



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“RETENCIÓN DE TRABAJADORES DE ALTO POTENCIAL
EN LA EMPRESA NOVOCENTRO SALCEDO-
LATACUNGA”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título
De Licenciado en Gestión de Talento Humano

Autor:

Nicol Alexandra Nugshi Pazmiño

Tutor:

Mgs. Angelita Elizabeth Romero Poveda

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO-2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nugshi Pazmiño Nikol Alexandra, con cédula de ciudadanía No. 1726604760 declaro ser autor del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “RETENCIÓN DE TRABAJADORES DE ALTO POTENCIAL EN LA EMPRESA NOVOCENTRO SALCEDO-LATACUNGA”**, siendo la Ing. Angelita Elizabeth Romero Poveda Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 21 agosto del 2024



Nikol Alexandra Nugshi Pazmiño

C.C: 1726604760

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de investigación sobre el título:

“RETENCIÓN DE TRABAJADORES DE ALTO POTENCIAL DE LA EMPRESA NOVOCENTRO SALCEDO LATACUNGA” de Nugshi Pazmiño Nikol Alexandra de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 21 de agosto de 2024



Angelita Elizabeth Romero Poveda

C.C.: 0503241119

TUTORA

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, la postulante: Nugshi Pazmiño Nikol Alexandra, con el título del Proyecto de Investigación: “**RETENCIÓN DE TRABAJADORES DE ALTO POTENCIAL**”, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 22 de agosto de 2024

Para constancia firman:



Dr. Edwin Joselito Vásquez Erazo

C.C: 1001303997

LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Mg. Roberto Carlos Herrera Albarracín

C.C: 0502310253

LECTOR 2 (MIEMBRO)



Mg. Keyin Ramiro Herrerra Gallardo

C.C: 0503141269

LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi, institución que me brindó las herramientas y el conocimiento necesarios para alcanzar esta meta académica.

Y sobre todo a mi tutora, la Mg. Angelita Romero, por compartirme de sus conocimientos y guiarme a lo largo de este proceso. Su dedicación, paciencia y sabiduría fueron esenciales para la poder terminar con el presente proyecto.

Nicol

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este logro en primer lugar a Dios, sin el nada hubiera sido posible, a mi más grande inspiración, mi madre Alexandra, gracias a ella pude llegar hasta este punto de mi vida, sin su apoyo incondicional, consejos y amor nada hubiera sido posible, a mis hermanos Katherine y Alex que han sido fuente de inspiración para poder salir adelante y darles una mejor vida y a mi hermano mayor Jorge Luis, sé que desde el cielo siempre cuidó de mí y me llevo por el buen camino. A mis abuelos Teresa y Horacio que han velado por mi bienestar y el de mi familia siendo como unos segundos padres para mí, a mi tía Michelle que me acompañó desde un comienzo y me instruyó en la vida universitaria siendo mi primer apoyo y compañía. Y por último a mis familiares que estuvieron presentes en toda esta trayectoria estudiantil, me apoyaron y estuvieron pendiente de mí en este proceso de enseñanza

Nikol

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “RETENCIÓN DE TRABAJADORES DE ALTO POTENCIAL EN LA EMPRESA NOVOCENTRO SALCEDO-LATACUNGA”

Autor:

Nikol Alexandra Nugshi Pazmiño

RESUMEN

En un mundo globalizado donde el talento humano es el recurso más valioso dentro en las organizaciones. Es importante investigar y elaborar estrategias para retener a trabajadores de alto potencial y conocer cuáles son los beneficios de contar con ellos en la empresa Novocentro Salcedo-Latacunga. Para llevar a cabo la investigación, partió desde un enfoque cualitativo hacia a lo cuantitativo, con diseño experimental de acuerdo a la aplicación de un Assesment center y no experimental al medir el nivel de retención del personal de alto potencial a través de una encuesta. El Assesment Center se utilizó para medir el nivel de competencias de los empleados donde se pudo identificar 9 trabajadores como altos potenciales. Posteriormente, se llevó a cabo la encuesta de retención con estos trabajadores para recoger datos específicos. Los resultados obtenidos indicaron que la dimensión con el nivel más alto fue Capacitación con el 67% y la dimensión que presentó uno de los niveles más bajos fue Equilibrio Trabajo-Vida con el 56%, lo que puede ser por largas jornadas de trabajo, falta de flexibilidad laboral y escasas políticas para equilibrar la vida profesional y personal. Teniendo en cuenta los resultados se elaboraron 4 estrategias para mejorar esta dimensión y son las siguientes: política de equilibrio trabajo-vida, espacios de descanso laboral, actividades recreativas en familia y capacitaciones sobre gestión del tiempo. Estas estrategias permiten mejorar la satisfacción de los trabajadores y consecuentemente su retención en la empresa. Se pudo concluir que es esencial mantener trabajadores de alto potencial ya que brindan múltiples beneficios como sostenibilidad, competitividad y éxito empresarial a largo plazo. Por lo tanto, para poder retenerlos se deben crear programas e implementar prácticas de talento humano que eviten la fuga de este talento.

Palabras clave: Alto potencial, beneficios, equilibrio trabajo-vida, retención de trabajadores.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS SCIENCES

**THEME: “RETENTION OF HIGH POTENTIAL WORKERS IN THE COMPANY
NOVOCENTRO SALCEDO-LATACUNGA”**

Author:

Nikol Alexandra Nugshi Pazmiño

ABSTRACT

In a globalized world where human talent is the most valuable resource within organizations, it is crucial to research and develop strategies to retain high-potential employees and understand the benefits of having them at Novocentro Salcedo-Latacunga. This research adopted a qualitative approach progressing towards a quantitative one, employing an experimental design through the application of an Assessment Center, and a non-experimental approach when measuring the retention levels of high-potential staff via a survey. The Assessment Center was utilized to evaluate employees' competency levels, identifying nine individuals as high-potential. Subsequently, a retention survey was administered to these employees to collect specific data. The findings revealed that the dimension with the highest score was Training, at 67%, while the dimension with one of the lowest scores was Work-Life Balance, at 56%. This may be attributed to extended working hours, a lack of job flexibility, and insufficient policies to balance professional and personal life. Based on these findings, four strategies were proposed to enhance this dimension: work-life balance policies, workplace rest areas, family recreational activities, and training on time management. These strategies aim to improve employee satisfaction and, consequently, their retention within the company. The study concluded that retaining high-potential employees is essential, as they contribute significantly to sustainability, competitiveness, and long-term business success. Therefore, it is imperative to develop programs and implement human resource practices that prevent the loss of such talent.

Keywords: Benefits, employee retention, high potential, work-life balance.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
OBJETIVOS	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	8
3.1 Directos	8
3.2 Indirectos.....	8
4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	8
4.1 Antecedentes	8
4.2 Talento Humano.....	12
4.3 Retención de personal	13
4.4 Teorías de la retención.....	16
4.5 Modelos de retención.....	18
4.6 Dimensiones de retención de personal.....	21
4.7 Trabajadores de alto potencial	26
4.8 Beneficios de tenerlos identificados	28
4.9 Metodología para identificar personal de alto potencial.....	29
4.9.1 Identificación de competencias claves	31
4.9.2 Ejercicio de levantamiento	32
4.10 Retener trabajadores de alto potencial	33
5. METODOLOGÍA	36
5.1 ENFOQUE.....	36

5.2	DISEÑO	37
5.3	NIVEL DE ESTUDIO	37
5.4	MÉTODO	37
5.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
5.6	INSTRUMENTO	38
5.7	RECOLECCIÓN DE DATOS	39
5.8	ANÁLISIS DE DATOS.....	40
6.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	40
6.1	Resultados del Assesment Center	40
6.2	Resultados de Retención.....	44
6.2.1	Confiabilidad	44
6.2.2	Alfa de Cronbach.....	45
6.2.3	KMO y Barlett.....	45
6.3	Análisis de los resultados de la encuesta	46
6.4	Beneficios de retener a trabajadores de alto potencial.....	55
7.	PROPUESTA.....	56
7.1	Estrategias de retención	56
8.	IMPACTOS	76
8.1	Impactos Sociales.....	76
8.2	Impactos Económicos	76
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
9.1	Conclusiones.....	77
9.2	Recomendaciones	78
10.	BIBLIOGRAFIA CITADA	79
11.	ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Cronograma de actividades de acuerdo a los objetivos</i>	7
Tabla 2 <i>Competencias predictoras de alto potencial</i>	31
Tabla 3 <i>Resultados del trabajador 1</i>	41
Tabla 4 <i>Resultados del trabajador 2</i>	41
Tabla 5 <i>Resultados del trabajador 3</i>	41
Tabla 6 <i>Resultados del trabajador 4</i>	42
Tabla 7 <i>Resultados del trabajador 5</i>	42
Tabla 8 <i>Resultados del trabajador 6</i>	43
Tabla 9 <i>Resultados del trabajador 7</i>	43
Tabla 10 <i>Resultados del trabajador 8</i>	43
Tabla 11 <i>Resultados del trabajador 9</i>	44
Tabla 12 <i>Escala de magnitud de confiabilidad</i>	45
Tabla 13 <i>Confiabilidad del instrumento, Alfa de Cronbach</i>	45
Tabla 14 <i>Confiabilidad del instrumento, KMO y Barlett</i>	46
Tabla 15 <i>Datos demográficos de la encuesta</i>	46
Tabla 16 <i>Nivel y porcentaje de Ambiente de trabajo</i>	47
Tabla 17 <i>Nivel y porcentaje de Equilibrio trabajo-vida</i>	48
Tabla 18 <i>Nivel y porcentaje de Clima Organizacional</i>	49
Tabla 19 <i>Nivel y porcentaje de Capacitación</i>	50
Tabla 20 <i>Nivel y porcentaje de Reconocimiento</i>	51
Tabla 21 <i>Nivel y porcentaje de Autonomía</i>	52
Tabla 22 <i>Nivel y porcentaje de Trabajo desafiante</i>	53
Tabla 23 <i>Nivel y porcentaje de Tecnología</i>	54
Tabla 24 <i>Tabla de estrategias</i>	57
Tabla 25 <i>Cronograma de actividades para implementar la política</i>	60
Tabla 26 <i>Cronograma de actividades para las áreas de descanso</i>	64
Tabla 27 <i>Cronograma de actividades para las actividades recreativas</i>	69
Tabla 28 <i>Cronograma de actividades para la capacitación</i>	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Teoría de la motivación y de la higiene</i>	16
Figura 2 <i>Procesos para retener a las personas</i>	17
Figura 3 <i>Modelo de March Y Simón</i>	19
Figura 4 <i>Modelo de RETEN</i>	20
Figura 5 <i>Matriz de agilidad de aprendizaje</i>	30
Figura 6 <i>Gráfico de barras de Ambiente de trabajo</i>	47
Figura 7 <i>Gráfico de barras de Equilibrio Trabajo-Vida</i>	48
Figura 8 <i>Gráfico de barras de Clima Laboral</i>	49
Figura 9 <i>Gráfico de barras de Capacitación</i>	50
Figura 10 <i>Gráfico de barras de Reconocimiento</i>	51
Figura 11 <i>Gráfico de barras de Autonomía</i>	52
Figura 12 <i>Gráficos de barra de Trabajo Desafiante</i>	53
Figura 13 <i>Gráfico de barras de Tecnología</i>	54

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Retención de trabajadores de alto potencial en la empresa Novocentro Salcedo-Latacunga

Fecha de inicio: 23 de octubre del 2023

Fecha de finalización:

Lugar de ejecución:

El ejido -Eloy Alfaro-Latacunga-Cotopaxi-zona 3. Universidad Técnica de Cotopaxi

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): N/A

Grupo de investigación: N/A

Equipo de Trabajo:

Mgs. Angelita Elizabeth Romero Poveda

C.I. 0503241119

Nikol Alexandra Nugshi Pazmiño

C.I. 1726604760

Área de Conocimiento:

Gestión del Talento Humano

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estudios del Trabajo y Gestión Humana en las Organizaciones del Siglo XXI

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas han notado que uno de los recursos más importante son sus trabajadores, debido a que estos son los que realizan y cumplen con las actividades laborales que se les otorgan, de esta manera aportando con sus conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas a lo largo de su vida laboral. Castro & Delgado (2020) comentan que, a nivel global, se reconoce que el personal es un elemento clave en las organizaciones tanto públicas como privadas. Por esta razón, para lograr resultados positivos, las organizaciones se deben esforzar en reclutar al personal más adecuado e idóneo, además de poder contar con este personal también es importante saber mantenerlo dentro de una organización para aprovechar de los beneficios que tienen.

A nivel mundial, la rotación de personal es un fenómeno que afecta a todas las empresas y a los países alrededor del mundo. Según Tej et al. (2021) da a conocer que muchas organizaciones enfrentan el desafío de la alta rotación de empleados talentosos. Es necesario que implementen prácticas de gestión de recursos humanos que aseguren la lealtad y el compromiso de estos empleados valiosos. La rotación de empleados suele ser una gran problemática dentro de las organizaciones debido a que trae consigo un impacto negativo tanto para los empleados como para la empresa, de esta manera se puede producir una alteración en los procesos que esté realizando la empresa, pérdida de tiempo y de recursos económicos, entre otros factores negativos.

La gestión del talento favorece significativamente la retención del personal en la empresa. Es una de las variables internas que desempeñan un papel crucial en el éxito de la organización, retener al personal garantizar el éxito a corto y largo plazo de las organizaciones. La competencia por el talento es grande y retener a empleados talentosos y comprometidos es esencial para poder mantener una estabilidad positiva y la productividad de los trabajadores y la empresa. Los programas de retención de trabajadores se han erigido como herramientas estratégicas que no solo buscan conservar al personal valioso, sino también fortalecer la cultura organizacional y mejorar la satisfacción laboral (Sanjana & Mamta, 2022).

Los programas de retención son fundamentales para mantener una fuerza laboral talentosa y comprometida, lo que a su vez contribuye a la estabilidad y éxito a largo plazo de la empresa, contar con trabajadores talentosos y de alto potencial hace que sea más competitiva logrando así ser productiva y exitosa en su entorno laboral. Los gestores de talento humano también cuentan con un papel importante dentro de la rotación de empleados debido a que las

prácticas de gestión de talento humano que se implementen dentro de una empresa influyen en la satisfacción de los trabajadores su bienestar dentro de la organización de esta manera evitando una constante rotación de trabajo. Según De Haro et al. (2023) predecir el alto potencial de los trabajadores es una de las cuestiones más importantes a las que se enfrentan las organizaciones. De esta manera también los gestores de talento humanos son los encargados de saber y poder identificar a que trabajadores se los podría considerar de alto potencial, aquellos trabajadores que se diferencian de otros debido a sus habilidades y competencias superiores a los demás, aunque en la actualidad no existe un estudio específico para poder identificar y definir exactamente cuáles son los trabajadores de alto potencial.

Predecir el alto potencial de los trabajadores no es una tarea fácil, según Martharine (2022) los empleados de alto potencial tienden a fomentar una cultura de alto rendimiento en el lugar de trabajo, logran establecer estándares elevados para sus colegas y los inspiran a adoptar comportamientos exitosos, el no contar con estos trabajadores en la organización trae consigo desventajas que afectan directamente (como se citó de Chamorro et al., 2017). Si bien hasta el momento no existe una manera exacta de cómo poder predecir el alto potencial, es importante que se realicen mejores estudios que se enfoquen más en poder determinar este potencial con el que cuentan algunos trabajadores debido a que suma beneficios productivos para las empresas y al mismo tiempo también se benefician los trabajadores.

Todos los trabajadores son importantes y necesarios dentro de las organizaciones, retener al alto potencial no siempre suele ser una tarea fácil debido a que, por lo general, buscan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, también reconocimientos y recompensas de acuerdo con sus habilidades y si la organización en la que se encuentran no les brinda estas características es probable que decidan rotar. Según Ames (2021) para fortalecer la gestión de personas, es crucial implementar estrategias de incorporación y retención de capital humano que permitan la transformación organizacional. Retener a los trabajadores permite que la empresa pueda tener una continuidad en sus proyectos ya que un trabajador al momento de abandonar la organización, deja un espacio entre las actividades que está realizando la empresa lo que causa problemas al seguir con los procesos dependiendo del cargo que dejaron.

Las estrategias del talento humano no solo deben centrarse en atraer talento, sino también en crear un entorno que promueva el desarrollo y la lealtad de los empleados. Por esta razón, el estudio se enfocará en buscar y determinar estrategias o programas para poder retener a los trabajadores en las empresas ya que de esta manera les permite un crecimiento y un

desarrollo debido a que no necesitan cambiar constantemente de colaboradores y empezar desde cero con su adaptación a su lugar de trabajo.

Este problema al darse alrededor de todo el mundo no quiere decir que implique la misma situación en todos los continentes. Según Beccaria & Maurizio (2020) comentan que:

Los mercados laborales de América Latina, a diferencia del mundo desarrollado, han sido objeto de escasos estudios sobre rotación laboral. Los pocos existentes examinan principalmente el impacto de las reformas laborales (especialmente durante los años noventa) en las tasas de salida del empleo. (p.1)

La rotación laboral puede afectar negativamente a las trayectorias profesionales de los trabajadores de diversas maneras. De esta manera la rotación no solo afecta a la empresa como tal y a sus funciones si no que al mismo tiempo también les causa problemas a los trabajadores en cuanto a su vida laboral, su trayectoria dentro de la empresa e incluso de manera personal ya que puede generarle una sensación de inestabilidad en su trabajo y a los empleados que quedaron dentro se les pues crear una carga laboral hasta que llegue otra persona a ocupar el puesto (Beccaria & Maurizio, 2020). La rotación crea una inestabilidad en los empleados tanto como los que se quedan en la organización como los que deciden abandonarla, es importante mantener a los trabajadores satisfechos en su área de trabajo.

Como se mencionó se evidencia que no se han realizado estudios, además las empresas tampoco se centran en crear programas basado en la retención de trabajadores para así poder evitar la alta tasa de rotación laboral que existe en América latina, por lo que el presente estudio se basará en buscar estrategias necesarias para aplicarlas en las organizaciones y así crear un programa para que las empresas puedan aplicarlas, de esta manera buscando un beneficio tanto para las empresas como para los trabajadores ya que afecta ambas partes en producción y de manera personal. Huaraca et al. (2023) comentan que:

Las organizaciones que no se enfocan en sus prácticas de Gestión Estratégica de Talento tienen más probabilidades de perder a sus empleados calificados y capacitados y, a su vez, soportan el doble de costos debido a la ineficacia financiera y operativa. (como se citó de Ezeuduji & Mbane 2017) (pág. 5567)

De esta manera los autores demuestran la importancia de implementar las prácticas, en este caso vendría siendo la retención de trabajadores en la empresa debido a que así no pierden a sus trabajadores calificados que ya conocen de qué manera trabaja la empresa y las actividades

que realizan normalmente por lo que la empresa no perdería el tiempo en volver a capacitarlos siguiendo con las continuidades de sus procesos sin tener que detenerlos a cada momento por la rotación. Por esta razón, es importante que la gestión del talento humano pueda contar con estrategias para poder retener a los trabajadores de manera eficiente.

Un estudio realizado por Beccaria & Maurizio (2020) identifican una de las razones por las que es más común que en países de Latinoamérica exista una mayor rotación de personal:

Las diferencias en el promedio de rotación de los trabajadores formales se ven influidas por la proporción relativa de contratos de duración determinada. El Ecuador, México, Paraguay y Perú registran una mayor proporción de estos contratos, lo que explica las mayores tasas de salida de los trabajadores registrados en estos países. (p.18)

Por lo que la rotación de trabajadores en América latina también se debe a una alta falta de estabilidad laboral por parte de las empresas, así como bajas condiciones laborales o salariales que estas les brindan a sus empleados. Un estudio realizado en Perú por la autora Ames (2021) comenta que:

Múltiples sectores laborales reportan la necesidad de adaptar las prácticas laborales para responder a los sistemas de empleo y políticas de seguridad laboral sostenibles. Es evidente que, para el fortalecimiento de la gestión de personas, es vital implementar estrategias de incorporación y retención de capital humano las cuales posibilitem la transformación organizacional en estos tiempos de reestructuraciones sistemáticas en el contexto peruano. (p.140)

Enfocándonos en la problemática identificada esta investigación se realizará con el fin de enfocarse y definir las variables de estudio como lo es la retención de trabajadores dentro de una organización y en la habilidad de poder identificar cuáles son aquellos trabajadores que destacan de otros, en este caso llamados trabajadores de alto potencial, que como menciona en la problemática son aquellos que forman parte importante de la empresa. Este estudio se realizará con el fin de poder aportar con nuevas ideas e información acerca de las variables aportando al crecimiento y desarrollo de las empresas de Ecuador con la información obtenida en este estudio, buscando mantener una buena retención de trabajadores enfocándose en el alto potencial ya que son aquellos que permiten un mejor crecimiento a la organización en conjunto con sus competencias y habilidades.

La empresa Novocentro cuenta con 80 sucursales en las tres regiones del país, el presente estudio se enfoca en Salcedo y Latacunga, entre ambas sucursales se cuenta con 23 trabajadores divididos 12 en Salcedo y 11 en Latacunga, teniendo en cuenta los datos proporcionados por la empresa se decidió medir el nivel de rotación que tiene la empresa.

Para poder medir el nivel de rotación de la empresa se tuvo en cuenta la fórmula en la cual se divide el número de trabajadores que abandonaron la empresa sobre el promedio de trabajadores en la empresa por el 100%. Teniendo en cuenta los datos de los trabajadores desde el inicio de este año se pudo evidenciar que existe una rotación del 33% aunque el nivel no es muy alto es importante que la empresa se enfoque en retener a sus trabajadores, así mismo se evidenció que no existen programas o prácticas que permitan retener a los trabajadores dentro de su organización, al igual no se han enfocado en conocer cuáles podrían ser sus trabajadores de alto potencial, por lo que si un trabajador decide abandonar la organización no se conoce si están perdiendo talento que representa una ayuda para la organización, por lo que, es importante conocer cuáles son los trabajadores que aportan directamente a la organización.

Pregunta de investigación

¿De qué manera se puede retener a los trabajadores de alto potencial dentro de la empresa Novocentro Salcedo-Latacunga?

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar estrategias para la retención de trabajadores de alto potencial en la empresa Novocentro – Salcedo Latacunga

Objetivos específicos

Fundamentar teóricamente los conceptos de retención y trabajadores de alto potencial en las empresas

Identificar los trabajadores de alto potencial en la empresa Novocentro – Salcedo Latacunga

Determinar los beneficios de la retención de trabajadores de Alto Potencial en la empresa Novocentro – Salcedo Latacunga

Tabla 1*Cronograma de actividades de acuerdo a los objetivos*

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRODUCTOS
Fundamentar teóricamente los conceptos de retención y trabajadores de alto potencial en las empresas	Buscar información sobre la retención de trabajadores en las empresas y los trabajadores de alto potencial	SEMANA 1	- Marco Teórico
	Investigar documentos, revistas, artículos y/o libros que contengan información sobre la retención de trabajadores de alto potencial	SEMANA 2	
	Analizar los enfoques de cada documento bibliográfico revisado buscando una relación entre la retención y los trabajadores de alto potencial	SEMANA 3	
	Investigar información sobre estudios ya realizados con el fin de poder identificar la problemática Identificar el problema que existe en cuanto a las variables de estudio Realizar el planteamiento de problema	SEMANA 4	
Identificar los trabajadores de alto potencial en la empresa Novocentro – Salcedo Latacunga	Identificar el instrumento para identificar a los trabajadores de alto potencial de acuerdo al Assesment Center	SEMANA 5	- Formatos para calificar a los trabajadores de acuerdo a las competencias
	Aplicar el instrumento para determinar los trabajadores de alto potencial en la empresa Novocentro	SEMANA 6	
	Solicitar a los trabajadores que participen en los ejercicios de competencias predictoras de alto potencial	SEMANA 7	
	Recoger los datos obtenidos de los ejercicios para definir cuáles son considerados como trabajadores de alto potencial	SEMANA 8	- Determinación de los trabajadores de alto potencial
	Definir los trabajadores de alto potencial Obtenidos los trabajadores de alto potencial continuar con la aplicación de la encuesta del nivel de retención que tiene la empresa	SEMANA 9	
Determinar los beneficios de la retención de colaboradores de Alto Potencial en la empresa Novocentro – Salcedo Latacunga	Aplicar las encuestas a los determinados trabajadores de alto potencial de acuerdo al nivel de retención en la empresa.	SEMANA 10	- Encuestas del nivel de retención la empresa - Informe de tabulación de datos, análisis e interpretación de retención de personal en la empresa
		SEMANA 11	
	Recolección de la información de la encuesta de retención que existe en la empresa	SEMANA 12	
	Tabulación en el software y posteriormente análisis de datos para su interpretación	SEMANA 13	
	Con los datos y la interpretación de resultados identificar los niveles de retención que tiene la empresa en cuanto a las dimensiones propuestas Determinar estrategias que la empresa puede implementar para poder retener al potencial dentro de estas en cuanto a los resultados que se obtuvo en la encuesta	SEMANA 14	
	Crear estrategias para retener a los trabajadores de alto potencial de la empresa Novocentro Salcedo-Latacunga	SEMANA 15	Programa para la retención de colaboradores de alto potencial
	Ubicar toda la información en el estudio de investigación donde se evidencie los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados Culminar con la información obtenida del proyecto de investigación	SEMANA 16	Estudio de Investigación

Nota. Actividades a realizar de acuerdo a los objetivos por semanas

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

3.1 Directos

El presente proyecto de investigación titulado “Retención de trabajadores de alto potencial en la empresa Novocentro Salcedo-Latacunga”, tendrá como principales beneficiarios, la misma empresa y todos sus colaboradores que en total son 23 personas que laboran en la organización, debido a que se podrá identificar cuáles son sus trabajadores de alto potencial, se conocerá el nivel de retención que tiene la empresa y se realizará una serie de estrategias para poder retener a los trabajadores que sean considerados de alto potencial y, serán reconocidos por sus competencias y habilidades, alentando al mismo tiempo que los demás trabajadores quieran ser considerados de alto potencial.

3.2 Indirectos

Los beneficiarios indirectos serían los clientes de la empresa Novocentro Salcedo-Latacunga tanto de Salcedo como de Latacunga que son los lugares donde cuentan con alrededor de 170,000 habitantes.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

4.1 Antecedentes

Un estudio que se realizó por Letchiam & Thomas (2017) en Sudáfrica titulado “Retención de empleados de alto potencial en una empresa de financiación del desarrollo” el objetivo del estudio fue identificar los factores que impactan positivamente la retención de empleados de alto potencial en la empresa de financiación, para implementar el estudio utilizaron una metodología cualitativa que promovió una comprensión más profunda de un problema social a través de un estudio de caso. Su muestra fue de 11 empleados de alto potencial que eligieron deliberadamente al proporcionar información sobre los factores que consideraban importantes para su retención. Un análisis de contenido de los datos dio como resultado grupos de temas que abordaban el objetivo de la investigación. El instrumento que se utilizó fue una entrevista que incluía preguntas abiertas para que los participantes pudieran expresarse de manera libre. Para poder analizar los datos se sometieron a un análisis de contenido en el que se utilizaron temas o "hilos de significado" recurrentes, para garantizar la confiabilidad de los datos, el primer autor planteó todas las preguntas semiestructuradas a los participantes de la misma manera y las respuestas no fueron influenciadas de ninguna manera la credibilidad se determinó

estableciendo si la información proporcionada por los participantes se corresponde con los hallazgos del estudio a cada participante se les fue realizando la entrevista en las cuales iban detallando que era lo más importante para ellos. Los resultados obtenidos evidenciaron que 5 factores influyen directamente a la retención de empleados de alto potencial y son: liderazgo y cultura organizacional, propósito, oportunidades de desarrollo, trabajo significativo y colegialidad, estos factores se encuentran en orden de importancia según la clasificación que les daban los participantes siendo así el liderazgo y la cultura organizacional el factor más importante para retenerlos. Y como conclusión, en la actualidad es importante que se le preste más atención a los trabajadores de alto potencial debido a que son ellos los que ocupan un puesto clave en la organización y sobre todo que al rotar existen costos demasiados altos para la organización.

Un trabajo de investigación realizado por Medina et al. (2020) en Perú titulado “Efecto de las políticas y prácticas de recursos humanos en la retención del personal clave de una empresa reguladora de energía. Estudio del caso COES -2019” se realizó con el objetivo analizar el efecto que tienen las políticas y prácticas de recursos humanos que permite a los empleados que ocupan un puesto clave permanecer en la organización, identificando los modelos teóricos de la retención, describir las políticas y prácticas y como último punto conocer cuál es la percepción que tiene el personal clave sobre el tema anterior. El modelo de estudio que implementaron fue el estudio de caso, no experimental, el enfoque fue mixto ya que es cualitativo y cuantitativo a la vez, el enfoque cuantitativo permitió extraer información acerca de la valoración que tienen los trabajadores que ocupan puestos claves, tiene un alcance descriptivo correlacional y su población fue de 94 colaboradores. La investigación para el estudio de caso conto con 12 pasos: Planteamiento del problema, Entrevista a expertos del sector, Desarrollo del marco teórico, Validación de las variables identificadas para el estudio, Desarrollo del marco contextual, Diseño metodológico, Diseño y validación del instrumento para recolección de información, Trabajo de campo, Análisis de la información recolectada, Validación de hallazgos, contraste con la literatura y análisis de los resultados, y Conclusiones y recomendaciones. Para su instrumento diseñaron un cuestionario de 79 preguntas basadas en la retención del personal en diferentes sectores basados en autores, se dividido en seis ejes del trabajo de investigación, entre 10 a 12 preguntas, se utilizó una escala de Likert que determinaron si seguiría permaneciendo y cuál es la relevancia de cada factor en el modelo. Como resultados al aplicar el cuestionario fueron a 85 en total y se obtuvo que el promedio de valoración asignado fue de puntaje 4 es decir, la mayor parte de los encuestados valoró

positivamente las variables, determinaron que cuatro políticas son las más reconocidas por al menos 77 de los 85 ingenieros eléctricos, que respondieron el cuestionario aplicado, las cuales son: las capacitaciones internas, la flexibilidad en el horario de ingreso y/o salida, las bonificaciones por desempeño y la autonomía para la realización de sus labores. Finalmente, a partir de los resultados del trabajo de investigación, se concluyó que a pesar los esfuerzos en brindar un paquete de remuneración atractivo y competitivo dentro del sector energía, dicha práctica no responde a alguna de las variables que impactan en la decisión de permanencia de sus colaboradores clave.

En Puerto Rico el autor Méndez (2020) realizó una investigación titulada “Estudio correlacional sobre políticas y prácticas organizacionales para la retención de empleados estrella en dos organizaciones privadas en Puerto Rico” este estudio se centró en identificar cuáles son las políticas y las practicas organizacionales del talento humano que permiten retener a los empleados estrellas y evitar su rotación. Su tipo de estudio fue correlacional en el cual observo si las políticas y prácticas organizacionales influyen sobre la satisfacción con el empleo de los individuos. Su muestra fue de 39 participantes. Para los instrumentos que utilizaron, el primero y el segundo fueron creados por el autor, el primero fue “Encuesta para medir satisfacción con políticas y prácticas organizacionales para la retención de empleados estrella – departamento de Recursos Humanos” con 22 ítems utilizando la escala de Likert de 5 puntos. Y el segundo fue “Instrumento para medir satisfacción con políticas y prácticas organizacionales para la retención de empleados estrella – Empleados” con 19 ítems y una escala de Likert de 5 puntos. Y como último instrumento seleccionaron el “Cuestionario de Satisfacción de Minnesota – Forma corta”, desarrollada por la Universidad de Minneapolis, Minnesota (1977). Cuenta con 20 ítems, y se mide a base de una escala Likert de 5 puntos y se redactaron 2 ítems aparte para saber si deseaban seguir permaneciendo en la organización o no. Los resultados que obtuvieron fue que empleados con menores niveles de satisfacción con las políticas y prácticas organizacionales para la retención de empleados estrella, mostraron mayores niveles de intenciones de abandono organizacional y como conclusión del estudio se comprobó que a mayores niveles de satisfacción con las políticas y prácticas organizacionales para la retención de empleados estrella, menores serán las intenciones de renunciar por parte de los empleados.

Un estudio realizado por Skerhakova et al. (2022) titulado “Retención de talentos: análisis de los antecedentes de la intención de permanencia de los empleados talentosos en las organizaciones” en República Eslovaca tuvo como objetivo identificar cuáles son los factores

que describen la intención de los empleados talentosos de permanecer en la organización teniendo en cuenta las características demográficas ya seleccionadas. Su enfoque fue cuantitativo y utilizaron como instrumento un cuestionario autoadministrado en línea que contaba de 18 ítems ubicados de diferentes investigaciones que tenían como objetivo identificar y analizar el problema de la retención del talento. El cuestionario fue calificado mediante una escala de Likert de cinco puntos (donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo). Su muestra fue de 391 encuestados que anteriormente fueron identificados por sus directores (recursos humanos o supervisores directos) como talentosos. Su objetivo fue examinar como los empleados talentosos perciben las oportunidades, la satisfacción laboral, las regulaciones laborales y las posibilidades de crecimiento profesional en la organización. Al realizar un análisis factorial los resultados determinaron que se agruparan en dos factores: el primero seguridad laboral y desarrollo del talento y el segundo satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Al aplicar el instrumento los resultados que arrojaron fue que existe la necesidad de tener un nuevo enfoque en las estrategias de retención de talentosos en las organizaciones que consideran la educación alcanzada de los empleados, la seguridad laboral y el desarrollo del talento fueron el factor importante para los antecedentes de los talentosos. Se llegó a la conclusión de que, a pesar de implementar prácticas de gestión del talento, las organizaciones a veces no logran evitar la salida de empleados talentosos, es necesario que se implementen entrevistas de salida para comprender porque estos empleados deciden irse.

Un último estudio realizado por Méndez (2023) titulado “Estudio de moderación de la satisfacción laboral en la relación entre percepción de prácticas organizacionales para el desarrollo y la retención de empleados(as) estrella y empleados(as) de alto potencial” en Puerto Rico tuvo como objetivo de estudio observar como las organizaciones desarrollan y retienen a sus empleados específicamente a los de alto potencial o a los empleados estrella, mediante las prácticas y políticas que satisfacen sus necesidades dentro de la organización y también identificar si estas necesidades sirven como un factor suficiente para evitar que un empleado abandone la organización y por último se examinó si los empleados tienen una buena percepción de esas políticas y que tan importantes son al momento de decidir si desean abandonar o seguir permaneciendo a la organización. El tipo de estudio que se realizó fue de enfoque cuantitativo no experimental, para los participantes observaron 9 empresas que cuentan ya con un desarrollo para empleados de alto potencial y estrella, pero también fueron tomados en cuenta los directores del departamento de Recursos Humanos, obtuvo 127 respuestas entre las 9 organizaciones aparte también las de los 9 directores de cada una de estas, entre las

contestadas y algunas descartadas fueron 106 respuestas en total las que se analizaron. Para poder participar en el estudio los individuos debían ser mayores de 21 años, estar de manera permanente en la organización y ser previamente identificados por la organización como empleados de alto potencial o estrella. Para el instrumento contaron con dos, el primero tenía ítems que medían la existencia de las políticas o prácticas para el desarrollo de estos trabajadores en el que se media las intenciones de abandono organizacional y la satisfacción laboral, el instrumento solo se utilizó para los trabajadores mientras que para los Directores de Recursos Humanos. Al final cada uno tenía un ítem individual donde se media si pretenden abandonar la organización actualmente o en 6 meses. Todos los instrumentos tenían una escala de Likert de 6 puntos desde “Completamente en desacuerdo” hasta “Completamente de acuerdo” Después de aplicar los instrumentos. Como resultados sacaron que los directores de recursos humanos en su mayoría consideraron que las políticas y prácticas que aplican para la retención y el desarrollo de empleados son acertadas y convenientes. Para los empleados estrella y de alto potencial, sus respuestas variaban entre: De acuerdo, Mayormente de acuerdo y Completamente de acuerdo, aunque al mismo tiempo se mostraron en descontento con las políticas y las prácticas de la organización lo que no pudo mostrar una tendencia clara. Existió una correlación negativa entre la percepción de las políticas de desarrollo, intenciones de abandono y también una correlación positiva entre las intenciones de abandono actuales y entro de 6 meses. No se pudo observar que la satisfacción laboral forme parte de las políticas y prácticas organizacionales para el desarrollo de empleados, por lo que en la actualidad a 6 meses no existe una confianza segura de que sigan permaneciendo en la organización, como punto final se observó que la satisfacción que el individuo sienta en la organización es uno de los factores claves para que siga permaneciendo y eviten rotar de su trabajo.

4.2 Talento Humano

En un mundo cambiante y globalizado, la gestión del talento humano ha tenido que ir adaptándose y cambiando constantemente en cuanto a las actividades a realiza, si bien en un comienzo solo se basaba en reclutar y seleccionar empleados, en la actualidad las organizaciones han tenido grandes cambios en como adoptar la gestión del talento humano debido a los cambios tecnológicos aplicados en los mercados externos e internos (Zayas, 2020). Con el pasar de los años la gestión del talento humano ha pasado por varios cambios, en la actualidad cumple con un papel muy importante ya que se encarga de gestionar a los trabajadores y su permanecía en la organización para evitar una rotación constante que en un futuro puede afectar al desempeño y el éxito de las empresas. Según Castro & Delgado (2020)

para poder obtener buenos resultados es necesario buscar y reclutar personal idóneo para que ocupen cada puesto de trabajo, por lo tanto, se deberían desarrollar procesos de selección de una forma oportuna. Los gestores de talento humano cuentan con una gran responsabilidad que es poder contratar trabajadores talentosos para una buena obtención de resultados para la empresa. Cada uno de los trabajadores en conjunto con su área de trabajo contribuyen para la consecución de metas, pero la gestión del talento humano forma parte más importante debido a que cuentan con capacidades y aptitudes de cada persona con el fin de sacar todo su potencial y demostrarlo en las labores que se le asigna a cada uno.

4.3 Retención de personal

Según Aburub (2020) la retención de empleados es un proceso en el que se anima a los trabajadores de permanecer en la empresa de por vida o un periodo máximo de tiempo, de adopta con el fin de mantener la fuerza laboral eficaz y al mismo tiempo cumplir con los requisitos operativos. El poder perseverar a un trabajador durante largos periodos de tiempo en la organización se lo puede denominar como retención. Se busca que los trabajadores integran la empresa por largo tiempo evitando así la rotación (Nethravathi et al., 2021). La retención de personal se refiere a un conjunto de estrategias y prácticas que puede emplear una organización y la gestión del talento humanos para mantener a sus empleados valiosos y calificados dentro de la empresa, buscando la continuidad y asegurando el éxito de la organización ya que permite que las experiencias, conocimientos y habilidades de que los trabajadores han adquirido dentro se mantenga así, buscando reducir los costos asociados a la rotación de personal (Taruchaín & Revelo, 2023, como se citó de Vasquez & Ulate, 2021). El retener a los trabajadores ayuda a reducir costos, tiempo y demás acciones que permiten mitigar el impacto que causa la rotación en las organizaciones, mantener a los trabajadores ayuda a que las empresas consigan su éxito de la mano con personal de alto potencial.

Se puede denominar la retención una técnica estratégica de talento humano, que busca mantener la fuerza laboral eficaz de sus trabajadores y al mismo tiempo cumplir con los requisitos operativos que requiere la empresa (Aburub, 2020). Por lo tanto, es una estrategia que se basa en cuidar el talento que existe buscando un beneficio tanto para la empresa como para sus trabajadores, buscando también tener la capacidad de atraerlos. La retención de trabajadores cuenta con varias ventajas, como se ha explicado anteriormente la retención se basa en mantener a los trabajadores dentro buscando utilizar sus conocimientos obtenidos, cuando un trabajador decide abandonar la organización trae desventajas que giran en torno a gastos económicos y tiempo debido a que al contratar un nuevo personal se gasta en su ingreso,

capacitación , formación, adaptación, entre otros factores que toman tiempo para que el trabajador se adapte (Lima et al., 2020). Mantener a los trabajadores en la empresa permite aprovechar su experiencia y habilidad, lo que puede aumentar la productividad y mejorar el trabajo en equipo de la empresa. Sin embargo, la alta rotación de personal implica muchos gastos y no solo financieros si no que va más allá de eso.

Las organizaciones tienen a valorar más a los trabajadores al darse cuenta que es tres veces más caro realizar una contratación que retener algunos de sus activos más valiosos que son los trabajadores, de esta forma es importante solucionar los problemas que puedan existir debido a la retención de colaboradores es más factible invertir en la formación y capacitación de un trabajador con el que ya se cuenta en la organización, que comenzar desde cero con un nuevo trabajador ahorrando tiempo y dinero (Castro & Delgado, 2020). Desde una perspectiva económica y estratégica, invertir en la retención y desarrollo de los empleados actuales es más ventajoso que contratar y formar nuevos empleados. Las organizaciones que se enfocan en esta estrategia pueden experimentar beneficios significativos en términos de ahorro de costos, aumento de la productividad y mejora en la satisfacción laboral.

Existen varios factores que ayudan a retener a un trabajador dentro de una empresa, que se podría basar en establecer una cultura de excelencia lo que ayuda a crea un mayor compromiso y satisfacción laboral en los trabajadores evitando que roten constantemente, como lo mencionó Shamsa et al. (2021) no solo se trata de beneficios económicos lo que hacen que un trabajador decida seguir permaneciendo en la organización, si no que va más allá como reconocimientos, ofrecer un buen clima laboral lo que le da una mejor visión de la empresa haciendo que decidan quedarse en su área de trabajo y no buscar oportunidades más allá de esta. Retener a los trabajadores ayuda a la organización de muchas formas ayudándole a prevenir la pérdida del talento, pérdida monetaria, pérdida de reputación y pérdida de relación que se puedan establecer (Aman et al., 2020). Es evidente que al perder un trabajador no solo se pierde sus servicios si no también pérdidas monetarias y se puede crear una mala reputación tanto con los trabajadores internos de la empresa hasta incluso con aquellos trabajadores que deseen ingresar.

Es necesario que la gestión del talento humano genere estrategias de retención del talento humano que se enfoquen en mantener un equilibrio entre los colaboradores y la organización, por lo que existen varias empresas que optan por acoplarse a diferentes opciones o modalidades que den valor a la retención de trabajadores como por ejemplo el salario emocional, la motivación, las remuneraciones según lo mencionó Chiavenato (2012), entre

demás basadas en autores. Cada uno de los autores ha desarrollado los motivos de la decisión de rotar de los empleados basándose en diferentes teorías de esa forma han podido entender las razones y los motivos de abandonar las organizaciones y buscar otras oportunidades laborales.

Los métodos de retención no son exclusivos si no que se complementan con otros procesos, desde la integración del aspirante es importante que estén informados sobre cómo funciona la empresa y sus procesos, mientras más información obtengan y conozcan menos aspirantes o trabajadores insatisfechos se retirarán de la empresa (La rosa, 2021). Es decir, los métodos de retención deben ser parte de un enfoque integral que incluya la integración y comunicación desde el inicio del proceso de contratación, proporcionando información clara y completa sobre la empresa buscando reducir la insatisfacción y la rotación de empleados, mejorando así la retención y el compromiso a largo plazo de los empleados.

La retención de trabajadores se considera uno de los procesos más complejos de las empresas y no solo en altos mandos directivos si no también en operarios, es decir en todos los trabajadores ya que la tecnología y los estudios técnicos hacen que las personas quieran ocupar puesto claves y posiciones de este tipo, las organizaciones deben preocuparse en retener al personal clave ya que son aquellos que cuentan con el conocimiento y la experiencia siendo una forma de potenciar sus capacidades para beneficio de la organización, del trabajador hasta incluso su familia para evitar su rotación a otras empresas (Susano et al., 2023). La retención de empleados es un desafío complejo que afecta a todos los niveles de una organización. Las empresas deben enfocarse en retener a su personal clave mediante el reconocimiento de sus contribuciones, ofreciendo oportunidades de desarrollo y creando un entorno de trabajo que satisfaga sus necesidades y aspiraciones. Al hacerlo, no solo se beneficia la organización, sino también los empleados y sus familias, mejorando así la estabilidad y la productividad general.

Un estudio realizado en Colombia por Domínguez (2015) se determinó que las principales causas de rotación en la empresa HOLCREST S.A.S se relacionaban con el salario, las posibilidades de capacitación, la cooperación entre áreas, el reconocimiento, el desarrollo dentro de la empresa, la innovación y el balance entre el trabajo y la innovación. Todos estos factores causan que los trabajadores decidan rotar constantemente de puesto debido a que buscan mejores oportunidades y un lugar donde puedan ser reconocidos por su trabajo. Diferentes estudios han demostrado que existen varios factores que influyen en la decisión de abandonar la organización, cuando una organización opta por enfocarse en retener a los empleados esto contribuye a que mejore la satisfacción y decidan seguir permaneciendo en su lugar de trabajo.

4.4 Teorías de la retención

Existen varias teorías y modelos que abordan sobre la retención de empleados, cada una desde diferentes perspectivas según los autores que han investigado y estudiado, algunas de las teorías son:

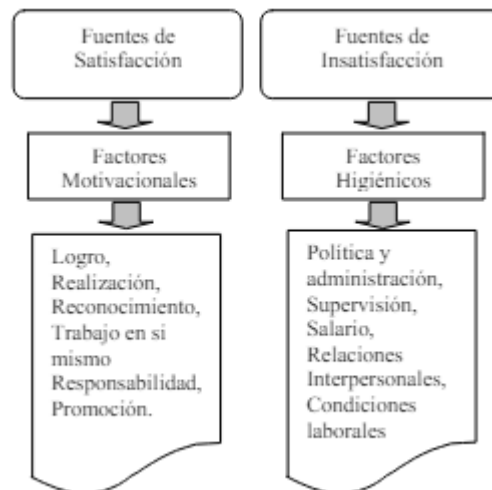
Teoría de la motivación

La teoría es propuesta por Frederick Herzberg y se basa en que la motivación en el trabajo se distingue de dos factores: Higiene que se refiere el entorno laboral y en caso de ausencia causa insatisfacción y Motivación que se relacionan entre si debido a que pueden llevar a la satisfacción y motivación de las personas.

Según esta teoría, es importante proporcionar buenos factores de higiene como mínimo necesario para evitar la insatisfacción, pero los esfuerzos para aumentar la productividad deben centrarse en los factores motivadores que llevan a una mayor satisfacción y motivación en el trabajo (Arias et al., 2008). En la figura 1 se evidencia cuáles son las fuentes de satisfacción e insatisfacción y los factores que influyen en la retención de los trabajadores

Figura 1

Teoría de la motivación y de la higiene



Nota. Adaptado de Arias et al. (2008, como se citó de Herzberg)

La jerarquía de las necesidades – Pirámide de Maslow

Es una teoría psicológica que habla acerca de la motivación humana, esta se basa en 5 necesidades:

1. Necesidades Fisiológicas: Se basa en las necesidades que tenemos como personas (agua, oxígeno, proteínas, vitaminas, calcio, etc.)
2. Seguridad: Surge de la necesidad de sentirse seguros y protegidos estando en cualquier lugar.
3. Afiliación: Se relaciona con el afecto del individuo, como la asociación, aceptación y participación.
4. Reconocimiento: Es la manera en la que se destaca el trabajo de las personas, por lo general se relaciona con la autoestima.
5. Autorrealización: Es la parte más alta de la jerarquía, se basa en la satisfacción personal donde se le encuentra el sentido de la vida, desarrollando todo el potencial en las tareas diarias (Prieto, 2013)

Estas necesidades se pueden satisfacer dentro de las organizaciones, así promoviendo una mejor retención de trabajadores basado en un ambiente laboral que motiva y satisface las aspiraciones de cada uno de los empleados.

Teoría de Chiavenato

Según Chiavenato (2011) la retención de los recursos humanos exige cuidados especiales, donde sobresalen la economía, prestaciones sociales, seguridad en el trabajo e higiene. En la figura 2 se puede identificar el proceso que determino el autor.

Figura 2

Procesos para retener a las personas



Nota. Adaptado de Chiavenato (2011)

En estas teorías se puede evidenciar las razones por las que generalmente los trabajadores deciden abandonar su lugar de trabajo teniendo en cuenta los motivos para que esto suceda.

4.5 Modelos de retención

Mediante una revisión bibliográfica se pueden identificar que existen varios modelos que pretenden explicar la retención de empleados en las empresas, y cómo estas prácticas y políticas impuestas por las organizaciones pueden impactar el nivel de retención que se tenga para los empleados (Méndez, 2023). A lo largo de la historia se pueden identificar varios modelos desde autores como Warr, Goleman, Price, Muller, entre otros autores que han comentado sobre la retención y que es lo que permite a los trabajadores poder continuar dentro de la empresa evitando su rotación. De esta forma existen diferentes maneras de ver a la rotación ya que no siempre es negativa para la empresa.

Según el autor Honorio (2018) comenta que existirían dos tipos de rotación en las organizaciones:

Rotación funcional

Es aquella que se genera cuando los empleados poco productivos para las organizaciones deciden abandonar su puesto de trabajo, lo que resulta beneficioso para la empresa. (p.30)

Rotación Disfuncional

Esta rotación se genera a la inversa, es decir, cuando los trabajadores más productivos deciden irse de la organización lo que impacta de manera negativa. (como se citó de Dalton et al., 1981-1982) (p.30)

A continuación, se detallan algunos modelos que se basan en la rotación donde se expresan los motivos que existen para que los trabajadores decidan abandonar su área de trabajo y modelos de retención que les permite mantenerse en la organización:

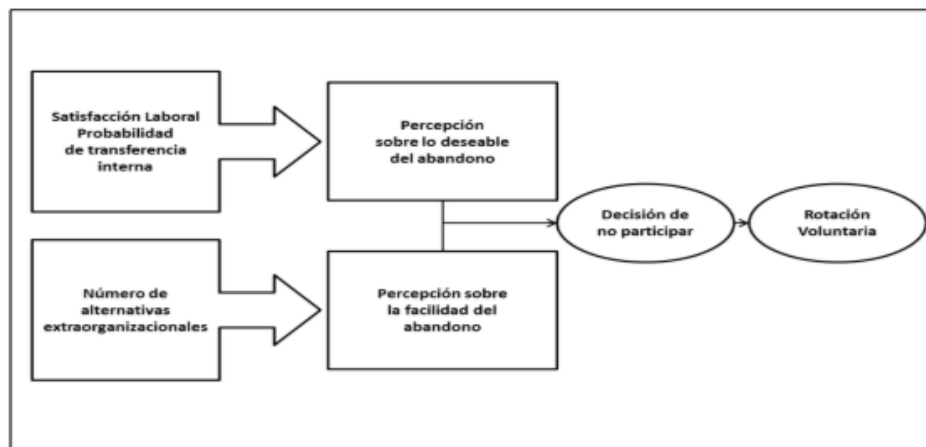
Modelo de March & Simon (1958)

Los primeros estudios que identifican los procesos psicológicos relacionados con la renuncia laboral en una organización se remontan a March y Simon (1958), cuya investigación ha sentado las bases para el desarrollo de diversos enfoques conceptuales. Este modelo considera que la rotación o la decisión de abandonar el empleo se debe a la evaluación que

realiza la persona de si desea continuar trabajando en la empresa, lo cual depende de dos factores principales: las percepciones del empleado sobre lo que desea y las consecuencias de dejar la compañía, y también las percepciones sobre la facilidad de llevar a cabo la renuncia, esto se refleja en la figura 3. Actualmente, estos conceptos se conceptualizan como la satisfacción en el trabajo y las alternativas percibidas. (Holtom et al., 2008).

Figura 3

Modelo de March Y Simón



Nota. Adaptado de Rojas Maldonado (2019).

Modelo de Porter y Steers (1973)

Demuestran que los trabajadores cumplen sus expectativas y ese es el elemento que determina las razones de su rotación a (Holtom et al., 2008). Se basa en comprender las expectativas de cada trabajador respecto a su carrera y a su posible retiro. Esto da a entender que cada individuo moldea su experiencia laboral según sus metas, aspiraciones y relación con personal interno y externo, lo que influye con la decisión de seguir perteneciendo a la empresa o retirarse. (Honorio, 2018)

Modelo de Price y Müller (1981)

Se encargaron de desarrollar un modelo estructural que se basa en identificar la satisfacción con la que cuentan los trabajadores y la intención que tienen para salir de la empresa, añaden que es importante añadir el compromiso organizaciones de los empleados. Analizaron que la rutina, participación, justicia distributiva y los lazos familiares eran factores que influían en la rotación. (Holtom et al., 2018)

Modelo de Lee y Mitchell (1994)

Propusieron un proceso de 4 pasos para poder explicar la rotación:

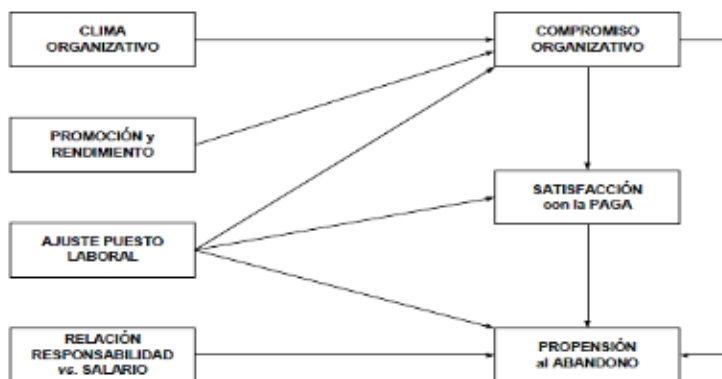
1. Existe un punto de partida para decidir abandonar el lugar de trabajo. El empleado lleva a cabo una planificación anticipada sobre las oportunidades potenciales que podría tener si decide dejar de trabajar en la organización. Basándose en esto realiza un balance y toma una decisión.
2. No existe una planificación anticipada, pero inicia una reflexión constante sobre continuar en la empresa mediante un análisis de los puntos positivos y negativos, tomando la decisión de permanecer o abandonar.
3. Comienza un proceso de reflexión sobre la organización, pero a diferencia de otros procesos, este incluye una propuesta de trabajo concreta. Por lo tanto, evaluará su permanencia en la organización al analizar sus valores y metas. Con base en los resultados y preferencias obtenidos, tomará la decisión de permanecer en la empresa o buscar otras oportunidades.
4. Finalmente, analiza los valores y metas por parte del individuo son actividades frecuentes y continuas, especialmente a lo largo del tiempo. En esta etapa final del proceso, dos eventos suelen ocurrir: el individuo decide dejar la empresa por voluntad propia, o bien, se enfrenta a comportamientos inadecuados que eventualmente resultan en su salida de la organización. (Honorio, 2018)

Modelo RETEN de Luna y Camps (2003)

Este modelo se denomina “modelo estratégico de retención de personal en la organización”, se basa en incluir prácticas de alto rendimiento.

Figura 4

Modelo de RETEN



Nota. Adaptado de Rojas (2019)

Teniendo en cuenta las dos figuras podemos expresar que la decisión de los trabajadores por desvincularse de la empresa se basa en la insatisfacción que tienen dentro de la empresa, el bajo compromiso organizativo.

4.6 Dimensiones de retención de personal

Existen varios factores que inciden en la motivación y sobre todo en la retención de los trabajadores, en este punto se los pueden denominar como dimensiones que ayudan en la retención de personal, según Villasana & Macias (2022) comentan acerca de 8 dimensiones utilizadas en su estudio, a continuación, se detallan cada una de estas con sus definiciones basadas en diferentes autores.

Ambiente De Trabajo

Según Bhavani et al. (2023) retener a los trabajadores como organización no solo se basa en dar incentivos económicos o beneficios para ellos, si no que va más allá de eso, como poder proporcionarles y crear un ambiente de trabajo satisfactorio y de apoyo entre empleados y empleadores teniendo una mejor relación. Esto ayuda a mejorar su satisfacción ya que se encuentran trabajando en un lugar cómodo permitiendo que realicen sus actividades de manera correcta.

Se dice que el ambiente de trabajo es lo que más se acerca y se asemeja a la organización, así mismo es capaz de ofrecer recursos, medios y oportunidades para todos los involucrados por lo que las empresas se encargan de ofrecer un buen ambiente de trabajo para todos sus colaboradores debido a que este influye directamente en las expectativas que tienen. Al mismo tiempo se considera como una remuneración extraeconómica (Chiavenato, 2012).

Aburub (2020; como se citó de Shuck y Albornoz, 2007) comentan que el ambiente de trabajo es un factor que influye en el compromiso de los empleados de permanecer en una organización y serle leal, las empresas deben crear relaciones entre colegas y las funciones laborales que tienen creando un conjunto de buenas relaciones, mejorando las condiciones climáticas del lugar de trabajo. Para poder crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores quieran permanecer es necesario que las empresas adopten prácticas y políticas de convivencia para fomentar una mejor colaboración entre compañeros de trabajo mejorando el ambiente en el que pasan la mayor parte del tiempo mientras realizan sus actividades laborales (Méndez, 2020). Esto contribuye a mejorar la convivencia entre trabajadores.

Equilibrio Trabajo-Vida

Esta dimensión según Bhavani et al. (2023) comentan que es importante promover esta dimensión para poder brindar apoyo para la salud física y mental de sus colaboradores, lo que permite que puedan rendir tanto en el ámbito laboral como en la vida personal de cada uno. Esta dimensión es uno de los factores que influye más en la satisfacción de los empleados logrando promover su retención a largo plazo, para poder lograr este equilibrio las empresas deberían implementar mecanismos flexibles en cuanto a horario de trabajo, esto evita el estrés laboral mejorando la satisfacción de cada uno de estos para lograr su permanencia en la organización (Medina, et al 2020) existen diferentes maneras de equilibrar a los trabajadores y es necesario que las empresas lo implementen para mejorar su retención.

Según Ramachandran & Venkata (2022) uno de los aspectos más importantes para la retención es promover el equilibrio laboral y personal de los trabajadores, las empresas se ven en la preocupación de ofrecer un equilibrio digno entre estos dos aspectos. En la actualidad los mejores empleados buscan horarios de trabajo más flexibles ya que según estudios esto ayuda a mejorar la tensión entre las actividades laborales y la familia lo que permite que los trabajadores aumenten su felicidad para evitar su rotación.

Así mismo Rojas (2019) comentan que las empresas para poder lograr equilibrar el trabajo y la vida personal, no solo deben respetar el salario de los trabajadores, sino que también su integridad, enfatizando que no debería ser invasiva ni explotadora. A través de diferentes programas se puede alcanzar este equilibrio contribuyendo al bienestar de los empleados y la satisfacción de los empleados. Por esta razón, es importante que las empresas se enfoquen en fomentar este equilibrio debido a que trae beneficio para ambos.

Clima Organizacional

Para Bhavani et al. (2023) el clima laboral de una organización puede afectar directamente a la retención de empleados, por lo que un clima positivo aumentaría la satisfacción laboral y mejoraría la productividad y relación entre los trabajadores mejorando el trabajo en equipo cumpliendo con las metas y objetivos empresariales. Así mismo para poder lograr un buen clima organizacional se necesitan un buen ambiente de trabajo donde el equipo sea capaz de ser unido y exitoso buscando el empoderamiento tanto de la empresa como de cada uno de los trabajadores alcanzando niveles altos de satisfacción y motivación (Villasana & Sánchez, 2022). Todas las dimensiones y factores van de la mano ya que se necesitan la una a la otra para mejorar el clima organizacional.

Según Shamsa et al. (2021) comentan que el clima organizacional es el ambiente que brinda la empresa teniendo en cuenta la cultura, políticas y las relaciones entre empleados, por lo general esto es capaz de influir tanto en la satisfacción como la insatisfacción de los empleados como también su desempeño. Esta dimensión es clave para lograr el éxito empresarial enfocándose en brindar armonía dentro de la organización permitiendo que los empleados quieran continuar en la organización.

Capacitación

Para Chiavenato (2012) las capacitaciones son un proceso corto de educación, en el cual las personas o trabajadores adquieren nuevos conocimientos desarrollando competencias y habilidades en torno al tema capacitado. El fin de esto es preparar a los trabajadores de manera inmediata para las tareas que puede requerir un puesto, se busca brindar oportunidades de desarrollo profesional que permita a los colaboradores poder realizar su trabajo con las mejores competencias y habilidades que el puesto requiera. Por lo que, ofrecer programas de capacitación y desarrollo para los trabajadores contribuye a que adquiera nuevos conocimientos y habilidades lo que aumentaría su compromiso con la empresa y su permanencia (Bhavani et al., 2023). Al mismo tiempo la empresa se debe encargar de retener a este potencial para que la empresa pueda contar con ese conocimiento y experiencia.

Las capacitaciones son una herramienta utilizada por la gestión del talento humano convirtiendo esto es un proceso planificado y organizado que tiene como objetivo mejorar los conocimientos, competencias y/o actitudes de los trabajadores ya sea nuevos o con los que ya cuenta la empresa. Este proceso se realiza con el fin de mejorar los niveles de desempeño en los trabajadores aumentando su productividad y competitividad tanto en la empresa como en el mercado laboral (La rosa, 2021)

Reconocimiento

Según Bhavani et al. (2023) reconocer el trabajo que realizan los empleados les brinda un sentido de propósito, por esta razón es importante que sean reconocidos por su contribución directa a la empresa y brindarles oportunidades para que puedan desarrollar sus habilidades y destrezas dentro de la organización lo que beneficia a ambos, en los empleados mejora su satisfacción debido a que sienten que la empresa reconoce su esfuerzo mejorando su productividad que es en lo que beneficiaría a la organización.

El reconocimiento no siempre se refiere a un incentivo económico que la empresa pueda brindar, va más allá de eso, esto puede darse de manera verbal o a través de comunicados frente a los demás trabajadores lo que mejorará su autoestima y sentirán que pertenecer a un lugar prestigioso, esta estrategia alienta a los empleados a seguir participando y seguir permaneciendo en la empresa (Ames, 2021)

Según Ramachandran & Venkata (2022) afirman que todos los individuos de la organización necesitan ser elogiados y reconocidos por el trabajo que realizan, mientras más sean reconocidos su compromiso y lealtad hacia la empresa crecerá de manera significativa, en la actualidad los empleadores reconocen más el trabajo que realizan sus empleados lo que desarrolla una cultura de trabajo atractiva mejorando la retención que tiene la empresa.

Autonomía

Según Chiavenato (2012) comenta que la autonomía es considerada como el nivel de independencia y de criterio propio que tiene una persona para planear y realizar sus actividades como programar su trabajo, crear equipos, buscar sus métodos o instrumentos para realizar sus labores. Esta dimensión tiene sus ventajas y desventajas cuando se las brinda a los trabajadores ya que tiene la potestad de realizar sus tareas como se propongan, no todos los trabajadores tienen la habilidad de ejecutarla de manera correcta por otro lado los trabajadores que si lo logran son capaces de mejorar su autoadministración logrando no estar bajo constante supervisión mejorando su autoestima y capacidad de realizar su propio trabajo.

Al brindar a los trabajadores la posibilidad de realizar sus actividades de manera autónoma, tomar decisiones y gestionar sus responsabilidades sin una supervisión constante permite que se sientan cómodos en su lugar de trabajo debido a que no se sienten presionados lo que para los empleadores evitar el tener que controlar y estar pendientes constantemente a sus empleados siendo un beneficio para ambos (Bhavani et al., 2023).

Según Villasana & Méndez (2022) comentan que la autonomía se basa en otorgar libertad e independencia a un trabajador para poder establecer sus propias reglas de trabajo administrando sus actividades como mejor puedan realizarla. Esta dimensión es considerada importante debido a que brinda a los trabajadores motivación para poder ejecutar sus actividades de acuerdo a su conocimiento y posibilidades siendo considerado un aspecto no financiero que influye en la retención de trabajadores.

Trabajo Desafiante

Según Bhavani et al. (2023) exigir a los trabajadores en sus actividades laborales cotidianas no siempre es negativo, debido a que esto puede permitir que los nuevos desafíos que se le imponen ayuden a mejorar la manera de realizar sus actividades laborales, al asumir nuevos desafíos pueden avanzar significativamente en la organización aumentando su compromiso y evitando la rotación. Esto les brinda la posibilidad de enfrentarse a tareas que requieren habilidades avanzadas contribuyendo así con su desarrollo personal y profesional mejorando su satisfacción en la empresa lo que permite su retención.

El trabajo desafiante se refiere a las tareas y responsabilidades que presentan retos para los trabajadores, estimulando el crecimiento profesional y manteniendo el interés de los talentos para poder desempeñarlos. Las personas que cuentan con habilidades y competencias desarrolladas suelen buscar entornos de trabajo que les permita realizar este trabajo debido a que lo ven como un reto para solucionar los problemas de manera creativa e innovadora (Villasana & Méndez, 2022).

Tecnología

El autor Chiavenato (2012) comenta que la tecnología ha transformado la manera en que las empresas realizan sus operaciones diarias, si bien en un comienzo adaptarse fue complicado en la actualidad la gestión de recursos humanos ha mejorado con la tecnología, esta dimensión se refiere en que las empresas deben brindarles la tecnología, equipos y materiales necesarios para que puedan desempeñar su trabajo de manera eficiente y a la par con la globalización, la tecnología no solo optimiza las operaciones sino que también cumple un papel importante en el desarrollo de los trabajadores y de la empresa en conjunto. Es indispensable que la organización proporcione a los trabajadores los recursos y el apoyo necesario para que puedan desempeñar de manera eficiente sus actividades, la tecnología permite que realicen su trabajo correctamente y sin inconvenientes (Bhavani et al., 2023).

Estas son algunas de las dimensiones que afectan o benefician directamente a la decisión de los trabajadores de seguir permaneciendo en la empresa, es importante que las organizaciones se encarguen de identificar cuáles son las que ayudan a mantener a su talento al mismo tiempo reduciendo costos y aumentando la productividad ya que no se detienen las líneas de producción al salir un trabajador.

4.7 Trabajadores de alto potencial

En la gestión del talento humano se requiere contar con un trato especial debido a que buscan sacar a la luz las capacidades y las aptitudes de cada persona o trabajador con el fin de sacar todo su potencial y que puedan entregar lo mejor de cada uno en las actividades laborales que se les asigna (Díaz & Quintana, 2021) estos empleados suelen mostrar un alto grado de capacidad para cumplir con sus deberes ayudando a la empresa a alcanzar el éxito contribuyendo con sus competencias y habilidades. Los trabajadores de alto potencial se pueden denominar de esta manera debido a que son aquellos que pueden mejorar el desempeño de la empresa ya sea por su contribución de forma directa y a largo plazo gracias a su potencial en las labores que realizan (Simonova & Zyryanova 2021) estos trabajadores permiten que la organización pueda conseguir el éxito en sus actividades laborales debido a sus habilidades y competencias más desarrolladas que los demás.

El talento se refiere aquellas competencias con las que cuenta el trabajador que le permite poder cumplir con las actividades laborales que le corresponder respecto a su puesto de trabajo de manera efectiva y eficaz. El talento humano se compone de las habilidades, conocimientos y capacidades que cada individuo durante su formación educativa y laboral obtiene (Zayas, 2020). Este talento se adquiere a través de todos los aprendizajes de la persona desde su formación estudiantil hasta la vida personal y laboral que es donde se comprenden y se forman mejor las competencias, no todas las personas desarrollan los mismos talentos y competencias a comparación de otras que cuentan con habilidades superiores como los considerados trabajadores de alto potencial o trabajadores talentos que son aquellos que destacan de los demás. Las organizaciones deben dar una gran importancia al desarrollo del talento y de la misma forma considerarlo importante, debido a que, si se desarrolla el talento, significaría que la empresa dispone de personal potencial y que sobresale en todas las actividades laborales conduciendo así a un mayor desempeño empresarial, los gestores de talento humano deben buscar desarrollar el potencial en todos los trabajadores lo que significaría una ventaja para la organización (Susano et al., 2023, como se citó de Jumawan, 2015). Al desarrollar las competencias de los altos potenciales permite que mejoren su manera de trabajar obteniendo un beneficio tanto para la empresa como para los mismos trabajadores al sentirse satisfechos en las actividades que realizan.

Las empresas pueden definir a un trabajador de alto potencial a aquellos que se alinean con la organización ya que cumplen un rol crítico que encajan en la cultura organización teniendo una perspectiva positiva y que es resiliente (Letchmiah & Thomas, 2017). Para que

una empresa pueda ser competitiva debe emplear a los trabajadores más talentosos que existen en el mercado por lo general, son los trabajadores de alto potencial. Los empleados de alto potencial cuentan con un talento diferente al de los demás empleados, lo que les ayuda a sobresalir entre ellos, Ramos & Aguilar (2021) comentan que las personas suelen definir el talento en aquellos trabajadores que tienen un desempeño superior, es decir, con un alto potencial, mientras que otras personas pueden definir el talento a todos los miembros de una organización. Si bien todos los trabajadores forman parte importante de una organización, hay algunos que demuestran tener más talento que otros y brindan beneficios directos para la empresa, debido a que los trabajadores con alto potencial cuentan con varias competencias que les permiten desempeñarse mejor en su área de trabajo que los demás.

Los alto potenciales pueden contar con excelentes habilidades para ocupar puestos claves e importantes dentro de una empresa, lo que hace que para los empleadores sea un desafío poder identificarlos y ubicarlos en estos puestos. El termino de alto potencial se les otorga debido a que poseen cualidades superiores o “raras” que desarrollan sus competencias ayudando a la empresa a alcanzar el éxito en un futuro (Rebeťák & Farkašová, 2015). Estos empleados pueden contar con la habilidad de asumir puestos de un nivel superior al que se encuentren, incluso si su desempeño no es alto teniendo en cuenta factores como haber cambiado de puesto recientemente o estar al inicio de su carrera (De Haro et al., 2023). El ser considerado como un trabajador de alto potencial no significa que solo sean aquellos que utilizan puestos de nivel superior si no que pueden estar en un puesto bajo, pero aun así desempeñarse de mejor manera realizando sus actividades con mejores habilidades y competencias.

Los trabajadores de alto potencial pueden ser considerados como futuros líderes dentro de las organizaciones, por lo que en un entorno empresarial evolutivo es importante que estas mejoren sus estrategias de selección y desarrollo de su talento buscando mantener una ventaja competitiva alta buscando cumplir los objetivos a largo plazo. Estos trabajadores tienen la capacidad de resolver conflictos que se puedan presentar en su entorno sin la necesidad de una supervisión constante, debido a su gran desarrollo en las empresas ayuda a que esta se vuelva más competitiva y pueda cumplir con sus objetivos beneficiando al trabajador y a la empresa. Por esa razón es importante poder identificar cuáles son estos trabajadores incluso desde el comienzo de sus labores, se dice que para poder identificar este talento se puede basar en términos de rendimiento y de competencias, buscando formarse cómo líderes desde el comienzo o el en futuro (Bjorkman & Smale, 2010). La manera de identificarlos puede ser muy variada y no existen estudios que determinen directamente cuales son los trabajadores de alto potencial.

4.8 Beneficios de tenerlos identificados

Según Ramos & Aguilar (2021) identificar el talento con el que puede contar cada uno de los colaboradores dentro de una organización es un trabajo para los gestores de talento humano, estas se encuentran ligadas a las competencias o habilidades que tengan desarrolladas para poder darle valor a la empresa buscando así un alto potencial para el futuro es decir, son las competencias con las que cuenta el trabajador que le permite poder cumplir con las actividades laborales que le corresponder respecto a su puesto de trabajo de manera efectiva y eficaz, buscando más allá de solo cumplir con lo solicitado. Desde el proceso de reclutamiento y selección de nuevos candidatos se pueden identificar aquellos elementos que den relevancia para poder atraer potenciales candidatos y posteriormente retenerlos en la organización, algunos de estos elementos son mayor salario, seguridad laboral, línea de carrera, reputación institucional, capacitación y desarrollo profesional (Ames, 2021). Visualizando estos elementos le puede ayudar a la empresa en su búsqueda de altos potenciales y de retenerlos al mismo tiempo, suele ser observable desde un inicio del proceso de introducir un nuevo talento a la empresa.

Una empresa puede volverse atractiva para este tipo de trabajadores debido a que pueden brindarles beneficios no tan solo económicos si no más allá de esto y de la organización también depende de que estos trabajadores se queden en esta y realicen ahí sus actividades, un estudio realizado por los autores Oken et al. (2022) comentan acerca del atractivo organizacional que puede tener una empresa con el fin de mejorar la identidad social en cuanto a la permanencia que tienen de los trabajadores de alto potencial. El contar con trabajadores de alto potencial les da una mejor visión a otros trabajadores con estas mismas características para querer formar parte de esta mientras que al mismo tiempo la empresa consigue mejores talentos para poder cumplir con las funciones laborales. Los trabajadores de alto potencial aparte de contar con sus habilidades y competencias para las empresas también desarrollan una cultura con alto desempeño en su área a laborar, de esta manera también establecen estándares altos a sus compañeros de trabajo motivándoles a poder seguir el mismo modelo que ellos (Chamorro et al., 2017). Por su manera de desempeñarse dentro de la organización, forman parte de un modelo al que los demás trabajadores podrían asemejarse logrando así que todos puedan demostrar un potencial alto mejorando la productividad de la empresa.

Se dice que para poder lograr una mayor productividad, rentabilidad y un mejor rendimiento día a día para la organización, los trabajadores de alto potencial son los que deben ocupar puestos claves en las diferentes áreas de trabajo, de tal manera que es importante poder

cerrar una base sólida para esta reserva de talentos potenciales (Othman, & Mahmood, 2019). Al ubicar a estos trabajadores en áreas claves ayuda a la empresa a poder solucionar problemas, ya que de existir un problema estos son capaces de solucionarlo y arreglar cualquier situación que se presente. Es de gran importancia generar estrategias para retener al valioso talento humano que existe, en especial a aquellos que aportan con un “plus” adicional en sus labores, comparado con otras empresas en las que existe mucha rotación, las empresas que deciden retener mejoran su competitividad y sobre todo la proactividad de sus trabajadores.

Contar con altos potencial representa una ayuda para la organización debido a que estos establecen y muestran altos estándares a sus compañeros de trabajo logrando dar una buena imagen para estos, buscando el bienestar y desarrollar una mejor cultura de desempeño dentro de la empresa (Martharine, 2022, como se citó de Chamorro et al., 2017). Contar con estos trabajadores representa una gran ayuda para la organización debido a que estos establecen y muestran altos estándares a sus compañeros de trabajo logrando dar una buena imagen para estos, buscando el bienestar y desarrollar una mejor cultura de desempeño dentro de la empresa. Se debería clasificar a los trabajadores de alto potencial principalmente por sus competencias ya que esto puede mejorar la predicción para saber si pertenecen o no a este grupo, los factores claves que pueden determinar este potencial puede ser diferente para cada empresa y para cada profesión, por esa razón es difícil establecer un método y una definición universal para lo que es un trabajador de alto potencial dependiendo de varios factores como su actividad, el puesto o incluso hasta la persona que está ocupando el puesto (Rebeťák & Farkašová, 2015). Las competencias son un factor clave para poder determinar el potencial de un trabajador, lo que puede hacer que se aproximen a un método más efectivo de identificarlo.

4.9 Metodología para identificar personal de alto potencial

Existen muy pocos estudios sobre la identificación de trabajadores de alto potencial ya que no existe información relevante sobre este caso las características que estos trabajadores podrían tener, pero esto también depende de la persona, es decir, el trabajador y de la organización (Martharine, 2022). Existen varios estudios de investigación donde se puede evidenciar como poder identificar a los trabajadores de alto potencial, en su mayoría son indicadores que se encargan de evaluar el desempeño actual de los trabajadores y no indicadores de potencial que serían los más indicados (Boštjan & Slana, 2018, como se citó de Silzer & Iglesia, 2009). Esta práctica no es aceptada por otros autores debido a que solo se basa en evaluar los requisitos del puesto en el que está el trabajador y no a uno superior que es a los que se pueden adaptar los trabajadores de alto potencial (Robinson et al., 2009).

Existen diferentes metodologías para poder identificar el alto potencial no siempre se basa solo en el desempeño que puedan tener debido a que cualquier trabajador puede desempeñarse de manera correcta, pero esto no quiere decir que cuenten con competencias más desarrolladas que los de alto potencial. Existen varias competencias que pueden permitir predecir el alto potencial de un empleado, un estudio realizado identifico que existen 3 competencias importantes para poder determinarlos que son la iniciativa, el apetito por aprender, pensar más allá de las fronteras, estas son intrapersonales que pueden predecir de manera más efectiva los High-Potencial (De Haro et al., 2023). Un estudio realizado por Cárdenas et al. (2012) titulado “Implementación de un instrumento para identificación de personal de alto potencial en un área estratégica de una compañía del sector cosméticos” detalla acerca de una metodología en la cual utilizan una matriz de Rominger en la cual cruzan: el desempeño vs la agilidad de aprendizaje, la muestra fue de 95 participantes. En cada cuadrante iban redactando la manera en la que serían evaluados dependiendo de su manera de actuar:

Figura 5

Matriz de agilidad de aprendizaje

Cuadrante 4	Cuadrante 7	Cuadrante 9
Produce resultados sobresalientes, es experto en su área de desempeño, transmite conocimiento a los demás.	Produce resultados sobresalientes, se puede desarrollar en una o más áreas, puede ser ascendido a diferentes áreas funcionales	Excede las expectativas, aprende rápido, es recursivo, asume tareas retadoras en áreas que no conoce.
Cuadrante 2	Cuadrante 5	Cuadrante 8
Cumple las expectativas, conoce bien su trabajo, sus intereses profesionales son especializados	Cumple con las expectativas, se adapta a nuevas situaciones, puede moverse vertical o lateralmente en la organización	Cumple con las expectativas, aprende y consigue resultados rápidamente, tiene potencial para hacer cambios de carrera
Cuadrante 1	Cuadrante 3	Cuadrante 6
No entrega resultados y no se adapta a situaciones nuevas, se debe hacer un plan de acción a corto plazo	Tiene potencial para hacer más pero no lo ha demostrado, no cumple resultados pero se esfuerza por hacerlo	Tiene potencial pero esta en desarrollo, muestra ganas y habilidad para aprender

Nota. Cuadrantes donde se ubicó a los trabajadores dependiendo de su potencial

Los jefes eran los encargados de ubicar a sus trabajadores en los cuadrantes teniendo en cuenta: 1) Resultados de Evaluación de desempeño del colaborador 2) Agilidad de aprendizaje. 2.1) Preguntas para identificar AA. (Aquí se utilizó un cuestionario de 5 preguntas). Al finalizar el estudio se pudo identificar que las matrices que utilizaron les permitió identificar las personas con potencial para así ahorrar tiempo y poder generar planes de desarrollo o beneficios que los motive a seguir formando parte de la empresa debido a su potencial.

4.9.1 Identificación de competencias claves

Si bien existen diferentes métodos para poder identificar un trabajador de alto potencial, por lo general se basan en las competencias ya que de esta manera, según estudios, es más predecible identificarlos, también se suelen identificar en cuanto a su desempeño en su área de trabajo, es decir, la evaluación de desempeño que suelen realizar las organizaciones, aunque la más efectiva y que ha tenido algunos estudios enfocados en identificar y la metodología es mediante las competencias que demuestran los trabajadores tanto en sus actividades laborales como en su manera de actuar ante problemas que se puedan presentar en la organización. Según el grupo el grupo Hay (2008), comentan que son 8 las competencias que pueden ser claves para identificar el alto potencial como gestores del talento humano, las cuales dividieron en dos categorías, cognitiva-intrapersonal y emocional interpersonal.

Tabla 2

Competencias predictoras de alto potencial

COMPETENCIAS	BREVE EXPLICACIÓN
Cognitiva-intrapersonal	
Iniciativa	Es capaz de identificar problemas, obstáculos y/u oportunidades en el trabajo para responder adecuadamente
Apetito por aprender	Muestra voluntad de aprender nuevos aspectos de su trabajo, más allá de lo que normalmente se espera en su trabajo actual
Pensar más allá de las fronteras	Está abierto a personas e ideas nuevas y diversas, mirando las cosas desde nuevas perspectivas
Orientación al servicio al cliente	Centra su esfuerzo por descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores
Emocional-Interpersonal	
Compromiso	Muestra capacidad y voluntad, alinea su comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa
Cooperación	Intención de un empleado de trabajar juntos y en cooperación con otros, en lugar de hacerlo por separados o competitivamente
Autocontrol	Mantiene las emociones bajo control, controla y evita reacciones negativas

	cuando se trabaja en condiciones estresantes
Comprensión Interpersonal	Muestra deseo de comprender a otras personas e implica escuchar activamente y comprende los pensamientos y sentimientos de los demás incluso si no se expresan parcialmente

Nota. Adaptado De Haro et al. (2023, como se citó de Hay, 2008)

Estas son algunas de las competencias para poder predecir el alto potencial en los trabajadores, en la primera categoría se detallan competencias analíticas y personales mientras que también están aquellas competencias motivacionales y relacionales, aunque existe muy poca investigación acerca de cómo predecir el potencial, estas competencias son complementarias para poder identificarlo.

4.9.2 Ejercicio de levantamiento

Existe otra metodología que se puede aplicar para identificar a estos trabajadores y es Assesment Center, este se basa en aplicar una serie de ejercicios a los trabajadores donde se busca evaluar habilidades y competencias a través de la observación de las personas que están encargadas de evaluar. Por lo general, es una inclusión de dos o más métodos donde se busca que sea grupal y/o individual y existe una persona que observa el comportamiento de los evaluados, existen diversas técnicas de ejercicios que aumentan la validez predictiva del Assesment Center (Torres, 2014). Estas técnicas son:

Ejercicios de simulación

Estos ejercicios se pueden realizar de forma individual o grupal. Este se basa en crear una situación para poder observar y evaluar las conductas de las personas participantes basadas en las características importantes del escenario que se realicen. Algunos ejemplos pueden ser ejercicios de presentación oral, comunicación escrita, análisis de problema y toma de decisiones, entre otras. (p.3)

Ejercicios de entrevista

Esta técnica es la más utilizada en los procesos de selección y capacitación ya que ayudan a identificar la información dada en pruebas y hojas de vida. Se utilizan para evaluar factores como la motivación y el entusiasmo que suele ser difícil de evaluar a través de otros medios. las entrevistas estructuradas son más fiables y válidas, lo que las convierte en mejores

predictores del tema en específico, es recomendable que se utilicen múltiples entrevistadores. (p.4)

Test de personalidad

La personalidad es uno de los aspectos más difíciles de medir, ya que puede ser percibido como una invasión a la privacidad. Además, el evaluado puede distorsionar las respuestas debido a la deseabilidad social, respondiendo conforme a lo que cree que debería ser su comportamiento o debido a su conocimiento previo de las pruebas. Un solo ejercicio puede tener el poder de evaluar diferentes dimensiones sobre el comportamiento, por lo que no es recomendable realizar una serie de ejercicios ya que afectaran a la validez del Assesment Center. (p.6)

Antes de realizar un Assesment Center es importante tener identificadas las competencias fundamentales y necesarias para el desempeño del cargo, se suele denominar como dimensiones, estos ejercicios suele contar con un observador, pero tiene un rol muy complicado porque en ocasiones no se es capaz de definir ni usar competencias correctamente en los ejercicios y se manifiestan dificultades para poder interpretar la información que se recolecta durante el proceso. El Assesment Center puede ayudar a identificar el rendimiento futuro y el potencial de los trabajadores para poder identificar como desarrollar sus competencias (Torres, 2014). En el presente estudio se utiliza el Assesment Center como manera de identificar a los trabajadores de alto potencial en la organización, se identificaron ejercicios teniendo en cuenta con las competencias mencionadas anteriormente. Los ejercicios fueron tomados en cuenta de Human Smart, es una firma de recursos humanos líder online enfocada en crear y proporcionar herramientas estratégicas especializadas en desarrollo organizacional.

4.10 Retener trabajadores de alto potencial

La globalización influyo considerablemente y ha generado cambios en las empresas se han reflejado que existen nuevos comportamientos entre los empleados y los empleadores, lo que impone exigencias en las competencias y habilidades entre los trabajadores de alto potencial, ya que deben afrontarse el entorno laboral y adaptarse para poder sobresalir de los demás. (Malykhin et al., 2021) los trabajadores que han desarrollado sus habilidades y competencias más allá que los demás son considerados de alto potencial, estos se adaptan al entorno laboral que se les ubique sin la necesidad de tener una previa capacitación, en la actualidad estos trabajadores son los más necesitados dentro de una organización

Las organizaciones modernas reconocen cual es la importancia de poder identificar, desarrollar y de retener a los trabajadores de alto potencial para que estos puedan contribuir al funcionamiento eficaz de la empresa (Martharine, 2022). Los empleados de alto potencial suelen preocuparse más por su realización personal que por el sentido de pertenencia en una empresa, por esa razón si no son gestionados de una manera correcta a su parecer optarían por abandonar a sus empleadores, lo que trae consigo varias dificultades como costos altos debido a que se debe contratar a un nuevo personal además de su formación, capacitación, entre otros desarrollos importantes (Rebet'ák & Farkašová, 2015). La pérdida de trabajadores de alto potencial implica una gran preocupación para los líderes ya que corren el riesgo de perder el conocimiento empresarial con el que estos cuentan.

Desde el proceso de reclutamiento y selección de nuevos candidatos se pueden identificar aquellos elementos que den relevancia para poder atraer potenciales candidatos y posteriormente retenerlos en la organización, algunos de estos elementos son mayor salario, seguridad laboral, línea de carrera, reputación institucional, capacitación y desarrollo profesional (Ames, 2021) visualizando estos elementos le puede ayudar a la empresa en su búsqueda de altos potenciales y de retenerlos al mismo tiempo, suele ser observable desde un inicio del proceso de introducir un nuevo talento a la empresa.

La gran cantidad de empleados de alto potencial que abandonan su empresa representa costos significativos, también se enfrentan a gastos relacionados la pérdida de conocimientos valiosos, sus habilidades y productividad por esta razón Recursos Humanos deberían actuar de manera estratégica para abordar este problema. Se requiere un esfuerzo considerable por parte de los empleadores no solo para retener, sino también para identificar y desarrollar a estos empleados de alto potencial (Othman, & Mahmood, 2019) es importante que los gestores de recursos humanos se preocupen más en retener a los trabajadores de alto potencial ya que tiene sus beneficios, como su productividad, su proactividad y se menoran los costos de rotación.

Las empresas que son capaces de mejorar la retención de trabajadores logrando un esfuerzo de la gestión de recursos humanos, buscando aplicar sistemas se encarguen de gestionarlos y de esta manera lograr que la empresa pueda atraer empleados talentosos de esta manera contratar y retener empleados talentosos y de alto rendimiento significa la supervivencia y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (Škerháková, 2022). El atraer, contratar y retener trabajadores de alto potencial suele ser una tarea difícil a la que se enfrentan los empleadores y gestores de talento humano, pero al momento de conseguirlo estos brindan una ayuda significativa a las empresas. Los trabajadores de alto potencial no necesariamente se los asocia

con un alto nivel jerárquico en la estructura organizacional si no que se destacan por su desempeño y manejo de sus actividades de manera eficiente, pero ya teniéndolos identificados es importante que se administre su permanencia en la organización a través de mantener su interés y atención para que evitar su rotación. (Cárdenas et al., 2012) estos trabajadores no siempre cuentan con un nivel jerárquico alto, se destacan por cumplir con las actividades laborales de manera eficiente sin la necesidad de tener supervisión constantemente.

Para cualquier organización es beneficioso retener a los empleados que a medida se vuelven hábiles con el tiempo y demuestran un inmenso potencial, estos suelen pensar de manera innovadora y ser creativos para enfrentar los nuevos desafíos que se le pueden plantear, es difícil que la empresa sobreviva si los empleados de alto potencial renuncian, ya que son un activo indispensable (Ramachandran & Venkata, 2022) la pérdida de estos empleados puede ser complicado para la organización, ya que son recursos clave para la supervivencia y el crecimiento está mejorando así su competitividad. Por lo tanto, invertir en su retención no solo garantiza estabilidad, sino también una ventaja competitiva a largo plazo.

Para retener a un colaborador se pueden optar por estrategias y acciones que se basen específicamente en la retención como por ejemplo un buen clima institucional que se base en la confianza, planes de compensación a largo plazo, salarios equitativos y que se basen posteriormente en planes de desarrollo organizacional de esta forma el personal talentoso o de alto potencial permanecerá en la organización por un largo periodo de tiempo (Maldonado, 2011). Las empresas pueden tomar medidas específicas como fomentar un ambiente de trabajo positivo basado en la confianza, ofrecer planes de compensación a largo plazo, asegurar salarios justos y crear planes de crecimiento organizacional para retener a los trabajadores talentosos. Estas acciones no solo aumentan la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también los motivan a permanecer en la empresa a largo plazo para asegurar su contribución continua al éxito y la estabilidad de la empresa.

Existen algunas estrategias para poder retener al personal que ayudan al departamento de talento humano a lograr retener la mayor cantidad de talentos con gran potencial, según Maldonado (2011):

- *Adaptación del empleado a la posición:* Desde el comienzo del reclutamiento al cubrir el puesto deseado con personal adecuado teniendo en cuenta sus competencias, su trayectoria, aseguran que el trabajador que fue seleccionado va a desempeñarse de manera correcta y así evitando que exista rotación. (p.34)

- *Recibimiento on board:* Una inducción detallada permite a los trabajadores vincularse de manera efectiva y más rápida, dándole especificaciones sobre el cargo que va a ocupar dándole a conocer las expectativas y responsabilidades de ambas partes. (p.35)
- *El estilo de supervisión:* Una supervisión ejercida puede desencadenar el éxito o el fracaso de una organización donde también se puede determinar el volumen que existe de las desvinculaciones buscando así que el jefe pueda escuchar a sus subordinados aportando con ideas para solucionar los problemas que puedan existir. (p.36)
- *La disponibilidad de los canales de comunicación:* La comunicación efectiva en la organización permite informar y retroalimentar a los empleados, fomentando un ambiente de apertura y confianza para expresar opiniones y resolver inquietudes sin temor a consecuencias negativas. (p.37)

Retener al talento humano de la organización exige una planificación creativa y poder pensar a largo plazo, la mayoría de los que existen solo se basan en dar beneficios como vacaciones pagadas, permitir horarios ajustables, lo que se basa más en lo monetario, sin embargo, estos beneficios no son los necesarios para que el personal decida rotar, evitando que la empresa se desarrolle de manera correcta contando con problemas de rotación buscando una efectiva práctica de retención. (Honorio, 2018, como se citó de Hatum, 2011). Los programas no solo tienen que contar con beneficios monetarios, si bien son necesarios, existen diferentes factores que pueden ayudar a la retención de los trabajadores. Por esta razón es importante que en las empresas se puedan incorporar estrategias de retención para así poder mitigar la rotación de los talentos y los de alto potencial garantizando su permanencia en la empresa por un largo plazo en la organización.

5. METODOLOGÍA

5.1 ENFOQUE

La metodología que se utilizó fue de enfoque cualitativo según Vizcaíno et al. (2023) comentan que: “se caracteriza por su dedicación a explorar y comprender a fondo los fenómenos sociales o humanos desde la perspectiva de los participantes.” (p.9727) esto al aplicar el Assessment center

También fue de enfoque cuantitativo, debido a que se emplearon técnicas estadísticas para representar los datos, análisis y gráficas de la variable de retención. Según Gómez, et al

(2015) este enfoque se caracteriza por su objetivo, debido a que se utilizan instrumentos enfocados en recolectar datos con el objetivo de entenderlo a través de patrones y relaciones estadísticas, aplicando una encuesta para medir el nivel de retención.

5.2 DISEÑO

En cuanto al enfoque cualitativo el diseño fue experimental según Arias & Covinos (2021) es un proceso donde se verifica cuantitativamente la casualidad de una variable sobre otra, ya sea manipulándola o tomando el control para examinar su impacto. Esto se lo realizara a través de un Assesment center donde se observó las competencias de los trabajadores.

En cuanto al enfoque cuantitativo el diseño fue no experimental debido a que no se manipuló la variable de retención ni se alteró, por lo que se examinó en su entorno natural. Según los autores Arias & Covinos (2021) comentan que en este diseño los sujetos son evaluados en su contexto y forma natural y no se altera la situación como tampoco se manipulan las variables de estudio.

5.3 NIVEL DE ESTUDIO

El nivel de estudio sirve para recoger, registrar y elaborar datos, información y para construir los instrumentos metodológicos aplicables a estos propósitos (Arroyo, 2020). Fue descriptivo y exploratorio

Descriptivo debido a que se recopiló información de cada variable de manera independiente para posteriormente obtener datos precisos que, teniendo en cuenta la encuesta donde se obtuvo resultados que posteriormente se analizaron y se describieron.

Exploratorio ya que se tuvieron en cuenta nuevas percepciones y experiencias siendo participe la población de la empresa, además de búsqueda de referencias bibliográficas

5.4 MÉTODO

Es deductivo debido a que parte de lo general, en si la información se recopila por la aplicación de instrumentos, en este caso la encuesta para continuar realizando un diagnóstico de los resultados. Es un análisis que resume los datos fundamentales del documento, los conecta con los aspectos secundarios del mismo y establece la relación existente mediante la deducción. (Arroyo, 2020)

5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población del estudio fueron los trabajadores de la empresa Novocentro Salcedo-Latacunga que cuenta con 23 trabajadores entre administrativos, ventas y operarios. Los 23 trabajadores fueron considerados para el Assesment center después de obtener a los de alto potencial la encuesta solo se realizó con ellos.

5.6 INSTRUMENTO

Se conformó por dos instrumentos. El instrumento para poder identificar a los trabajadores de alto potencial fue a través de un Assesment center con diferentes ejercicios individuales y grupales creador por Human Smart Consulting el cual ya tenía diferentes ejercicios a realizar con diferentes competencias, para esto previamente ya fueron identificadas las competencias que se tomaran en cuenta y de adaptaron según el ejercicio. Según Hay (2008) son 8 competencias predictoras de empleados con alto potencial divididas entre dos categorías: cognitiva-intrapersonal (Iniciativa, Apetito por aprender, Pensar más allá de las fronteras y Orientación al servicio al cliente) y emocional-interpersonal (Compromiso, Cooperación, Autocontrol y Comprensión Interpersonal) se utilizó una escala del 1 al 4 que va desde bajo hasta alto. Se contó con 2 formatos: Formato de observación y registro de competencias para evaluador-observador donde se calificó a cada uno de los trabajadores y el formato de definición de competencias para observadores del Assesment Center donde se estableció el nivel requerido de la competencia.

El Assesment center conto con 3 actividades las cual, 2 eran individuales y una grupal: el primero fue un ejercicio en el cual los trabajadores debían ponerse en el papel de otro compañero de trabajo que estaba atravesando un problema por una contratación sospechosa y redactar que es lo que harían en su lugar para solucionar el problema o cual fue la conclusión a la que llegaron. Después de obtener las respuestas de los trabajadores con el formato de calificaciones teniendo en cuenta las competencias a calificar se ubica del 1 al 4, con este ejercicio se identificaron 2 competencias Iniciativa y Cooperación con dos ítems de evaluación para cada uno.

La segunda actividad podía ser individual o grupal, constaba de entregarles a los trabajadores ciertos objetos de la empresa que se desechaban normalmente pero que aún podían ser útiles, cada trabajador tuvo 20 min para pensar en que podrían ser usados o que se podría hacer con ellos. Al terminar el tiempo cada trabajador pasaba al frente y explicaba cuál es la utilidad que le dio a cada objeto o que es lo que harían con ellos, con este ejercicio se pudo

identificar 3 competencias *Apetito por aprender*, *Pensar más allá de los límites* y *Comprensión interpersonal* con 2 ítems de evaluación cada uno, teniendo en cuenta sus respuestas y el uso a cada objeto se calificó del 1 al 4 debidamente.

Y el último ejercicio fue grupal, donde se ubicó a los trabajadores en grupo de 3 personas para poder interpretar y dramatizar dos situaciones que se presentaba en el documento, la situación en general fue acerca de un reclamo de un cliente sobre que le habían roto su computadora, en la primera situación un técnico que fue dramatizado por un trabajador y solucionaría el problema con la cliente, este tenía que darle la solución para poder arreglar o dar un reembolso al cliente y evitar inconvenientes en la empresa. La segunda situación otro trabajador tuvo que dramatizar que posteriormente a arreglar la computadora del cliente este aun así fue el día siguiente a reclamar, los trabajadores de acuerdo a sus competencias y conocimientos a través de la dramatización demostraban que es lo que harían en caso de que les suceda en la organización, con este ejercicio se pudo identificar 3 competencias *Compromiso*, *Autocontrol* y *Servicio al clientes*, con dos ítems de evaluación cada una y teniendo en cuenta la manera de actuar y solucionar el problema durante la dramatización se los calificó del 1 al 4 según el nivel que presentaban.

El segundo instrumento fue una encuesta adaptada por los autores Villasana & Sánchez (2022) del autor Wang (2012) el cual permitió identificar el nivel de retención de la empresa basado en sus trabajadores la cual posee 22 ítems con 8 dimensiones que son: *Tecnología*, *Ambiente de trabajo*, *Equilibrio trabajo-vida*, *Clima organizacional*, *Capacitación*, *Reconocimiento*, *Autonomía* y *Trabajo desafiante*. Utilizó una escala de Likert de 5 puntos que va desde *Totalmente de acuerdo* hasta *Totalmente en desacuerdo*. Su nivel de confiabilidad fue el Alfa de Cronbach midiendo las 8 variables en la que cada una representa un valor mayor a 0.794. Para analizar la validez del instrumento se utilizó el Análisis Factorial Exploratorio (AFE). En primer lugar, se obtuvieron los valores *Kayser-Meyer-Olkin (KMO)* el cual arrojó un valor de 0.801, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett fue (0,000) lo que resultó estadísticamente significativa, por lo cual se considera adecuada la muestra para utilizar la técnica AFE. (Villasana & Sánchez 2022, como se citó de Hair Jr et al., 2017)

5.7 RECOLECCIÓN DE DATOS

Es la actividad realizada a través de instrumentos de recolección que materializan las técnicas utilizadas para la extracción de datos e información como objetivo de acumular datos e información significativos (Arroyo, M. 2020). Para poder recolectar los datos del Assesment

Center se lo realizó de manera presencial a través de los formatos previamente identificados y para el instrumento de retención en primer lugar se digitalizó y se recolectó a través de un medio digital (Google Forms), se recogieron las respuestas de todos los trabajadores que fueron considerados de alto potencial.

5.8 ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis del Assesment Center se lo realizo de manera presencial, por lo que al observar las acciones de los empleados se pudo calificar el nivel de competencia que presentaban según los ejercicios.

Para los resultados los resultados de la encuesta, se transcribieron los datos a Excel donde se obtuvo las tablas y los gráficos de cada pregunta y su dimensión y como último paso se tabuló y se interpretó los resultados acerca de la retención que tiene la empresa hacia los trabajadores de alto potencial.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1 Resultados del Assesment Center

Después de realizar los ejercicios individuales y grupales con los 23 trabajadores de la empresa Novocentro en la sucursal de Salcedo y Latacunga se calificaron según la observación que se tuvo utilizando el formato para calificar cada una de las competencias con sus diferentes ítems para determinar si cumple o no y la calificación que se les otorgó.

El primer ejercicio fue individual, se puede observar en el anexo 3 donde cada trabajador debía poner su criterio acerca de lo que pensaba según el texto, según su respuesta y manera de actuar durante el momento de la actividad se iba calificando de acuerdo a los niveles de competencias del formato. El segundo ejercicio podía ser individual o grupal se puede observar en el anexo 4, pero en esta actividad los trabajadores tenían que comentar que es lo que harían con los materiales que se les presenta identificando así las competencias propuestas para este ejercicio. El último y tercer ejercicio fue grupal, este se puede evidenciar en el anexo 5 donde se pidió a los trabajadores hacer grupos de 3 para poder interpretar las 2 situaciones donde tenían que actuar y desarrollar el papel que tenían para solucionar el conflicto que se presentaba

Después de realizar los 3 ejercicios y obtener las calificaciones de los 23 trabajadores y analizar los resultados se pudo determinar cuáles son aquellos que se pueden considerar como alto potencial, para esto se tomaron en cuenta aquellos que contaban con la calificación de 3 (medio alto) y 4 (alto) en la mayoría de competencias debido a que demostraron tener

competencias más desarrolladas que los demás trabajadores y estos pueden predecir el alto potencial en los trabajadores, en total fueron 9 los trabajadores con las calificaciones más altas en las competencias. A continuación, se detallan los 9 trabajadores con el cargo, área y calificaciones obtenidas en cada competencia:

Tabla 3

Resultados del trabajador 1

TRABAJADORA	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS	CALIFICACIONES
FERNANDA VARGAS	CONTADOR A	ADMINISTRATIVA	INICIATIVA	3
			COOPERACIÓN	4
			APETITO POR APRENDER	4
			PENSAR MAS ALLÁ DE LOS LÍMITES	4
			COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	3
			AUTOCONTROL	4
			ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4
			COMPROMISO	4

Nota. Resultados del Assesment Center de la trabajadora en cada competencia

Tabla 4

Resultados del trabajador 2

TRABAJADOR/A	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS	CALIFICACIONES
JORGE TIPANGUANO	GERENTE DE OPERACIONES	OPERATIVA	INICIATIVA	4
			COOPERACIÓN	4
			APETITO POR APRENDER	3
			PENSAR MAS ALLÁ DE LOS LÍMITES	3
			COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	3
			AUTOCONTROL	4
			ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4
			COMPROMISO	4

Nota. Resultados del Assesment Center del trabajador en cada competencia

Tabla 5

Resultados del trabajador 3

TRABAJADOR/A	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS	CALIFICACIONES
--------------	-------	------	--------------	----------------

KATIA CHACHA	VENDEDORA	VENTAS	INICIATIVA	3
			COOPERACIÓN	3
			APETITO POR APRENDER	4
			PENSAR MAS ALLA DE LOS LÍMITES	3
			COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	4
			AUTOCONTROL	3
			ORIENTACIÓN AL CLIENTE	3
			COMPROMISO	4

Nota. Resultados del Assesment Center de la trabajadora en cada competencia

Tabla 6

Resultados del trabajador 4

TRABAJADOR/A	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS	CALIFICACIONES
GABRIELA SILVA	VENDEDORA	VENTAS	INICIATIVA	3
			COOPERACIÓN	4
			APETITO POR APRENDER	3
			PENSAR MAS ALLÁ DE LOS LÍMITES	4
			COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	3
			AUTOCONTROL	4
			ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4
			COMPROMISO	4

Nota. Resultados del Assesment Center de la trabajadora en cada competencia

Tabla 7

Resultados del trabajador 5

TRABAJADOR/A	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS	CALIFICACIONES
TANIA ORTIZ	VENDEDORA	VENTAS	INICIATIVA	4
			COOPERACIÓN	3
			APETITO POR APRENDER	3
			PENSAR MAS ALLÁ DE LOS LÍMITES	3
			COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	3
			AUTOCONTROL	4
			ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4
			COMPROMISO	3

Nota. Resultados del Assesment Center de la trabajadora en cada competencia

Tabla 8

Resultados del trabajador 6

TRABAJADOR/A	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS	CALIFICACIONES
ALEXANDER CRUZ	LAMINADOR	OPERATIVA	INICIATIVA	4
			COOPERACIÓN	4
			APETITO POR APRENDER	4
			PENSAR MAS ALLÁ DE LOS LÍMITES	3
			COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	4
			AUTOCONTROL	4
			ORIENTACIÓN AL CLIENTE	3
			COMPROMISO	3

Nota. Resultados del Assesment Center del trabajador en cada competencia

Tabla 9

Resultados del trabajador 7

TRABAJADOR/A	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS	CALIFICACIONES
EDWIN CHAMARRO	BODEGUERO	OPERATIVA	INICIATIVA	4
			COOPERACIÓN	3
			APETITO POR APRENDER	4
			PENSAR MAS ALLÁ DE LOS LÍMITES	3
			COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	3
			AUTOCONTROL	3
			ORIENTACIÓN AL CLIENTE	3
			COMPROMISO	3

Nota. Resultados del Assesment Center del trabajador en cada competencia

Tabla 10

Resultados del trabajador 8

TRABAJADOR	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS	CALIFICACIONES
DIEGO NAVAS	ADMINISTRADOR	ADMINISTRATIVA	INICIATIVA	3
			COOPERACIÓN	4
			APETITO POR APRENDER	3

PENSAR MAS ALLÁ DE LOS LÍMITES	3
COMPENSIÓN INTERPERSONAL	3
AUTOCONTROL	4
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4
COMPROMISO	4

Nota. Resultados del Assesment Center del trabajador en cada competencia

Tabla 11

Resultados del trabajador 9

TRABAJADOR/A	CARGO	ÁREA	COMPETENCIAS	CALIFICACIONES
JONATHAN TIPANGUANO	VENDEDOR	VENTAS	INICIATIVA	3
			COOPERACIÓN	4
			APETITO POR APRENDER	3
			PENSAR MAS ALLÁ DE LOS LÍMITES	3
			COMPENSIÓN INTERPERSONAL	3
			AUTOCONTROL	4
			ORIENTACIÓN AL CLIENTE	4
			COMPROMISO	4

Nota. Resultados del Assesment Center del trabajador en cada competencia

Ya teniendo los trabajadores de alto potencial identificados mediante los ejercicios que se realizaron basados en un Assesment Center, se les aplicó el cuestionario adaptado por los autores Villasana & Sánchez (2022) para poder medir la percepción sobre la retención de estos trabajadores en la empresa Novocentro Salcedo-Latacunga.

6.2 Resultados de Retención

Después de aplicar la encuesta sobre el nivel de rotación que tiene la empresa con los trabajadores de alto potencial donde se identificó primero el nivel de confiabilidad y el alfa de Cronbach sobre los resultados obtenidos.

6.2.1 Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento de retención se realizó la prueba de Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Este coeficiente permite determinar la confiabilidad del instrumento cuando se emplean cuestionarios de tipo Likert, según George & Mallery (2003) esta es la escala de magnitud de confiabilidad:

Tabla 12

Escala de magnitud de confiabilidad

Alfa de Cronbach	CONFIABILIDAD
$\alpha > 0,9$	Excelente
$0,8 < \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 < \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 < \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 < \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

Nota. Escala de confiabilidad de acuerdo a su magnitud

6.2.2 Alfa de Cronbach

Tabla 13

Confiabilidad del instrumento, Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Retención de personal	0.996	22

Nota. Resultados del alfa de Cronbach

Por la tanto, en la presente investigación el nivel de confiabilidad para la retención de trabajadores es alto ($\alpha=0.996$) lo que quiere decir que tiene una alta confiabilidad en la aplicación de la encuesta

6.2.3 KMO y Barlett

El índice KMO mide la adecuación muestral, evaluando qué tan apropiados son los datos para un análisis factorial. Este índice compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial.

Según Kaiser (1974), un valor de KMO mayor a 0.80 es considerado meritorio, mientras que valores por debajo de 0.50 indican que el análisis factorial no es apropiado para los datos en cuestión. La prueba de esfericidad de Bartlett examina si la matriz de correlación es significativamente diferente de una matriz identidad. En una matriz identidad, todas las variables serían no correlacionadas, lo que haría inútil el análisis factorial. Los resultados que arrojaron el KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett tuvo como resultado lo expuesto en la tabla 14.

Tabla 14

Confiabilidad del instrumento, KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett			
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			0,837
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox.	Chi-	1307,019
	cuadrado	gl	196
		Sig.	0,000

Nota. Datos extraídos del programa SPSS

El resultado que se obtuvo de los valores obtenidos para el KMO fue de 0.000 lo que se podría deducir que es adecuado para poder analizar la variable de retención de trabajadores, debido a que el rango se encuentra de 0.7 a 0.9 demostrando una alta calidad de la encuesta.

6.3 Análisis de los resultados de la encuesta

Al analizar los resultados de la variable de retención primero se indaga sobre los datos sociodemográficos de los trabajadores considerados de alto potencial con los siguientes aspectos: genero, edad y tiempo de laborar en la empresa.

Tabla 15

Datos demográficos de la encuesta

DATOS DEMOGRÁFICOS		
GÉNERO	Masculino	44.40%
	Femenino	55.60%
	Prefiero no decirlo	0.00%
EDAD	18 a 24 años	11.10%
	25 a 32 años	55.60%
	33 a 40 años	22.20%
	41 años en adelante	11.10%
	Menos de 3 meses	0.00%

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA	3 meses a 1 año	22.20%
	1 año a 2 años	22.20%
	2 años en adelante	55.60%

Nota. Datos demográficos de acuerdo a la encuesta aplicada

En primer lugar, los resultados arrojaron que el 55,6% son de género masculino y el 44,4% de género femenino, por lo que no existe una gran diferencia, ni desigualdad de género. Además, la distribución de edad demuestra que se encuentran en el rango de 25 a 32 años lo que quiere decir que existen trabajadores de alto potencial mayormente jóvenes. En cuanto a la experiencia laboral los resultados arrojaron que el 55,6% llevan más de dos años trabajando en la empresa es decir son aquellos trabajadores que más han permanecido en la organización y los demás porcentajes se distribuyen entre 3 meses a 1 año 11 meses. Para medir la retención que tiene la empresa con los trabajadores de alto potencial se distribuyó por 8 dimensiones, a continuación, se detalla cada una de estas con su respectivo análisis:

Ambiente de trabajo

El nivel de retención que tienen los trabajadores de alto potencial en la empresa Novocentro Salcedo-Latacunga en la primera dimensión dio los siguientes resultados:

Tabla 16

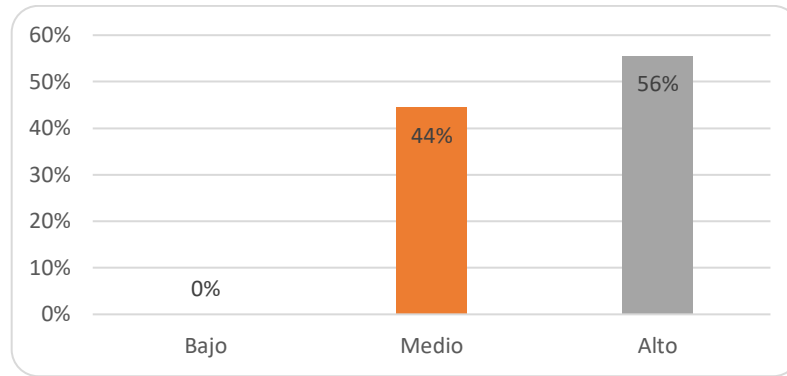
Nivel y porcentaje de Ambiente de trabajo

Nivel	Porcentaje
Bajo	0%
Medio	44%
Alto	56%
Total	100%

Nota. Porcentaje de acuerdo al nivel

Figura 6

Gráfico de barras de Ambiente de trabajo



Nota. Porcentaje en barras

Interpretación

El nivel de retención que tiene los trabajadores de alto potencial en cuanto a la dimensión de ambiente de trabajo se obtuvieron las siguientes respuestas, se determina que el 44% de trabajadores sugirieron que el nivel es medio dando a entender que el ambiente laboral es moderado pero podría mejorar, mientras que el otro 56% dijo que es alto, lo que indica que tienen un ambiente de trabajo positivo, de esta manera la empresa logrando una alta retención de estos trabajadores por lo que se debería seguir manteniendo y mejorando al mismo tiempo para evitar la rotación de trabajadores a futuro.

Equilibrio trabajo-vida

Tabla 17

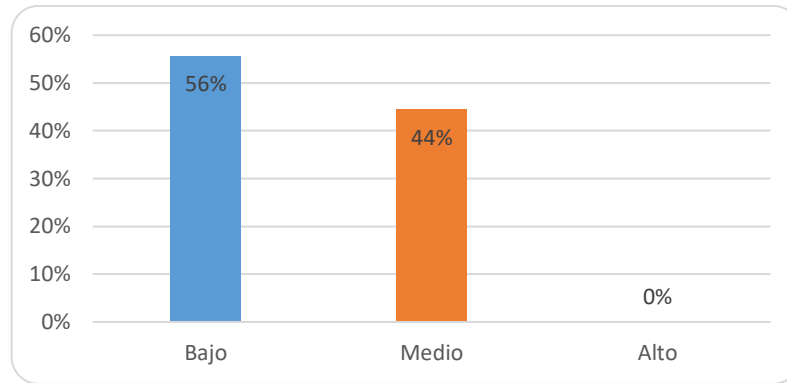
Nivel y porcentaje de Equilibrio trabajo-vida

Nivel	Porcentaje
Bajo	56%
Medio	44%
Alto	0%
Total	100%

Nota. Porcentaje de acuerdo al nivel

Figura 7

Gráfico de barras de Equilibrio Trabajo-Vida



Nota. Porcentaje en barras

Interpretación

En cuanto al nivel de retención basado en Equilibrio Trabajo-Vida, se evidencia que la empresa no brinda un equilibrio entre las actividades laborales y la vida privada de los trabajadores, el 56% dice que el nivel es muy bajo lo que puede causar que los trabajadores decidan abandonar la organización, mientras que el 44% dice que es medio, aun así es fundamental que la empresa busque brindar un equilibrio entre el trabajo y la vida privada de cada trabajador, buscando mejorar su satisfacción dentro de la empresa.

Clima Organizacional

Tabla 18

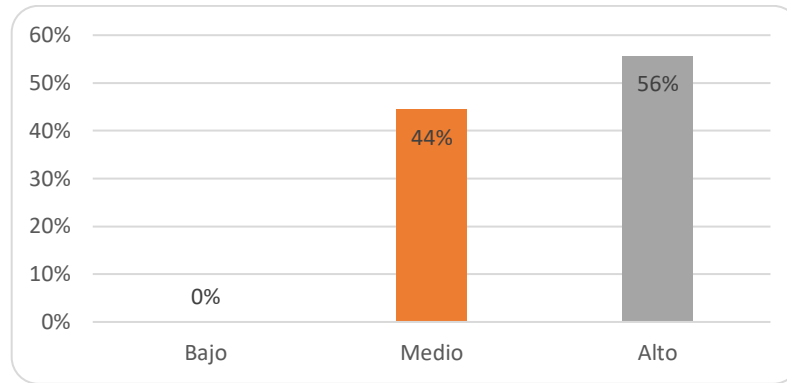
Nivel y porcentaje de Clima Organizacional

Nivel	Porcentaje
Bajo	0%
Medio	44%
Alto	56%
Total	100%

Nota. Porcentaje de acuerdo al nivel

Figura 8

Gráfico de barras de Clima Laboral



Nota. Porcentaje en barras

Interpretación

El clima Organizacional que existe en la empresa es considerado de un nivel alto para el 56% de los encuestados de la empresa Novocentro, lo que quiere decir que cuentan con un buen clima laboral lo que les permite trabajar en un ambiente cómodo lo que trae una relación positiva con la retención de los trabajadores logrando así estas satisfechos totalmente, mientras que el 44% de encuestados considera el nivel medio interpretando que se puede mejorar el clima organizacional en algunos aspectos para obtener la satisfacción de todos y que así los trabajadores decidan seguir permaneciendo en la organización.

Capacitación

Tabla 19

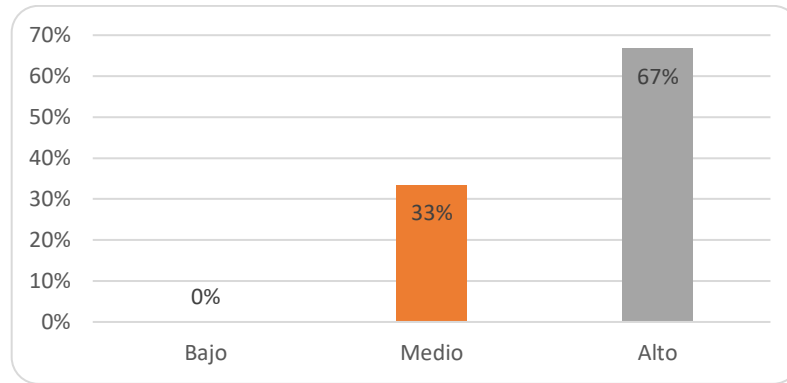
Nivel y porcentaje de Capacitación

Nivel	Porcentaje
Bajo	0%
Medio	33%
Alto	67%
Total	100%

Nota. Porcentaje de acuerdo al nivel

Figura 9

Gráfico de barras de Capacitación



Nota. Porcentaje en barras

Interpretación

Observando los resultados obtenidos en la variable de Capacitación se puede determinar que para los trabajadores el nivel es alto con el 67% lo que quiere decir que la empresa si brinda constantemente capacitaciones a sus colaboradores lo que permite que puedan realizar sus actividades laborales de manera eficiente, mientras que el 33% de trabajadores sienten que el nivel es medio, si bien no es alto el porcentaje es importante que todos los trabajadores sientan que reciben una capacitación correcta logrando así un mejor desempeño de los trabajadores siendo una ventaja para la empresa.

Reconocimiento

Tabla 20

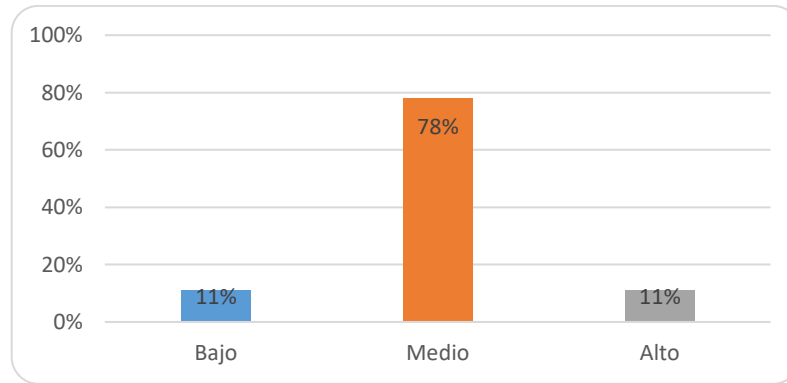
Nivel y porcentaje de Reconocimiento

Nivel	Porcentaje
Bajo	11%
Medio	78%
Alto	11%
Total	100%

Nota. Porcentaje de acuerdo al nivel

Figura 10

Gráfico de barras de Reconocimiento



Nota. Porcentaje en barras

Interpretación

En la dimensión de Reconocimiento se puede evidenciar que el 78% de los encuestados comentan que el nivel es medio lo que quiere decir que la empresa no suele reconocer ni incentivar el trabajo y los logros que obtienen los trabajadores en sus laborales, el 22% de los encuestados se dividen entre bajo y medio, es importante que la empresa reconozca los logros de los trabajadores y así consideraran que la empresa se preocupa por el pensar de sus colaboradores evitando así el deseo de poder cambiar de organización.

Autonomía

Tabla 21

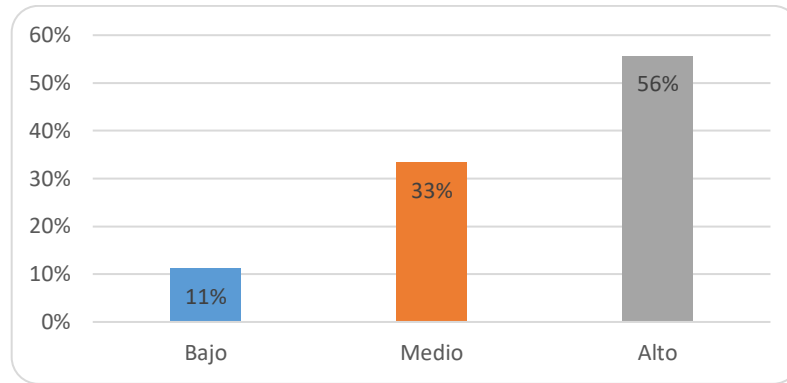
Nivel y porcentaje de Autonomía

Nivel	Porcentaje
Bajo	11%
Medio	33%
Alto	56%
Total	100%

Nota. Porcentaje de acuerdo al nivel

Figura 11

Gráfico de barras de Autonomía



Nota. Porcentaje en barras

Interpretación

En esta dimensión se puede observar que el 56% de los encuestados definen que el nivel de autonomía que les brinda la empresa es alto, interpretando que pueden realizar sus actividades de manera autónoma y realizar sus actividades a su nivel cumpliendo con el tiempo establecido, el 33% dicen que el nivel es medio por lo cual la empresa podría ser más flexible en cuanto a cómo realizan sus actividades y el 11% final dicen que el nivel es bajo por lo que no pueden realizar sus actividades de manera autónoma, es fundamental que la empresa pueda llegar a un acuerdo con los trabajadores para que puedan realizar sus actividades a su programación sin dejar de lado el cumplimiento.

Trabajo desafiante

Tabla 22

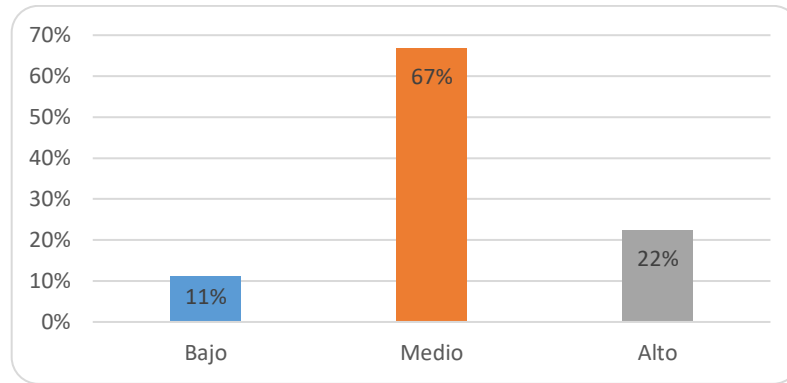
Nivel y porcentaje de Trabajo desafiante

Nivel	Porcentaje
Bajo	11%
Medio	67%
Alto	22%
Total	100%

Nota. Porcentaje de acuerdo al nivel

Figura 12

Gráficos de barra de Trabajo Desafiante



Nota. Porcentaje en barras

Interpretación

En cuanto al trabajo desafiante enfocado en las actividades que realizan los trabajadores, el 67% de los encuestados determinaron que el nivel es medio interpretando que son capaces de resolver conflictos y trabajar de manera estratégica al mismo tiempo, mientras que el 22% determinaron que el nivel es alto siendo estos los trabajadores que cumplen las tareas más difíciles realizándolas de manera voluntaria y el 11% considera que el nivel es bajo lo que quiere decir que no siempre cumplen con las actividades más complejas ni están adaptados a estas.

Tecnología

El nivel de retención en la octava dimensión dio los siguientes resultados:

Tabla 23

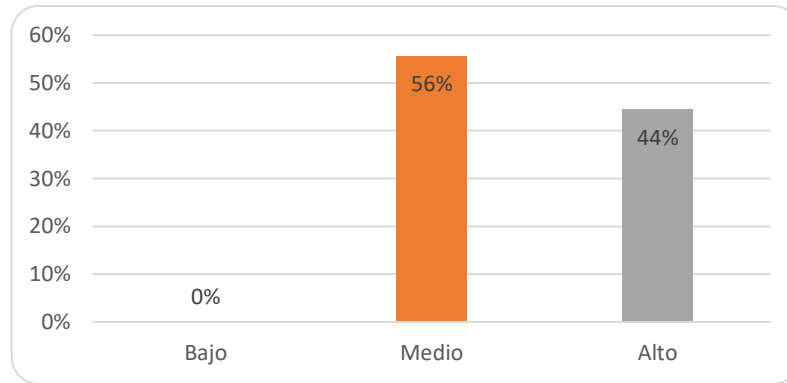
Nivel y porcentaje de Tecnología

Nivel	Porcentaje
Bajo	0%
Medio	56%
Alto	44%
Total	100%

Nota. Porcentaje de acuerdo al nivel

Figura 13

Gráfico de barras de Tecnología



Nota. Porcentaje en barras

Interpretación

Revisando los resultados se puede determinar que el 56% de encuestados comentaron que la tecnología que se ocupa en la empresa es de nivel medio interpretando que la empresa no cuenta con los equipos o las maquinaria actual para que los trabajadores puedan desempeñar de manera correcta sus actividades y el 44% de encuestados comentan que es alto lo que quiere decir que si cuentan con la mejor tecnología para realizar sus actividades, es importante que la empresa pueda brindar equipos y maquinarias tecnológicas para todos los trabajadores logrando así que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria.

6.4 Beneficios de retener a trabajadores de alto potencial

Obteniendo los resultados del programa de Assesment center y la aplicación de una encuesta para medir la percepción de retención que tienen los trabajadores de alto potencial en la empresa Novocentro Salcedo Latacunga, se pueden determinar los siguientes beneficios basados en los resultados y en la investigación bibliográfica que previamente se realizó:

Poder identificar a los trabajadores de alto potencial desde el comienzo mejora su retención, así mismo mejora la marca institucional de la empresa ya que es más atractiva para otros trabajadores con las mismas características, lo que permite un crecimiento y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo ya que cuentan con trabajadores que aportan de manera directa siendo capaces de asumir roles complejos a través de su talento lo que resulta beneficioso. (Othman, & Mahmood, 2019)

Retener a los empleados de alto potencial brinda beneficios directos para las organizaciones, estos trabajadores son capaces de realizar tareas desafiantes gracias a sus competencias desarrolladas, mejorando la productividad y el éxito organizacional, el departamento de Talento humano es el encargado de gestionar a estos trabajadores y de buscar

mejorar su satisfacción dentro de la organización creando estrategias como compensaciones salariales, flexibilidad laboral entre otras, que permitan retener a estos trabajadores (Nethravathi et al., 2021) .

Contar con trabajadores de alto potencial brinda una ventaja competitiva debido a que estos trabajadores suelen ser más eficientes y efectivos lo que permite que realicen sus actividades laborales de manera exitosa, cuentan con talentos únicos como el liderazgo desinteresado atrayendo así a los demás trabajadores a realizar su trabajo de la misma manera que estos, siendo ellos como una imagen ante los demás (Aburub, 2020).

Los altos potenciales cuentan con los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo mejor que otros en la empresa, al mismo tiempo su experiencia es la que les permite solucionar problemas que se puedan presentar sin la necesidad de tener una supervisión constante, por esta razón es beneficioso contar con estos trabajadores, una empresa puede considerarse positiva si retiene a los empleados talentosos mientras que los de bajo desempeño deciden abandonar la organización (Letchiam & Thomas, 2017).

Según Aman et al. (2020, como se citó en Razaq et al., 2012) comentan que “los factores más importantes que afectan la retención de empleados son la remuneración y los beneficios, el entorno flexible y el desarrollo profesional” (p.39) por esta razón es importante que se empleen métodos o estrategias que permitan la retención de los trabajadores de alto potencial debido a que si se sienten insatisfechos dentro de la organización, optaran por rotar y dejar su lugar de trabajo trayendo consecuencias para la organización.

Contar con trabajadores de alto potencial ayuda a implementar y a alcanzar objetivos empresariales, por este motivo es importante que las empresas cuenten con empleados que demuestren un alto potencial, por lo que la gestión del talento es pieza fundamental para poder retener a los trabajadores, si un alto potencial se encuentra satisfecho realizando su trabajo este intentara contribuir a la organización con su alto desempeño y dedicación. (Tej et al., 2021)

7. PROPUESTA

7.1 Estrategias de retención

Tabla

Tabla de estrategias

DIMENSIÓN DE RETENCIÓN	NOMBRE DE LA ESTRATEGIAS	OBJETIVO	RESPONSABLES	RECURSOS MATERIALES	Y PRESUPUESTO	LIMITACIÓN
EQUILIBRIO O TRABAJO-VIDA	Política de equilibrio trabajo-vida	Promover el bienestar integral a través de una política de equilibrio trabajo-vida para aumentar la satisfacción de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Comité de discusión • Jefes de área 	Recursos: Humanos y Económicos Materiales: Políticas de la empresa	1,140.00\$	Costos de iniciación Falta de conocimiento de las políticas
	Espacios de descanso laboral	Proporcionar áreas de descanso a los empleados para relajarse y recargar energías durante la jornada laboral, reduciendo el estrés y el agotamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Personal de equipamiento • Personal de mantenimiento 	Recursos: Humanos y Económicos Materiales: Señalizaciones	1,410.00\$	Costos de iniciación Falta de espacios libres Regulaciones de seguridad y salud laboral
	Actividades recreativas entre empleados y familiares	Promover actividades colaborativo mediante la inclusión de eventos recreativos para fortalecer relaciones entre trabajadores y sus familias.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de recursos humanos • Coordinador de actividades recreativas • Jefes de área 	Recursos: Humanos y Económicos Materiales: Calendario de eventos	1,710.00\$	Costos de iniciación Disponibilidad de espacios y recursos Falta de tiempo
	Capacitación sobre la gestión del tiempo	Capacitar a los empleados en la gestión del tiempo, para evitar la procrastinación, incrementando su productividad y eficiencia en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de recursos humanos • Capacitador 	Recursos: Humanos y Económicos Materiales: Manuales y Guías	1190.00\$	Costos de iniciación Falta de tiempo Falta de compromiso de los trabajadores

Nota. Estrategias de acuerdo a la dimensión de equilibrio trabajo-vida

Estrategia N°1

DESCRIPCIÓN

La estrategia "Política de equilibrio trabajo-vida" tiene como objetivo implementar una política enfocada en equilibrar las actividades laborales y la vida personal de cada trabajador con el fin poder mejorar la retención de estos empleados, se enfoca al área operativa ya que están entre el personal que no puede moverse de su lugar de trabajo debido a que manipulan maquinaria y herramientas lo que dificulta un equilibrio entre sus actividades laborales. Será una política flexible para los empleados que contribuya en su desarrollo profesional y personal sin dejar de lado las actividades que tiene que cumplir dentro de su trabajo.

REQUERIMIENTOS

Para poder crear e implementar una nueva política en la organización se debe tener en cuenta la siguiente lista de requerimientos:

Aprobación del gerente general

Es necesario contar con la aprobación y el compromiso de gerencia, ya que es la encargada de aprobar las políticas para que se puedan implementar en la empresa y así mismo de posteriormente aplicarlas.

Investigación previa

Se debe investigar las brechas para poder determinar cuáles son las afectaciones directas que tiene el personal para posteriormente poder crear la política de acuerdo a esto y las necesidades que se den dentro de la organización teniendo en cuenta los lineamientos.

Compromiso de los trabajadores

Los trabajadores son los encargados de ayudar a identificar cuáles son las brechas que existen dentro de la empresa en torno al equilibrio trabajo-vida con el que cuentan por lo que es necesario que se comprometan a participar en las investigaciones que se realizarán para recoger datos verídicos para posterior analizar los resultados.

Comité de Discusión

Se creará un comité de discusión con diferentes trabajadores como jefe de área, encargados, operarios, entre demás trabajadores para poder crear una discusión en cuanto a la

política que se pueda implementar teniendo en cuenta las necesidades de cada trabajador para poder crear una política adecuada.

PROCESO

El proceso contara con 4 etapas:

1. Investigación

Para la primera etapa se realizará una investigación para la cual se necesitará de personal calificado, que puede ser de la empresa mismo, que contribuya en la creación o la identificación de los instrumentos necesarios que ayudaran a definir cuáles son las falencias que tiene la empresa para poder equilibrar el trabajo y la vida personal de cada trabajador. Se evaluará las políticas ya existentes en la empresa y se tendrán en cuenta aquellas que hablen acerca de horarios de trabajo, permisos, vacaciones o beneficios para poder crear una nueva que no afecte a estas.

2. Planificación

Para la segunda etapa en primer lugar, se realizará un análisis de trabajadores y se identificarán cuáles son las actividades que realiza cada uno teniendo en cuenta tiempo de duración entre procesos, materiales y herramientas a utilizar y complejidad. Se va a crear un comité con jefes de área para poner a discusión cual será la política que se implementará teniendo en cuenta las necesidades de cada área y trabajador. A continuación, se estimará los costos y el presupuesto con el que cuenta la empresa para implementar la nueva política teniendo en cuenta los recursos financieros y humanos.

Luego, se desarrollará de manera formal en un documento la redacción de la nueva política asegurándose que cumpla con las leyes y regulaciones laborales aplicables. Finalmente, se agregará la nueva política a la empresa teniendo en cuenta las consultorías con las partes interesadas y la aprobación del gerente.

3. Implementación

En la implementación se realizará un comunicado a todos los trabajadores acerca de la nueva política que se implementará a través de una reunión general, teniendo en cuenta correos electrónicos, boletines informativos entre demás recursos. Se explicará detalles sobre la política, a quienes aplica, condiciones entre demás temas que causen duda en los trabajadores. Y se analizará cómo va la aplicación de la política, asegurándose que los trabajadores

comprendan como funciona ajustándola en caso de que sea necesario Los jefes inmediatos serán los responsables de comunicar a cada subordinado sobre esta política.

4. Evaluación y mejora continua

Se realizará una encuesta de manera periódica para conocer la efectividad que ha tenido la política buscando así retroalimentaciones de los trabajadores. Se monitoreará el rendimiento de los trabajadores para identificar si la política ha funcionado y ha mejorado la satisfacción de estos dentro del área laboral, si no se obtiene resultados se realizará ajustes a la política según sea necesario para abordar cualquier problema identificado. Y se mantendrá una comunicación abierta y continua con los empleados sobre cualquier cambio en la política y los beneficios de la misma.

Tabla

25

Cronograma de actividades para implementar la política

Actividad	Política de Equilibrio Vida-Trabajo		
	Agosto	Septiembre	Octubre
1. Análisis de actividades laborales			
2. Creación del Comité de Discusión			
3. Estimación de Costos y Presupuesto			
4. Redacción Formal y Comunicación a los colaboradores de la Nueva Política			
5. Implementación de la política			
6. Evaluación y mejora continua			

Nota. Fuente: El autor (2024)

RESPONSABLES

Gerente general: Es el encargado de aprobar e implementar la política

Comité de discusión: Serán responsables de crear la política de acuerdo a las necesidades de los trabajadores

Jefes de área: Son los encargados de comunicar a cada trabajador subordinado sobre la política

RECURSOS

Recursos humanos: 8 trabajadores

- Equipo de proyecto Gerente (1), comité (4), jefes de área (3)

Recursos Materiales:

- Equipos de computación
- Materiales de comunicación (manuales, videos, presentaciones, comunicados)
- Espacios para sesiones de capacitación y reuniones

PRESUPUESTO

Desarrollo de la política: 300\$

Investigación interna

- Tiempo del equipo: 10 horas a 10\$/hora = 100\$

Redacción y aprobación

- Jefe de talento humano: 10 horas a \$20/hora = \$200

Comunicación a los trabajadores: 140\$

Materiales de comunicación

- Folletos: 2\$ c/u por 25 unidades: 50\$
- Carteles: 50\$

Reuniones

- Tiempo de talento humano: 4 horas a 10\$/h: 40\$

Implementación: 230\$

Sesiones de Capacitación para el Personal:

- Tiempo del Personal (23 empleados): 2 horas a \$5/hora = 230\$

Monitoreo: 470\$

Evaluación de la implementación:

- Desarrollo de Encuestas de Satisfacción: \$150
- Herramientas de Seguimiento y Análisis de Datos: \$200
- Reuniones de revisión: 3 reuniones al año, 2 horas cada una = 6 horas a \$20/hora = \$120

Para poder realizar una nueva política de trabajo teniendo en cuenta todas sus actividades y procesos, el costo sería de alrededor de 1,140.00\$

LIMITACIONES

Costos Iniciales: Los costos iniciales asociados con la implementación de una nueva la política suele ser altos, por lo que gerencia podría no adoptar aplicar esta estrategia en su empresa si no cuentan con el presupuesto necesario.

Complejidad en la creación e implementación: La creación de una política de equilibrio trabajo-vida puede ser compleja, especialmente si la empresa no cuenta con personal capacitado para crearla, así mismo para implementarla debido a que los trabajadores podrían no entender cómo funciona

Resistencia al Cambio: Algunos empleados e incluso hasta el gerente pueden resistirse a la implementación de una nueva política debido a la costumbre o a la percepción de que las políticas actuales son adecuadas dependiendo del concepto de cada uno.

Estrategia N°2

DESCRIPCIÓN

La estrategia "Espacio de descanso laboral" tiene como objetivo inicial proporcionar a los empleados algunos lugares designados para su descanso y relajación durante su jornada laboral. Esta estrategia se toma en cuenta ya que puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, aumentando su productividad y reduciendo el estrés y la fatiga, lo que puede traer un mejor desempeño y eficiencia en la realización de sus actividades laborales, se basa en proporcionar áreas donde los empleados puedan descansar y relajarse. Así mismo un correcto ambiente de trabajo promueve el bienestar de los empleados lo que hace a la empresa más atractiva ayudando a la empresa a retener talento y reducir la rotación de personal.

REQUERIMIENTO

Para poder ofrecer un espacio de descanso laboral para los trabajadores en la organización de debe tener en cuenta la siguiente lista de requerimientos:

Aprobación del gerente general

Es necesario contar con la aprobación y el compromiso de gerencia, ya que es la encargada de aprobar la creación de un espacio enfocado en brindar descanso en horarios laborales.

Espacio Físico

Se debe tener identificadas áreas que puedan servir para adecuarlas y crear un lugar de descanso ya sea dentro de las instalaciones de la empresa o equipar alguna nueva área

Diseño y equipamiento

Hay que diseñar una planificación detallada donde se tenga en cuenta el diseño del lugar de descanso incluyendo lo necesario como el área donde estará, los muebles, las decoraciones y demás adecuaciones para el lugar.

Políticas de la empresa

Se debe tener en cuenta si existe una política acerca de la creación de un espacio de descanso o el uso de alguna área para la creación de esta asegurándose que cumpla con las normas y leyes de trabajo.

ACCIONES

Las acciones para poder implementar un espacio de descanso laboral dentro de las instalaciones de la empresa serán las siguientes:

PROCESO

El proceso contara con 4 etapas:

1. Investigación

Para poder realizar la primera etapa se va a formar un equipo de proyecto y se va a identificar quienes formaran parte de esto, se realizará una investigación sobre las necesidades y preferencias de los empleados en cuanto a un espacio de descanso para posteriormente realizar encuestas o entrevistas con el fin de recopilar información relevante sobre cómo podría ser el área, que contendría y demás, a sugerencia de las personas que lo utilizaran. Se realizará un recorrido por las instalaciones de la empresa para identificar un lugar existente o posibles ubicaciones para adecuarlo como un lugar de descanso.

2. Planificación

En primer lugar, se definirá el monto con el que cuenta la empresa para poder realizar este espacio. Ya teniendo identificado el lugar que se utilizará como espacio de descanso laboral, se adecuará el espacio teniendo en cuenta el mobiliario y el equipamiento que se utilizará (máquinas de café, dispensadores de agua, microondas) se va a adecuar el lugar según las necesidades que previamente se identificaron se consideraran factores como comodidad, privacidad, iluminación, ventilación y decoración que permitan que se sientan cómodos y satisfechos. Se realizará un informe detallado teniendo en cuenta presupuesto y tiempo de realización. Ya teniendo el informe con los costos se determinará si se asignará el presupuesto para continuar, en caso de contar con el presupuesto se requiere la aprobación de gerencia para poder empezar con el proyecto.

3. Implementación

En esta etapa se adecuará el espacio según lo establecido en el informe, se debe tener en cuenta las modificaciones o creaciones necesarias en el área seleccionada, como pintura y acondicionamiento del espacio, al mismo tiempo supervisando que se cumpla correctamente la instalación y asegurándose que el espacio cumpla con todas las normativas de seguridad y salud laboral. Finalmente se informa a los empleados sobre la disponibilidad de este nuevo espacio de descanso, promoviendo su uso. Se deben organizar sesiones o reuniones informativas, envía correos electrónicos y coloca carteles en lugares estratégicos para que todos los trabajadores conozcan acerca del proyecto

4. Evaluación y mejora continua

Para culminar con el proyecto se realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción que tienen los empleados con los espacios de descanso, así mismo se mantendrá un monitoreo constante y se verificara si los trabajadores cumplen con las normas y condiciones para poder ocupar el lugar de descanso. Se verificará si la aplicación fue correcta teniendo en cuenta la satisfacción de los trabajadores y su nivel de desempeño después de implementar un área de descanso laboral.

Tabla 26

Cronograma de actividades para las áreas de descanso

Actividad	Política de Equilibrio Vida-Trabajo
-----------	-------------------------------------

	Agosto	Septiembre	Octubre
1. Formación del equipo de proyecto			
2. Análisis y recorrido por las instalaciones			
3. Informe detallado con el espacio, presupuesto y necesidades			
4. Adecuación e instalación del equipamiento para el área de descanso			
5. Comunicación y reuniones con los empleados			
6. Evaluación y mejora continua			

Nota. Fuente: El autor (2024)

RESPONSABLES

Gerente de Recursos Humanos: Es el líder el proyecto y coordina la creación del espacio

Personal de equipamiento: Responsable del adecuamiento y equipamiento de la utilería

Jefes de Área: Supervisan la implementación y el uso adecuado de los espacios

Personal de Mantenimiento: Encargado del mantenimiento y limpieza de los espacios.

RECURSOS

Recursos humanos: 24 personas

- Jefe de Recursos Humanos (1), Diseñador (1), Supervisor (1), Trabajadores (19)
- Personal de mantenimiento y limpieza (2)

Recursos Materiales:

- Espacio físico
- Mobiliario (Sofás, sillas, mesas)
- Equipamiento (Máquinas de café, dispensadores de agua, microondas)
- Materiales de comunicación (manuales, videos, presentaciones, comunicados)

PRESUPUESTO

Investigación: 0\$

Estudio de Necesidades del Personal:

- Encuestas o Entrevistas: \$0 (realizadas internamente por el equipo de RRHH)

- Recorrido por las instalaciones: \$0

Adaptación del espacio: 360\$

Pintura y Decoración Básica:

- Pintura: 3 galones a \$20 cada uno = \$60
- Mano de Obra: \$100 (si se contrata externamente; si se hace internamente: \$0)

Instalación Eléctrica y de Iluminación:

- Lámparas o Luces: 4 unidades a \$25 cada una = \$100
- Eléctrico para Instalación: \$50/h por 3 horas = 150

Mobiliario y equipamiento: 740\$

Mobiliario Básico:

- Sofás o Sillones: 2 sofás a \$150 cada uno = \$300
- Mesas de Centro: 1 mesa a \$50
- Sillas Acojinadas: 4 sillas a \$30 cada una = \$120

Electrodomésticos:

- Cafetera Simple: 1 unidad a \$30
- Pequeño Refrigerador: 1 unidad a \$100

Decoración:

- Lámparas de Pie: 2 lámparas a \$40 cada una = \$80
- Alfombra Pequeña: 1 alfombra a \$60

Mantenimiento: 300\$

- Fondo de reparaciones: 250\$
- Limpieza regular: 50\$ al mes

Para poder crear un espacio se debe en cuenta todas sus actividades y procesos, el costo sería de alrededor de 1,410.00\$

LIMITACIONES

Costos iniciales: La creación de un espacio de descanso laboral puede resultar muy costoso debido a que se debe adecuar un espacio, contratar diseñadores, comprar equipamiento y mobiliario, entre demás gastos como mantenimiento y limpieza del lugar.

Espacio Limitado: Puede ser difícil encontrar un espacio que se pueda adecuar a las necesidades de un área de descanso, lo que impediría la creación de esta.

Necesidades variables entre trabajadores: No todos los trabajadores se pueden sentir satisfechos con la forma de adecuar el espacio de descanso, causando inconformidad entre esos.

Estrategia N°3

DESCRIPCIÓN

La estrategia " Actividades recreativas entre empleados y familiares" tiene como objetivo mejorando el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados mediante la creación un programa basado en crear actividades que fomenten la relajación, el compañerismo y el bienestar general. Este tipo de programas pueden incluir eventos deportivos, eventos culturales, talleres creativos y eventos sociales. Estas actividades pueden mejorar el estrés, la moral del equipo, la satisfacción laboral y así mismo contribuye a la retención de empleados.

REQUERIMIENTOS

Para poder crear estos programas de actividades recreativas se debe tener en cuenta la siguiente lista de requerimientos:

Aprobación del gerente general

Es necesario contar con la aprobación y el compromiso de gerencia, ya que es la encargada de aprobar los programas de actividades recreativas para poder implementarla con los trabajadores.

Espacios y equipamiento

Se debe identificar instalaciones o lugares adecuados para poder llevar a cabo las actividades recreativas, así como el equipamiento necesario.

Presupuesto

Se debe contar y asignar fondos para cubrir los costos de las actividades, materiales y posibles facilitadores externos que contribuirán a la creación del programa.

ACCIONES

Las acciones para poder crear actividades recreativas entre todos los trabajadores en conjunto con sus familiares serán las siguientes:

PROCESO

El proceso contara con 4 etapas:

1. Definición

Para la primera etapa se creará un equipo de trabajo que se encargara de crear las actividades recreativas, el equipo se encargara de identificar cuáles son las actividades que podrían realizar los trabajadores entre estas puede ser un día de deportes al mes para que los trabajadores puedan convivir entre ellos y con su familia ya que formaran parte de las actividades o eventos sociales como celebraciones de cumpleaños, eventos de la empresa entre otras, evaluando espacios adecuados ya sea dentro o fuera de la organización dependiendo de la actividad recreativa que se vaya a realizar. Se tendrá en cuenta las políticas de la empresa para saber si se pueden aplicar este tipo de actividades con los trabajadores.

2. Planificación

Para la segunda etapa se creará un informe donde se detallen las actividades que se van a realizar, dependiendo de la actividad se ubicara la información para poder llevarla a cabo, se tiene que detallar la planificación para cada una de las actividades y la fecha en la que se va a realizar. Se acondicionarán o buscarán los espacios necesarios y se va a adquirir los materiales que se vayan a necesitar dependiendo de la actividad. Las actividades que se realizaran será una vez al año un campeonato de deportes en el que participaran todos los trabajadores donde cada equipo se conformara por los diferentes departamentos de la empresa, otra actividad será celebrar cada fin de mes a los cumpleaños del mes que ha pasado para poder integrarse como compañeros de trabajo. Se creará un cronograma para las actividades en qué fecha se llevará a cabo y quienes serán los trabajadores que participarán.

3. Implementación

En la implementación se comunicará a todos los trabajadores acerca de estas actividades convocándoles a una reunión para detallar las actividades recreativas que se realizaran, en que tiempo y se les informara que también la familia podrá participar en estos eventos. Se va organizar y coordinar cada actividad según el cronograma planificado, asegurando la

participación y el disfrute de los empleados, así mismo se va a monitorear la participación de todos los empleados en las actividades recreativas.

4. Evaluación y mejora continua

Se realizará una encuesta de manera periódica para evaluar la satisfacción de los empleados con las actividades recreativas, de esta encuesta se va a identificar si existen áreas de mejora para ver si se debe Introducir nuevas actividades o modificar las existentes según las necesidades y preferencias de los empleados. Se identificará si la estrategia funciona observando el desempeño y la satisfacción de los trabajadores con la implementación de estas actividades recreativas

Tabla 27

Cronograma de actividades para las actividades recreativas

Actividad	Política de Equilibrio Vida-Trabajo		
	Agosto	Septiembre	Octubre
1. Formación del Equipo de Trabajo e identificación de actividades recreativas			
2. Planificación de actividades y evaluación de espacios			
3. Informe de las actividades donde se detallen las fechas en las que se realizara			
4. Comunicación y reuniones con los empleados			
5. Evaluación y mejora continua			

Nota. Actividades por meses

RESPONSABLES

Gerente de Recursos Humanos: Es quien va a lidera el proyecto y coordinara la implementación de esta.

Coordinador de Actividades Recreativas: Responsable de organizar y supervisar las actividades.

RECURSOS

Recursos humanos: 23 personas

- Equipo de proyecto Jefe de Recursos Humanos (1), coordinador de actividades (1), Gerente general (1)
- Trabajadores (20)

Recursos Materiales:

- Espacios para las actividades
- Materiales y equipos que se necesiten para las actividades
- Transporte (si es necesario)

PRESUPUESTO

Actividades Deportivas: 600\$

Organización de campeonatos de Fútbol, Baloncesto o Voleibol

- Uniformes Básicos o Camisetas: 60 camisetas a \$5 cada una = \$300
- Alquiler de Canchas (si es necesario): \$200/evento
- Árbitros o Entrenadores (opcional): \$100/evento

Eventos sociales: 710\$

Fiestas Temáticas (Navidad, Aniversario de la empresa, etc.):

- Decoración: \$150
- Actividades para los Niños (pintura de caras, manualidades): \$50
- Regalos: \$5 por persona para 60 personas = \$300
- Alquiler de lugar (si es necesario): \$100/evento

Celebración de cumpleaños de los trabajadores al final de cada mes:

- Decoración: \$60
- Actividades para los trabajadores: 50\$

Materiales necesarios: 400\$

- Equipo Deportivo: Balones, Redes, Conos, etc.: \$100
- Alquiler de Sillas y Mesas: \$200 por evento
- Equipo de Sonido Básico: Altavoces y Micrófonos: \$100

Para poder realizar estas actividades recreativas con los trabajadores, el costo sería de alrededor de 1,710.00\$

LIMITACIONES

Presupuesto de la empresa: Si la empresa no cuenta con el suficiente presupuesto, las actividades recreativas podrían no llevarse a cabo, así mismo los costos iniciales podrían ser muy elevados.

Disponibilidad de espacio: Puede ser un desafío encontrar o adecuar espacios suficientes para todas las actividades y en la fecha que se estableció.

Compromiso de los empleados: Si los empleados no quieren participar en las actividades de manera voluntaria se complicaría la implementación de esta estrategia en la empresa.

Estrategia N.º 4

DESCRIPCION

La estrategia "Capacitación sobre la gestión del tiempo" tiene como objetivo principal mejorar el trabajo de los empleados al enseñarles técnicas y herramientas eficaces para gestionar su tiempo de manera más eficiente y de esta manera podrán realizar todas sus actividades sin la necesidad de acumular sus tareas en el trabajo. Esto puede llevar a una mayor productividad, menor estrés y una mejor satisfacción laboral de todos los colaboradores. La capacitación incluirá talleres, seminarios y/o recursos en línea dependiendo de la modalidad que se aplicará, se abordarán temas como la priorización de tareas, la planificación diaria y semanal, y la reducción de la procrastinación dentro del trabajo y también podrán aplicarla en su vida personal.

REQUERIMIENTOS

Los requerimientos que se necesitarán para implementar estas capacitaciones serán las siguientes:

Aprobación del gerente general

Es necesario contar con la aprobación y el compromiso de gerencia, ya que es la encargada de aprobar que se realicen capacitaciones a los trabajadores sobre la gestión del tiempo

Capacitadores en gestión del tiempo

Se debería contratar a capacitadores expertos en el tema de gestión del tiempo para que puedan impartirles su conocimiento a los trabajadores así mismo diseñaran y llevaran a cabo las capacitaciones

Compromiso de los colaboradores

Es necesario contar con la colaboración de todos los trabajadores ya que serán estos los beneficiados obteniendo maneras de gestionar su tiempo ya sea en sus actividades laborales o su vida personal.

ACCIONES

Las acciones para poder realizar las capacitaciones sobre la gestión del tiempo para los trabajadores serán las siguientes

PROCESO

1. Definición

Se debe definir y establecer los objetivos que se tendrán en cuenta para realizar la capacitación y lo que se espera de esta en cuanto a productividad y satisfacción de los trabajadores, se debe hacer un análisis inicial con los trabajadores para identificar cuáles son las falencias que están teniendo en cuanto a sus actividades laborales como acumulación de tareas, entrega tardía, o no cumplir con estas. Se determinarán las herramientas que se utilizarán para capacitar a los trabajadores como presentaciones folletos y demás materiales que permitan que la capacitación sea realizada de manera correcta.

2. Planificación

En primer lugar, se definirá el equipo que estará a cargo de esta capacitación, se identificará y se contratará a un experto en gestión del tiempo para que pueda impartir la secciones en torno a este tema, se buscara y seleccionara el lugar donde se realizara. Se realizará un cronograma donde se detallen las sesiones de cada capacitación, quienes participaran y el horario y duración de cada una de estas. Se debe tener claro los temas que se impartirán en la capacitación teniendo en cuenta a los trabajadores buscando su satisfacción y beneficio para poder gestionar bien su tiempo y realizará sus actividades.

Así mismo se designará el presupuesto que se utilizara para cada trabajador teniendo en cuenta la contratación del capacitador también se tendrá en cuenta las herramientas tecnológicas y los materiales que se ocuparan para llevar a cabo las capacitaciones, finalmente se va a programar sesiones para presentar el programa y explicar a los empleados su temática entendiendo como pueden beneficiarse con estas capacitaciones en gestión del tiempo.

3. Implementación

Para la implementación de las capacitaciones su buscara el lugar donde se van a realizar las sesiones para posteriormente preparar las salas de capacitación con todos los equipos necesarios como proyectores, pizarras y demás implementos que se necesiten ya realizando las capacitaciones se debe asegurar que todos los participantes reciban los materiales de capacitación.

Para esto se realizar un evento de lanzamiento para poder presentar el programa de capacitación en gestión del tiempo a todos los empleados. Se va a organizar y coordinar las sesiones de capacitación según el cronograma planificado anteriormente monitoreando la participación y asistencia de todos los trabajadores.

4. Evaluación y mejora continua

Finalmente, se realizarán encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los empleados con la capacitación y su impacto en la gestión del tiempo, analizando los resultados de las encuestas y la participación para identificar áreas de mejora. Se va a realizar el feedback con todos los empleados para ajustar y mejorar el programa de capacitación, introduciendo nuevas técnicas y herramientas según las necesidades y preferencias de los empleados.

Tabla 28

Cronograma de actividades para la capacitación

Actividad	Política de Equilibrio Vida-Trabajo		
	Agosto	Septiembre	Octubre
1. Formación del Equipo de Trabajo e identificación del capacitador			
2. Planificación de actividades y cronograma de capacitaciones			
3. Definición de temas y presupuesto para cada colaborador			

4. Comunicación y reuniones con los empleados sobre la capacitación			
5. Capacitaciones sobre la gestión del tiempo			
6. Evaluación y mejora continua			

Nota. Actividades por meses

RESPONSABLES

Jefe de Recursos Humanos: Lidera el proyecto y coordina la implementación.

Coordinador de Capacitación: Responsable de organizar y supervisar las sesiones.

Capacitador en Gestión del Tiempo: Se encargan de diseñar y conducir las capacitaciones en gestión del tiempo

RECURSOS

Humanos: 25 personas

- Equipo de trabajo Gerente general (1), jefe de recursos humanos (1)
- Capacitador (1)
- Trabajadores (22)

Materiales:

- Equipo tecnológico (Computador, laptop)
- Materiales de capacitación (Videos, presentaciones, comunicados)

PRESUPUESTO

Planificación de actividades: 240\$

Organización y Cronograma de Capacitaciones:

- Tiempo del Equipo de talento humano: 5 horas a \$20/hora = \$100

Desarrollo del Contenido del Curso:

- Tiempo del Equipo Interno: 7 horas a \$20/hora = \$140 (si se desarrolla internamente)

Capacitador: 500\$

Honorarios del Capacitador:

- **Capacitador Interno:** \$0 (si se usa un empleado con experiencia)
- **Capacitador Externo:** \$100/hora por 5 horas de capacitación = \$500

Material didáctico: 250\$

Manuales o Guías de Estudio:

- Impresión de Materiales: 50 copias a \$3 cada una = \$150
- Versión Digital (opcional): \$0 (distribución por correo electrónico o plataforma en línea)

Presentaciones en PowerPoint u Otros Recursos Visuales:

- Desarrollo Interno: \$0 (realizado por el capacitador)

Certificados de Participación:

- Impresión de Certificados: 50 certificados a \$2 cada uno = \$100

Lugar de reuniones: 200\$

Alquiler de Salón o Sala de Conferencias:

- **Salón de Eventos en la Empresa:** \$0 (si se usa un espacio interno)
- **Alquiler de Espacio Externo:** \$200 por día

Para poder realizar capacitaciones en gestión del tiempo para los trabajadores teniendo en cuenta todas sus actividades y procesos, el costo sería de alrededor de 1190.00\$

LIMITACIONES

Presupuesto insuficiente

Los costos asociados a la contratación de capacitadores externos, materiales, alquiler de espacios y otros gastos pueden superar el presupuesto que la empresa disponga

Disponibilidad de Tiempo

Para poder implementar estas capacitaciones se necesita de tiempo tanto de los trabajadores como de las personas que se encargaran de capacitar, esto puede llegar a interferir con las responsabilidades laborales de los empleados.

Compromiso de los empleados

Los trabajadores son quienes recibirán las capacitaciones ya sea por falta de interés, percepción de irrelevancia, o simplemente resistencia al cambio, por esa razón es importante que los trabajadores se comprometan con las capacitaciones.

8. IMPACTOS

8.1 Impactos Sociales

Después de observar los resultados obtenidos en cuanto a la retención de trabajadores de alto potencial, se puede evidenciar que tendrá un impacto social, debido a que, si las empresas logran retener a estos trabajadores, se producen numerosos impactos positivos en esta y en la comunidad en general. Se pudo observar que estos trabajadores son capaces de ocupar roles desafiantes que impulsan el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa a largo plazo, brindando así una mejor atención a los clientes.

Para la empresa el impacto será para los trabajadores debido a que a ellos va dirigido las estrategias y la identificación de los alto potencial buscando brindarles estabilidad y un equilibrio personal y laboral permite que los trabajadores se sientan satisfechos y opten por continuar en la empresa mejorando así la retención, al mismo tiempo los trabajadores debido a que encuentran la estabilidad necesaria mejorando su calidad de vida, desarrollo profesional, experiencia laboral y desempeño en la organización.

8.2 Impactos Económicos

Retener a los trabajadores de alto potencial impacta directamente en la economía de la empresa debido a que son productivos y eficientes al momento de realizar su trabajo logrando que la empresa cumpla con sus objetivos y llegue al éxito mejorando su competitividad en el mercado lo que implica un crecimiento en sus ventas agrandando sus ganancias, si la gestión del talento humano es capaz de retener a estos trabajadores implica menos gastos ya que, si optarían por abandonar la organización, se debería contratar a nuevo personal para cubrir el puesto que quedo, inducirlo y capacitarlos que además de ser una pérdida económica también es una pérdida de continuidad en los procesos que tenga la empresa debido a que el nuevo personal primero tendría que adaptarse a las funciones que un alto potencial realizaba con la misma capacidad de habilidades y competencias con las que ya contaba.

De acuerdo a la empresa el impacto económico se dará debido a que como se identificó en la investigación realizada, retener a los trabajadores con alto potencial mejora la productividad y el desempeño de los trabajadores lo que influye directamente en la economía

de la empresa, así mismo al aplicar las estrategias establecida podrá mejorar la satisfacción de los trabajadores obteniendo ganancias económicas.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

Se puede concluir que la retención de trabajadores son las estrategias que implementa una empresa para mejorar la satisfacción de los colaboradores evitando que abandonen su puesto de trabajo. Los trabajadores de alto potencial cuentan con competencias y habilidades más desarrolladas a comparación de los demás trabajadores obteniendo beneficios para el crecimiento y la productividad de la empresa. De esta forma, retener a trabajadores de alto potencial contribuye al éxito organizacional asegurando su competitividad y sostenibilidad en el mercado a largo plazo.

Es difícil poder identificar a los trabajadores de alto potencial de manera concreta debido a que existen diferentes metodologías para hacerlo, la aplicación de un Assesment center como instrumento de identificación permite observar en los trabajadores competencias y cualidades frente a diferentes situaciones que se puedan presentar lo que contribuye a identificar si serian de alto potencial, se pudo evidenciar que no siempre son aquellos que están en puestos superiores, sino que se destaca entre trabajadores proactivos capaces de cumplir con cualquier actividad que se les proponga.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la dimensión de equilibrio trabajo-vida tuvo el nivel más bajo de retención, la falta de este equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede traer consecuencias para la retención de trabajadores de alto potencial, quienes son fundamental para el desarrollo de la empresa. Por otro lado, las dimensiones que contaban con niveles altos fueron Capacitación en primer lugar con el 63% y Autonomía, Clima Laboral y Ambiente de Trabajo con el 56% cada uno demostrando que la empresa cuenta con niveles altos de retención en estas dimensiones lo que permite que los trabajadores de alto potencial decidan continuar en la empresa

Contar con trabajadores de alto potencial y retenerlos dentro de las empresas ofrece numerosos beneficios, como una mejor productividad laboral, el crecimiento empresarial. Retener a estos trabajadores no solo reduce costos en cuanto a contratación, capacitación y formación que se debería hacer con el nuevo personal que ingrese, sino que también se evita la perdida de continuidad de los procesos que se están realizando, además con su experiencia, competencias

y habilidades son capaces de resolver fácilmente desafíos que se le puedan presentar en el trabajo sin la necesidad de una constante supervisión.

Se propusieron 4 estrategias teniendo en cuenta la dimensión de Equilibrio trabajo-vida para mejorar la retención de los trabajadores de alto potencial. Estas estrategias se enfocan en mejorar la satisfacción de los trabajadores a través de estrategias como la creación una política organizacional, espacios de descanso, actividades recreativas en familia y capacitaciones sobre gestión del tiempo que les permita equilibrar su vida personal con las actividades laborales, esto contribuye a que los trabajadores se vean más comprometidos con su lugar de trabajo y decidan permanecer dentro de la organización mejorando la retención de su talento clave reflejándose en una mayor productividad y calidad de trabajo para la empresa.

9.2 Recomendaciones

Se recomienda que se realicen más estudios acerca de la retención de trabajadores de alto potencial para que la empresa se enfoque en identificar constantemente quienes son los trabajadores de alto potencial para poder desarrollar más sus competencias y habilidades y así mismo aprovecharlas lo que beneficiaría a la empresa en cuanto a la experiencia y aportes innovadores que pueden brindar los altos potenciales.

Es recomendable que se investigue sobre las metodologías de identificación de trabajadores de alto potencial para que las empresas puedan aplicarlas y así conozcan cual es el talento esencial para su éxito a largo plazo y de esta manera los gestores del talento humano puedan implementar prácticas que puedan retenerlos ya sea a través de programas, estrategias y demás para evitar que exista una fuga de este talento y asegurar la competitividad empresarial.

Se recomienda que la empresa mejore el equilibrio laboral y personal de sus trabajadores debido a que esto puede causar insatisfacción lo que lleva a que abandonen su lugar de trabajo trayendo consecuencias para la empresa, es fundamental que se implementen programas de flexibilidad, tiempos de descanso, entre demás, mejorando la satisfacción de los trabajadores, reducirá el estrés y el agotamiento de cada trabajador mejorando la productividad y la retención de la empresa.

Se recomienda que las empresas se enfoquen en brindar oportunidades de desarrollo, sistemas de reconocimientos y recompensas a los trabajadores de alto potencial para promover un entorno de trabajo positivo y colaborativo maximizando la productividad de los trabajadores y su lealtad para evitar que abandonen la empresa mejorando la retención

obteniendo varios beneficios como ahorro en economía y tiempo, garantizando el éxito a largo plazo.

Se recomienda a la empresa que ponga en consideración las estrategias de retención de trabajadores de alto potencial que se ha propuesto, sobre todo para mejorar la dimensión de Equilibrio Trabajo-vida que fue el nivel más bajo, las estrategias se enfocan en mejorar la satisfacción de estos trabajadores a través de diferentes actividades, para evitar que decidan abandonar la organización, las estrategias están definidas con todos los requerimientos por lo que la empresa puede decidir ponerlas en práctica.

10. BIBLIOGRAFIA CITADA

- Aburub, B. (2020). *Employee Retention & Engagement Solution*. Open Journal of Business and Management, 8, 2805-2837. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86173>
- Aman, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2020). *A Systematic Review of Employee Retention: What's Next in Pakistan?* Journal of Contemporary Issues and Thought, 10, 36-45. <https://doi.org/10.37134/jcit.vol10.sp.4.2020>
- Ames, R. (2021). *Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional*. Económicas CUC, 43(1), 139–152. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Arboleda, N. & Colorado, F. (2012). *La retención laboral factor crítico para el logro de la plataforma estratégica de las organizaciones*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.1010/4042>.
- Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008) *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*. Scientia et Technica, XIY(39), 265-268. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4745750>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL, 1(1), 66-78. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Arroyo, A. (2020). *Metodología de la investigación en las ciencias empresariales*. <http://200.48.82.27/handle/20.500.12918/5402>

- Beccaria, L., & Maurizio, R. (2020). *Rotación laboral en América Latina: intensidad y diferencias entre países*. *Revista internacional del trabajo*, 139(2), 171-204. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7782850>
- Bhavani. Dr., Babu. S, Dr. Sridevi. (2023) *The Retention Revolution- A New Approach to Address Employee Attrition*. *International Journal of Business & Management Studies*. <https://ijbms.net/journal/232>
- Bjorkman, I., & Smale, A. (2010). *La gestión global del talento: Retos y Soluciones*. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as *Universia Business Review*), (27). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/749>
- Boštjan, E., & Slana, Z. (2018). *The role of talent management comparing medium-sized and large companies – major challenges in attracting and retaining talented employees*. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1750. <https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2018.01750>
- Cárdenas, S., Arévalo, O., & Borrero, J. (2012) *Implementación de un instrumento para identificación de personal de alto potencial en un área estratégica de una compañía del sector cosméticos*. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/8177>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). *Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Chamorro, T., & Bhaduri, A. (2017). *How office politics corrupt the search for high-potential employees*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/10/how-office-politics-corrupt-the-search-for-high-potential-employees>
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. <https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
- De Haro, J., García, M., Castaño, A., & García, A. (2023). *Predictive competences of high-potential talent employees*. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Ahead of print. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a16>
- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. *Gestión Joven*, 22(1). https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

- Gómez, M., Galeano, C., & Jaramillo, D. (2015). *El estado del arte: una metodología de investigación*. <http://dx.doi.org/10.21501/issn.2216-1201>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. México: McGraw-Hill. <https://www.semanticscholar.org/paper/METODOLOG%C3%8DA-DE-LA-INVESTIGACI%C3%93N-Fundamentales-M%C3%A9todo/3e42246ee04eeab4fcef7b4bd80c13c59bc21292?p2df>
- Honorio, Y. (2018). *Las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima, 2016-2017*. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/3704>
- La Rosa, D. (2021). *Satisfacción laboral y retención del talento humano del personal administrativo del hospital regional de Huacho, 2019*. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/4443>
- Letchmiah, L., & Thomas, A. (2017). *Retention of high-potential employees in a development finance company*. SA Journal of Human Resource Management/SA, 15(0), a924. <https://core.ac.uk/download/pdf/95455972.pdf>
- Maldonado, A. (2011). *Diseño de un programa de retención para el personal operativo de la empresa florícola ECOROSSES SA*. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/35731>
- Malykhin, O., Aristova, N., Kalinina, L. y Opaliuk, T. (2021). *Desarrollo de habilidades sociales entre empleados potenciales: una revisión teórica sobre las mejores prácticas internacionales*. Aperturas posmodernas, 12(2), 210-232. <https://doi.org/10.18662/po/12.2/304>
- Martharine, F. (2022). *Study Protocol: Development and Validation of a Framework on the Personality Characteristics of High-Potential Employees (Hi-pots)*. Social Science Protocols, 5(1), 1-7. <https://doi.org/10.7565/ssp.v5.6883>
- Medina, R., Salas, B., & Salvatierra, G. (2020). *Efecto de las políticas y prácticas de recursos humanos en la retención del personal clave de una empresa reguladora de energía. Estudio del caso COES (2019)*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17363>

- Méndez, O. (2020). *Estudio correlacional sobre políticas y prácticas organizacionales para la retención de empleados estrella en dos organizaciones privadas en Puerto Rico*. <https://repositorio.upr.edu/handle/11721/2510>
- Méndez, O. (2023). *Estudio de moderación de la satisfacción laboral en la relación entre percepción de prácticas organizacionales para el desarrollo y la retención de empleados (as) estrella y empleados (as) de alto potencial (Doctoral dissertation)*. <https://hdl.handle.net/11721/3528>
- Nethravathi, P., Aithal, P., Gayathri, J., Soans, S. & Honey, J. (2021). *A Study on Employee Retention as a Tool for Improving Organizational Effectiveness*. International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMST), 6(2), 121-132. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3939562
- Oken G., Ghita D., Nüesch, S. & Nils, J. (2022) *Organizational attractiveness after identity threats of crises: how potential employees anticipate social identity*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 31:4, 622-640, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1990266>
- Othman, S., & Mahmood, N. (2019). *Linking employee engagement towards individual work performance through human resource management practice: From high potential employee's perspectives*. Management Science Letters, 9(7), 1083-1092. <https://growingscience.com/beta/msl/3167-linking-employee-engagement-towards-individual-work-performance-through-human-resource-management-practice-from-high-potential-employees-perspectives.html>
- Ramachandran, A. & Venkata, K. (2022). *Factors associated with employee retention*. Int J Res Hum Resour Manage ;4(2):21-24. <https://doi.org/10.33545/26633213.2022.v4.i2a.109>
- Ramos, C., & Aguilar, J. (2021). *La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo*. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(11), 742-761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>
- Rebet'ák, M., & Farkašová, V. (2015). *Managing high-potential employees*. Procedia economics and finance, 23, 867-871. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00437-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00437-2)
- Robinson, C., Feters, R., Riester, D., & Bracco, A. (2009). *The paradox of potential: A suggestion for guiding talent management discussions in organizations*. Industrial

- Organizational Psychology, 2(4), 413-415. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01164.x>
- Rojas, Z. (2019). *Estrategias de gestión en la retención del talento humano y el compromiso organizacional de los trabajadores en una empresa de transmisión de energía eléctrica rep, Lima año 2017*. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/5585>
- Sanjana, K., Dr.Mamta Gaur. (2022) *Impact Of Talent Management Strategies For Employee Retention In Indian IT Sector*. Journal of Pharmaceutical Negative Results, 3475-3480. <https://www.pnrjournal.com/index.php/home/article/view/4663>
- Simonova, L., & Zyryanova, A. (2021). *High-potential human resource management in the place marketing system*. In SHS Web of Conferences (Vol. 116, p. 00077). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111600077>
- Skerhakova, V., & Korba, P., & Harničárová, M., & Ali, V. (2022). *Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations*. European Journal of Interdisciplinary Studies. <http://doi.org/10.24818/ejis.2022.04>
- Shamsa Al M., Fauzia, J., & Abdallah, S. (2021). *Inhibitors of Talent Retention in UAE Public Healthcare*. International Journal of Business and Society, 22(1), 74-101. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3163.2021>
- Susano, A., Subiantoro, H., & Meirinaldi, M. (2023). *HR Development Through Capacity Building To Increase Company Productivity*. Jurnal Indonesia Sosial Sains, 4(06), 499-508. <https://jiss.publikasiindonesia.id/index.php/jiss/article/view/838>
- Taruchaín, L., & Revelo, R., (2023). *Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana*. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), pp.749-756 <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/5423>
- Torres, G. (2014). *Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos*. Revista de Estudios avanzados de liderazgo, 1(3), 1-80. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>
- Villasana, L., & Sánchez, A. (2022). *Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento*. Revista San Gregorio, 1(49), 16-34.

http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-79072022000100016&script=sci_arttext

Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Zayas, I. (2020). *La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones*. Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación, 7(14), 21-42. <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>

11. ANEXOS

Anexo 1

Formato de observación y registro de competencias

FORMATO DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE COMPETENCIAS PARA EVALUADOR-OBSERVADOR

Candidato: _____

Nombre del evaluador observador: _____

Fecha: _____

En la siguiente tabla se establece los parámetros con su respectivo significado para poder calificar a los trabajadores participantes en el Assessment center:

1	2	3	4
Bajo	Medio	Medio Alto	Alto

COMPETENCIAS	1	2	3	4
1. COMPROMISO				
Muestra capacidad y voluntad de involucrarse en las actividades				
Participa activamente en las discusiones para resolver los conflictos				
2. COOPERACIÓN				
Participa activamente en la obtención de una meta en común				
Colabora aun cuando la meta no está relacionada con el interés propio				
3. ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE				
Demuestra sensibilidad hacia las necesidades o demandas del cliente.				
Se centra en descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes				
4. INICIATIVA				
Identifica problemas y obstáculos para responder adecuadamente				
Demuestra frecuentemente iniciativa al abordar tareas sin que se lo soliciten				
5. APETITO POR APRENDER				
Muestra voluntad de aprender nuevos aspectos, más allá de lo que normalmente se espera				
Toma la iniciativa para proponer mejoras en la solución de los problemas				
6. AUTOCONTROL				
Controla y evita reacciones negativas cuando resuelve los conflictos				
Piensa antes de hablar y se comunica de manera calmada				
7. PENSAR MÁS ALLÁ DE LOS LÍMITES				
Está abierto a nuevas ideas, buscando desde otras perspectivas				
Encuentra relaciones entre cosas aparentemente desconectadas y así descubrir nuevas oportunidades				
8. COMPRESIÓN INTERPERSONAL				
Muestra interés en comprender a las otras personas a su alrededor				
Comprende los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás.				

Anexo 2

Cuestionario de retención

N.º	PREGUNTA	1	2	3	4	5
AMBIENTE DE TRABAJO						
1	Mi oficina es cómoda					
2	Prefiero trabajar solo					
3	La paso bien trabajando en equipo					
EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA						
4	Mi trabajo no me resta tiempo con mi familia/amigos o en mis actividades de esparcimiento					
5	En mi trabajo me permiten hacer home office					
6	En mi trabajo puedo tomar de vez en cuando tardes libres					
CLIMA ORGANIZACIONAL						
7	Se me proporciona la suficiente información para realizar mi trabajo					
8	La relación con mi jefe directo es de confianza y apoyo recíproco					
CAPACITACIÓN						
9	Me gusta capacitarme por mi cuenta					
10	En mi trabajo me dan capacitación adecuada					
11	En mi área de trabajo tengo la capacidad de interpretar y aprovechar la información para resolver problemas					
12	En mi trabajo hay oportunidades de escalas posiciones					
13	En mi trabajo me gusta mejorar la forma de hacer las cosas para alcanzar los objetivos					
RECONOCIMIENTO						
14	En mi trabajo somos elogiados por buenos resultados					
15	En mi trabajo nuestros logros son reconocidos					
Autonomía						
16	Tengo la libertad de desempeñar y programar mi trabajo como más me parezca sin perder la vista de los resultados					
17	En mi trabajo tengo suficiente autonomía					
TRABAJO DESAFIANTE						
18	Me gusta desarrollar estrategias					
19	Me gusta solucionar conflictos					
20	Me gusta resolver tareas complejas					
21	Me gusta resolver tareas intelectuales					
TECNOLOGÍA						
22	En mi trabajo usamos las mejores TIC					

Anexo 3

Ejercicio 1 del Assesment center

EJERCICIO ENCONTRAR HECHOS

"Solución de un problema propio del puesto"

- **OBJETIVOS:**
Evaluar la capacidad de análisis y raciocinio lógico de un participante ante una situación simple o compleja

COMPETENCIAS QUE SE TRABAJA
Iniciativa
Cooperación

- **Tiempo estimado:** 20 minutos
- **Materiales:** Hojas donde se explica el caso
- **Instrucciones:**

I. Se les proporciona la siguiente información a los participantes

Usted presenta el cargo de psicóloga de selección de una importante empresa de la ciudad, la cual tiene sucursales en todas las principales ciudades del país. Una de sus colegas de otra ciudad realiza el servicio de evaluación psicotécnica para un importante cliente, el cual se queja ante la Dirección general del personal que le escogieron y le solicita mediante un derecho de petición que se le sean revisadas todas las pruebas psicotécnicas aplicadas, ya que el personal que él recomendó no fue seleccionado, lo que le parece algo desconcertante ya que estos llevan más de tres años trabajando para el cliente en la modalidad de prestación de servicios y con un desempeño excelente. La dirección le pide a usted confidencialmente que examine todo el proceso realizado por su colega y que emita los informes correspondientes en cada caso; para lo cual hacen llegar todas las hojas de vida y todas las pruebas aplicadas ya que se requiere darle una respuesta inmediata al cliente.

II. Se le pide que describan la situación encontrada y su conclusión

Anexo 4

Ejercicio 2 del Assesment center

EJERCICIO EJERCICIOS PRACTICOS

"Reciclando objetos"

- **OBJETIVOS:**
Identificar en los postulantes que participan de la actividad algunas de las competencias requeridas para el puesto

COMPETENCIAS QUE SE TRABAJA
Iniciativa por Aprender
Pensar más allá de los límites
Comprensión interpersonal

- **Tiempo estimado:** 30 minutos
- **Materiales:** Objetos de desuso
- **Instrucciones:**

I. Se dividirá a los participantes en grupo de dos a cuatro personas.

II. Consigna:

A continuación, aparecen una serie de imágenes de objetos que están en desuso en la empresa; la bodega de la empresa está casi llena de este material, el cual si no es utilizado se tendrá que tirar o regalar. El director de la empresa ha decidido que este material se reutilice de manera que se empiece a crear una cultura de reciclaje dentro de la empresa. Se les pide a todos los trabajadores que se reúnan y que busquen una manera de reutilizar el material en la creación de objetos que puedan tener una utilidad en alguno o varios departamentos de la empresa: también existe la posibilidad de crear algún producto a partir de este material, que pueda ser vendido al mercado, y que tenga un uso muy específico para poder venderlo a determinadas empresas.

- El objetivo es generar utilidad a partir de este material en desuso.
- Se puede utilizar todo el material o solo sólo algunos de ellos.
- Se debe de explicar y justificar la utilidad que tendrá el objetos u objetos creados a partir de este material.



Anexo 5

Ejercicio 3 del Assessment Center

EJERCICIO

EJERCICIOS PRACTICOS

“Quejas y soluciones en situaciones reales”

- **OBJETIVOS:**
 - a) Incitar a los participantes a reflexionar sobre el dialogo
 - b) Conocer los caracterológicos del grupo (charlatán, sabelotodo, aprovechador, cabeza, callado, etc.).
 - c) Discutir las fallas de la organización
 - d) Identificar el nivel de empatía y la disposición para aprender a ponerse en el punto de vista del otro.
 - e) Identificar reacciones que tienen los participantes frente a una situación crítica

COMPETENCIAS QUE SE TRABAJA
Compromiso
Autocontrol
Orientación al servicio al cliente

- **Tiempo estimado:** 30 minutos
- **Instrucciones:**
 - I. Se plantearán dos diferentes situaciones

Situación 1

Se comunica a los participantes que deben enfrentar una situación crítica frente a un cliente enojado porque se le rompió la computadora. El día lunes: un técnico fue a arreglarla, a los 20 minutos que el técnico se retiró de la empresa, llama el cliente para reclamar el mismo problema. El día martes: nadie pudo acudir a dicha empresa para solucionarle el problema. El día miércoles: cuando el técnico va debe resolver el inconveniente, pero advierte que la computadora tiene una placa rota y no es posible conseguirla en el mercado.

Dos de los participantes deber personificar a los integrantes de la discusión. Los participantes deben defender sus posiciones, llegando a un acuerdo.

El participante que personifica al Técnico que fue a reparar la computadora debe proporcionarle una solución temporánea, mientras consigue reparar definitivamente la PC del cliente. ¿Cuáles son las soluciones que le puede brindar?

Situación 2:

Teniendo en cuenta el caso de la situación 1, el Técnico que acudió al reclamo se reúne con otros técnicos de la empresa de reparación para ver la mejor y más rápida manera de resolver dicho problema.

- ¿Cómo puede arreglarse la placa?
- ¿Debe fabricarse una placa nueva, la fabricarían ellos mismos o la mandarían a hacer?
- ¿Se puede reemplazar por una placa de otra PC?

Debe discutir las probabilidades que existen y llegar a un acuerdo. Luego analizar la discusión que enfrentaron para lograr un acuerdo. Algunas preguntas orientadoras:

- ¿Cómo discutimos?
- ¿Cuáles son las causas de nuestra llegada a la solución o del fracaso en no encontrarla?
- ¿Hubo errores? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- ¿Se discutió en orden?
- ¿Qué criterios tuvimos en cuenta al dar la razón a uno
- ¿Hablaron todos? ¿Se escucho la opinión de todos?
- ¿Gritamos? ¿Fuimos atropellados?
- II. Después se le pregunta al grupo que si el juego es abstracto o sucede en la vida.
- ¿Cuándo, con quienes?
- III. Se pide que cada uno cuente lo que descubrió y que conclusiones saco.
- IV. Por último, se les pide que cuenten que sientes después del juego, y que sintieron durante y antes del mismo.