por ello que al lograr potenciar estas diferentes motivaciones se logra conseguir un equipo comprometido con el trabajo óptimo para la organización.

### **Motivación Intrínseca**

A la motivación intrínseca se le considera que nace de la persona con el fin de satisfacer necesidades no materiales como por ejemplo: el reconocimiento o la autorrealización por alguna actividad realizada, por lo que se le podría comprender también como el trabajo en sí mismo por el gusto de realizarlo de forma efectiva mas no por alguna recompensa (salario o aumento de sueldo). Por lo que la motivación intrínseca según Wenger y Snyder, (2000) (APUD Martín Cruz, Martín Pérez, & Trevilla Cantero (2009)) es, por tanto, una poderosa herramienta para superar algunas de las barreras que dificultan la transmisión de conocimiento entre los individuos.

En concreto, la motivación intrínseca favorece el desarrollo de grupos informales al margen de las estructuras formales, lo cual permite la rápida resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito.

### **Motivación Extrínseca**

Por otro lado, a la motivación extrínseca se le puede definir como los estímulos que recibe una persona desde fuera de sí misma, es decir desde la organización o ámbito en el que se desenvuelve, los mismo que sirven como resorte para lograr el cumplimiento de objetivos y metas planteadas por la empresa (mejoramiento de la calidad de servicio y producto, efectividad y eficacia).

Como se menciona posteriormente los incentivos puede ser económico como salario, bonificaciones, etc. Promociones a nivel profesional y de jerarquía, mejoras de las condiciones laborales.

Según Milgrom y Roberts (APUD Martín Cruz et al. (2009)) la motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas (pago de salarios, incentivos, complementos por méritos) o indirectas (tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación) que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo. Esta motivación es necesaria para lograr que los trabajadores lleven a cabo tareas que son valiosas para la organización.

## **Motivación Trascendente**

Lo que busca este tipo de motivación es vincular a la persona con la misión de la empresa y de esta forma se sienta parte importante. De lo que se trata en conciso es encontrar la forma en la que el individuo interponga el bienestar del grupo antes que el suyo propio de esta manera se realice lo que más le conviene a la organización contribuyendo con la ayuda de cada uno.

Esta teoría pone sus cimientos en las creencias, valores y principios de los colaboradores. Es decir lo que busca es impulsar los valores de los mismos como por ejemplo la amistad entre trabajadores y de esta manera se apoyen uno al otro.

La principal motivación que utilizan las organizaciones son los sistemas de compensaciones en donde los salarios sean establecidos de manera justa para los colaboradores, es decir, de acuerdo a la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma organización. Crespo, (2016) (APUD Egüez (2017)).

También se establece que dichos sistemas deben contar con algunos criterios para ser establecidos, entre los mecanismos más utilizados tenemos: el puesto de trabajo, las características de la persona, su rendimiento, antigüedad, el salario equiparable al de los colaboradores que desempeñan puestos similares en otras empresas, entre otros (Valdebenito, 2016).

## **2.7 Modelos de retención de talentos**

### **2.7.1 Modelo Merco**

En la actualidad empresarial el nuevo escenario competitivo es el talento y Merco Talento mediante un estudio muestra en que posicionamiento de atracción y retención se encuentran las compañías en relación a tres valores: calidad laboral, marca empleador y reputación interna.

Los resultados fueron obtenidos a partir de una muestra de 21.200 trabajadores en donde la calidad laboral se valoró por encima de la marca empleador y la reputación interna. El orgullo de pertenencia es la variable que más contribuye a la retención del talento y la motivación y reconocimiento es el gran reto a abordar por las empresas españolas.

### **Las personas creen que para que una firma sea atractiva se debe:**

- Operar en un sector interesante (11,6% de las menciones).
- Ofrecer un salario competitivo (11,3%).

- Apostar por el desarrollo profesional (8,89%).
- Acciones de conciliación (7,7%).
- Empresa sea admirada por sus valores y resultados (7,3%).
- Ofrezca motivación y reconocimiento (7,3%).
- En cuanto a las debilidades que las empresas necesitan intensificar:
- Acciones de conciliación (15,9%).
- Ofrecer un salario coherente con la función desempeñada (8,9%).
- Actuar con valores éticos y profesionales (8,2%).
- Mejorar la relación con los mandos intermedios (8,1%).

Estas 18 variables proporciona a las organizaciones una visión completa de mucha importancia para la gestión del talento. Entre las diez mejores empresas estuvieron:

- 1) INDEX
- 2) REPSOL
- 3) BBVA
- 4) TELEFONICA
- 5) APPLE
- 6) IBERDROLA
- 7) SANTANDER
- 8) GOOGLE
- 9) MERCADONA
- 10) GAS NATURAL FENOSA

**Por número de colaboradores (de 1 a 200):**

- 1) Google
- 2) Toyota
- 3) EAE Business school
- 4) Desigual
- 5) IAG ( International Airlines Group)

### **Por sector de la consultoría:**

- 1) Deloitte
- 2) PwC

Merco Talento define a las tres variables de medición de la siguiente manera:

Calidad Laboral: Es el reconocimiento que hacen los trabajadores del comportamiento de su empresa (percibir un salario justo, promoción interna o acciones de conciliación).

Reputación interna: Reconoce el comportamiento de la compañía frente al resto de grupos de interés (Si la empresa pertenece a un sector atractivo o es acreditada como buen empleador).

Marca empleador: Es la imagen que una organización tiene en el exterior (valores éticos de la empresa, mismas oportunidades entre hombres y mujeres, buena reputación de los altos directivos y orgullo de pertenencia) (Merco Talento, 2016).

### **2.7.2 Modelo ManpowerGroup Solutions**

Manpower propone un modelo de retención de talentos basado en la experiencia de las personas. Para construir un modelo de experiencia del usuario orientado a la permanencia de los empleados en sus organizaciones, deben considerarse las necesidades de empleados y candidatos, es decir, que resulta importante pensar en retener talento incluso antes de que éste se vincule a la organización, de la misma forma como se busca conservar a un empleado. En esta situación, la experiencia completa de un empleado o candidato debe considerarse desde el primer momento en que el candidato conoce sobre la organización y durante todo el camino hasta la entrevista de salida (lo ideal sería pensar en esta entrevista como una entrevista de retención). Por tanto, la “experiencia del empleado” combina interacciones, personas, lugares y puntos de contacto que terminan por definir el compromiso de un individuo con su marca empleador. Todos estos elementos deben estar orientados a la conservación de los trabajadores (Manpower Group Solutions, 2015).

### Ilustración 1: Una perspectiva del Reclutador



**Fuente:** Manpower Group Solutions, elaboración propia.

## Ilustración 2: Modelo de experiencia del usuario



Fuente: Manpower Group Solutions, elaboración propia.

## Ilustración 3: Modelo de experiencia del usuario



Fuente: Manpower Group Solutions, elaboración propia.

### 2.7.3 Modelo Intervial

En INTERVIAL CHILE, se sugirió la siguiente propuesta de valor para atraer y retener talento, a través del modelo de recompensa total de Towers Watson, es un modelo que incluye recompensas monetarias y no monetarias. Pensada para el nivel ejecutivo y profesional.

El Modelo de Recompensa Total se basa en 3 dimensiones principales, las cuales son remuneraciones básicas, desarrollo de carrera y ambiente laboral y remuneraciones basadas en el desempeño, las cuales diseñan una Propuesta de Valor al Empleado, todo esto soportado por la medición como indicadores de gestión, la comunicación transversal a toda la organización, el gobierno corporativo que toma las decisiones de forma alineada y la administración la cual gestiona y mantiene los elementos de este modelo. Asimismo, indica que las organizaciones necesitan maximizar el retorno en la inversión en su fuerza laboral (Valdebenito, 2016).

**Ilustración 4:** Balance entre necesidades de la empresa y del empleado



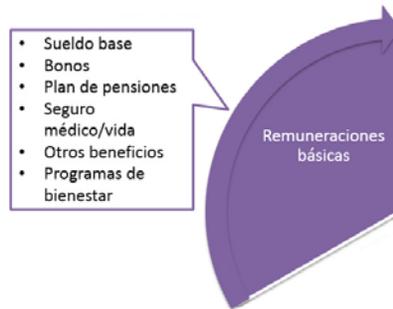
**Fuente:** (Valdebenito, 2016)

Este cuadro indica que debe existir un equilibrio entre las necesidades de la organización y las necesidades del colaborador, con el fin de complementar las metas del negocio y la implementación de una Propuesta de Valor al Empleado. Dentro de este modelo, se proponen elementos que sean objetivos, prácticos, que agreguen valor y fáciles de implementar en cada dimensión, los cuales se detallan a continuación.

## 1) REMUNERACIONES BÁSICAS

El Modelo de Recompensa Total indica que en las Remuneraciones básicas están integrados todos aquellos elementos que el colaborador recibe de forma fija y mensual, como el sueldo base, los bonos, plan de pensiones, seguros y programas de bienestar.

**Ilustración 5:** Remuneraciones básicas



**Fuente:** (Valdebenito, 2016)

- Revisión y optimización del proceso de compensaciones.
- Implementación de un plan de beneficios flexibles.
- Asesoría Social.

## 2) DESARROLLO DE CARRERA Y AMBIENTE LABORAL

El Modelo de Recompensa Total indica que dentro del Desarrollo de Carrera y Ambiente Laboral se encuentran todos aquellos elementos que el colaborador recibe a lo largo de su carrera laboral y que le aporta a él y su familia, así como también a la organización a la cual pertenece en pro del objetivo común, como el aprendizaje y desarrollo, gestión de carrera, movilidad, programas corporativos de salud y bienestar.

**Ilustración 6:** Desarrollo de carrera y ambiente laboral



**Fuente:** (Valdebenito, 2016)

- Gestión Humana como verdadero apoyo para que el negocio cumpla sus objetivos estratégicos.
- Mejorar la comunicación con los líderes de la organización.
- Plan de Desarrollo de Carrera.
- Liderazgo.

### 3) REMUNERACIONES BASADAS EN EL DESEMPEÑO

El Modelo de Recompensa Total indica que en las Remuneraciones basadas en el desempeño, están incluidos todos aquellos elementos que el colaborador recibe a través de su buena gestión, mérito compromiso y buena realización de su trabajo, como el aumento salarial, incentivos de corto y mediano plazo, reconocimiento, entre otros.

**Ilustración 7:** Remuneraciones basadas en el desempeño



**Fuente:** (Valdebenito, 2016)

- Comunicación efectiva del proceso de desempeño.

## CAPITULO 3.- METODOLOGÍA

### 3.1 Propuesta para la recolección de datos

**Fuentes de investigación:** La recolección de datos de la presente investigación será mediante fuentes primarias y secundarias que contienen información verídica.

#### **Instrumento:**

- **Fuentes Primarias:** Se realizará una entrevista semi estructurada y una encuesta.
- **Fuentes Secundarias:** Se analizarán documentos de la organización; tales como, seguimiento del colaborador al primer y segundo mes (Anexo 1), entrevista de salida (Anexo 2), informe de rotación (Anexo 3) y la filosofía empresarial.

#### **Procedimiento:**

##### **Etapa 1**

En primera instancia, mediante una entrevista **semi estructurada**, la cual se aplicó a: Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Gerente de Contabilidad y Tributación y Gerente de Gestión de Nómina. En particular, estos Gerentes fueron escogidos porque tienen conocimiento, accesibilidad a la información de la organización y precisamente una posición estratégica. Deseo subrayar que estas personas sabían con anticipación sobre el tema que se iba a conversar en la entrevista, por lo que este mecanismo redujo la espontaneidad pero aumentó la veracidad de la información. Con respecto al tiempo estimado, la entrevista se programó con una duración de una hora. Las entrevistas se realizaron con la intención de identificar por qué ha existido fuga de talentos, además saber cuáles son los colaboradores talentosos específicamente en esta organización y también como guía para preparar la encuesta.

##### **Etapa 2**

Se realizó una **encuesta** a 39 colaboradores, principalmente supervisores y analistas potencialmente talentosos, es necesario recalcar que los 39 colaboradores fueron escogidos a partir de los testimonios de los gerentes en las entrevistas, se concluyó que en la empresa los supervisores tienen habilidades y características talentosas, por esa razón se encuentran en esa posición, así mismo, existen colaboradores que

de igual manera tienen características talentosas y que pronto tendrán una proyección de crecimiento con más responsabilidades. El tipo de encuesta que se determinó es una encuesta electrónica, esta se escogió por una solicitud de parte de la empresa con el objetivo de entender las necesidades y expectativas de los talentos y potenciales talentos en relación a retención y lo más importante sugerir un plan de acción de retención. Hay que mencionar, además, que en todo el transcurso de la investigación se analizarán documentos proporcionados por la empresa con información relevante que aporte al desarrollo de la misma.

### **3.2 Metodología de análisis de datos**

El método de esta investigación tiene un enfoque inductivo – deductivo. “Es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (Navarro Chávez, 2014, pág. 194). Mediante el enfoque inductivo se identificará el problema para así desarrollar un marco conceptual y finalmente llegar a conclusiones generales. En cambio, a partir del enfoque deductivo, se podrá deducir si es que realmente para Gestión Global talento es lo mismo que dice la teoría. Actualmente, la retención de talentos es bastante representativo, razón por la cual se intentará encontrar estrategias que se puedan generalizar y fundamentar, profundizando en los distintos aspectos, elementos y características propias del proyecto.

Además, esta investigación será descriptiva, ya que servirá para analizar los fenómenos que se dan en las personas específicamente en temas de retención, liderazgo, motivación y compromiso. A su vez, la investigación servirá para realizar una propuesta de intervención para retener talentos, aplicado en Gestión Global, a través de estrategias de retención y factores motivacionales para las personas.

### 3.3 Programación del Proyecto

**Cuadro 2:** Programación

<i>NRO.</i>	<i>OBJETIVO ESPECÍFICO</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESULTADO ESPERADO</i>	<i>TIEMPO (SEMANAS)</i>
1	Investigar los conceptos teóricos más significativos en la retención y compromiso de los talentos	La gestión de personas y su importancia	Obtener la base teórica de la gestión de personas	2
		Employee Engagement	Obtener la información necesaria sobre la retención de talentos, compromiso y motivación	
		La retención de talentos		
		Motivación		
	Modelos de retención de talentos	Obtener información necesaria sobre modelos de retención		
2	Identificar por qué se está produciendo rotación de talentos en la empresa	Realizar entrevistas para el enfoque cualitativo	Obtener información necesaria para preparar la encuesta	5
		Entrevista a gerentes para obtener datos cualitativos		
		Interpretación de resultados		
3	Indagar que es lo que se hace actualmente en la empresa con este tema	Realizar entrevistas para el enfoque cualitativo		5
		Entrevista a gerentes para obtener datos cualitativos		
		Interpretación de resultados		
4	Entender las necesidades y expectativas de los talentos y potenciales talentos en relación a retención	Realizar encuestas para el enfoque cuantitativo	Obtener información necesaria que aporte para el plan de acción	5
		Encuesta a talentos y potenciales talentos para obtener datos cuantitativos		
		Tabulación e interpretación de resultados		
5	Sugerir un plan de acción para retener a los talentos	Determinación de estrategias	Aplicar los procedimientos respectivos y necesarios para el plan de retención de talentos	7
		Plan de retención de talentos	Aplicar las respectivas fórmulas para los indicadores	
		Indicadores de medición de la gestión de personas en relación a rotación de personal		

**Fuente:** Elaboración propia

**Total = 24 semanas**

### 3.4 Enfoque Cualitativo

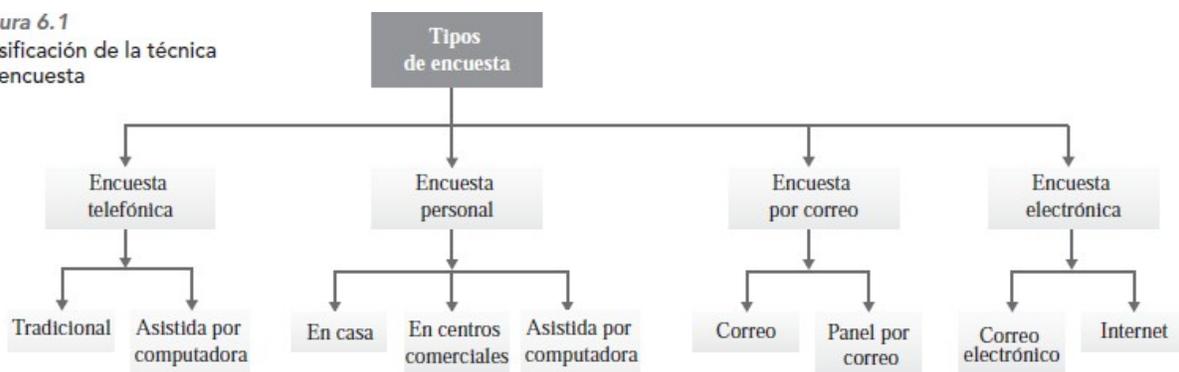
Se utilizará el método de entrevista **semi estructurada**, la cual se caracteriza por tener preguntas abiertas en forma de guía de entrevista, en donde se espera que el entrevistado responda a ellas libremente (Flick, 2012). Se realizará a través de un cuestionario guía de forma oral (Anexo 4), planteando las preguntas y anotando las respuestas.

### 3.5 Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo se aplicará para analizar el resultado de la encuesta, que no son más que “entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado” (Malhotra, 2008, pág. 121).

**Ilustración 8:** Clasificación de la técnica de encuesta

**Figura 6.1**  
Clasificación de la técnica de encuesta



**Fuente:** (Malhotra, 2008)

#### 3.5.1 Encuestas

Una vez realizado el análisis cualitativo se han determinado los principales ejes para elaborar el siguiente paso de la investigación, que es precisamente el análisis cuantitativo mediante la aplicación de la **encuesta**, la misma que se detalla en el anexo 5.

### **3.5.2 Determinación de la Población y del Tamaño de la Muestra**

La investigación se fundamenta en un muestreo no probabilístico, este tipo de muestreo “no se basa en el azar, sino en el juicio personal del investigador para seleccionar a los elementos de la muestra. El investigador puede decidir de manera arbitraria o consciente qué elementos incluirá en la muestra” (Malhotra, 2008, pág. 340). Se escogió esta técnica de muestreo porque la empresa lo que busca retener a sus talentos y posibles talentos.

### **3.5.3 Proceso de Recolección de Datos**

Todo el proceso desde la formulación de las encuestas hasta la recolección de datos se hizo a través de una página web llamada encuestasonline.com, esta página crea encuestas personalizadas con un enlace directo que es compartido con los participantes potenciales mediante correo electrónico (Online Encuesta, 2018).

### **3.5.4 Tabulación e Interpretación de Resultados**

De igual manera encuestasonline.com evalúa los datos recibidos en tiempo real, los datos se muestran en línea de forma gráfica y cuantitativa, posibilitando además el cruce de variables para la interpretación de los resultados (Online Encuesta, 2018).

## CAPITULO 4.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Resultados de la entrevista

#### 1) ¿Para usted qué significa ser un talento en las organizaciones?

En resumen los entrevistados mencionaron que es una persona dispuesta a ejercer de manera competente e inspiradora sus gestiones, tareas y labores, que es capaz de aportar desarrollo y crecimiento a la organización y así misma. Además, un colaborador talentoso es quien posee tanto habilidades técnicas como también habilidades blandas para poder desarrollar sus tareas dentro de una organización. A esto se asocia, por cierto, el “Engagement” que la persona experimente en la organización, ya que también dependerá de cuan comprometido esté para poder proyectar dicho talento.

#### 2) ¿Cómo reconoce un trabajador talentoso en Gestión Global?

Todos los entrevistados sostienen que en Gestión Global un colaborador talentoso es la persona que está dispuesta a aportar técnicamente conocimientos, que además muestre interés en las personas, sus pares y utilice de manera competente los recursos internos que lo movilicen a su propio desarrollo y a alcanzar todas sus metas y por ende al de la Organización. Hay que mencionar, además, que tres entrevistados pusieron énfasis que en los años de vida de Gestión Global, se puede constatar que es una organización que promueve el talento, ya que más del 80% de las personas que hoy lideran equipos comenzaron como analistas.

#### 3) ¿En Gestión Global, hoy en día existe problema con la retención de talentos o posibles talentos? ¿Cuáles?

En relación a retención de talentos, tres de los cuatro gerentes que fueron entrevistados corroboran que hace un año hubo un crecimiento en la fuga de talentos, aumentando la tasa de rotación, creen que se debe a varios factores, en primer lugar por las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, o de petición de colaboradores, principalmente la reposición de personas era poco rigurosa, en cuanto era muy fácil cambiar personas de un puesto o remplazarlas, esto sin argumentar demasiado el cambio.

También, creen que en algo influyeron aspectos remuneracionales en cierto periodo, por lo que se decidió mejorar las bandas salariales y mejorar algunos beneficios, lo que ayudó también a conservar talentos. En cambio, uno de los gerentes cree que actualmente sigue existiendo problemas en cuanto a retención, él asegura que es complejo retener talentos, ya que, estos son tentados por el mercado permanentemente, dice

que, empresas como esta son importantes vitrinas para las industrias que buscan profesionales entrenados y capacitados en temas tributarios y contables.

**4) ¿Ha perdido alguna vez en su compañía a algún colaborador talentoso? ¿Cuál fue el motivo?**

Todos los entrevistados comentan que efectivamente alguna vez han perdido a un colaborador talentoso, en particular la gran mayoría se va por que encuentran mejores ofertas laborales y un porcentaje menor por motivos personales, tales como: problemas de salud y viajes. Uno de los gerentes opina que hace cinco años las personas se iban por que la estructura de desarrollo de carrera estaba poco clara, de igual manera existía poca capacitación, para él la consecuencia de ello es el costo en armar nuevamente la estructura del equipo.

**5) ¿Retener talentos es importante para Gestión Global? ¿Por qué?**

Para los 4 gerentes de la consultora es muy importante retener los talentos, puesto que las personas que aportan en conocimientos técnicos y en habilidades transversales son clave para lograr una organización sana, estable y sustentable en el tiempo. Para ellos es muy importante retener talentos, ya que, los entrevistados mencionan que en los talentos se basan las estrategias de crecimiento de la firma. Así que, la tarea interna es concientizar a todos los líderes en esta tarea y unificar los esfuerzos en generar estrategias para aquello, por lo que el liderazgo toma un rol fundamental en esto.

**6) ¿Qué se hace actualmente en cuanto a retención? ¿Con que acciones se está trabajando?**

Hoy en día, los entrevistados aseguran un plan de acción que va en respuesta a lo anterior, se ha instaurado un plan de liderazgo que continuará este año, además un plan de capacitación y perfeccionamiento de los colaboradores, también existe un plan de compensaciones adecuado. En relación a las solicitudes de colaboradores manifiestan que se han tomado acciones, y hoy existe una política bien definida, cada líder debe validar una salida o cambio de personas en un puesto, para aquello debe argumentar con un seguimiento el porqué de la decisión.

Algunas de las estrategias y planes para la retención del talento son:

- Plan de capacitación interna.
- Plan de desarrollo de carrera.
- Política de asignación de recursos de capacitación (Cursos externos).
- Programa de Liderazgo.

- Fomento de la camaradería a través de (Actividades, paseo, etc.).
- Seguimiento de los colaboradores (Feedback).

## 4.2 Discusión de la entrevista

Después de realizar un resumen de las respuestas de los entrevistados en cada una de las preguntas, se puede conectar con la teoría expuesta en el capítulo 2 que dice que un talento “es la combinación de habilidades blandas, habilidades técnicas, competitividad, proactividad, liderazgo, entre otros”, y de igual manera relacionar con los modelos investigados. En cuanto a lo que significa y cómo se reconoce un colaborador talentoso es justo reconocer que los gerentes comparten la misma idea de “persona talentosa”, de modo que eso genera una idea positiva de que el equipo de gerentes está alineado, así mismo ellos tienen la misma percepción en relación a la teoría de retención de talentos que dice que para “retener colaboradores valiosos se deben establecer condiciones de organización favorables y estrategias de retención”. Si bien para los entrevistados un talento se relaciona con la teoría, existe una idea en particular que en cierto modo no se relaciona con los conceptos teóricos, me refiero que para los gerentes de Gestión Global la mayoría de su gente talentosa hoy en día son los supervisores que empezaron como analistas junior. Conviene subrayar que, para llegar a ser supervisor se debe tener una antigüedad mínimo de 5 años y antes haber tenido gente a su cargo. En relación a esa idea es necesario trabajar en cierto modo con la cultura organizacional que tienen de llegar a ser talentosos a largo plazo y adicional a esto trabajar con los descriptivos de cargos, ya que no se encuentran actualizados y en cierto modo son contradictorios con la idea actual de “talento”.

Por otro lado, tres de los entrevistados hablaron sobre el problema de la salida de talentos que existió en la empresa y las medidas que se tomaron para conservar a los talentos. Al contrario, uno de ellos asegura que actualmente sigue existiendo problemas en relación al tema, por esa razón se hizo un catastro de la salida de talentos del presente año y efectivamente de enero a octubre de 2018 aún sigue existiendo salida de talentos, esto se puede observar en el cuadro 4 del **anexo 3**. En relación a una de las acciones realizadas que fue ajustar las bandas salariales, se puede decir que en realidad no fue un ajuste sino que desde enero de 2018 la gratificación legal se empezó a pagar mensual y no anual como hasta el año 2017, lo que mes a mes en la liquidación refleja un sueldo líquido mayor al del mismo mes del año pasado pero eso no quiere decir que efectivamente existió un ajuste de las bandas salariales e incremento de remuneración.

Otro rasgo de la pérdida de colaboradores talentosos es la deficiencia en cuanto al desarrollo de carrera, en particular tiene relación con lo que uno de los entrevistados dice “empresas como esta son importantes

vitrinas para las industrias que buscan profesionales entrenados y capacitados en temas tributarios y contables”, razón por la cual si no existe una claridad en cuanto a desarrollo profesional los colaboradores van a ver seguridad en otra empresa y dejar que un talento se vaya de la empresa es un signo de menor competitividad, sobre todo si se va a la competencia. Es así que, en Gestión Global hoy en día han instaurado un plan de acción de retención para el año 2018 que tienen mucha relación con los modelos antes mencionados, este plan está alineado a la teoría y modelos de retención, ya que existen estrategias de capacitación, liderazgo, desarrollo de carrera, feedback, entre otros.

### 4.3 Resultados de la encuesta

**Cuadro 3: Datos personales**

DATOS PERSONALES						
Edad	Sexo	Estado civil	Hijos	Cargo	Antigüedad	Nivel de estudios
23	Masculino	Soltero	Si	Analista contable	10 meses	Superior técnico
26	Femenino	Soltera	0	Auxiliar contable	7 años	3 nivel
24	Masculino	Soltero	1	Analista contable	3 años	Superior
30	Femenino	Soltera	No	Secretaría	6 meses	superiores
24	Femenino	Soltera	No	Analista	1 año	Superior profesional
28	Femenino	Casada	No	Asistente contable	2 años y medio	Universitario
31	Femenino	Soltera	0	Analista Contable Tributario	1 año y 4 Meses	Profesional
37	Femenino	Soltera	0	Facturación y cobranzas	3 años	Universitaria
31	Masculino	Soltero	No	KAM	3 Meses	Universitario
30	Masculino	Casado	No	Supervisor Tributario/Contable	4 años	Universitarios
26	Femenino	Soltera	Ninguno	Supervisor Contable Tributario	4 años	Superior
27	Femenino	Soltera	No	Analista Contable	2 años	Titulado
25	Femenino	Soltera	0	Analista Contable Semi-Senior	3 Años	Superior
28	Femenino	Soltera	No	Analista semi-senior	5	Universitario
41	Masculino	Soltero	1	Analista Semi Senior	7 años	Tecnico Superior
27	Femenino	Soltera	0	Analista Contable Tributario	2 años	Tercer nivel
24	Masculino	Soltero	0	Asistente contable	2 años	Universitarios
25	Femenino	Divorciada	1	Asistente	3 años	Tercer nivel
22	Femenino	Soltera	0	Analista de Remuneraciones	10 Meses	Superior
27	Femenino	Soltera	No	Analista de remuneraciones	1,6 años	Tecnico superior
28	Masculino	Soltero	1	Analista contable semi senior	2 años y medio	Superior
25	Femenino	Soltera	0	Auxiliar Contable	4 años	Tercer nivel
27	Masculino	Soltero	0	Psicologo	1 año y medio	Post Grado
44	Femenino	Soltera	2	Recepcionista	1 año 7 meses	Universitarios
33	Femenino	Soltera	No	Analista de Remuneraciones	31 meses	Técnico Superior
34	Masculino	Casado	Dos	Supervisor senior de contabilidad y finanzas	Ocho años	Superior
37	Femenino	Soltero	2	Encargada de Tesorería	10 años	Profesional
32	Femenino	Casada	1	Analista Semi-senior	5 años	Universitarios
38	Masculino	Soltero	0	Supervisor	3 años	Titulado
30	Femenino	Soltera	No	Supervisor Contable Tributario	6 años	Superior completo
24	Masculino	Soltero	1	Asistente de tesorería	1,5 años	Superior
24	Masculino	Soltero	0	Analista Contable Tributario	1 año y 9 meses	Universitarios
30	Femenino	Soltera	1	Analista de Remuneraciones	1 y 8 meses	Superiores completos
24	Femenino	Soltera	0	Analista Gestión de nómina	1 año	Técnico superior
30	Femenino	Soltera	0	Supervisor Senior Contable Tributario	8 años	Superior
33	Femenino	Soltera	2	Supervisor de Remuneraciones	5 años	Profesional Superior
31	Femenino	Soltera	1	Jefe de remuneraciones	10 años	Técnicos
27	Femenino	Soltera	0	Psicóloga de RRHH	2 años y medio	Universitaria

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

**Elaboración propia**

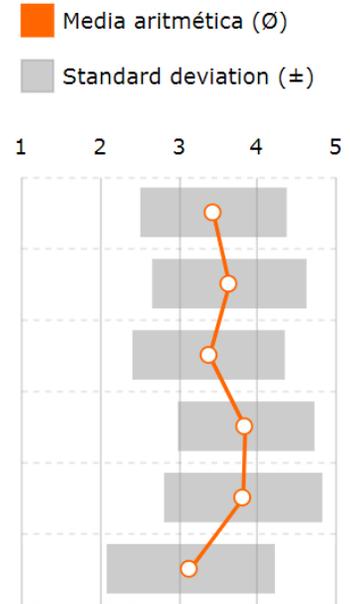
## Pregunta 1

2. Indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con su puesto de trabajo actual \*

[.png](#)
[.pdf](#)
[.xls](#)
[.csv](#)

Número de participantes: 39

	Muy insatisfecho (1)		Insatisfecho (2)		Neutral (3)		Satisfecho (4)		Muy Satisfecho (5)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Jornada laboral	1x	2,56	6x	15,38	10x	25,64	19x	48,72	3x	7,69	3,44	0,94
Fexibilidad de horarios	-	-	6x	15,38	10x	25,64	15x	38,46	8x	20,51	3,64	0,99
Tiempo de descanso durante la jorn...	1x	2,56	6x	15,38	13x	33,33	15x	38,46	4x	10,26	3,38	0,96
Vacaciones y permisos	1x	2,56	1x	2,56	9x	23,08	20x	51,28	8x	20,51	3,85	0,87
Estabilidad	1x	2,56	3x	7,69	8x	20,51	17x	43,59	10x	25,64	3,82	1,00
Remuneración salarial	3x	7,69	8x	20,51	10x	25,64	16x	41,03	2x	5,13	3,15	1,06



**Ilustración 9:** Pregunta 1

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

## Pregunta 2

3. ¿ Encuentra dificultades para compatibilizar su trabajo con sus responsabilidades familiares y actividades personales ? \*

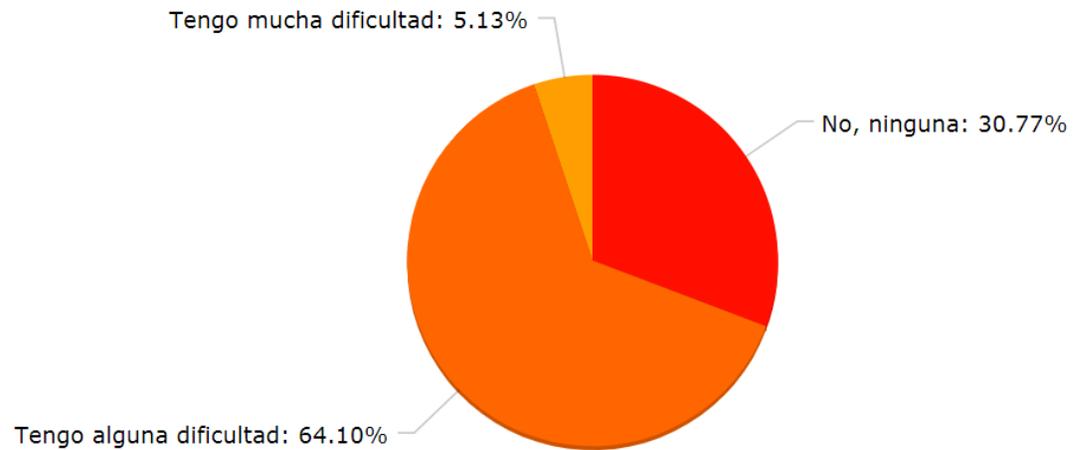
[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 39

12 (30.8%): No, ninguna

25 (64.1%): Tengo alguna dificultad

2 (5.1%): Tengo mucha dificultad



**Ilustración 10:** Pregunta 2

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

### Pregunta 3

4. ¿ Qué tipo de medidas de conciliación considera que podrían ser aplicables en su empresa, y que le ayudarían a solucionar problemas de conciliación (calidad de vida vs trabajo) ? Marque todas las que considere. \*

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 27

15 (55.6%): Horario flexible de entrada y salida

17 (63.0%): Reducción de jornada

4 (14.8%): Jornada intensiva o reducción de jornada durante las vacaciones escolares

10 (37.0%): Teletrabajo

3 (11.1%): Guardería en el centro de trabajo

4 (14.8%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- Jornada reducida los viernes; media jornada una vez al mes
- SALIDA DEL VIERNES MAS TEMPRANO, ESCOGER 1 DÍA AL AÑO QUE NOS DEN VACACION
- acortar la jornada laboral permanentemente quizás los viernes, permiso para el cumpleaños de los hijos, actividades recreativas a nivel empresa, eventos para los hijos para fechas como navidad o día del niño
- programas de integración entre departamentos

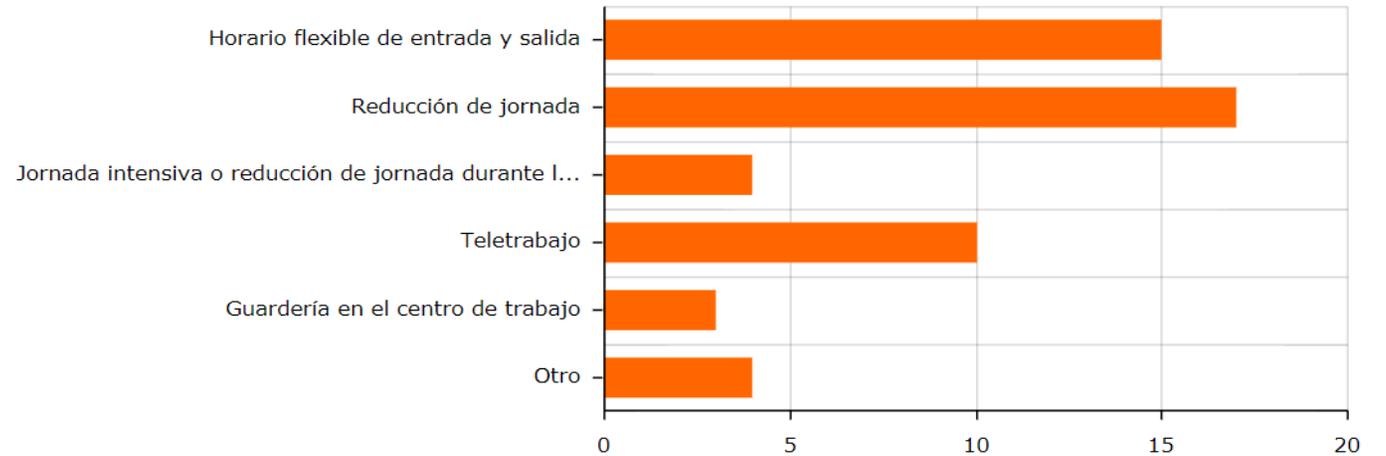


Ilustración 11: Pregunta 3

Fuente: (Online Encuesta, 2018)

### Pregunta 4

5. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con los beneficios no económicos que le proporciona la empresa ? \*



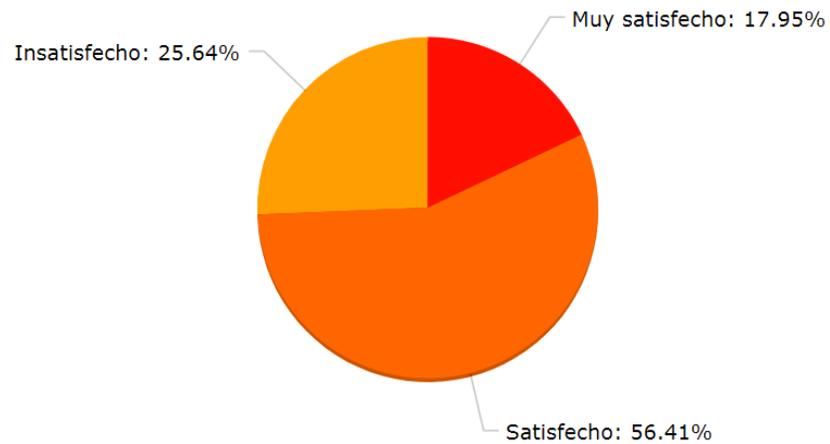
Número de participantes: 39

7 (17.9%): Muy satisfecho

22 (56.4%): Satisfecho

10 (25.6%): Insatisfecho

- (0.0%): Muy insatisfecho



**Ilustración 12:** Pregunta 4

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

## Pregunta 5

6. ¿ Hay algún otro beneficio no económico que le gustaría que la empresa le otorgara ? \*

.xls .csv

Número de participantes: 39

- periodo sabático
- Viaje de incentivo
- Planes de formación en el extranjero
- Día de descanso como recompensa al finalizar una tarea compleja
- No
- No, ninguno por ahora.
- salir los viernes a las 3pm.
- Compensación de horas
- Salir temprano todos los viernes del año.
- Aumento en el valor del ticket de colación (Referente al mercado en el que trabajamos)
- Que los Viernes Pudieramos salir mas temprano
- no
- No
- no
- Compensación con días cuando tenemos demasiado trabajo, y por ende no tenemos horario de salida de la oficina
- transporte
- no1
- Más actividades dentro de la empresa
- Ayuda Escolar
- EN EL DIA DE CUMPLEÑOS DE CADA EMPLEADO TOMARSE LA TARDE LIBRE
- LOS VIERNES SALIR MAS TEMPRANO
- CUANDO HAYA FERIADO RECUPERABLE NO RECUPERAR EN SABADOS SINO TODOS LOS DIAS MEDIA HORA
- mas empatia y calidad en las capacitaciones, ya que como son internas no las dan profesionales capacitados y son de dudosa objetivo la realizacion
- jornada laboral más corta

**Ilustración 13:** Pregunta 5

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

## **Pregunta 5**

- teletrabajo, pausas laborales, actividades grupales
- Mayor cantidad de permisos
- Se realice una sola jornada los días viernes  
Se permita el uso de diferente vestimenta un día a la semana  
No se cobre al personal el uso de locales que posee la empresa  
Se mejore la infraestructura de las oficinas  
Se cree un Departamento de Bienestar Administrativo  
Se reciban charlas motivacionales, capacitaciones, etc.
- Jeans day
- LOS VIERNES ACORTAR LA JORNADA LABORAL , NO SOLO EN EL VERANO, SI NO QUE DURANTE TODO EL AÑO, ALARGAR HORA DE ALMUERZO, SUBIR EL VALOR DE TICKET DE ALMUERZO, DAR PERMISO SIN GOCE DE SUELDO .
- Teletrabajo, disminuir la jornada laboral, medio día los viernes
- Sí, me gustaría lo siguiente:
  - Dar la opción de trabajar desde la casa una vez a la semana (tele trabajo);
  - Trabajar media jornada los días viernes;
  - Carro o máquina dispensadora de frutas sin costo
  - Modificar horario de salida los viernes, realizar actividades en las que se incluya a la familia, tales como: día de niño, conocer el trabajo de los padres, etc
  - actividades de relajación ente medio de la jornada laboras
  - no
  - Creo que faltan mas instancias para poder compartir con todos los compañeros ya que por lo general son estos momentos en donde se hacen mas fuertes las relaciones interpersonales.
  - no , estoy conforme por el momento.
  - Más capacitaciones para el crecimiento personal como profesional de uno
  - como ya mencioné en la pregunta 3, puede otorgar permisos especiales pagados a los padres para fecha especiales, como el ingreso a clases de los hijos, cumpleaños de los hijos, becas de estudio para los trabajadores (por concurso), día de cumpleaños completo, actividades recreacionales de camaradería, fiesta de navidad para los hijos de los colaboradores, periodos de permiso sin pago para tiempo personal como viajar, sin verse mermado en el trabajo al volver, teletrabajo.
  - Mas días administrativos

### **Ilustración 14: Pregunta 5**

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

### **Pregunta 5**

- Flexibilidad en el horario de trabajo o beneficio relacionados con este aspecto... Por ejemplo, que los días Viernes el horario de salida sea más temprano.-
- Tener la posibilidad de trabajar desde la casa más días a la semana y así poder ahorrar el tiempo de traslado para dedicarle más a mi familia
- tardes libres lo viernes
- Continuar con los Horarios de verano
- Compensación de día o media mañana administrativa como reconocimiento o sobre horas extras
- retomar celebración cumpleaños mensual, implementar pausas saludables

### **Ilustración 15: Pregunta 5**

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

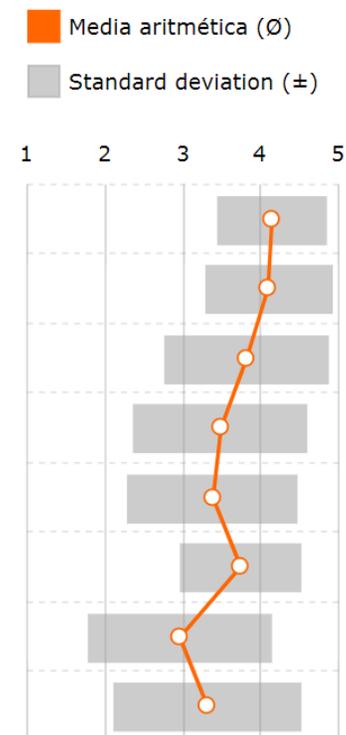
### Pregunta 6

7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo", por favor valore las siguientes afirmaciones: \*

.png
.pdf
.xls
.csv

Número de participantes: 39

	1 (1)		2 (2)		3 (3)		4 (4)		5 (5)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
La formación recibida me ha ayudado a ...	-	-	-	-	7x	17,95	19x	48,72	13x	33,33	4,15	0,71
Aplico la formación recibida en mi traba...	-	-	2x	5,13	5x	12,82	19x	48,72	13x	33,33	4,10	0,82
Puedo acudir a mis superiores para pedir...	1x	2,56	2x	5,13	13x	33,33	10x	25,64	13x	33,33	3,82	1,05
Las oportunidades de desarrollo de la ca...	2x	5,13	5x	12,82	12x	30,77	12x	30,77	8x	20,51	3,49	1,12
Sé en que consiste la filosofía de desarro...	2x	5,13	6x	15,38	12x	30,77	13x	33,33	6x	15,38	3,38	1,09
Sé cuáles son las habilidades clave que v...	-	-	3x	7,69	9x	23,08	22x	56,41	5x	12,82	3,74	0,79
La estrategia de negocio de la empresa ...	5x	12,82	9x	23,08	10x	25,64	12x	30,77	3x	7,69	2,97	1,18
La empresa me da la oportunidad de tra...	3x	7,69	8x	20,51	8x	20,51	14x	35,90	6x	15,38	3,31	1,20



**Ilustración 16:** Pregunta 6

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

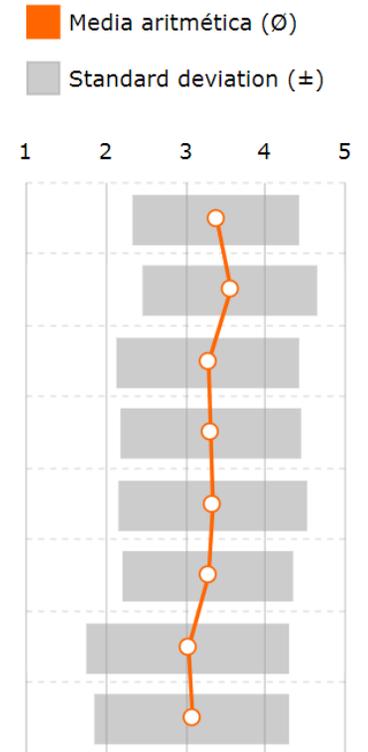
### Pregunta 7

8. Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "nada de acuerdo" y 5 "completamente de acuerdo" \*

[.png](#)
[.pdf](#)
[.xls](#)
[.csv](#)

Número de participantes: 39

	1		2		3		4		5		Ø	±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Contribuye a mi desarrollo profesional	1x	2,56	7x	17,95	13x	33,33	12x	30,77	6x	15,38	3,38	1,04
Genera un sentimiento de pertenencia c...	2x	5,13	5x	12,82	8x	20,51	17x	43,59	7x	17,95	3,56	1,10
Logra el compromiso de equipo en la con...	2x	5,13	9x	23,08	10x	25,64	12x	30,77	6x	15,38	3,28	1,15
Transmite los objetivos y resultado de la...	2x	5,13	8x	20,51	11x	28,21	12x	30,77	6x	15,38	3,31	1,13
Transmite los valores de la empresa	2x	5,13	9x	23,08	9x	23,08	12x	30,77	7x	17,95	3,33	1,18
Transmite los objetivos del equipo y los ...	2x	5,13	7x	17,95	13x	33,33	12x	30,77	5x	12,82	3,28	1,07
Transmite y explica los temas salariales	5x	12,82	9x	23,08	11x	28,21	8x	20,51	6x	15,38	3,03	1,27
Crea un entorno motivador	6x	15,38	4x	10,26	15x	38,46	9x	23,08	5x	12,82	3,08	1,22



**Ilustración 17:** Pregunta 7

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

### Pregunta 8

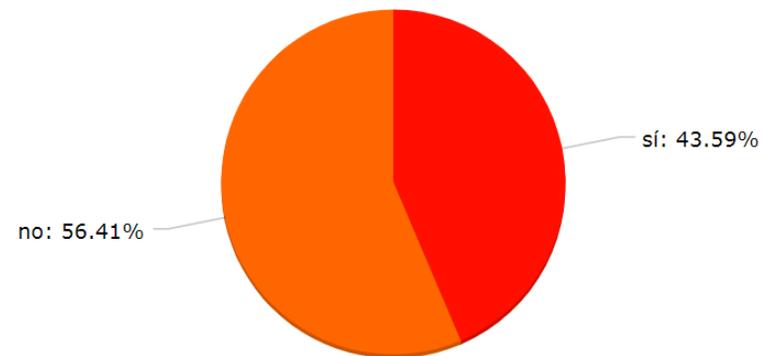
9. ¿ Tiene un equipo de personas a su cargo ? \*

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 39

17 (43.6%): sí

22 (56.4%): no



**Ilustración 18:** Pregunta 8

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

## Pregunta 8

Si su respuesta fue SI, por favor responda. ¿Cuáles son los canales más habituales para comunicarse con su equipo ?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 19

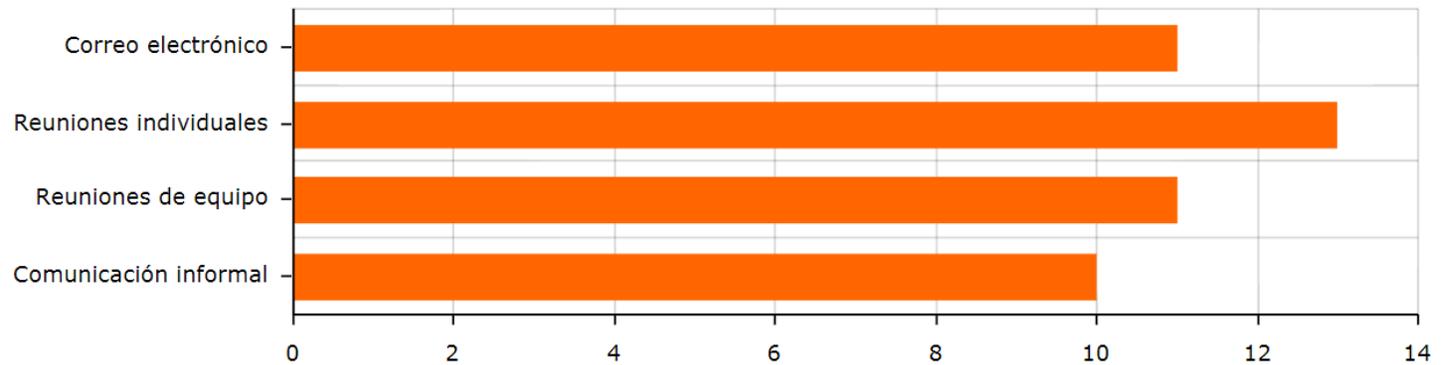
11 (57.9%): Correo electrónico

13 (68.4%): Reuniones individuales

11 (57.9%): Reuniones de equipo

- (0.0%): Tablón de anuncios

10 (52.6%): Comunicación informal



**Ilustración 19:** Pregunta 8

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

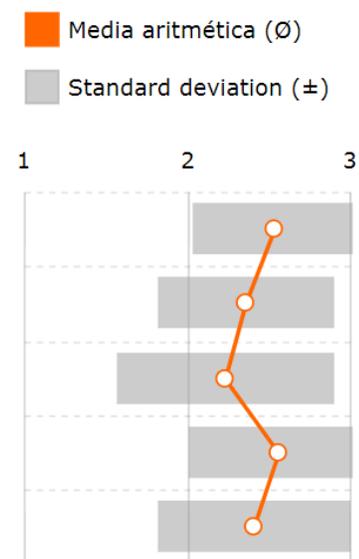
### Pregunta 9

11. Responda las siguientes afirmaciones \*

[.png](#)
[.pdf](#)
[.xls](#)
[.csv](#)

Número de participantes: 39

	Nunca (1)		A veces (2)		Siempre (3)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Cuento con la colaboración de mis compañeros de de...	-	-	18x	46,15	21x	53,85	2,54	0,51
Considero que existe un buen ambiente de trabajo e...	1x	2,56	23x	58,97	15x	38,46	2,36	0,54
Cuento con la colaboración de las personas de otros ...	5x	12,82	20x	51,28	14x	35,90	2,23	0,67
Cuando ingresé en la empresa me sentí bienvenido	1x	2,56	15x	38,46	23x	58,97	2,56	0,55
Me siento comprometido con la empresa	2x	5,13	19x	48,72	18x	46,15	2,41	0,59



**Ilustración 20:** Pregunta 9

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

#### 4.4 Discusión de la encuesta

Se empezará por considerar que la encuesta fue realizada en base a los conceptos teóricos y modelos expuestos anteriormente de retención de talentos. Las preguntas 1, 2 y 3 tratan sobre **conciliación vida laboral vs personal**, las preguntas 4 y 5 se refieren a **beneficios**, la dimensión **desarrollo de carrera** se consideró en la pregunta 6, en las preguntas 7 y 8 en relación con la teoría y modelos las preguntas fueron sobre **comunicación y liderazgo** y finalmente **clima laboral** en la pregunta 9, razón por la cual esta discusión será en base a cada una de las cinco estrategias propuestas.

##### Conciliación vida laboral vs personal:

Con respecto a la primera estrategia de retención, definitivamente para los colaboradores son importantes los temas de jornada laboral, flexibilidad de horarios y teletrabajo. Como se puede observar en la ilustración 10, el 64.1% de las personas tienen alguna dificultad para compatibilizar sus obligaciones laborales vs su vida personal. El porcentaje al ser alto es malo ya que refleja una debilidad de la empresa en cuanto a acciones de conciliación, tal como planteo Coetzee y Gunz se deben establecer condiciones de organización favorables, es así que en la actualidad empresas en el mercado y la misma competencia ya están desarrollando estas prácticas de conciliación y si no se quiere que la gente buena se vaya se debe trabajar en estos temas.

El 43,58 % (ilustración 9) de los encuestados se encuentran entre muy insatisfecho a neutral con respecto a la jornada laboral, cabe señalar que la calificación neutral fue pensada para que trabaje de una manera inconsciente en los colaboradores ya que muchas veces por temor a que sus jefaturas se enteren de esta calificación no colocan insatisfecho, porque siendo el caso de que están a gusto con alguna de las afirmaciones, colocarían una calificación positiva.

El hecho de que los colaboradores encuentren una insatisfacción en temas de jornada laboral es porque muchas veces tienen que quedarse haciendo sobretiempos lo que provoca no tener ese tiempo disponible para actividades personales que se pretende realizar después de la jornada laboral. A pesar de que a nadie le gusta quedarse tiempo extra en el trabajo igual lo hacen, por temor a lo que piense el jefe o su equipo. Es una instancia en donde se genera una incertidumbre de ser despedido por no estar comprometido con el equipo o tener tolerancia al trabajo bajo presión.

Volviendo al tema que nos ocupa, un 55,6 % (ilustración 11) desean un horario flexible de entrada y salida, pese a que están contratados bajo el artículo 22 del código de trabajo que no les exige horario ni jornada laboral, los colaboradores tienen que cumplir con uno. Así mismo, un 63% (ilustración 11) de ellos ansían una reducción de jornada laboral. Otro rasgo de la conciliación es el teletrabajo, ya que permite al colaborador hacerlo desde otro lugar alejado a la empresa y poder lidiar con sus actividades personales, es por esto que un 37% (ilustración 11) de las personas lo ven como opción.

### **Beneficios:**

En relación a los beneficios no económicos que otorga la empresa, se puede observar que en promedio un 56,4 % (ilustración 12) de los entrevistados se encuentran satisfechos, no obstante, en la pregunta número cinco, 31 colaboradores indican lo que les gustaría recibir como beneficio, adicional a los que actualmente la empresa entrega, estos son: seguro complementario, permisos administrativos para trámites personales, permiso matrimonio civil, permiso luna de miel, permiso fallecimiento de un familiar, Permiso cambio de casa y permiso medio día libre por cumpleaños.

Acorde a la teoría planteada estos incentivos tienen similitud con el “Modelo Intervial”, específicamente en la estrategia de remuneraciones básicas. En realidad, estos dejan de ser atractivos ya que la mayoría de las empresas lo tienen, inclusive como para dar un ejemplo el permiso luna de miel está estipulado por ley por lo que deja de ser llamativo. Payne, Cook, Horner, et. proponen en la teoría de retención de talentos, que las pretensiones de retención y motivación van más allá de una recompensa monetaria y por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos, beneficios no monetarios que construyan una “identidad de empresa”, entonces Gestión Global necesita darle un plus, un valor agregado a su plan de beneficios e incentivos.

### **Desarrollo de carrera:**

Como se afirmó anteriormente, el desarrollo de carrera es un elemento fundamental en la retención de talentos y en particular con este tema los colaboradores se encuentran a gusto. En la ilustración 16, se puede observar que efectivamente la formación recibida ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades, ya que la calificación mayor se encuentra en los niveles de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 82,05 %.

Sin embargo, las afirmaciones que voy a mencionar a continuación se encuentran divididas en un 50 - 50 entre los criterios en desacuerdo y de acuerdo, estas son: “las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional

y la formación son parte de la dirección estratégica de la empresa” y “la empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos retos”, es probable que esto ocurra porque el 51,28 % de los colaboradores no saben en qué consiste la filosofía de desarrollo profesional de la empresa y así mismo, el 61,54 % afirman que la estrategia de negocio de la empresa no es comunicada de forma regular, es importante mencionar que tanto los jefes como los colaboradores deben saber los logros y cuáles son los aspectos que están faltando para alinearse al plan estratégico.

### **Comunicación y liderazgo:**

Deseo subrayar que en lo que respecta a comunicación, los métodos que más se utilizan son reuniones individuales, reuniones de equipo y correo electrónico. Precisamente los dos primeros métodos están muy acordes a las estrategias que plantea Berenstein, estas son: conectarse con los oyentes, mantener un diálogo de dos vías, mantener a las personas en el circuito de la comunicación y escuchar estratégicamente cada respuesta.

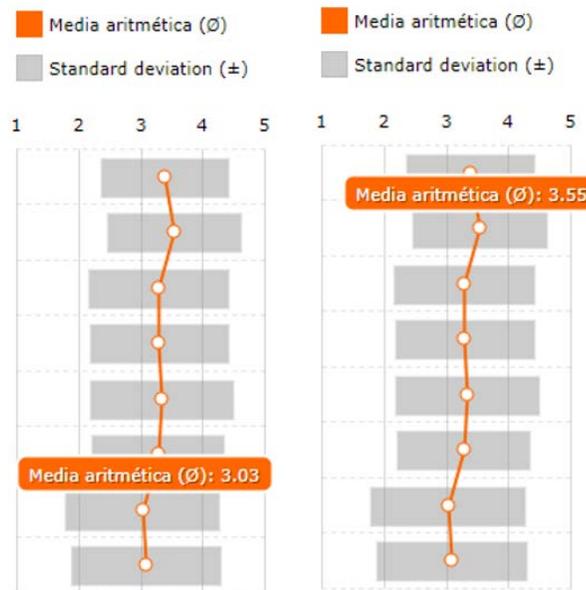
Mientras tanto, en la perspectiva liderazgo todas las afirmaciones oscilan con una media aritmética entre 3.03 a 3.55 (ilustración 21). Se debe mencionar que, la calificación de igual manera como en la pregunta 1 es para las personas que por temor a que sus jefaturas lleguen a ver esta encuesta no colocan la verdadera calificación, en este caso es un ni en acuerdo ni en desacuerdo.

En el anexo 3 podemos observar que a partir del año 2018 se incorporó un protocolo de salida y una de las respuestas de un ex colaborador fue la “la falta de liderazgo” que de igual manera los gerentes entrevistados en su oportunidad lo mencionaron. En Gestión Global la falta de un buen liderazgo hace que los recursos no puedan ser correctamente canalizados, lo que provoca: que los colaboradores no se sientan reconocidos por sus esfuerzos, quejas constantes, que los colaboradores no valoren la relación con los clientes. Además, la mala gestión de un buen liderazgo disminuye la moral de los colaboradores, la moral en base a la motivación y esa motivación es un componente clave para la productividad.

Las afirmaciones que sin duda hay que resaltar son: “logra el compromiso de equipo en la consecución de los objetivos” obteniendo una respuesta negativa del 53,85%, de manera semejante se obtuvo un 53,85 % en “transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento”, después, se les pregunto si “transmite y explica los temas salariales” obteniendo un porcentaje negativo de respuesta del 64,11 % y finalmente si “crea un ambiente motivador” con una respuesta del 64,1 % entre nada de acuerdo hasta ni de acuerdo ni en desacuerdo, en particular, si un colaborador a esta afirmación responde ni de acuerdo ni en

desacuerdo proyecta desmotivación más que motivación. Indiscutiblemente Gestión Global se debe trabajar en esta estrategia ya que, los mandos medios no asumen su responsabilidad como líderes y se ponen del lado de las personas que están a cargo, a lo mejor esta falta de liderazgo se da por la falta de rendición de cuentas hacia los gerentes de las áreas.

**Ilustración 21: Pregunta 7**



**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

**Clima laboral:**

Otra de las estrategias importantes de retención de talentos es el clima laboral y se puede observar en la ilustración 20 que Gestión Global es una empresa que maneja un buen clima, existe colaboración entre compañeros de un mismo equipo como también con compañeros de otros equipos. Hoy en día los colaboradores se encuentran motivados lo que es un aspecto positivo para construir el plan de retención, pensando en que cualquier modificación e implementación lo van a tomar de la mejor manera. Además, que los colaboradores encuentren agradable y estimulante su lugar de trabajo representa algo muy positivo para la empresa, ya que es un gran plus para ganar productividad, compromiso, clientes más satisfechos y lo más importante personas felices.

## CAPITULO 5.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En Gestión Global, se quiere presentar un plan de retención de talentos, que será aplicado a los analistas senior, supervisores y colaboradores que los gerentes han denominado como potencial talento. Es necesario recalcar que es un plan piloto a corto plazo (8 meses), que posteriormente será aplicado en todos los niveles de la organización. Este plan incluirá estrategias de retención y también lo que los colaboradores valoran en relación a beneficios, estos son importantes ya que constituyen una identidad de empresa siendo atractivo en el mercado, para así atraer a nuevos talentos.

A pesar de que es una propuesta, el departamento de Recursos Humanos al momento de implementarlo debe tener en cuenta lo siguiente para la facilidad de implementación:

- **Cultura organizacional:** Para conocer la naturaleza del negocio, el comportamiento de los colaboradores, los procesos de selección, entre otros. Es importante mantener la cultura organizacional debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo o formar equipos con una ideología positiva y clara para un buen funcionamiento de la organización.
- **Conocer las expectativas y percepción de los colaboradores:** Tomar las acciones para generar un cambio en las percepciones de los colaboradores, manteniendo la condición de riesgo compartido (trabajador y organización).
- **Justificación económica:** Para estar alineados con el departamento de economía y finanzas y saber cuáles son los límites en cuanto a dinero, además se relaciona con la rentabilidad del proyecto, esto quiere decir que los costos deben ser superados por los beneficios que se obtendrán.
- **Tiempo:** El control del tiempo está relacionado a dos factores, primero al control de los costos, ya que si se retrasa el proyecto seguramente los costos aumentarían y segundo lugar hacer seguimiento estricto al cronograma para garantizar los tiempos de ejecución propuestos.
- **Comunicación de la propuesta de retención:** La gestión de la comunicación en un proyecto o una propuesta es esencial para la buena relación entre los miembros del equipo y para conseguir alcanzar los objetivos.

Cuando se habla de retención de talentos nos referimos a una combinación de estrategias para que los colaboradores se sientan motivados, fidelizados y comprometidos. Es por esto que contar con un plan bien elaborado, permite cumplir con el objetivo de retener a los colaboradores talentosos y a su vez comprometerlos y motivarlos. En particular, para ejecutar una buena gestión del talento, esta propuesta se enfoca en mejorar las estrategias actuales que tiene la organización en cuanto a retención y a su vez disminuir la brecha entre las expectativas de los colaboradores y de los gerentes. Además, se realizará un benchmarking de las estrategias revisadas anteriormente para mejorar el contexto actual.

**Ilustración 22:** Implementación de un Plan de Retención de talentos



**Fuente:** Elaboración propia

## **Desarrollo de carrera:**

- Capacitaciones internas:

Las capacitaciones internas se realizarán cada seis meses.

Los temas prioritarios son: Contabilidad, Normas Internacionales de Información Financiera, Remuneraciones, Legislación laboral, Comunicación efectiva, Excel, Business English, Trabajo en equipo, manejo del estrés, además dependiendo las necesidades que se vayan generando se podrán integrar nuevos temas.

Se gestionaran a través del departamento de Recursos Humanos y se realizarán mediante Sence.

- Capacitaciones externas: diplomados, magister, ingles:

Las capacitaciones externas específicamente serán para los colaborados que lo soliciten y la empresa financiara el 50% del costo total.

- Movilidad de talento:

Específicamente que los colaboradores apoyaran en los distintos proyectos de los otros equipos yendo una o dos veces a la semana, aportando con nuevas ideas y conocimientos y a su vez porque no llegar a formar parte de departamentos para los que han tenido un buen talento.

- Programa de liderazgo:

Capacitación interna de liderazgo y posteriormente un curso a distancia sobre técnicas de trabajo equipo y liderazgo. El departamento de Recursos Humanos debe apoyar esta estrategia con la búsqueda de la persona y la institución que imparta este tipo de capacitación.

## **Calidad laboral:**

- Ofrecer un salario acorde al mercado.

- Charlas motivacionales cada tres meses:

De salud mental, mente positiva, entre otros.

- Acciones de conciliación:

Programas de trabajo flexible como el teletrabajo.

Reducción de la jornada laboral los días viernes.

Al colaborador que tuvo el mejor rendimiento en su equipo premiarle de la siguiente manera: que le próximo mes de las cuatro semanas, un día de cada semana escoja su horario de trabajo, siempre y cuando cumpla con los objetivos del mes.

Compensación de horas.

- Actividades:

Una vez al mes almorzar en el parque, paseo de navidad con la familia.

- Celebración de cumpleaños mensual:

Hacer un desayuno para todos los cumpleañoseros del mes y entregarles un pequeño detalle.

- Jeans day los viernes.

### **Liderazgo:**

- Transmitir objetivos y resultados del equipo.

- Escuchar ideas:

Evaluar ideas e implementar las que agreguen valor.

- Reconocimiento de logros.

- Que todos conozcan al cliente:

Generar instancias donde puedan establecer contacto con el cliente, por ejemplo llevar a los colaboradores de oyentes a reuniones con clientes.

- Crear un ambiente motivador.
- Seguimiento de los colaboradores cada seis meses.

### **Beneficios e Incentivos:**

#### **Beneficios**

- Seguro complementario: vida y salud.
- Transporte: Mini Bus por comunas.
- Permiso día completo por cumpleaños.
- Permiso medio día por cumpleaños de un hijo.
- Permisos administrativos: 6 medios días.
- 20 días de vacaciones.

#### **Incentivos**

- Viajes de incentivos: al grupo de trabajo mejor calificado en la evaluación de desempeño.
- Tiempo libre: un día adicional sumado a sus vacaciones por una buena calificación en la evaluación de desempeño.

- Pausa activa: crear espacios para una pausa activa, específicamente hacer zumba en el parque por una hora en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.
- Periodos sabáticos considerando el desempeño del colaborador.

**Ilustración 23:** Indicadores de medición de la gestión



- Índice de rotación:  
$$\frac{\text{cantidad salidas}}{\text{total dotación}} * 100$$

**Fuente:** Elaboración propia

El indicador principal a medir será el índice de rotación como se muestra en la ilustración 23, no obstante de acuerdo a las estrategias propuestas al finalizar el año, el gerente del departamento de Recursos Humanos en conjunto con el apoyo de los gerentes de los otros departamentos deberán crear indicadores para cada estrategia para medirlas y ver cuál es el impacto.

## CONCLUSIÓN

El presente proyecto se enfocó en proponer un plan de retención de talentos. Así que, para identificar por qué se está generando salida de talentos en la organización, se realizó una entrevista a los diferentes gerentes en el que se pudo encontrar concordancia en lo que respecta a temas de falta de liderazgo, compromiso, temas salariales, entre otros. De igual manera se investigó que medidas han tomado para retener a los colaboradores. Por otro lado, se aplicó una encuesta a los colaboradores talentosos los cuales fueron escogidos por los gerentes, esta encuesta sirvió para conocer las expectativas de las personas, además para disminuir la brecha con lo que los gerentes piensan y mediante esa información sugerir el plan de acción.

Retener a los colaboradores talentosos es esencial para la estabilidad y competitividad de la organización y lograrlo es más fácil si la organización está dispuesta a hacer algunos ajustes en cuanto a sus estrategias de retención, como entregar mayor flexibilidad, oportunidades, beneficios y responsabilidades a los colaboradores. Un aspecto importante es una correcta dirección y liderazgo por parte de las gerencias hacia los colaboradores, hoy en día y evidentemente en el futuro es más significativo el conocimiento que puedan adquirir los colaboradores que la tenencia de capital. Sin embargo, lo esencial está en una correcta aplicación, evaluación y seguimiento, sabiendo que la implementación de cualquier tipo de estrategia depende del tipo de empresa, pues cada una tiene una cultura organizacional, clima organizacional, políticas, etc. que las diferencia.

Tradicionalmente Recursos Humanos ha sido visto como un costo para las empresas y es por esto que constantemente lo que se ha tratado de hacer es minimizarlo. Sin embargo, los colaboradores deben ser considerados como una parte de la inversión que realizan las organizaciones, la cual pueda ser constantemente cuantificada y evaluada debido a que son la base fundamental, son quienes pueden provocar que la organización sea exitosa o fracase.

Definitivamente, las organizaciones deben mantener a los colaboradores motivados en su diario accionar, ya que en la actualidad uno de los mayores retos de las empresas es saber atraer y retener el talento, así como también conseguir que ellos trabajen en base a una mejora continua, es decir, esforzarse cada día por hacer mejor las cosas. Es importante que la motivación no sea de una manera extrínseca, puesto que de esta manera el talento humano hará solo lo que le digan, de manera que no existiría la creación de un plus adicional, de un valor agregado que marque diferencia.

Una organización que se maneje mediante estrategias puede realizar sus actividades de manera eficiente, ya que al involucrar a los colaboradores en el desarrollo de carrera, calidad laboral, liderazgo, hace que ellos lo tomen como un reto, lo cual está bien porque es un factor que permite mayor motivación, los hace sentir más importantes en el trabajo, felices y mayormente fidelizados.

Lograr que una organización incorpore estrategias de retención, es lo que deberían lograr todas las organizaciones, pues aquí es donde existe un buen clima laboral y los colaboradores se encuentran verdaderamente comprometidos y motivados, donde se guían en base a todos los valores propios de la empresa, asumiendo su rol como si fuera la organización de su pertenencia.

Finalmente, para que en Gestión Global se ponga en marcha el plan de retención de talentos, se necesita el apoyo estratégico de los gerentes de cada área, ya que ellos tienen el poder político para respaldar, orientar y dar soporte a la implementación. Es posible que una limitación para poner en marcha el plan sea la cultura organizacional, ya que esta es un tanto burocrática, resistente al cambio y con orientación al cliente externo más que al interno. Por lo que antes de implementar el plan de retención, sería interesante enfocarse en un proyecto de cambio de cultura organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aduna, P., García, E., & Miguel, R. (2016). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*.
- Alcalá, A. B. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. ESIC Editorial.
- Arturo Bonilla, M. J. (2011). Elaboración de un plan estratégico de la retención del personal de la empresa "Disballanta", basado en el modelo del Empowerment, con el fin de lograr la fidelización de los funcionarios. *Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de psicóloga organizacional*.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de recursos humanos*. Barcelona, España: Editorial Gestión.
- Calderón Castillo, I. R. (2016). Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en el SENA-Centro de Gestión Industrial. Bogotá: Universidad nacional abierta y a distancia UNAD.
- Calderón Castillo, I. R. (2016). Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en el SENA-Centro de Gestión Industrial. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/7913/3/79424721.pdf>
- Campos, F. (28 de Marzo de 2018). Engagement. (M. P. Merchán, Entrevistador)
- Carvalho, R. (2017). *Planificación y Toma de Decisiones Estratégicas en Gestión de Personas*. Santiago, Chile: Apuntes de Clase.
- cdi Consulting. (2014). *¿Cómo gestionar equipos y personas?*
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Prentice Hall.
- Coetsee, M., & Gunz, H. (2012). Careers and retention of staff in the 21st century world of work: Introduction to the special edition. *SA journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbetuur*, 4. doi:<http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i2.505>
- Del Barrios, M. (19 de Octubre de 2017). *Sodexo*. Obtenido de Retención de talento: 7 tips para retener a los colaboradores: <http://blog.sodexobeneficios.cl/tips-para-retener-a-los-colaboradores>
- Egüez Berrezueta, D. E. (2017). Diseño de un plan de incentivos aplicable a el área de producción de la empresa COSMICA Cia. Ltda. *Trabajo de graduación previo a la obtención del título de: Ingeniera Comercial*. Cuenca, Ecuador.
- Flick, U. (23 de Agosto de 2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S.L. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=3217765&query=la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa#>
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Editorial Digital UNID. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=5307889>.
- Gestión Global. (2018). Análisis y filosofía empresarial. *Análisis y filosofía empresarial*. Santiago, Chile.
- Gordon, J. R., Sacristán, P. M., & Sobrino, C. H. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Komaki, J., Coombs, T., & Schepman, S. (1991). Motivational implications of reinforcement theory. En *Motivation and work behavior*. New York: McGraw.
- López, J. (2014). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. UNMSM.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Manpower Group Solutions. (Diciembre de 2015). *Recruitment Process Outsourcing*. Obtenido de <http://www.manpower.cl/manpower/recursos-humanos/publicaciones/internacionales/reflexionando-sobre-la-retencion-del-talento-humano/2015-12-15/122336.html>
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento.El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 187-211.

- Medrano, L., & Trólogo, M. (2018). Employee well-being and life satisfaction in Argentina: the contribution of psychological detachment from work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 69-81. doi:<http://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a9>.
- Merco Talento. (2016). *Las mejores empresas para atraer y retener talento en España*. España.
- Navarro Chávez, J. L. (2014). *Epistemología y metodología*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=3227854&query=m%C3%A9todo+inductivo+>
- Online Encuesta. (2018). *Online Encuesta*. Obtenido de <https://www.onlineencuesta.com/>
- Payne, S., Cook, A., Horner, M., Shaub, M., & Boswell, W. (2010). The relative influence of total rewards elements on attraction, motivation and retention. *WorldatWork*, 44.
- Peters, T., & Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Mexico: Editorial Norma.
- Ramos, A. M. (2011). Atrayendo talento: estrategias de movilidad de los profesionales altamente cualificados en España. *Sociología y Tecnociencia. Revista digital de sociología del sistema tecnocientífico*.
- RandStad. (24 de Agosto de 2016). *RandStad*. Obtenido de [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/que-es-el-talento-que-tanto-buscan-las-organizaciones\\_260/?utm\\_source=Contenidos\\_Zona\\_Jobs&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Acuerdo\\_cobranding&utm\\_term=talento-buscan-las-organizaciones](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/que-es-el-talento-que-tanto-buscan-las-organizaciones_260/?utm_source=Contenidos_Zona_Jobs&utm_medium=email&utm_campaign=Acuerdo_cobranding&utm_term=talento-buscan-las-organizaciones)
- Rubió Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro, S.L. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=4824323>.
- Sirianni, C. (1992). *Human resource management in Italy. Employee Relations* (Vol. 14). Information Service of the ProQuest Company.
- Sistemas Humanos . (16 de Abril de 2018). *Sistemas Humanos El elemento humano de su empresa*. Obtenido de Consultores Expertos: <http://www.shdemexico.com/2017/06/30/employee-engagement-por-que-es-importante-y-como-medirlo/>
- Valdebenito, C. (Abril de 2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. Santiago.
- Valdebenito, C. (Abril de 2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total. Tesis de grado para optar al grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional*. Santiago.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

## ANEXOS

### Anexo 1. Seguimiento ingreso del colaborador primer mes y segundo mes

/Gestión Global	<b>Gestión Global C&amp;C Consultores S.A.</b> <i>Departamento de RR.HH &amp; D.O</i>	CODIGO: ADM_2018
		FECHA: 09/01/2018
Seguimiento Ingreso del Colaborador – 1er MES		PAGINA: 60 DE 81

#### Identificación

<b>Nombre jefe directo:</b>	
<b>Nombre del colaborador:</b>	
<b>Fecha de ingreso del colaborador:</b>	
<b>Fecha del seguimiento “25 días”:</b>	

#### Encuesta de seguimiento del ingreso del colaborador a sus 25 primeros días, con la finalidad de una autoevaluación de su desempeño

1. ¿Sientes que tu trabajo es acorde a tus expectativas de acuerdo a lo ofrecido a la oferta? Fundamente.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	Desacuerdo
	Muy desacuerdo

---

---

2. ¿Te has podido adaptar al equipo de trabajo desde tu ingreso? Fundamente.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	Desacuerdo
	Muy desacuerdo

---



---



---

1. Como se evaluaría ud en las siguientes dimensiones respecto al desempeño en su puesto de trabajo. Marque de 1 a 5 cada una de las casillas, siendo 1 “deficiente”, 2 “malo”, 3”mejorable”, 4 “bueno” y 5 “sobresaliente”.

	Adaptabilidad al equipo de trabajo		Puntualidad
	Proactividad		Autonomía
	Comunicación clara y efectiva		Disposición de aprendizaje
	Organización y Planificación		Trabajo en equipo
	Manejo de temas técnico de su puesto de trabajo		Tolerancia a la frustración
	Compromiso		Adaptabilidad a la forma de trabajar de su área
	Feedback entre supervisor y colaborador		Adaptabilidad a la forma de liderar de su supervisor directo

---



---



---

2. ¿Te sientes valorado dentro de la Organización desde tu ingreso? Fundamente.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
	Desacuerdo
	Muy desacuerdo

---



---



---

3. ¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento y selección realizado por nuestra Organización?

	Muy Bueno
	Bueno
	Ni bueno, ni malo
	Malo
	Muy Malo

---

---

---

4. ¿Usted recomendaría Gestión Global para trabajar a un conocido? Indique la opción correspondiente:

Si	No
----	----

Comentarios / sugerencias:

---

---

---

Psicólogo

---

Colaborador

/Gestión Global	<b>Gestión Global C&amp;C Consultores S.A.</b> <i>Departamento de RR.HH &amp; D.O</i>	CODIGO: ADM_2018
		FECHA: 09/01/2018
Seguimiento Ingreso del Colaborador – 2do. MES		PAGINA: 63 DE 81

### Identificación

<b>Nombre jefe directo:</b>	
<b>Nombre del colaborador:</b>	
<b>Fecha de ingreso del colaborador:</b>	
<b>Fecha de 1er. seguimiento “25 días”:</b>	
<b>Fecha de 2do. seguimiento “55 días”:</b>	

### Encuesta de seguimiento del ingreso del colaborador a sus 55 primeros días, con la finalidad de una autoevaluación de su desempeño.

1. ¿Sientes que tu trabajo es acorde a tus expectativas? Fundamente.

<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Muy desacuerdo

---

2. ¿Te sientes parte de la empresa desde tu ingreso? Fundamente.

<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Muy desacuerdo

---

3. Marque dos aspectos que Ud. piensa que necesitarías que la empresa le otorgue para mejorar su desempeño. Señale con un 1 la de mayor prioridad y con un 2 la de segunda prioridad.

<input type="checkbox"/>	Sistemas respectivo a tu área de trabajo
<input type="checkbox"/>	Ofimática
<input type="checkbox"/>	Inglés técnico
<input type="checkbox"/>	Conocimiento técnico
<input type="checkbox"/>	Feedback del supervisor
<input type="checkbox"/>	Liderazgo de equipo

4. Como se evaluaría ud en las siguientes dimensiones respecto al desempeño en su puesto de trabajo. Marque de 1 a 5 cada una de las casillas, siendo 1 “**deficiente**”, 2 “**malo**”, 3”**mejorable**”, 4 “**bueno**” y 5 “**sobresaliente**”.

	Adaptabilidad al equipo de trabajo		Puntualidad
	Proactividad		Autonomía
	Comunicación clara y efectiva		Disposición de aprendizaje
	Organización y Planificación		Trabajo en equipo
	Manejo de temas técnicos de su puesto de trabajo		Tolerancia a la frustración
	Compromiso		Adaptabilidad a la forma de trabajar de su área
	Feedback entre supervisor y colaborador		Adaptabilidad a la forma de liderar de su supervisor

Especifique la temática de conocimiento a adquirir:

---

5. ¿Usted recomendaría Gestión Global para trabajar a un conocido? Indique la opción correspondiente:

Si	No
----	----

Comentarios / sugerencias:

---



---

Psicólogo

---

Colaborador

## Anexo 2. Entrevista de salida

### ENTREVISTA DE SALIDA

Dirigida al personal que se retira voluntariamente de la empresa.

#### Objetivo:

Documentar la información y analizarla para tomar acciones correctivas y mejorar las áreas de oportunidad.

<b>Nombre del colaborador:</b>		<b>Área de trabajo:</b>	
<b>Nombre de su jefe inmediato:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Fecha de ingreso:</b>		<b>Fecha de salida:</b>	
<b>Tiempo en la empresa:</b>		<b>Sexo</b>	
<b>Fecha de la entrevista de salida:</b>			

1. Por cuál de las siguientes razones decide retirarse de la empresa. Marque con 1 la principal razón, con 2 la segunda y 3 la tercera siendo esta ultima la que tiene menor influencia:

	Proyectos personales		Viaje
	Salario		Reconocimiento
	Infraestructura		Problemas con alguna jefatura
	oportunidad de desarrollo profesional		Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar
	Clima Laboral		Motivación por parte del equipo de trabajo
	Feedback por parte de la jefatura		Capacitaciones
	Estrés		Mejor oferta laboral
	Horario de trabajo		Distancia casa - trabajo

2. Califique los siguientes aspectos de la empresa con una "x" según su perspectiva:

	<b>Muy Malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>
Ambiente Laboral				
Oportunidad de desarrollo de carrera				
Comunicación entre las áreas de trabajo				
Infraestructura				
Estilo de liderazgo de la jefatura directa				

Metodología de trabajo de su equipo de trabajo				
Ambiente laboral entre compañeros de trabajo				
Relación entre supervisor - colaborador				
Capacitación				
Reconocimiento				

3. **¿Su jefatura realizó retroalimentación sobre su rendimiento? Indique la opción correspondiente:**

Si	No
----	----

4. **¿Su jefe directo hizo alguna propuesta para tratar de retenerlo en la empresa? Indique la opción correspondiente:**

Si	No
----	----

1. **¿Usted recomendaría la empresa para trabajar a un conocido? Indique la opción correspondiente:**

Si	No
----	----

### Anexo 3. Informe de rotación

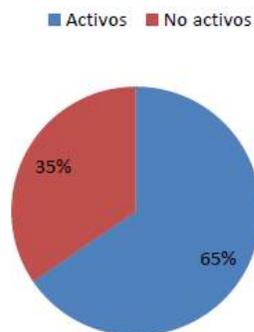
#### Ilustración 24: Informe de Reclutamiento y Selección Mayo 2018

##### Informe de Reclutamiento y Selección Mayo 2018

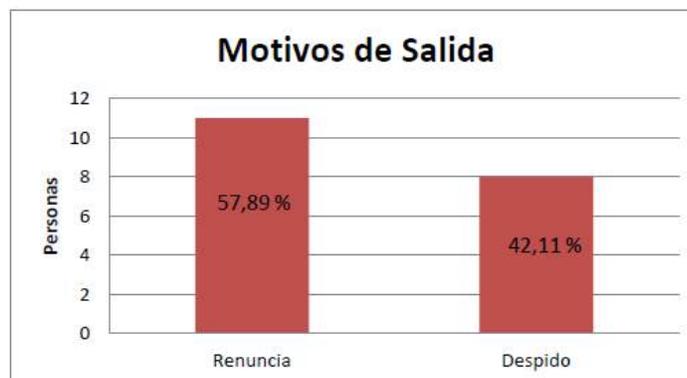
A continuación se hace un breve reporte de los procesos realizados por el Departamento de Reclutamiento y Selección realizados a Gestión Global entre los periodos de Mayo del 2017 al 8 de mayo del 2018.

En función de lo anterior, se informa que el total de procesos gestionados con posterior incorporación del colaborador en las fechas anteriormente mencionadas fue de 55 personas, teniendo Gestión Global en la actualidad un total de 84 colaboradores. A continuación se mostraran gráficos para explicar el correspondiente movimiento del personal interno.

#### Relacion de activos vs no activos



De los procesos gestionados de Mayo del 2017 al presente, se observa que actualmente se encuentran trabajando 34 personas, lo que equivale a un 65% de la muestra total. Por otro lado, las personas no activas, suman un total de 19 personas, lo que representa un 35% de la muestra total. Sin embargo, al hacer un análisis más profundo con lo que respecta al personal no activo, nos encontramos con 2 factores diferenciadores al momento de hablar de la rotación actual del personal.



Fuente: (Gestión Global, 2018)

## Ilustración 25: Informe de Reclutamiento y Selección Mayo 2018

Tal como se puede observar en el correspondiente gráfico de barra, de las 19 personas que se encuentran inactivas, 11 de ellas presentaron su renuncia debido a razones tales como "no me gusta el trabajo" "mejor oferta laboral" y "no adaptación al puesto de trabajo" esta muestra explica un 57,99% del 35% anteriormente señalado. El tiempo medio de los trabajadores que presentaron su renuncia fue de **106 días**, el equivalente a **3.4 meses**. A continuación, se presenta un análisis por supervisor y motivo.

Es importante aclarar, que los motivos de salida mencionados, responden únicamente y exclusivamente a las razones entregadas por los supervisores y dada la ausencia de un protocolo de salida durante el año 2017, no hay forma de afirmar con seguridad que estos hayan sido las razones reales. Sin embargo, en abril del 2018 se generó un protocolo de salida el cual fue aplicado a uno de los colaboradores quien se encuentra marcado en rojo, donde se observa una incongruencia dada que en palabras de Nicolas Faunes, no existía un buen liderazgo de su supervisor directo.

Finalmente encontramos un subgrupo grupo que representa solo un 5,66% de ese 57,89% del total de renunciaciones (3 personas) en donde la persona se retira por motivos personales tales como accidentes graves o enfermedades de alto calibre en relación a un familiar directo incluidos en la primera tabla

Fuente: (Gestión Global, 2018)

**Cuadro 4: Rotación Enero – Octubre 2018**

ROTACIÓN ENERO - OCTUBRE 2018						
CARGO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE TERMINO	ANTIGÜEDAD			MOTIVO
			AÑOS	MES	DÍA	
Analista Semi Senior Tributario / Contable	20-05-2015	03-10-2018	3	4	13	Renuncia
Supervisor Gestión de Nómina	12-09-2016	07-09-2018	1	11	26	Mutuo Acuerdo
Analista Contable Bilingüe	18-12-2017	17-01-2018			30	Renuncia
Analista Tributario / Contable	07-11-2017	11-01-2018		2	4	Vencimiento del Plazo
Analista Contable	07-07-2015	05-03-2018	2	7	26	Renuncia
Analista Tributario / Contable	20-12-2017	31-07-2018		7	11	Renuncia
Analista Gestión de Nómina	07-03-2017	31-08-2018	1	5	24	Traspaso de Empleador
Analista Tributario / Contable	01-12-2017	16-04-2018		4	15	Renuncia
Supervisor de Servicio y Calidad	26-05-2016	28-06-2018	2	1	2	Renuncia
Analista Tributario / Contable	30-10-2017	12-03-2018		4	10	Inasistencia
Analista Tributario / Contable	26-02-2018	06-03-2018			8	Renuncia
Analista Gestión de Nómina	03-01-2018	20-09-2018		8	17	Renuncia
Asistente de Tesorería	03-08-2015	12-07-2018	2	11	9	Necesidades de la Empresa
Analista Tributario / Contable	14-11-2016	12-03-2018	1	3	26	Renuncia
Analista Tributario / Contable	20-03-2017	02-02-2018		10	13	Renuncia
Analista Tributario / Contable	16-11-2015	12-01-2018	2	1	27	Mutuo Acuerdo
Analista Tributario / Contable	08-03-2018	04-05-2018		1	26	Renuncia
Analista Tributario / Contable	21-08-2017	30-04-2018		8	9	Necesidades de la Empresa
Analista Tributario / Contable	30-04-2018	28-09-2018		4	29	Necesidades de la Empresa
Analista Tributario / Contable	04-01-2018	07-03-2018		2	3	Vencimiento del Plazo
Analista Tributario / Contable	01-02-2018	01-04-2018		2		Vencimiento del Plazo
Asistente Contable Junior	08-03-2017	11-04-2018	1	1	3	Renuncia
Analista Tributario / Contable	19-03-2018	17-05-2018		1	28	Vencimiento del Plazo
Analista Tributario / Contable	20-12-2017	16-02-2018		1	27	Renuncia
Analista Contable	20-07-2017	01-03-2018		7	9	Renuncia
Secretaría	27-05-2013	12-01-2018	4	7	16	Necesidades de la Empresa

Fuente: (Gestión Global, 2018)

Elaboración propia.

#### **Anexo 4. Entrevista Semi Estructurada**



**Universidad de Chile  
Facultad de Economía y Negocios  
Entrevista dirigida a Gerentes**

**La información obtenida de esta entrevista servirá exclusivamente para la autora de la misma, para el análisis de un proyecto relacionado a la Retención de Talentos en Gestión Global.**

- 1) ¿Para usted qué significa ser un talento en las organizaciones?
- 2) ¿Cómo reconoce un trabajador talentoso en Gestión Global?
- 3) ¿En Gestión Global, hoy en día existe problema con la retención de talentos o posibles talentos?  
¿Cuáles?
- 4) ¿Ha perdido alguna vez en su compañía a algún colaborador talentoso? ¿Cuál fue el motivo?
- 5) ¿Retener talentos es importante para Gestión Global? ¿Por qué?
- 6) ¿Qué se hace actualmente en cuanto a retención? ¿Con que acciones se está trabajando?

**Muchas Gracias**

## Anexo 5. Encuesta

### Ilustración 26: Datos Personales



#### Universidad de Chile

La información obtenida de esta encuesta servirá exclusivamente para la autora de la misma, para el análisis estadístico para poder interpretar la temática.

#### Datos personales \*

Edad	<input type="text"/>
Sexo	<input type="text"/>
Estado civil	<input type="text"/>
Hijos	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Antigüedad	<input type="text"/>
Nivel de estudios	<input type="text"/>

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

**Ilustración 27: Pregunta 1**

**Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora**

10 %

**Pregunta 1**

Indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con su puesto de trabajo actual \*

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
Jornada laboral	<input type="radio"/>				
Flexibilidad de horarios	<input type="radio"/>				
Tiempo de descanso durante la jornada laboral	<input type="radio"/>				
Vacaciones y permisos	<input type="radio"/>				
Estabilidad	<input type="radio"/>				
Remuneración salarial	<input type="radio"/>				

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

**Ilustración 28:** Pregunta 2

**Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora**

20 %



**Pregunta 2**

¿ Encuentra dificultades para compatibilizar su trabajo con sus responsabilidades familiares y actividades personales ? \*

- No, ninguna
- Tengo alguna dificultad
- Tengo mucha dificultad

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

### Ilustración 29: Pregunta 3

## Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora

30 %



### Pregunta 3

¿ Qué tipo de medidas de conciliación considera que podrían ser aplicables en su empresa, y que le ayudarían a solucionar problemas de conciliación (calidad de vida vs trabajo) ? Marque todas las que considere. \*

- Horario flexible de entrada y salida
- Reducción de jornada
- Jornada intensiva o reducción de jornada durante las vacaciones escolares
- Teletrabajo
- Guardería en el centro de trabajo
- Otras medidas (indique cuáles)

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

**Ilustración 30:** Pregunta 4

**Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora**

40 %



**Pregunta 4**

En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con los beneficios no económicos que le proporciona la empresa ? \*

Por favor, seleccione... ▼

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

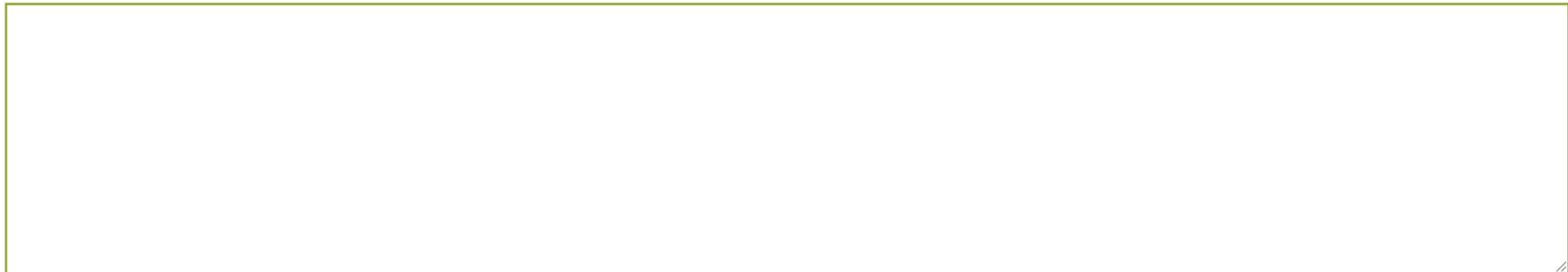
**Ilustración 31: Pregunta 5**

**Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora**



**Pregunta 5**

¿ Hay algún otro beneficio no económico que le gustaría que la empresa le otorgara ? \*



A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for text input.

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

### Ilustración 32: Pregunta 6

Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora

60 %

#### Pregunta 6

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo", por favor valore las siguientes afirmaciones: \*

	1	2	3	4	5
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades	<input type="radio"/>				
Aplico la formación recibida en mi trabajo diario	<input type="radio"/>				
Puedo acudir a mis superiores para pedir consejo sobre mi carrera profesional	<input type="radio"/>				
Las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional y la formación, son parte de la dirección estratégica de la empresa	<input type="radio"/>				
Sé en que consiste la filosofía de desarrollo profesional de la empresa	<input type="radio"/>				
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo	<input type="radio"/>				
La estrategia de negocio de la empresa es comunicada de forma regular, a través de comunicaciones especiales y de actividades de formación y desarrollo	<input type="radio"/>				
La empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos retos	<input type="radio"/>				

Fuente: (Online Encuesta, 2018)

### Ilustración 33: Pregunta 7

Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora

70 %

#### Pregunta 7

Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "nada de acuerdo" y 5 "completamente de acuerdo" \*

Mi jefatura directa...

	1	2	3	4	5
Contribuye a mi desarrollo profesional	<input type="radio"/>				
Genera un sentimiento de pertenencia con la empresa	<input type="radio"/>				
Logra el compromiso de equipo en la consecución de los objetivos	<input type="radio"/>				
Transmite los objetivos y resultado de la empresa	<input type="radio"/>				
Transmite los valores de la empresa	<input type="radio"/>				
Transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	<input type="radio"/>				
Transmite y explica los temas salariales	<input type="radio"/>				
Crea un entorno motivador	<input type="radio"/>				

Fuente: (Online Encuesta, 2018)

**Ilustración 34:** Pregunta 8

**Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora**

80 %

**Pregunta 8**

¿ Tiene un equipo de personas a su cargo ? \*

- sí
- no

Si su respuesta fue SI, por favor responda. ¿ Cuáles son los canales más habituales para comunicarse con su equipo ?

- Correo electrónico
- Reuniones individuales
- Reuniones de equipo
- Tablón de anuncios
- Comunicación informal

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)

### Ilustración 35: Pregunta 9

## Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora

90 %

### Pregunta 9

Responda las siguientes afirmaciones \*

	Nunca	A veces	Siempre
Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que existe un buen ambiente de trabajo en mi departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando ingresé en la empresa me sentí bienvenido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento comprometido con la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: (Online Encuesta, 2018)

**Ilustración 36:** Final

## Encuesta dirigida a colaboradores de una consultora

Ha completado la encuesta. Muchas gracias por su participación.

Puede cerrar la ventana ahora.

**Fuente:** (Online Encuesta, 2018)