

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA.



TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA.

“Propuesta de Valor agregado al Empleado como estrategia de retención del talento ante la rotación de personal de ventas.”

AUTORES

Chicas Chicas, Gabriela Alejandra.	CC15045
Fuentes Funes, Alicia Gabriela.	FF15001
Martínez Martínez, Lucía Salvadora.	MM10073

DOCENTE DIRECTOR

Lic. Daniel Edgardo Madrid.

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE
TRABAJO DE GRADUACIÓN

Lic. Israel Rivas.

Ciudad Universitaria, Jueves 29 de Octubre de 2020.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR

MSD. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

VICE-RECTOR ACADÉMICO

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ.

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA.

SECRETARIO GENERAL

MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL.



AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO DE FACULTAD

MsD. OSCAR WUILMAN HERRERA RAMOS.

VICE-DECANO

MsD. SANDRA DE SERRANO.

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LIC. JUAN CARLOS CRUZ.



AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JEFE DEL DEPARTAMENTO

MSC.BARTOLO ATILIO ARIAS CASTELLANOS.

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO

LIC. ISRAEL RIVAS.

DOCENTE DIRECTOR

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID.

Agradecimientos.

Agradezco a mi mamá por su apoyo durante toda mi carrera, por sus consejos, por todo su esfuerzo y sus palabras de aliento en los momentos más difíciles. También agradezco a mis docentes por contribuir en mi formación con sus conocimientos y experiencias en su vida profesional.

Por último, agradezco a mis compañeras de tesis por su perseverancia, responsabilidad y amistad para alcanzar las metas propuestas.

Gabriela Alejandra Chicas Chicas.

Agradezco a mi mamá por apoyarme, por enseñarme y por todo el esfuerzo que ha hecho no solo durante mi carrera, sino durante toda mi vida. Agradezco a mi familia, por mostrarme su cariño y ser un pilar fundamental para la culminación de todos estos años de estudio. Agradezco a mis compañeros y amigos con quienes superamos pruebas y creamos hermosos recuerdos. A mi pareja, por apoyarme, aconsejarme y ayudarme a abrir camino en nuevas oportunidades.

Agradezco a mis compañeras de tesis a quienes nos juntó la casualidad y la buena suerte y con las cuales hemos demostrado como sacar lo mejor de las situaciones difíciles y las adversidades.

Alicia Gabriela Fuentes Funes.

Agradezco a mi abuelo, que ya no está al lado mío pero su cariño prevalece siempre en mi corazón, fue un pilar fundamental en mi vida y su apoyo y esfuerzo me ayudaron para salir adelante en mis estudios. A mi prometido quien me apoyó y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

Agradezco a mis compañeras de tesis a quienes nos juntó la casualidad y la buena suerte y juntas pudimos formar un equipo armonioso, divertido y avanzando por el mismo objetivo.

También me gustaría agradecer a mis profesores que han aportado a mi formación, y en especial a Lic. Rafael Córdova y Lic. Madrid por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

Lucia S. Martínez Martínez.

Dedicatoria.

Este trabajo está dedicado a todos los profesionales de la psicología que se esfuerzan día a día velando por el bienestar de otros, esperando por nuestra parte, aportar con este trabajo a tan noble labor.

Por ello, nos resulta importante dedicar esta tesis al licenciado Daniel Edgardo Madrid, quien desde el primer día nos brindó sus conocimientos, su apoyo y guía como asesor y aun teniendo días difíciles estuvo para ayudarnos e impulsarnos a confiar en nuestras capacidades.

Igualmente queremos destacar y reconocer la labor del licenciado Israel Rivas, coordinador de este proceso de grado y con quien contamos con su apoyo durante todo el camino.

Índice.

Resumen.....	13
Introducción.....	14
I. Descripción de la propuesta.....	15
II. Planteamiento del problema.....	16
III. Justificación de la propuesta.....	20
IV. Objetivos de la propuesta.....	22
4.1 Objetivo general:.....	22
4.2 Objetivos específicos:.....	22
V. Metas.....	23
VI. Fundamentación teórica.....	24
6.1 Antecedentes de retención de personal utilizadas por empresas para el manejo de los índices de rotación.....	24
6.2 Satisfacción en el trabajo.....	28
6.2.1. Definición de satisfacción en el trabajo.....	28
6.2.2 Causas de la satisfacción laboral.....	30
6.2.3 Consecuencias de la satisfacción laboral.....	31
6.2.4 Factores que inciden en la satisfacción.....	32
6.2.5 Teorías de la motivación basadas en la tarea.....	35
6.2.6 Papel de la motivación en el desempeño laboral.....	38
6.2.7 Clima laboral.....	39
6.2.8 La cultura organizacional.....	41
6.3 Rotación de personal.....	44
6.3.1 Definición de rotación de personal.....	44
6.3.2 Índice de rotación de personal.....	45
6.3.3 Tipos de rotación de personal.....	46
6.3.4 Determinación de las causas de rotación de personal.....	49

6.3.5 Determinación del costo de la rotación de personal.	53
6.3.6 Efectos de la rotación de personal.	55
6.4 Retención de talento humano.....	57
6.4.1 Definición de Talento humano.....	57
6.4.2 ¿Cómo gestionan y retienen talento las empresas?.....	58
6.4.3 Procesos básicos de la gestión de talentos.	61
6.4.4 Fases esenciales de la gestión de talento.....	62
6.4.6 Elementos presentes en un plan de retención de talento.....	78
6.5 Propuestas de valor al empleado.....	79
6.5.1 Qué es una PVE.	79
6.5.2 Modelos de recompensa total.....	80
6.5.3 Gestión de la Propuesta de Valor al Empleado.....	86
VII. Contenido de la intervención.	89
7.1 Presentación de la Propuesta de valor al empleado.	89
7.2 Etapas de la propuesta de valor al empleado.	91
7.2.1 Etapa I: Preparando y comunicando, Sentando las bases.	91
7.2.2 Etapa II: Haciendo que funcione.....	92
7.2.3 Etapa III: Admirando la cosecha.....	100
VIII. Beneficiarios de la propuesta de intervención.....	102
8.1 Beneficios directos.....	102
8.2 Beneficios indirectos:.....	104
IX. Metodología.	105
9.1 Metodología para la etapa I: Preparando y comunicando, Sentando las bases....	105
9.2 Metodología para la etapa II: Haciendo que funcione.	106
9.3 Metodología para la Etapa III: Admirando la cosecha.	107
X. Localización física y cobertura espacial.....	108
XI. Planes operativos y de actividades.....	109

11.1 Planes operativos de la Etapa 1: Preparando y comunicando, Sentando las bases.	109
11. 2 Planes operativos de la etapa II: Haciendo que funcione.	133
11.3 Planes operativos de la Etapa 3: Admirando la cosecha.	158
XII. Conclusiones.	167
XIII. Recomendaciones.	169
Fuentes de información consultadas.	171

Resumen.

El presente trabajo de grado tiene como propósito el diseño de una propuesta de Valor Agregado al Empleado. Mediante la cual, las empresas del sector de ventas directas puedan aumentar la retención del talento ante los altos índices de rotación laboral, a través de estrategias que contribuyan al aumento de la motivación y satisfacción laboral.

Para el alcance del objetivo propuesto se llevó a cabo un estudio de tipo teórico - documental, permitiendo la revisión de diferentes teorías acerca de la rotación laboral, gestión de talento, incentivos y satisfacción laboral. De tal modo, se identificaron los beneficios y resultados de las estrategias de retención de talento que se emplean en la actualidad. Tras la revisión teórica se creó una propuesta de valor al empleado que cuenta con capacitaciones para el personal, tres paquetes de incentivos diferentes y métodos para evaluar los resultados obtenidos. Concluyendo que la aplicación de una propuesta de valor al empleado es una estrategia innovadora, que busca suplir las necesidades tanto de la empresa como del talento presente en esta.

Palabras clave: rotación laboral, retención de talento, incentivos, Propuesta de valor al empleado.

Introducción.

La presente investigación es una recopilación bibliográfica acerca de las distintas estrategias utilizadas para mejorar la retención de personal, dando como resultado la creación de una Propuesta de Valor al Empleado que permite aumentar la satisfacción y favorecer un buen clima laboral, disminuyendo la rotación. Dicha propuesta está diseñada para implementarse en empresas pertenecientes al sector de ventas directas al consumidor, como tiendas de ropa, calzado, electrodomésticos, entre otros y disminuyendo con ello la rotación de personal.

En el planteamiento del problema se describe la situación actual del problema a investigar, estableciendo el enunciado con los objetivos que persigue este estudio. Así mismo, se presenta la justificación del estudio, se detalla la importancia del mismo. A través del marco teórico se explica los antecedentes de retención de personal utilizadas por empresas para el manejo de los índices de rotación, las principales teorías que fundamentan la temática y se explica a detalle en qué consiste la propuesta de valor al empleado.

Por otro lado, se encuentra también la elaboración de la propuesta como tal, los elementos necesarios para crearla e implementarla adecuadamente, y cada paso que deberá ser realizado en su aplicación. Por lo anterior, el presente estudio buscó proyectar las posibles necesidades inmediatas de los colaboradores y mejorar su bienestar psicológico. Por ello, se crearon 4 paquetes personalizados de incentivos económicos y no económicos que buscan solventar las necesidades individuales de cada colaborador de ventas de acuerdo a su estilo de vida y objetivos personales y laborales.

I. Descripción de la propuesta.

La propuesta de valor al empleado(PVE), que en lo sucesivo se denominará propuesta PVE, será diseñada por el equipo con base en investigaciones previas realizadas en el país y a nivel internacional, así como en teoría basada en estrategias de retención de talento. El eje principal es fomentar una estrategia de valor diferenciada para el empleado, a través de tres paquetes de remuneración e incentivos innovadores y adaptables a cada empleado antiguo o de nuevo ingreso y que tenga la oportunidad de escoger el plan anual que más se ajuste a sus necesidades, con lo cual, se conseguirá fortalecer las etapas de la retención de talento, puesto que, trae consigo un mayor compromiso por parte de los trabajadores, ya que ellos sienten que son tomados en cuenta y que se escuchan sus necesidades.

Por último, dicha propuesta quedará lista para ser implementada en cualquier empresa y ejecutada por el departamento de Recursos Humanos, y de ser posible con el apoyo de especialistas en el campo de la Psicología para que den soporte con cada elemento del plan y pueda llegar a todos los colaboradores de forma clara y pertinente.

II. Planteamiento del problema.

La rotación laboral es un fenómeno que afecta a un gran porcentaje de las empresas dentro del territorio salvadoreño, produciendo consecuencias tanto para los empleados como para las mismas instituciones. Por tanto, el tener una idea más clara de la situación se vuelve imprescindible, entendiéndose a la rotación laboral como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Tito-Huamani, 2013).

Al analizar la situación de las empresas latinoamericanas se puede observar que en Perú la tasa de rotación promedio anual en el sector comercio, específicamente en las empresas de Retail, es de 14 % (Ipsos Apoyo, 2014). Este porcentaje, resulta bastante elevado si se tiene en cuenta que la tasa ideal de rotación para las empresas del sector comercio es de sólo 6.2 % anual.

Según Reaño (2011), consultor senior del área de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers, expresa que la alta rotación está generando altos costos a las empresas peruanas en reclutamiento y contratación, que en promedio llegan a 342 dólares por persona, mientras que en el resto de Latinoamérica dichos costos son de solo 175 dólares.

Por otro lado, se observó que en la empresa Piero, sólo en el mes de julio del 2015 los 20 vendedores nuevos contratados en las tiendas Lima habrían dejado de vender, en su primer mes de trabajo, unos 319,760 soles menos que sus similares con experiencia de un año de trabajo. Por ello, el impacto de la rotación de personal en las ventas es apreciable pues dicha cifra representa el 11% de las ventas totales efectuadas.

Igualmente, el departamento de Recursos Humanos de la empresa Piero estima que la alta rotación del personal de ventas le habría originado a la empresa en el año 2014, solo por concepto de reclutamiento y selección de personal, un gasto aproximado de 92,340 dólares.

Así también, según un estudio realizado en México, por la Universidad de Coahuila, el 93% de las profesionistas jóvenes de entre 24 y 30 años que dejan su lugar de trabajo se debe al clima organizacional. Además, se encontró que su estancia y permanencia en la organización es de menos 8 meses, a falta de sentirse realizados, recompensados y poco motivados para continuar laborando en la misma empresa porque el trabajo que realizan no representa ningún reto, buscando de esta manera la movilidad a otra alternativa lo que genera una “Fuga de talentos “en busca de mejores y más desafiantes proyectos que les brinde reconocimiento, remuneración y compensación por el trabajo valuado.

Al enfocarse en la situación del país la rotación laboral es una realidad observable en las empresas de El Salvador, en consecuencia de factores organizacionales en estas. Impactando en el desempeño y aumentando los costos para las empresas. De forma similar a las investigaciones anteriores, se puede observar que en las empresas salvadoreñas el porcentaje de rotación anual es mucho más elevado, según un estudio realizado por Salguero, et al. (2015) destaca que empresas como Telus y Sykes cuentan con un porcentaje anual de rotación de un 30% y 45% respectivamente.

Debido a lo anterior, los call centers TELUS y SYKES implementan en su gestión de talento humano los modelos: balance vida trabajo, Giftwork, gestión por competencias y responsabilidad social empresarial. Cada uno de los modelos se asocia en la manera de gestionar al personal de la empresa, favoreciéndoles en beneficios y prestaciones.

Debido a la naturaleza de las compañías se observa el esfuerzo que estas realizan para mantener al personal capacitado, motivado, inspirado, comprometido y satisfecho ya que de esta manera se llegan a cumplir los objetivos de la empresa y a la vez se busca retener al personal, manteniendo de esta manera los índices de rotación debajo del 50% promedio de la industria de los call center.

Por consiguiente, dentro de las principales situaciones que podrían presentarse en caso de no diseñar estrategias para su control destacan: la reducción de calidad del servicio al cliente por la alta rotación de vendedores y el aumento de los costos. Dichos factores inciden negativamente en la atención a los clientes, brindando una experiencia llena de altibajos hasta que el nuevo vendedor complete su proceso de aprendizaje del puesto y obtenga las habilidades y conocimientos sobre las políticas y los productos de la empresa para interactuar eficazmente con los clientes. Al mismo tiempo, mientras se da este proceso, las ventas tienden a disminuir ocasionando pérdidas importantes a la empresa.

La presente investigación, al establecer las causas o factores que estarían originando la alta rotación del personal, permitirá proponer a los directivos de la empresa un conjunto de estrategias de valor al empleado, que permitan reducir en el corto y mediano plazo la incidencia de esta problemática.

Es importante mencionar que en El Salvador, no se encuentran estudios que muestran cifras o estadísticas exactas de los índices de rotación, a parte de empresas de servicios de Call Center del área Metropolitana de San Salvador. No obstante, aparecen estudios de la Universidad de El Salvador por Hernández, Meléndez, y Rodríguez (2009), que indican los efectos psicológicos que los colaboradores de una empresa pueden manifestar si la rotación es alta, por ejemplo: problemas en las relaciones interpersonales (que pueden llevar al mobbing), la motivación, satisfacción, aumento del burnout, el declive en las capacidades de liderazgo y trabajo en equipo. Por tanto, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto; es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados tanto interna como externamente en las organizaciones objeto de estudio.

Finalmente, y teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, existe la necesidad de buscar nuevas alternativas y estrategias que generen un impacto positivo en la retención de talento humano, es decir, dando un valor agregado al empleado, disminuyendo en la medida de lo posible las estadísticas de rotación que puedan afectar la integridad de la misión organizacional. En tal sentido, este Programa de Intervención Psicolaboral busca describir y explicar las causas que originan la rotación de personal y a partir de ahí desarrollar una propuesta que permita dar soluciones óptimas para disminuir la problemática en cualquier estructura organizacional.

III. Justificación de la propuesta.

En la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas empresas, en especial a las que se dedican a la prestación de servicios, siendo muchos los factores que contribuyen a este fenómeno, por ejemplo; desajuste entre el empleado y el jefe inmediato, la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización, entre otros. Por lo anterior, se vuelve importante preocuparse de las personas, su experiencia completa dentro de la organización y qué es lo que les ayuda a lograr una mayor satisfacción. A partir de ahí surge la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), siendo una estrategia basada en la retención y vinculación del empleado con la compañía a través de un conjunto de asociaciones y ofertas proporcionados por la misma a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado aporta a la compañía (Minchington, 2005).

La recopilación bibliográfica que se realice en este estudio permitirá conocer las estrategias utilizadas con mayor frecuencia para la retención de talento, obteniendo una perspectiva de las acciones que deben seguir aplicándose y que contribuyan con la creación de una propuesta de valor al empleado dirigida a la disminución en los índices de rotación laboral. Así mismo, otras organizaciones e investigadores se nutrirán de este estudio como base para poder implementarla y podrán apoyarse en ella para la elaboración de nuevas propuestas. Por consiguiente, futuros investigadores podrán hacer un análisis y comparación de las necesidades en el ámbito de la retención de talento presentes en empresas de diferentes rubros, dotando a la investigación con un valor teórico.

En cuanto a la utilidad práctica, la investigación, mediante la propuesta de valor al empleado, contribuirá a la mejora de los niveles de rotación presentes en las empresas, y en caso que las organizaciones decidan aplicar la propuesta, las dificultades que surjan por dicha problemática se verán reducidas, aportando a la satisfacción, bienestar y mejoramiento de la salud mental de los empleados. Además, brindará una perspectiva más amplia entre las necesidades individuales de los trabajadores y las necesidades de la empresa.

IV. Objetivos de la propuesta.

4.1 Objetivo general:

Elaborar un plan de retención de talento para la mejora de los índices de rotación de la empresa a través de una Propuesta de valor al empleado.

4.2 Objetivos específicos:

- Describir las consecuencias generadas por los altos índices de rotación en las diferentes organizaciones.
- Fundamentar desde un enfoque teórico las diferentes estrategias empleadas actualmente por las empresas para la retención de talento del personal.
- Señalar la importancia de la aplicación de una propuesta de valor al empleado por parte de las empresas para una disminución de la rotación de personal en las mismas.
- Proporcionar las herramientas necesarias para que la empresa/organización desarrolle una identidad organizacional mediante el desarrollo de diferentes planes de incentivos y capacitaciones que garanticen la retención de talento.

V. Metas.

- Describir en un 90% las consecuencias generadas por los altos índices de rotación en las diferentes organizaciones.
- Al desarrollar la base teórica fundamentar un mínimo de 7 diferentes estrategias utilizadas actualmente por diferentes empresas.
- Señalar la importancia de la aplicación de una propuesta de valor al empleado por parte de las empresas para una disminución de un 75% de la rotación de personal en las mismas.
- Dentro de la PVE planificar un mínimo de cuatro capacitaciones que aborden temáticas de carácter formativo y de orientación para el personal de la organización de forma que se establezcan las condiciones necesarias para la implementación del programa de incentivos.
- Dentro de la PVE crear tres propuestas de incentivos orientadas a suplir las distintas necesidades e intereses que puede presentar los colaboradores de ventas en las organizaciones.

VI. Fundamentación teórica.

6.1 Antecedentes de retención de personal utilizadas por empresas para el manejo de los índices de rotación.

En lo referente a este estudio existen diversas investigaciones realizadas a nivel internacional que brindaron un marco de referencia para el desarrollo de la presente investigación.

A nivel internacional la Tesis titulada Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica, de Bedodo y Giglio (2006), publicado por la Universidad de Chile, en Santiago, Chile, demostró que respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones se relacionan con la motivación en el trabajo. De manera que, correctamente diseñadas logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos. Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto, solo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que los empleados buscan.

Otro ejemplo se encuentra en el trabajo de investigación titulado Trabajando para las Mejores empresas para trabajar en el Perú 2016, de Gamarra (2016), publicada por Great Place To Works, Lima, Perú, considera que las más de 500 empresas en el Perú que

a lo largo de casi 15 años trabajaron con el modelo de GPTW, pueden dar fe que en estas organizaciones que el modelo funciona siempre que la alta dirección de la empresa tenga la convicción de que el camino al éxito empieza por construir una sólida cultura basada en altos niveles de confianza, excelencia en liderazgo y desarrollo de personas, factores claves para la innovación, la mejora de la productividad y el crecimiento sostenible del negocio.

Adicionalmente dicho estudio expresa que las principales características que diferencian a las mejores empresas del resto, están relacionadas a la equidad en remuneración, al reconocimiento individual, al involucramiento del personal en la gestión, a la ausencia de favoritismo, a los jefes confiables y a la preocupación por la vida personal. El sector industrial es la más difícil de gestionar que las de servicios y que en general tienen indicadores más bajos. Las brechas que las diferencian, para las de servicios son el cuidado que tienen en ofrecer un entorno de trabajo que facilite y apoye a sus colaboradores y para las empresas industriales son el reconocimiento y agradecimiento individual por logros destacables y el esfuerzo extra. Se puede entender que cada sector o rubro, y que cada empresa es única y tiene que ser gestionada de manera independiente.

Por su parte la investigación titulada La gestión del talento y la generación de valor de la empresa, de Gutiérrez (2011), publicada en la Escuela de Post Grado de la UPC, Lima, Perú, demostró que gestionar el Talento Humano se convirtió en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que toda organización tiene que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más

integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados. En el entorno actual, es muy importante gestionar el ciclo de vida completo de los empleados, desde su atracción y contratación hasta su desarrollo y retención. Para que las organizaciones adquieran los talentos de liderazgo se necesita: a) Adoptar una mentalidad de talento, b) Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados, c) Reconstruir la estrategia de reclutamiento, d) Incorporar el desarrollo en la organización y diferenciar y reafirmar al personal.

De la misma forma la Tesis titulada Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total, de Valdebenito (2016), publicado por la escuela de Postgrado Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en Santiago, Chile, demostró que la empresa será mucho más competitiva en el mercado y atraerá y retendrá a los mejores talentos tanto internos como externos, proporcionando desarrollo de carrera y permitiendo que las personas trabajen con más compromiso y por ende cumplan de mejor manera sus metas y objetivos laborales y personales. Los líderes tendrán más información para entregar a sus dependientes, en cuanto a las cargas de trabajo, escuchar más las necesidades de los trabajadores, porque tendrán más herramientas para trabajar con ellos, sus ansiedades, sus emociones y necesidades. Con este proyecto se diferencian las necesidades y expectativas de los colaboradores, de manera integrada, a través de la Recompensa Total.

Por último, dentro de las investigaciones realizadas en El Salvador se encuentra la tesina denominada Estrategias para la Retención del Talento Humano en los call centers: Atento, Convergys, Sykes Teleperformance y Telus en El Salvador, de Hernández y Rivera (2015), publicada por la universidad Dr. José Matías Delgado. Buscaba el identificar los niveles de rotación existentes en dichos call centers y en recabar la información necesaria que permitiera una comparación entre las diferentes estrategias de retención de talento humano practicadas por las empresas.

Dicha investigación demostró que entre las principales estrategias de retención del talento humano, están enfocadas principalmente en las áreas de clima laboral y balance vida trabajo; estas se centran en la salud , actividades que fomentan la convivencia con las familias, transporte privado, beneficios extra por maternidad y matrimonio, constante aprendizaje académico e idiomas, flexibilidad de horarios y áreas recreativas dentro de la empresa; Así mismo, recalcan la importancia de contar con un instrumento que les permita llevar un control de los niveles de satisfacción laboral de su personal, ya sea mediante la modalidad interna, es decir, son los trabajadores quienes responden una encuesta anualmente, o externa mediante una evaluación realizada por una empresa externa, siendo la principal Great Place to work.

En síntesis se puede recalcar el éxito y la importancia de la implementación de planes estratégicos enfocados en satisfacer las necesidades de los trabajadores por medio de Propuestas de Valor al Empleado dando resultados en países latinoamericanos, como el nuestro al evidenciarse una mejora en los niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores en sus lugares de trabajo, así como una disminución en los índices de rotación presentes en las instituciones participantes en dichas investigaciones.

Es importante resaltar que la mayoría de estas investigaciones tienen en común aspectos como la preocupación por los empleados a un nivel que motive su desempeño, el trabajo que debe hacerse entre los directivos y los trabajadores, motivaciones extrínsecas e intrínsecas, clima laboral, entre otras.

6.2 Satisfacción en el trabajo.

6.2.1. Definición de satisfacción en el trabajo.

Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

A. Primera actitud: Dedicación al trabajo.

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto traumático que ocasiona la pérdida del trabajo en la autoestima. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

B. Segunda actitud: Compromiso organizacional.

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

C. Tercera actitud: Estado de ánimo en el trabajo.

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Robbins y Coulter (2005), señalan las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del debería ser.

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez.

Hay autores que manifiestan que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta, para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

6.2.2 Causas de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo.

Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

6.2.3 Consecuencias de la satisfacción laboral.

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral. Las principales consecuencias de la insatisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individuales que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, siendo los más importantes los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

6.2.4 Factores que inciden en la satisfacción.

A. La motivación.

González (2008), afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo, ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades.

Ruiz, et. al, (2013) afirman que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). El tipo de motivación que logra un verdadero impulso varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; debido a diferentes modelos de comportamientos pero aunque estos varíen la esencia, el propósito de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

De manera análoga, la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004). Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional (Peiró, 1990). Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo.

Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009).

Tomando en cuenta las ideas mencionadas por los distintos autores se puede concluir que la motivación es aquella fuerza que energiza y mueve a las personas hacia una meta. La motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo, es decir; aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Al hablar de la motivación laboral se deben tener en cuenta elementos intrínsecos y extrínsecos, es decir como la motivación impulsa al trabajador o grupo de trabajadores de forma personal y cuáles son los aspectos externos o materiales que impulsen y mejoren su rendimiento día a día.

En las organizaciones empresariales se debe cuidar que diferentes aspectos tales como la remuneración, trato de las personas, planes de carrera, ambiente de trabajo, definición de objetivos y tareas, sean estructurados de forma que se tengan en cuenta los diferentes tipos o dimensiones de necesidades que posee cada colaborador, para que así se aumente la motivación, el interés y el compromiso de los trabajadores hacia sus labores y a la organización, y que por el contrario no desmotiven a los empleados.

B. Ciclo motivacional.

El ciclo se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez esté satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior.

Madrigal (2009) refiere que la motivación, es el ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo. La palabra motivación deriva del latín “motus”, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven al individuo para actuar de una determinada manera. La motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional.

6.2.5 Teorías de la motivación basadas en la tarea.

Es importante mencionar que en la gran mayoría de los manuales de Psicología organizacional y Administración incluyen en el inicio de los capítulos sobre motivación y satisfacción laboral aquellas teorías basadas en la satisfacción de necesidades como elementos que organizan el comportamiento dirigido, sobre todo la Teoría de necesidades humanas de Abraham Maslow y la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (conocida también como Teoría de la motivación e higiene). Estas teorías ya dejaron de utilizarse como modelos rectores, por ser demasiado simples y descriptivas, y en el caso de Maslow, se ha comprobado que las necesidades superiores pueden darse en diferente orden.

Por consiguiente, se presentarán aquellas teorías que utilizan Robbins y Coulter (2005) y otros autores (Davis y Newstrom, 1999), para explicar cómo se da la motivación y la satisfacción de las personas en organizaciones. Es fundamental tener en cuenta que los autores coinciden que las diferentes teorías de la motivación implican diferentes categorías de análisis y por ello indican que deben utilizarse en forma combinada.

A. Teoría de las tres necesidades.

Según este modelo, las personas sienten motivación especial por alguna de estas tres: la primera necesidad es de logro el estímulo es sobresalir, obtener logros, recompensas y luchar por el éxito; la segunda necesidad es de poder es la motivación se da porque otros se comporten como no se comportaría de otro modo; y la última necesidad es de pertenencia, donde el deseo pasa por tener relaciones cercanas y amistosas.

B. Teoría de la fijación de metas.

Desde este enfoque las metas tienen un efecto sobre la especificidad de los objetivos, el reto y la retroalimentación. Las metas para que sean motivantes deben ser difíciles, pero no demasiado y específicas, deben estar consensuadas, aceptarse y es necesario que haya un adecuado feedback sobre el progreso. Esta teoría es similar a lo propuesto por Bakker y Demerouti (2007), en cuanto a las características de las demandas y las incidencias de la autoeficacia.

C. Teoría del Reforzamiento.

Proviene de un enfoque conductista, proponiendo que la motivación versa sobre las consecuencias de las acciones. Para alentar ciertas conductas, estas deben recompensarse inmediatamente después de la acción, de igual manera, si no ocurre o se castiga se desalienta la repetición de las conductas. En otras palabras, la Teoría del reforzamiento hace hincapié en que una persona tiene más probabilidades de repetir una conducta que es reforzada de manera positiva, así como será más probable que repita aquellas que estén asociadas a estímulos o refuerzos negativos.

D. Teoría de la equidad.

Se propone que los empleados evalúan el equilibrio entre lo que obtienen, con relación a lo que aportan y después comparan esta situación con otros empleados importantes, si perciben que esta relación es injusta, habrá insatisfacción. Un corolario de esta teoría, expresa que los refuerzos y castigos son relativos a otros empleados, el sistema y uno mismo.

E. Teoría de las expectativas.

Modelo presentado por Víctor Vroom, es uno de los más aceptados, y también completos. La teoría afirma que las conductas individuales tendrán de base la expectativa de que luego de un hecho se dará un resultado dado y el atractivo de ese resultado para el individuo. Las variables que influyen son: (1) expectativa entre esfuerzo y desempeño, como la probabilidad percibida de ejercer una cantidad de esfuerzo producirá un cierto desempeño;(2) Medio o vínculo entre desempeño y recompensa, el grado de creencia del nivel de desempeño como medio para arribar al resultado deseado; (3) Atractivo de la recompensa, la importancia otorgada al lograr el trabajo. Esta teoría reconoce que no hay un principio universal para explicar lo que motiva a los sujetos y enfatiza que ciertos resultados pueden ser atractivos o poco atractivos dependiendo de las subjetividades personales.

Esta motivación en el trabajo es fundamental para aumentar la productividad y el trabajo del equipo, además de que cada una de las personas de la organización se siente realizadas en sus puestos de trabajo y se identifiquen con los valores de la empresa. De esta forma, los trabajadores se consideran parte importante de la empresa y trabajan para conseguir lo mejor para ellos y para la empresa.

En conclusión, las teorías que hablan acerca de la motivación en el trabajo tienen en común el tomar en cuenta la meta que se fija al principio de las tareas, y cómo esta meta será recompensada, esta recompensa deberá adecuarse a las expectativas de las personas y percibirse como justa para el tipo de tarea y adecuada en comparación a las recompensas que otros reciban.

6.2.6 Papel de la motivación en el desempeño laboral.

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y elija una acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender. En primer lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto. Las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.

En segundo lugar, se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual, cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, que ayudan a desplegar su potencial.

En tercer lugar, figura la personalidad la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter. La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello, que el directivo conoce, analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

6.2.7 Clima laboral.

Para efectos del presente estudio, se considera al clima laboral como la percepción colectiva del entorno organizacional en el cual se desenvuelve un grupo de colaboradores, es el denominador común de la percepción individual de cada miembro. Este entorno tiene particularidades que influyen en el comportamiento de las personas que prestan su contingente en una institución o empresa, sea esta pública o privada. Es decir, el estado de satisfacción, de bienestar o de insatisfacción del personal es producto de tipo de liderazgo, de la dinámica organizacional, del ambiente físico y del relacionamiento interpersonal.

Hablar de un clima laboral positivo significa que las metas individuales de sus colaboradores estén alineadas con los objetivos institucionales, sin que esto signifique declinar aspiraciones personales; por el contrario, la relación organización-colaborador debe ser de mutuo beneficio. Toda lo que signifique exceso o carencia respecto de una línea de mutuo beneficio significa insatisfacción o inconformidad y por tanto un clima organizacional negativo.

El clima laboral es producto de la influencia de múltiples factores que intervienen en un entorno laboral estos pueden ser objetivos, obedecen a situaciones concretas observables y cuantificables; o pueden ser subjetivos, es decir que dependen del punto de vista de cada sujeto, se basan en la percepción de una realidad. En ese contexto, los elementos principales que constituyen el clima laboral son los que se describen a continuación:

A. Elementos Subjetivos.

Son aspectos resultantes de las percepciones e interpretaciones del sujeto, en este caso se han considerado los siguientes:

- **Desafío.** Actitud que tienen los miembros de la organización ante los desafíos que impone el trabajo.
- **Cooperación.** Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
- **Responsabilidad.** Percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.
- **Identidad.** Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Relaciones.** Percepción acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y colaboradores.
- **Desarrollo.** Percepción de autorrealización ante las actividades laborales y el puesto de trabajo.
- **Comunicación.** Grado en que la comunicación dinamiza las relaciones laborales e interpersonales.
- **Conflictos.** Manejo de los conflictos por los miembros de la organización, tanto pares como superiores; aceptación de las opiniones discrepantes.

B. Elementos Objetivos.

Se refiere a aspectos que se pueden revelar con facilidad ante la observación de una realidad, estos son:

- Estructura. Grado en que las reglas, procedimientos, trámites y otros aspectos determinan que la organización enfatice en la burocracia o en el trabajo libre.
- Remuneración. Retribución económica al trabajo realizado durante un periodo de tiempo y adicionales, según cláusulas contractuales.
- Estándares. Énfasis que pone la organización sobre las metas y objetivos para el desempeño y la calidad de los productos.
- Recompensas. Recompensas implementadas por la organización para retribuir el trabajo bien hecho y el logro resultados.

Los elementos que constan en la presente sección han sido tomados especialmente del ensayo “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional” (Sandoval, 2004). Sin embargo, la clasificación y definiciones han sido adaptadas a la finalidad de la presente investigación.

6.2.8 La cultura organizacional.

Cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La cultura organizacional se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella.

A. Elementos de la cultura organizacional.

En los años ochenta se presentó por primera vez este concepto, estableciéndose que la cultura organizacional está formada por 3 elementos esenciales, a los que se les llamó niveles de conocimientos. Los cuales son explicados por Cultura (2020) como:

- **Artefactos y comportamientos:** Se refiere a los elementos materiales y a los códigos formales e informales relacionados con el ámbito de trabajo: decoración, mobiliario, uniformes, mitos sobre el origen o los dueños de la empresa, chistes internos, etc.
- **Supuestos inconscientes:** Se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y que se manifiestan de forma inconsciente en forma de comportamientos que se dan por sentado, porque se considera que forman parte de la esencia de la empresa. Por ejemplo, adoptar una forma de vestir o de hablar en el trabajo porque se asume que de esa forma se están respetando los códigos no escritos de la empresa, aunque no exista una petición formal para hacerlo.
- **Valores propuestos:** Se refiere a los valores que identifican a la empresa de manera explícita y formal. Generalmente, estos valores están descritos en la visión de la empresa, en un código de conducta o en cualquier tipo de mensaje o soporte que está al alcance de todos los empleados. La transparencia, la confianza, la seguridad son ejemplos de los valores que puede tener una empresa como parte de su cultura organizacional.

B. Características de cultura organizacional

La cultura empresarial tiene ciertas características que son claves para lograr un impacto positivo tanto en las relaciones humanas como en la proyección de la organización. Depende de cada empresa aplicarlas o ajustarlas según su visión. Estas son algunas características esenciales:

- **Tolerancia al riesgo:** Se refiere al grado de libertad que tienen los empleados para tomar decisiones arriesgadas.
- **Proactividad:** Se refiere al grado de independencia que tienen los individuos para tomar decisiones por sí mismos dentro de la organización.
- **Identidad:** Se refiere no solo a la imagen de la empresa (identidad gráfica, logo, colores distintivos, etc), sino también al grado de coherencia. Mientras más coherente sea la identidad, será más perdurable en el tiempo.
- **Cultura compartida:** Se refiere a los valores, creencias y conductas que son compartidos por los miembros de la organización.
- **Modelo comunicacional:** Implica una jerarquía en cuanto a funciones y procesos en las comunicaciones internas de la empresa.
- **Control:** Una característica para validar la fluidez de los procesos en las organizaciones es el grado de supervisión directa de los empleados. Generalmente, a mayor grado o número de supervisores, los procesos son menos fluidos.
- **Incentivos:** La cultura empresarial debe contemplar la existencia o no de un sistema de incentivos, así como también los criterios con los cuales los empleados podrán disfrutar de los mismos: productividad, antigüedad, etc.

6.3 Rotación de personal.

6.3.1 Definición de rotación de personal.

Chiavenato (2005), define la rotación de personal como:

El término rotación de recursos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o, aun, para que tengan un carácter predictivo. (Pág. 188)

Igualmente es de tener en cuenta que la rotación de personal se da entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa.

La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de proveer a la empresa nuevos recursos para incrementar las operaciones y dar mejores resultados, o por el contrario en quitar al sistema recursos que disminuyen las operaciones y los resultados de ésta. Sin embargo, a veces en las organizaciones la rotación escapa de control y las

desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los empleados se amplían, ya que éstos buscan en el mercado laboral una mejor oportunidad de trabajo.

Chiavenato (2005), dice que la rotación en niveles controlados es provocada por la organización para sustituir personal por otro mejor calificado. Pero cuando las pérdidas de recurso humano no están en manos de la empresa, es importante localizar los motivos que están provocando la pérdida de personal, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir las bajas de personal.

6.3.2 Índice de rotación de personal.

Chiavenato (2005), dice “que el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales” (pág. 190-191).

No obstante, un índice de rotación de personal equivalente a cero no debe ocurrir en la práctica ni sería deseable, ya que puede demostrar un estado de total estancamiento de la empresa. Por otro lado, una elevada proporción de éste tampoco es bueno, ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación adecuado es aquel que permita a la empresa retener un personal de buena calidad, sustituyendo aquel que presenta un mal desempeño difícil de ser corregido dentro de un programa factible y económico. Así, cada organización tendría su rotación ideal en el sentido de que está permitiera la potenciación máxima de la

calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En suma, no hay un número que defina el índice ideal, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

6.3.3 Tipos de rotación de personal

Herrera (2008) menciona los siguientes tipos de rotación de personal:

- **Baja inevitable:** Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.
- **Baja necesaria:** Es cuando se debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilícito, puede ser fraude, robo, etc.
- **Baja por cuestiones personales:** En este caso el empleado decide ya no trabajar, ya sea por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal. .
- **Baja por cuestiones laborales:** Cuando el trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en el puesto asignado.

También existen otras causas como son: por muerte, por incapacidad permanente, por enfermedad, por inestabilidad natural (trabajadores que no adquieren estabilidad en una organización, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra).

Se destaca además la rotación potencial, que es cuando, el trabajador desea renunciar a la organización, pero muchas veces no se mueve porque no ha encontrado algo mejor que cubra sus expectativas. La rotación potencial se da por diferentes situaciones, debe medirse con encuestas, analizar cada caso y ver que puede arreglarse.

Sin embargo para Espinoza (2013) existen dos tipos de rotación de personal: la rotación interna y la rotación externa.

Rotación interna: Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, “La rotación interna ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina., entonces la rotación interna busca enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, como incorporarse a los nuevos proyectos”, así tenemos:

- Las Transferencias: Se entiende por ésta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor remuneración.
- Los Ascensos: Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y remuneración.
- Las promociones: Se entiende por estas, el cambio de categoría, consecuentemente, un incremento de la remuneración del trabajador, sin cambiar de puesto.
- Los Descensos: Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y remuneración a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

Rotación externa: Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar.

Taylor (1999) menciona que existen tres tipos de desvinculación en las organizaciones:

- La rotación laboral voluntaria: Se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con su jefe, etc.

- La rotación voluntaria presenta todavía otro conjunto de situaciones, para consideración de la dirección de personal.

- La rotación laboral voluntaria inevitable: Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

- La rotación laboral involuntaria: Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo.

6.3.4 Determinación de las causas de rotación de personal.

Por su parte Chiavenato (2005), dice que la empresa es eficiente a medida que alcanza los objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo. Unos de los principales problemas en la administración de esta es medir y evaluar su funcionamiento a través de resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios ni sus recursos adecuadamente utilizados, se deben hacer ciertas correcciones a estas y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear una retroalimentación capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones sobre el funcionamiento de la misma, que permita diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los cambios y ajustes para mejorar el desempeño de la empresa.

Acevedo y López (2007) recomiendan diseñar entrevistas de retiro computarizadas en el caso que el área de recursos humanos tenga esta capacidad. De otro modo, puede construir la entrevista a fin de que el renunciante la conteste en su casa. Los empleados interesados en responder preferirán estar tranquilos para dedicarle tiempo y concentración a las preguntas relevantes, y el momento de la renuncia no es particularmente el mejor para contestar entrevistas de este tipo ya que puede llegar a ser un momento caótico.

Por otro lado, Mondy (2005), afirma que las causas de retiro de personal pueden ser de cierto modo previsible tales como: renuncias, muerte, servicio militar, etc.; otro grupo de bajas son las que pueden venir de forma imprevisible, pero de las que se puede adquirir una media estadística de años anteriores; estas puede ser: enfermedades largas,

pérdida de facultades físicas, faltas profesionales o disciplinarias y el despido o abandono voluntario de los empleados mejor pagados o que no se adaptan a la empresa.

Según Robbins (2005), dentro de las causas internas que se dan en la organización, se pueden mencionar las siguientes:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de esta.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la misma.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la misma.
- Las condiciones físicas ambientales ofrecidas por la empresa.
- La moral del personal dentro de la misma.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de RRHH.
- Los criterios y programas de entrenamiento de RRHH.
- La política disciplinaria desarrollada por la organización.
- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas.

Robbins (2005), señala que las entrevistas de salida que se realizan durante un periodo de tiempo y se llevan a cabo de forma correcta ofrecen información valiosa sobre los motivos de las renuncias de los empleados. Por lo general se identifican patrones que arrojan los puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la organización. El conocimiento de esto permite llevar medidas correctivas. Además, la

entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar una planificación estratégica e identificar las áreas donde se requieren cambios.

La pregunta no es sólo qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos. Si un empleado permanece en una empresa durante años y nunca crece y, además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo.

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están. La rotación surge de dos instancias distintas, que las remuneraciones o la posibilidad de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede sonar contradictorio, cuando hay muchas oportunidades de encontrar otro trabajo.

Es a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan las salidas de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, ésta provoca una mala actitud del personal que causa que éste se retire de la empresa. Uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos es la participación efectiva del personal.

Por su parte, Chiavenato (2005), dice que existen, sin embargo, ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Estos datos son los siguientes:

- Motivo real por la que el empleado deja su trabajo.
- Salario.
- Actitudes del empleado con relación a su empleo anterior.
- Registrar los cambios que recomienda el empleado.

Todos estos datos deben evaluarse, con miras a que en determinado período (mes, semestre o año) se tenga una frecuencia de su ocurrencia.

Por consiguiente, Flores, et. al, (2008), dice que se identificó la relación entre la rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación de personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. En adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal.

Una de las principales causas que puede generar la rotación es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre la oferta y demanda donde es el trabajador quien tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Otras de las causas se pueden agrupar de la siguiente manera: bajas socialmente necesarias, bajas por motivos laborales que dependen de la organización y bajas por decisión propia de la empresa. Además, otra causa que ha aumentado desde el punto de vista laboral es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral. Otras causas son las condiciones laborales, cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación de personal.

Además, está la relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotivan y decidan marcharse de la misma. En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad a la que pertenecen.

6.3.5 Determinación del costo de la rotación de personal.

Chiavenato (2005), expresa que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios se pueden mencionar los siguientes:

- Retiro de cada empleado y su substitución. Estos incluyen: Reclutamiento y selección.
- Por procesar la solicitud de empleo.

- Mantener a la sección de reclutamiento y selección.
- Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa.
- En pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos.
- Costo en registro y documentación del candidato.
- Ingreso del candidato.
- Costo de desvinculación del empleado.

En conclusión, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

Por otro lado, entre los costos secundarios se pueden mencionar los siguientes:

- Efectos sobre el empleado al hacer el trabajo del ex empleado.
- Baja producción del nuevo empleado por el período de ambientación.
- Inseguridad de este y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- Efectos en la actitud del personal.
- Costo extra laboral.
- Costo extra operacional.

Por último, los costos terciarios de la rotación se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables.

Además, Chiavenato considera que es importante reportar a la gerencia el costo que ocasiona la rotación del personal ya que puede resultar muy costoso el flujo continuo de recursos humanos (2005). Por lo tanto es importante establecer un procedimiento para que la gerencia tenga un control de gestión del recurso humano y la incidencia de la rotación en cuanto al costo que este representa. Este procedimiento se hace basado en la investigación bibliográfica y bajo la modalidad monográfica documental.

Por último, es necesario tomar en cuenta el nivel de satisfacción de los empleados, ya que son el recurso más importante dentro de la organización. Son ellos quienes tratan con los clientes y quienes se encargan de agregar valor a los productos y procesos dentro de la misma. Deben estar en constante capacitación y mantenerse motivados para que esto repercuta positivamente en la manera en que se desenvuelven en sus funciones a diario. Del mismo modo, medir regularmente la satisfacción del personal permite poder implementar medidas a tiempo para evitar que el fenómeno de rotación de personal tenga sus afectaciones en tiempo y costo de la organización (Hernández, et. al, 2017).

6.3.6 Efectos de la rotación de personal.

Como comentan los siguientes autores, los daños de la pérdida de un empleado capacitado van más allá de los perjuicios económicos, sino que afectan al ambiente institucional, e incluso al estado de ánimo de sus ahora ex compañeros, y por lo tanto a su productividad y compromiso con la compañía.

“Las consecuencias de la separación de un empleado calificado van mucho más allá de los costos, ciertamente elevados, de contratación y de información de su sucesor... esta separación puede ocasionar el bloqueo de un proyecto o perturbar las

sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y los clientes y traducirse en la desaparición de una masa de conocimientos acumulados tras una larga experiencia, lo que constituye un revés grave para una empresa” (Hirschfeld, 2006).

Por su parte, Kransdorff, en 2003, citado por Hirschfeld (2006), menciona que quien se va lleva consigo un conjunto de conocimientos (y relaciones, alianzas, colegas) que no pueden almacenarse en una documentación o base de datos, es un saber hacer práctico e intuitivo que para transmitirse exige una interacción estrecha entre las partes. La empresa se queda sin capacidad para aprovechar experiencias pasadas y termina por, tras mucho esfuerzo, “reinventar la rueda”.

Chapman y White (2011) por otra parte, indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.

6.4 Retención de talento humano.

6.4.1 Definición de Talento humano.

En tiempos recientes son cada vez más las organizaciones que han comenzado a dejar de lado la concepción de que las personas son un recurso más dentro de la empresa y que deben de ser administrados como los recursos materiales o económicos. Y han decidido orientarse por una perspectiva que concibe al ser humano como una parte esencial para la mejora de la organización y para alcanzar los objetivos de la misma. Vallejo y Portanza (2017), señala que se han acuñado términos como potencial humano o talento humano para referirse al papel que tiene el hombre en una organización. Lo cual ha dado como resultado una visión en la cual se toman en cuenta las necesidades, intereses y aspiraciones que agregan valor a la organización.

Siendo en la mayoría de las organizaciones el capital humano el principal recurso, las empresas deben de poner suma atención a la gestión y organización de esta, llegando a utilizar diferentes estrategias, siendo una de ellas la retención del talento humano. Por ello, es importante definir qué se entiende como talento.

Mientras que García (2005), define el talento como una aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. También señala que muchos autores usan la denominación talento general o habilidad intelectual general para referirse a sujetos que tienen altas puntuaciones en los test de inteligencia o por las informaciones que brindan los profesores y los padres, atendiendo al alto nivel de vocabulario, memoria, conocimiento de vocablos y razonamiento abstracto. La denominación de talento específico o aptitud académica específica se refiere a aquellos que sobresalen en el

desempeño o tienen alto rendimiento en los test de aptitudes en un área específica como pudiera ser la matemática y el arte, por sólo citar dos.

Sin embargo, el definir talento como una puntuación alta en una prueba psicométrica da como resultado la exclusión de muchas habilidades y capacidades que pueden resultar beneficiosas para un crecimiento laboral, y que al mismo tiempo contribuye a la empresa. Por lo cual es importante conocer diferentes modelos sobre la concepción de talento.

La concepción que se tiene sobre lo que se denomina como talento, radica en un patrón en el cual el concepto de talento es integral. Es decir, abarca la interacción que se da entre las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos (Lozano, 2007). Llegando a la conclusión que el talento humano dentro de una organización son los conocimientos, aptitudes y habilidades que una persona posee y que le agregan valor a la empresa, ayudándola a crecer.

6.4.2 ¿Cómo gestionan y retienen talento las empresas?

La gestión de talento es definida por Cantú (2006), como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p.10). Por tanto, la gestión del talento humano es un proceso que comienza desde la delimitación del tipo de talento que la empresa necesita, y las acciones que se emprende para su búsqueda, mediante la

selección de personal o en caso de encontrarse dentro de la organización, dedicar tiempo para su capacitación.

De tal forma, la gestión de talento busca garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribuir en su desarrollo integral (Atehortúa, Bustamante y Valencia, 2008). Además, requiere que las medidas a utilizar sean beneficiosas y atractivas tanto para la empresa como para el personal de forma que no la abandone. Logrando lo que Alvarado y Barba (2016), describen como un talento humano cohesionado y trabajando de forma sincronizada de forma proactiva y agregándole valor e innovación a la empresa.

Si la empresa ya cuenta con el talento humano necesario, el cual cuenta con habilidades específicas y necesarias para lograr los objetivos de la misma, invirtiendo tiempo y dinero en su capacitación, es necesario la retención de dicho personal, mediante una adecuada gestión de talento (Castillo, 2009). Que garantice la permanencia prolongada de este personal capacitado y cuyas experiencias y habilidades son indispensables para la organización.

Otro factor fundamental al hablar de la gestión de talentos, es que este permite aprovechar las virtudes y potenciales individuales de los empleados (Castillo, 2009), no concentrándose en unos pocos, si no en identificar las fortalezas del personal y saber utilizarlas y potenciarlas para beneficio de la empresa.

Sin embargo, para Jiménez, et. al, (2008), una adecuada gestión de talento se caracteriza por:

- Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socioeconómico y el mercado laboral en el que se mueve, además de a analizar la propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia en su negocio y en su tipo de organización.
- Actuar en toda la “cadena” de la gestión del talento (no sólo en la atracción y retención) y prestar especial atención a la identificación, el desarrollo y el despliegue de personas que ya forman parte de la empresa. Superan las barreras de procesos específicos como la selección, formación o compensación, que a menudo imponen una visión parcial y sesgada, para planificar y evaluar los resultados del proceso global.
- Involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios.

Mientras que Chiavenato (2008). Agrega que hay que realizar descripciones y análisis de puestos, una planeación desde el momento de la selección del personal y su posterior adaptación mediante una adecuada orientación y motivación. Para posteriormente realizar una evaluación de desempeño y brindar el entrenamiento adecuado que promueva el desarrollo personal y de la institución.

Por tanto, la gestión de talento es fundamental para que las empresas puedan sobrevivir y crecer en un contexto de competitividad. Donde solo las organizaciones que logren vincular sus propios intereses con los de la empresa podrán mantener el talento y retener a los empleados especialmente valiosos.

6.4.3 Procesos básicos de la gestión de talentos.

Antes de describir los procesos básicos para una adecuada gestión de talento, es necesario conocer los componentes que logran el funcionamiento del talento dentro del ámbito laboral. En este contexto, Lozano (2007) menciona el compromiso del personal hacia la empresa, su motivación, el contar con las habilidades y capacidades necesarias, y por último el lograr actuar en el momento preciso.

Es decir, las organizaciones deben invertir sus recursos en lograr que el empleado se comprometa y conecte con el proyecto, aumentando el esfuerzo que se realiza en las labores y, por tanto, mejorando la eficiencia de los mismos. Junto a esto, los buenos estilos gerenciales que son aquellos que motivan y fortalecen el trabajo generan líderes que orientan a cambios proactivos y productivos dentro de la organización (Lozano, 2007). Con este fin las empresas pueden adoptar diferentes enfoques para lograr una gestión de talento beneficiosa y acorde a los objetivos que la organización persigue.

Jiménez et. al, (2008) exponen que delimitando a las personas que participaran en el programa de gestión de talento se pueden evidenciar dos enfoques:

El enfoque inclusivo, que abarca todo el talento necesario en la organización: dirección, especialistas en conocimientos clave como marketing y puestos críticos por la gestión de clientes y el impacto en el negocio. O un enfoque exclusivo, que, como hemos dicho, define en primer lugar el perfil biográfico para delimitar el colectivo, antes de evaluar las competencias, motivaciones o aspiraciones que componen el talento. (pág.14)

Por su parte, Hatum (2009) contempla dos tipos enfoques, aquellos que generalmente se centran en compensaciones competitivas y paquetes de beneficios variados como vacaciones, horarios flexibles, entre otros. Es decir, son programas tradicionales que funcionan muy bien a corto plazo. Ante esto, se plantea un nuevo enfoque de retención a largo plazo, enfocado hacia el fortalecimiento de la identidad institucional, el diseño de planes de carrera, sistemas de recompensas y principalmente que permita crear oportunidades para que los empleados puedan potenciar sus habilidades y de esta forma puedan alinearse a la estrategia empresarial.

Siendo el enfoque a largo plazo el que brinda una mayor cantidad de beneficios a la institución, se describirán a continuación los pasos para aplicar este enfoque de gestión de talento.

6.4.4 Fases esenciales de la gestión de talento.

Al hablar de gestión de talento y de las fases a seguir para desarrollar una adecuada gestión, estas se suelen agrupar en aquellos dirigidos al reclutamiento y selección de talento, a la retención del mismo dentro de la empresa y las medidas a tomar cuando el talento abandona la organización. Por lo cual, a continuación, se detallarán cada una de ellos.

A. Reclutamiento y selección.

Definición de talento en la organización.

Lo primero a realizar al comenzar con la gestión de talento es definir las políticas por las cuales el proceso se regirá. Atehortúa et. al, (2008) expresan que dichas políticas deben “expresar el compromiso de la entidad hacia el talento [...] en consonancia con los

valores universales y derechos como el respeto por la vida y la dignidad del hombre” (p. 157).

Posteriormente, es necesario identificar cual es el tipo de talento que la empresa requiere y así delimitar el tipo de competencias, habilidades, aptitudes que se precisan para el avance de la empresa. (Jiménez et. al, 2008). Con el objetivo de favorecer la identificación del talento, se debe efectuar los diseños de los diferentes puestos de trabajo. Atehortúa et. al, (2008), lo define como el establecimiento de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo. Por su parte, (Jiménez et. al, 2008), lo describe como el diseño enriquecido del puesto que requiere de diversas habilidades y conocimientos. Por tanto, se comprende que es menester, el hacer una evaluación de cada puesto de trabajo, para así detallar las competencias requeridas para llevar a cabo el trabajo, y así poder optar por el talento que adapta a tales especificaciones.

Planificación del proceso de gestión.

Según Atehortúa et. al, (2008), la planificación hace referencia, al menos a una de las siguientes acciones. Con el objetivo de facilitar y definir desde un inicio el rumbo que tomará la gestión de talento.

- Planificar la selección de los empleados, tomando como fundamento las competencias definidas en el diseño de los puestos de trabajo.
- Planificar la formación que se va a realizar, a partir del reconocimiento de necesidades de mejora.
- Planificar la evaluación periódica del desempeño del personal y las capacitaciones necesarias para el desarrollo de habilidades.

Reclutamiento y selección.

La selección de personal debe de realizarse de la manera más objetiva (Atehortúa et. al, 2008), tomando como base el diseño de puesto anteriormente mencionado y buscando al personal idóneo para el puesto. Para lo cual es necesario utilizar los instrumentos psicológicos necesarios como baterías de pruebas psicométricas y la entrevista estructurada o semiestructurada.

En este contexto, Jiménez et. al, (2008) añade que este proceso comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva, además de requerir un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores. La planificación de plantillas, igual que el diseño de la estructura organizacional, es una iniciativa básica que está en la agenda de la práctica totalidad de los departamentos de recursos humanos, aunque no como parte integrante de la gestión del talento.

B. Retención del talento dentro de la organización.

Inducción del talento humano.

Para que el talento humano pueda instalarse de manera eficaz en su nuevo puesto de trabajo y pueda realizar sus actividades laborales de forma oportuna y favorable, será necesario el realizar una presentación de los elementos generales del funcionamiento de la institución y los elementos específicos de su propio trabajo (Atehortúa et. al, 2008).

Entendiéndose como elementos generales del funcionamiento de la institución como la estructura organizacional, las normas y políticas de la empresa; los beneficios, deberes y derechos que como empleado poseen, y otros elementos que se consideren

relevantes dentro de este apartado. Mientras que, como elementos específicos del propio puesto de trabajo se entiende la delimitación de roles, responsabilidades, protocolos a seguir, autoridades y mecanismos de comunicación. De igual forma, si se realizan modificaciones en los aspectos generales o específicos será necesario la re-inducción con los empleados para que asimilen los cambios realizados.

Capacitación y desarrollo profesional.

La capacitación y el desarrollo profesional son dos elementos indispensables para una correcta gestión de talento, ya que por medio de esta es posible desarrollar habilidades y capacidades específicas en el personal. Para Alles (2006) este término comprende "actividades estructuradas, generalmente para la formación de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, deben ser una transmisión de conocimientos y habilidades" (p. 308).

Mientras que el desarrollo profesional son aquellos esfuerzos que despliega la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y unidades departamentales diferentes (movilidad horizontal y diagonal). Estas últimas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años y suelen ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento (Jiménez et. al, 2008).

Vallejo y Portanza (2017). Señalan que, por tanto, la capacitación y el desarrollo profesional pueden ser considerados como estrategias muy importantes, tanto en la vida de las organizaciones como de las personas que las integran, pues los beneficios que aportan son amplios.

La capacitación y el desarrollo profesional, tal como lo menciona López (2011):

- Ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes.
- Eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales.
- Mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo.
- Guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización.
- Propicia el desarrollo y las promociones.

Evaluación y mejoramiento de desempeño del talento.

Maya (1993) describe la evaluación de desempeño como un instrumento importante para la gestión del talento humano que permite mejorar La calidad del recurso humano y por consiguiente del producto o servicio que se brinda. Dicho proceso de evaluación de desempeño se realiza a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos.

Por tanto, la evaluación se entiende como una revisión global del actuar del empleado y de las condiciones de la institución, de forma que permita identificar los puntos débiles de cada una de las partes y tomar medidas para la superación de las mismas. Sin embargo, surge la pregunta de cómo debe realizarse dicha evaluación, a quien debe de ir dirigida y cuál es el mejor enfoque para la misma. Para lo cual Atehortúa et al (2008), expone que se debe de evaluar el comportamiento mediante una encuesta o

entrevista estructurada dirigida al jefe inmediato, un cliente, un par y al propio empleado, considerándose una evaluación de 360 grados.

Entonces se puede decir que este tipo de evaluación contempla distintas percepciones y puntos de vistas que permiten una identificación con un mayor grado de precisión sobre las fortalezas del talento y las debilidades, sin dejar de lado los productos entregados y la calidad de estos.

En este contexto, la evaluación debe estar orientada a identificar los aspectos que deben ser mejorados y con base en estos resultados, elaborar planes de formación y desarrollo profesional. Descrito por Atehortúa, et al (2008) como la creación de planes individuales basados en las evaluaciones de desempeño, dichos planes deben expresar el compromiso del empleado frente a las debilidades identificadas, pero también las acciones que la institución emprenderá en términos de recursos, formación y acompañamiento para la superación.

Desde una perspectiva más amplia, se puede decir que el proceso de evaluación de desempeño es de mucha utilidad para poder detectar a aquellos empleados eficientes y de esta forma diseñar planes de sucesión que ahorran a la empresa tiempo y recursos en reclutar nuevos empleados. Propiciando así la elaboración de planes de carreras para los trabajadores que ya conocen a la organización y que aspiran a ser promovidos o ascendidos. En resumen, la evaluación puede llegar a ser una valiosa estrategia de retención del talento (Vallejo y Portanza, 2017).

6.1.5 Estrategias para aumentar la retención de personal.

A. Incentivos.

Un incentivo se define como un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Por tanto, desde un enfoque psicológico los incentivos resultan ser acontecimientos u objetos que conectan de forma afectiva con el individuo y estimulan o incrementan las motivaciones para crear o mantener una conducta determinada que se dirige hacia una meta concreta. (Real Academia Española, s.f., definición 2)

De acuerdo con Gómez, Barkin y Cardy (2008) los incentivos junto con el salario base y las prestaciones sociales, forman lo que se llama retribución total del empleado, es decir que para hablar acerca de incentivos, debemos hablar acerca de una retribución total del empleado y sus componentes.

El primero es el salario base o cantidad fija que la empresa ofrece al trabajador de acuerdo con su contrato. Como segundo componente se tienen los incentivos salariales, los cuales consisten en programas que recompensan al empleado y pueden ser de muchas formas. Por último, se tienen las prestaciones sociales, las cuales incluyen seguros médicos, vacaciones o subsidios de desempleo.

B. Liderazgo.

Para Russo (2010), la ciencia de la gestión empresarial es de sobra conocida y la diferencia entre los directivos y los líderes está clara. Los directivos están para dirigir y controlar; lo que hacen es emplear, coordinar, delegar y manipular recursos. Sin embargo,

los directivos no son necesariamente líderes. Mientras que los primeros administran, los segundos tienen el poder de influir, motivar e inspirar. El verdadero liderazgo es conseguir que los demás nos sigan.

Los directivos pueden ser provincianos, selectivos o cautelosos, y los líderes integran, apasionan y tienen una visión que cautiva a los demás. Si son abiertos, auténticos, comunicativos y dan apoyo sin ser paternalistas, los directivos pueden convertirse en líderes y lograr que estos mismos valores se extiendan por toda la empresa.

La gestión empresarial basada en el control y la delegación tiene poco que ver con liderar a personas y conseguir que los empleados se comprometan con su trabajo. Para lograr esto último es preciso que los empleados tengan la actitud de propietarios hacia la empresa en la que trabajan.

Lo anterior, se conoce como empowerment o empoderamiento es un concepto que se ha puesto muy de moda en los últimos tiempos, tanto en el ámbito político como empresarial. Hace referencia al proceso estratégico de dotar de herramientas y medios – tecnología, formación, información- a los empleados con el fin de ‘remar juntos’ hacia una meta conjunta y hacerlos partícipes en la toma de decisiones de la organización. Gracias al Empowerment, se puede lograr una empresa completamente comprometida con su cometido y con una jerarquía lo menos rígida posible. Como consecuencia, el personal se involucra más y aumenta su iniciativa, lo que afectará positivamente a la productividad y rentabilidad.

La escuela de Negocios de Barcelona EAE Business School (2020), menciona que una de estas empresas es Google, líder mundial en innovación, que se esfuerza por

ofrecer un entorno de trabajo creativo e inclusivo. Por ejemplo, la compañía anima a sus empleados a interactuar con personas de otros departamentos. Además, cuentan con una herramienta de gestión que permite a los trabajadores de toda la empresa involucrarse en las reuniones, haciendo preguntas y participando en la creación de nuevas ideas. Es más, los ingenieros pasan el 20% de su semana trabajando en proyectos que les interesan personalmente.

Otra compañía que destaca es Yum! Brands, líder mundial de comida rápida en número de restaurantes (gestiona KFC, Pizza Hut y Taco Bell, entre otras marcas). La empresa apostó por una política de empoderamiento de cada empleado, que puede tomar cualquier decisión que no implique gastar más de 15 dólares, es decir, el precio de una pizza grande. Así, los trabajadores pueden aliviar a los clientes insatisfechos, lo que se ha traducido en una mayor lealtad, un aumento de los clientes y, por supuesto, un aumento de los beneficios.

Por último, se encuentra el Banco de América Central. Los empleados de la compañía tienen total libertad para aportar sus ideas sobre nuevos productos para lanzar al mercado o sobre mejoras en productos ya existentes. De hecho, muchos de los productos que ofrece esta institución han sido creados por los trabajadores. Gracias a esta estrategia, el Banco de América Central tiene una gran gama de productos. Y es que los trabajadores se ponen en el lugar de los clientes y crean lo que verdaderamente necesitan.

Por el contrario, existen empresas en las cuales no se utiliza el empowerment como proceso estratégico ocasionando en los colaboradores descontento o aburrimiento al pensar que su contribución a los resultados de la empresa no se valora ocasionando que

su nivel de compromiso y vinculación con la empresa se vea afectada, teniendo como consecuencia bajos índices de motivación y eficiencia.

C. Desarrollo laboral.

De acuerdo con Gómez, et. al, (2008), el desarrollo laboral o profesional es aquel esfuerzo que se realiza de forma continua para desarrollar las capacidades de los trabajadores, y reconoce que las personas son un recurso valioso para las empresas por lo cual se vuelve de gran importancia centrarse en su desarrollo. Para este autor el desarrollo laboral se centra en la combinación de necesidades de la organización y las necesidades profesionales individuales, y como la relación entre estas es la clave para el éxito.

D. Retos del desarrollo profesional.

Dentro de los retos a los que se enfrenta una organización o empresa para tener planes óptimos de desarrollo personal se encuentran los 3 siguientes:

- El responsable: es decir, si el empleado será meramente un receptor o será partícipe de la creación de su plan de desarrollo personal; esta segunda posición permite crear planes más personalizados y por ende más efectivos para cada individuo ya que permiten que la relación antes mencionada entre necesidades de la organización y del trabajador se realicen simultáneamente.
- La importancia que se le dará: debido a que la relación entre necesidades es aquello que se quiere lograr, el equilibrio se vuelve una prioridad, por lo que, al inclinarse meramente por las necesidades del trabajador, puede llevar a un efecto

contraproducente, es decir, que este se vea más orientado a su desarrollo personal y su propia imagen que las responsabilidades y su rendimiento.

- Necesidades de una fuerza laboral diversa: Este reto representa la idea de que una empresa pueda romper las barreras sociales y culturales para sus empleados, que estos se sientan parte y puedan optar por satisfacer las necesidades. En este punto debe tenerse en cuenta que la diversidad dentro de las empresas es cada vez mayor, por lo que el éxito radica en la disminución o eliminación de prejuicios que afecten a las minorías e incluso a las mujeres que laboran en una organización.

E. Planes de carrera y de sucesión.

Los planes de carrera y sucesión son dos estrategias indispensables para la retención del personal valioso para la compañía, pues han sido capaces de adaptarse a las situaciones actuales y su desempeño aporta valor a la institución, por lo cual es importante que las empresas puedan adaptarse a estos cambios, modificando sus condiciones laborales para hacerlas más flexibles y comprometer al talento con la institución (Vallejo y Portanza, 2017).

Al hablar de planes de carrera Alles (2009) lo define como:

Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (pág. 205)

Es decir, se deja constancia sobre cuál sería el camino a seguir para ir escalando los distintos puestos que requisitos se deben cumplir para pasarle un escalón al otro al otro. Y Alles (2008), postula que con un seguimiento y orientación los individuos podrán mejorar, en el caso de ser necesario sus capacidades (tanto conocimiento como competencia) para acceder a una nueva posición, siempre en función de los requisitos que está presente.

En el diseño detallado del plan de carrera se debe consignar las condiciones a alcanzar para acceder al nivel superior, teniendo como pilares tres elementos: conocimientos, competencias y experiencia requerida. Estos deben de complementarse con acciones sugeridas para alcanzar el nivel superior. Es decir, si es necesario cierto conocimiento se deberán detallar cuales son estos, así mismo detallar los cursos a los que se deberá asistir y las calificaciones necesarias. Por último, si debe incrementar una competencia en particular, se detallarán las herramientas con las cuales dispone la institución (Alles, 2009).

Así mismo, al hablar sobre los planes de sucesión, Alles (2009), lo define como un programa organizacional por el cual se reconoce un puesto claves, luego se identifican posibles participantes del programa, y se evalúan para a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Además, para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento para la reducción de la Brecha entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará.

Los beneficios de un buen plan de sucesión son según Baldwing (2010):

- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

F. Relaciones laborales.

Trebilcock (2012) define las relaciones laborales como:

El sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. (pág. 2)

De acuerdo con Gómez, Barkin y Cardy (2008), unas relaciones internas adecuadas ofrecen un trato con coherencia y justicia para todos sus empleados dando como resultado que estos se involucren en los objetivos de la organización.

G. Llevar a cabo entrevista de salida.

Algunos de los empleados dejan una empresa, porque para ellos es el momento de progresar, otros se van debido a algo que sucedió, o que no se presentó. Sea como sea, cada organización debe saber por qué abandona cada uno de esos empleados. De allí el especial interés que se debería presta a las entrevistas de salida, que son el último escalafón que cierra el ciclo de informaciones. La principal razón de ser de estas entrevistas es la posibilidad de descubrir qué es lo que sucede en la organización, qué es lo que motiva al empleado a buscar nuevos horizontes. Es importante escuchar atentamente a ese personal y tomar nota para documentarse sobre lo que se está averiguando y posteriormente analizar el impacto potencial de lo descubierto en otros trabajadores valiosos. La relevancia de la información se basa en el hecho de que una vez desligado de los problemas de la empresa, el individuo tiende a ser más sincero y objetivo, o hasta más bien neutral, de modo que conseguimos obtener observaciones constructivas (Jackute, 2013).

En líneas generales, la entrevista de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

- Verificación del motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o del empleado) sobre:
 - La empresa.
 - El cargo que ocupa en la organización.
 - El jefe inmediato.
 - El horario de trabajo.

- Las condiciones ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.
- Los beneficios sociales concedidos por la organización.
- Su salario.
- Las relaciones humanas existentes en su sección.
- Las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.
- Las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Al lado de esos aspectos recogidos mediante la entrevista de desvinculación, otras informaciones básicas también son necesarias para la determinación de las causas de rotación de personal. Generalmente, en la entrevista de desvinculación, la información recogida se refiere a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidas por ellos.

Los datos recogidos en las entrevistas de desvinculación pueden ser tabulados por sección, departamento, división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes. El nivel de detalle de los informes puede variar bastante.

H. Obstáculos que se pueden presentar.

Existen barreras y obstáculos que pueden torpedear los procesos de identificación y desarrollo de personas. Son múltiples y variados, explicables tanto desde una perspectiva personalista como desde una perspectiva organizacional. Desde la primera, es conocida la aseveración de que algo más escaso, fino y raro que el talento es el talento de reconocer a los talentosos. El buen jefe es, en realidad, quien sabe rodearse de un buen equipo y obtener lo mejor de sus colaboradores (Jiménez et. al, 2008).

Si las características de su organización –su tamaño, estructura organizativa o estructura de capital y cultura– dificultan el desarrollo y despliegue del talento, será mejor centrarse en otras iniciativas esa máxima como organización, entonces dispondrán de una ventaja competitiva difícil de imitar. Desde la perspectiva organizacional, las resistencias suelen derivar de la inflexibilidad a abrir sus procesos (e incluso sus estructuras departamentales) a un proceso que no puede ser más que transversal e implicar a todos los departamentos o, al menos, a los más relacionados con la creación de valor al negocio. Las iniciativas del Talent manager (o su equivalente) en este sentido corren el riesgo de percibirse como “intromisiones” en el terreno de otros directivos funcionales (Jiménez et. al, 2008).

De este modo, las organizaciones tienden a organizarse en unas jerarquías donde el talento, por lo general, queda relegado en favor de la experiencia y el conocimiento de la empresa y de sus engranajes de poder. Lanzar un proyecto de identificación de potenciales dirigido a sucesiones o a la gestión de carreras profesionales, en determinadas estructuras, es una tarea que puede resultar tan ingrata a un departamento de Recursos Humanos como a los directivos que se encargan de reportar el desempeño de sus colaboradores sin haber tomado parte en el diseño estratégico de la iniciativa.

No obstante, una crítica frecuente entre los directivos es que reciben insuficiente apoyo por parte del área de recursos humanos, mientras que esta área, a su vez, les reprocha que no consideren la aplicación de las políticas de gestión del talento entre sus prioridades y las deleguen siempre en favor de las necesidades de gestión a corto plazo (Jiménez et. al, 2008).

6.4.6 Elementos presentes en un plan de retención de talento.

En 2017, Vecino y Ensuncho, citados por Ramos y Valderrama (2019), consideran que el proceso de administración y gerencia en los procesos de captación, capacitación, entrenamiento y retención tienen que apoyar el marco estratégico corporativo frente a la formación e impulso de las competencias que la empresa necesita. De esta manera se propondrá la siguiente estructura de un Plan de Retención:

- **Objetivo:** Es el fin último al que se dirige el proyecto.
- **Base Legal:** Son las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto.
- **Alcance:** Es la suma de todos los productos y sus requisitos o características.
- **Determinación de Grupo Ocupacionales:** Es el proceso técnico mediante el cual, previa evaluación, se ubica a los servidores de acuerdo a formación, capacitación o experiencia.
- **Estrategia de Retención:** Después de hacer el diagnóstico se puede empezar a realizar estrategias de retención conforme a necesidades puntuales.
- **Cronograma:** Consiste en una descripción de tiempos, entendidos estos por temporales determinados.
- **Presupuesto:** es el cómputo anticipado del costo que implica el proyecto.

6.5 Propuestas de valor al empleado.

6.5.1 Qué es una PVE.

La Propuesta de Valor al empleado puede definirse como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada” (Aguado y Avilés, 2012, p. 45). Es decir, cómo cada empleado percibe distintos ámbitos de su trabajo, como este se percibe dentro de su puesto de trabajo y en relación con la organización o empresa, que tanto se siente parte de esta y sobre todo qué beneficios percibe de esta que lo hagan sentirse parte de ella.

Goncer, (2014) afirma que una PVE recoge de la organización aquellos aspectos que para el empleado puedan servir no solo de incentivo para permanecer dentro de la misma, sino también como oportunidades para su crecimiento laboral y personal, siempre teniendo como aspecto central los valores en los que se basa la institución u organización.

Así mismo Goncer, hace mención de un aspecto muy importante y es que una PVE debe adaptarse y cambiar de acuerdo al contexto de la empresa, así como al de la sociedad en la que se desarrolle, teniendo en cuenta las necesidades que se presenten con cambios estructurales, económicos, políticos y sociales.

La PVE es todo aquello que la organización ofrece a sus empleados: Capacitación y desarrollo, compensación, relación con el jefe, etc. Debe ser única, relevante y convincente y debe permitir al colaborador identificarse con la organización. Su diseño y comunicación puede actuar como un factor clave en la atracción de talento, en la generación de compromiso y en la retención del personal (Quinteros, 2015).

Otra definición que se maneja es: Una Propuesta de Valor al Empleado es, internamente, un compromiso con los empleados. Si está claramente articulada y definida, sirve para comunicar el “dar y recibir” existente en la relación entre empleado y empleador, junto con el valor extrínseco e intrínseco de formar parte de la organización. Y también es un compromiso con otros agentes externos; candidatos, proveedores o centros colaboradores. La PVE refleja lo que significa formar parte de la compañía, lo que ofrece la organización y qué es lo que produce la satisfacción de empleados y colaboradores. (Goncer, 2014)

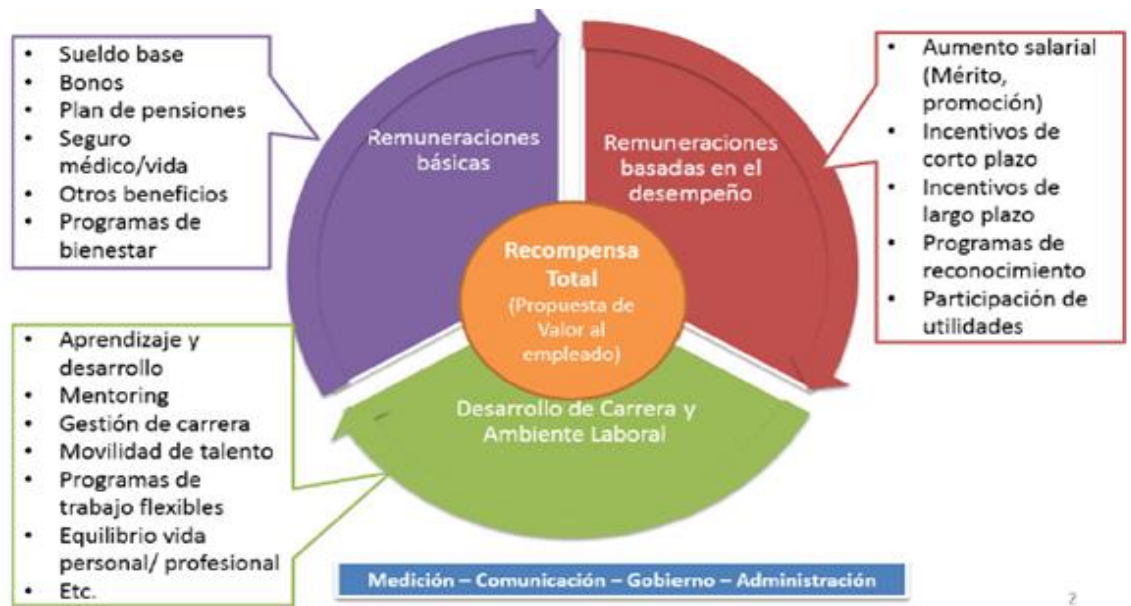
6.5.2 Modelos de recompensa total.

Modelo Michael Armstrong: Este modelo señala que las recompensas totales son aquella combinación de recompensas financieras y no financieras que la empresa u organización pone a disposición de sus trabajadores, su objetivo es mezclar dichos elementos y se vuelve necesario conseguir recompensas económicas correctas dentro de este teniendo en cuenta que las experiencias de las personas en su ambiente de trabajo también son importantes para su gratificación. Coloca de forma clara en la Propuesta de Valor al empleado que la gente con talento debe trabajar para una empresa.

Modelo Towers Watson: Este modelo enfoca la necesidad de gestión en las recompensas a los empleados de una empresa desde un punto de vista global, teniendo en cuenta 3 elementos clave: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en desempeño y desarrollo de la carrera y ambiente laboral. Indica que tanto la medición, comunicación, gobierno y administración son los soportes que sustentan y apoyan a una buena implementación de la Recompensa Total.

Figura 1.

Representación de modelo Towers Watson



Nota: Tomado de *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener*

Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total (P. 12) por C. Valdebenito. 2016.

Universidad de Chile.

Modelo de Hay Group: La estrategia de recompensa total influye en el comportamiento de los empleados de forma que aumenta el rendimiento de los mismos y genera compromiso en ellos, les permite ser más proactivos y atraer nuevos talentos, por lo cual se necesita plasmar una oferta de valor que garantice las compensaciones que la empresa brindara al trabajo que se realice. El modelo de recompensa total está basado en 5 dimensiones: Compensación en efectivo garantizada, compensación variable anual, incentivos de largo plazo, beneficios y prestaciones y retribución motivacional.

Modelo PeopleMatters: Está basado en 5 dimensiones: Compensación, beneficios, desarrollo profesional y oportunidades de carrera, equilibrio entre vida profesional y personal y gestión de desempeño y reconocimiento.

Figura 3.

Representación de modelo PeopleMatters



Nota: Tomado de *La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca* (P. 30) por J. Llaque. 2017. Universidad Privada del Norte, Perú

Modelo WorldatWork: En este modelo se manejan las recompensas totales como todas las herramientas disponibles para atraer, retener, motivar y satisfacer empleados. Los cinco elementos de la compensación total en el modelo son la compensación, beneficios, equilibrio de vida laboral, rendimiento y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera. Estos elementos son influenciados por el ambiente externo, la experiencia laboral, la cultura organizacional y las estrategias comerciales y

de recursos humanos. Los cinco elementos combinados facilitan la atracción, retención y motivación de los trabajadores, lo que aumenta la satisfacción y resultados del trabajo de los mismos.

Figura 4.

Representación de modelo WorldatWork



Nota: Tomado de *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener*

Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total (P. 13) por C. Valdebenito. 2016. Universidad de Chile.

Modelo IDS (Thomson Reuters): Este modelo indica el pago y los beneficios y los intangibles, añade al desarrollo personal, de carrera y el equilibrio entre vida laboral, medio ambiente y cultura. Al igual que los anteriormente mencionados se compone de: Compensación y beneficios, desarrollo de carrera, reconocimiento, equilibrio trabajo-vida, gestión de rendimiento, participación, entorno de trabajo y comunicación.

Modelo Zingheim and Schuster: Expresa recompensas totales con 4

componentes entrelazados y directamente relacionados como se muestra a continuación:

Tabla 1

Representación de modelo Zingheim and Schuster.

Pagar.	Beneficios.
Ahora:	Ahora:
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar • Por debajo de la media • “Talla única” 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiar • Paternalista • Asegurar
Futuro:	Futuro:
<ul style="list-style-type: none"> • En línea con los objetivos del negocio • Las tasas del mercado • Flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptado individualmente • Flexibilidad • Valorado por los empleados
Aprendizaje	Ambiente
Ahora	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas oportunidades de aprendizaje • Alimentados • Estructuras • Futuro • Formación específica • Centrado en los objetivos del negocio • Buenas oportunidades como antes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómodo • Familia • Formal • Futuro • Desafiante • Sensible • Divertido

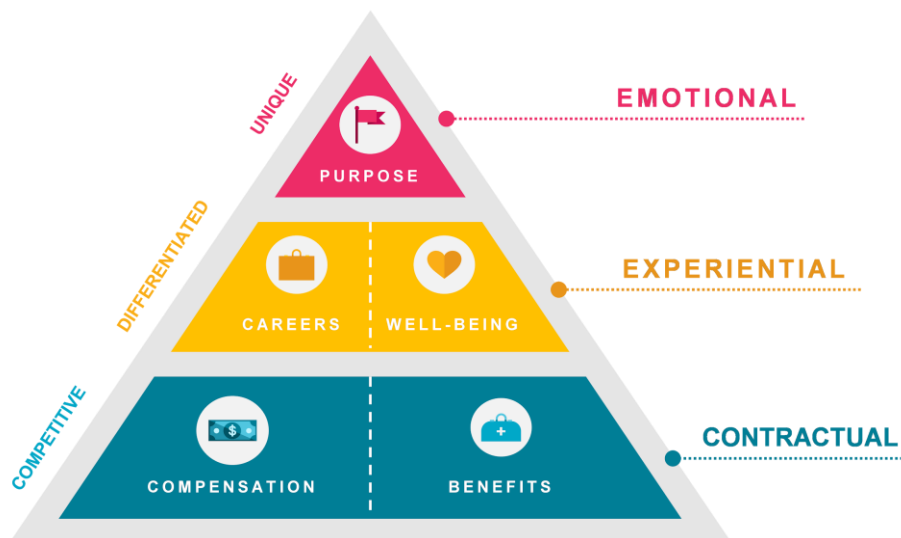
Nota: Tomado de *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total* (P. 14) por C. Valdebenito. 2016. Universidad de Chile

Modelo Plurum: Abarca los diferentes cuadrantes que caracterizan la relación entre personas y empresa, al cumplir estos cuadrantes se garantiza el éxito de una política de recursos humanos integral que genere valor al empleado. Está basado en: compensación, beneficios, desarrollo y ambiente laboral.

Modelo Mercer: Se divide en 2 partes, contractual y emocional. La conexión emocional complementa el contrato laboral y cuanto mayor es esta conexión, menos dependencia tendrá los componentes contractuales. Está basado en 5 dimensiones: Compensaciones y beneficios (Competitividad), carrera y lugar de trabajo / estilo de vida (Diferenciación) y afinidad, orgullo y propósito (Único).

Figura 5.

Representación de modelo Mercer.



Nota: Tomado de *Organizar una atractiva propuesta de valor para los empleados en los mercados emergentes* por P Swani. 2018. Voice on Growth.

Modelo Sibson Consulting: Señala que el modelo de compensación total es una inversión ya que al invertir en sus trabajadores aumenta las ganancias y la forma de trabajar de sus empleados. Se requiere una adecuada combinación de incentivos financieros y no financieros, atrayendo a las personas con incentivos que no se encuentran en otras instituciones. Su modelo se basa en: Elementos financieros directos, elementos financieros indirectos (incluidos acuerdos de trabajo), carrera (incluido la formación y seguridad de los empleados), contenido de trabajo y afiliación (incluyendo el entorno de trabajo).

Modelo Price Waterhouse Coopers (PwC): Se deben de tener en cuenta dos objetivos clave al atraer la oferta de mercado laboral y el retener mediante la oferta de valor a los empleados y así lograr su compromiso. El modelo está basado en 5 dimensiones: La empresa debe ser distintiva, debe haber un mundo de oportunidades, un ambiente único de trabajo, atraer y retener los mejores talentos y tener una compensación competitiva.

6.5.3 Gestión de la Propuesta de Valor al Empleado.

Como se ha visto anteriormente, existen elementos que crean el ambiente propicio para que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo y por consiguiente obtengan mejores resultados para la empresa a la que pertenecen.

De acuerdo con Aguado y Avilés (2012) las recomendaciones para la elaboración de una PVE son las siguientes:

- Trasladar la perspectiva del cliente al ámbito interno, buscando un círculo virtuoso de satisfacción de clientes y empleados, que genere compromiso mutuo.
- Realizar una revisión historia de la organización, su pasado, presente y futuro. Detectar que resulta atractivo de ella y si está alineado con el perfil que busca en el mercado de trabajo.
- Formular una propuesta de valor coherente y real que se vivía en el día a día de la organización. El cumplimiento de las expectativas puede generar un impacto tremendamente negativo.
- Identificar atributos globales coherentes con las prioridades y motivaciones de todos los colectivos de la organización.
- Incluir mensajes relevantes para todos los colectivos, tanto en el ámbito interno como en el externo; por regla general, al ser humano le gusta reafirmar sus propias convicciones.
- Encontrar elementos diferenciales; si la propuesta de valor no ofrece nada diferente a lo que existe en el mercado, las razones por las que se pretende atraer el talento no son fuertes para convencer.
- Por último, repetir y repetir los mensajes de la propuesta a través de todos los canales disponibles.

Igualmente, las autoras mencionan que la PVE cuando es realizada con una estructura adecuada y comunicada de forma eficiente es una herramienta clave para el posicionamiento de la compañía como empleador de referencia y contribuirá no solo a la satisfacción y sentido de pertenencia del personal existente y sino también a la atracción de talento nuevo.

Jiménez y Avilés 2013, citado por Llaque (2017) escribió:

Contar con una PVE bien elaborada y con mensajes claros y contundentes permite cumplir un doble objetivo: atraer desde la perspectiva externa, y retener y comprometer, desde la perspectiva interna, a aquellos colectivos indispensables para la organización, lo que, sin duda, hará que el plan de marca como empleador sea todo un éxito. Estos mensajes deben contener unos atributos o características que contribuyan a que dicha empresa sea percibida como un buen lugar para trabajar. (p. 23)

VII. Contenido de la intervención.

7.1 Presentación de la Propuesta de valor al empleado.

La propuesta de valor para empleados (PVE) Es una herramienta que permite la aplicación de beneficios de forma versátil y que ha sido poco utilizada en las empresas salvadoreñas. Estos beneficios, formulados como propuestas, delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada organización o al considerarla como futura empleadora.

Se propone la creación de una PVE en la cual todos los trabajadores de la empresa puedan optar a beneficios que se acoplen a los distintos intereses y necesidades. El equipo investigador creará paquetes de incentivos para que cada trabajador pueda seleccionarlos dentro de una lista de opciones. A su vez, existirá un paquete general de incentivos comunes para todos los colaboradores de ventas.

Por tanto, se ha decidido trabajar con el modelo Towers Watson, pues este indica que uno de los factores de mayor importancia para las organizaciones a la hora de atraer, retener y motivar reside en el paquete de Recompensa Total. Este divide la puesta en práctica de la PVE en 3 dimensiones: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en desempeño y desarrollo de la carrera y ambiente laboral, presentando una versatilidad beneficiosa para la creación de propuestas que se ajusten a las distintas necesidades de la organización y del personal.

Este modelo incluye todos los tipos de recompensa, ya sean monetarias o no, directas e indirectas, incorporando todo lo que los colaboradores de ventas podrían valorar en relación a su trabajo. Además, es un sistema total, integrado y coherente que

va de la mano con la estrategia e intereses de la organización y asegura que la contribución que cada persona hace a la empresa sea equitativa.

Remuneraciones básicas: Dentro de las remuneraciones básicas que se abarcaran dentro de la propuesta, se encuentran aquellos elementos que el colaborador recibe de forma fija y mensual, como el sueldo base, los bonos, plan de pensiones, seguros y programas de bienestar, así como todos los demás beneficios que se estipulan en el código de trabajo de El Salvador.

Remuneraciones basadas en el desempeño: Se retoman aquellos incentivos que se adaptan a las necesidades y demandas presentes en los puestos de trabajo del personal de ventas. Siendo estos las recompensas a corto plazo y a las recompensas a largo plazo, mediante incentivos monetarios y de reconocimientos sociales, que contribuirán al aumento de la motivación laboral y por ende al desempeño del personal para cumplir con metas a corto y largo plazo.

Desarrollo de carrera y ambiente laboral: La dimensión se refiere a aquellos ámbitos en los cuales la organización lleva a cabo acciones que ayuden a sus empleados a conseguir objetivos y metas personales que sean de beneficio para ellos y la empresa. Además, se lleva de la mano el concepto de mejorar las capacidades del vendedor y así aumentar la calidad de la venta. Se trata de una dimensión basada en el aprendizaje y en el aprovechamiento del talento y capacidades que ya existen dentro del área, así como de la creación de un ambiente apropiado, dentro del cual puedan sentirse parte de su lugar de trabajo.

Esta dimensión concentra el esfuerzo tanto del empleado como de la organización para apoyar el crecimiento personal y profesional de las personas, teniendo como uno de los resultados que los conocimientos adquiridos puedan ser aplicados para mejorar la dinámica y procedimientos dentro del lugar de trabajo.

7.2 Etapas de la propuesta de valor al empleado.

Tras conocer los pilares fundamentales del modelo a utilizar en la propuesta y cómo estos se aplican a la realidad del personal de ventas, es importante definir las etapas que conformarán dicha propuesta. Las etapas abarcan el establecimiento de las condiciones necesarias para la puesta en práctica del programa de incentivos, la descripción de dicho programa y la posterior evaluación de resultados.

7.2.1 Etapa I: Preparando y comunicando, Sentando las bases.

La comunicación es la base fundamental para entender los distintos procesos que tiene la organización. Mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios y facilita el logro de los objetivos y metas establecidas. Así también genera transparencia y entendimiento de los procesos, fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad y participación, y por ende un buen clima laboral. Razón por la cual la primera fase de la propuesta se denomina “Preparando y comunicando, Sentando las bases”.

Mediante esta etapa se espera generar una experiencia compartida para que el empleado se comprometa y esté dispuesto a hacer un esfuerzo para concretar la estrategia de la compañía. Para ello, en el lanzamiento de la PVE se realizarán las siguientes acciones:

- Capacitaciones: La PVE se introducirá mediante una serie de capacitaciones, en las cuales el contenido irá enfocado a informar al personal de ventas los nuevos lineamientos a seguir en la implementación de la Propuesta de Valor al Empleado, así como el dar a conocer conceptos fundamentales para la obtención de buenos resultados. Por tanto, se desarrollarán cuatro capacitaciones, las cuales retoman los siguientes contenidos:

- Temática 1: "Hablemos de satisfacción laboral".
- Temática 2: "Hablemos de motivación laboral".
- Temática 3: "Conociendo e implementando la PVE" (Dirigido al departamento de Recursos Humanos).
- Temática 4: "Conociendo y valorando la PVE" (Dirigido a empleados).

- Enviar correos electrónicos a los Gerentes de tienda, Jefes de personal y colaboradores de ventas con la información de la PVE.

- Comunicación periódica a través de correos electrónicos, portales en intranet, folletos, diarios murales.

Dichas estrategias buscan aumentar la transparencia de la información entre los miembros de la organización, tanto en un nivel jerárquico vertical como horizontal. Y propiciando un ambiente adecuado para la implementación de la propuesta.

7.2.2 Etapa II: Haciendo que funcione.

La segunda etapa de la propuesta, denominada "Haciendo que funcione", cuenta con un plan de incentivos, que pretende suplir las necesidades que se presentan con mayor frecuencia en los empleados, así mismo, busca complementar sus intereses.

El programa de incentivos cuenta con un paquete general y tres paquetes creados con la finalidad de motivarlos de forma personalizada. Teniendo la oportunidad de elegir aquel que se acople mejor a sus metas, estilo de vida y que les resulte más atractivo y conveniente.

A. Plan de incentivos general “Para nosotros todos cuentan”:

Este paquete ofrece beneficio dentro de las tres dimensiones a cubrir del modelo Towers Watson, dichos beneficios están diseñados para mejorar el nivel de desempeño de todos los empleados, tratando de motivarlos y promover el aumento de la productividad. A continuación, se detallan las estrategias contenidas en cada dimensión.

- Remuneraciones básicas: Las estrategias de esta dimensión y que todos los empleados podrán gozar se encuentran:
 - Sueldo base de acuerdo a ley Vigente, más comisiones por ventas.
 - Vacaciones: Son 15 días remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo y se pueden gozar después que el empleado cumpla 1 año de servicio continuo en la Empresa.
 - Aguinaldo: Se proporcionará en concepto de aguinaldo una prima por cada año de trabajo a cada colaborador que tenga un año o más de estar laborando en la empresa. Dicho bono de aguinaldo se entregará en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.
 - Prestaciones de ley: ISSS y AFP.

- Seguro de gastos médicos mayores: Un seguro de gastos médicos mayores permite cubrir tanto emergencias de salud, como tratamientos médicos resultantes de accidentes o enfermedades. Lo que significa mayor comodidad para los colaboradores, pues acuden a lugares cercanos al trabajo o a sus hogares, lo que les brinda mayor tranquilidad en su vida personal y se refleja en su productividad laboral.
- Licencia por maternidad vigente.
- Transporte nocturno.
- Día libre por cumpleaños.
- Día libre por mudanza.
- Gift card navideñas.
- Remuneraciones basadas en desempeño: Dentro de las estrategias dentro de esta dimensión y que todos los empleados podrán gozar se encuentran:
 - “Semáforo Verde”: Los empleados que alcancen sus metas mensuales tendrán la posibilidad de escoger una opción de las siguientes:
 - a) Una gift Card valorada en \$10.
 - b) Dos entradas de cine.
 - Día compensatorio: Los empleados tendrán esta retribución por las horas extra laboradas, dando el aviso con cinco días hábiles de anticipación.

- Empleado del mes: Reconocimiento al empleado que destaque por su desempeño por medio de la publicación de una placa con la foto y nombre del empleado.
- Desarrollo de la carrera y ambiente laboral.
 - Capacitaciones periódicas: la empresa brindara la oportunidad al empleado de participar en capacitaciones que proporcionen nuevas habilidades para sus labores profesionales o gestión personal.
 - Dia "Free Fashion": le permite al empleado un día libre del protocolo de vestimenta de la empresa. Este beneficio puede aplicar para días festivos, como una prenda roja para el día de la madre, o un disfraz para el día de "Halloween" entre otros contemplados en el calendario empresarial.
 - Flexibilidad de horarios: Oportunidad de cambio de horarios o repartición de horas de trabajo tipo part time durante la semana laboral de 44 horas.
 - Acceso a clínica empresarial: Hacer uso de los servicios que la clínica dentro del lugar de trabajo ofrezca, así como la solicitud de referencias médicas.
 - Participación y convivencia: Con este beneficio todos los empleados tienen el derecho a participar en eventos con motivo de celebración dentro del calendario empresarial, sean estos cumpleaños, días festivos como el día del vendedor salvadoreño (segundo sábado de octubre), fiestas navideñas, entre otros.

- Break Space: Uso de espacio designado para break o almuerzos, que incluye el mobiliario adecuado como mesas, sillas, microondas, refrigeradora, etc.

B. Paquete “Kid Bonding”:

Este paquete ofrece beneficio dentro de las tres dimensiones a cubrir del modelo Towers Watson, dichos beneficios están diseñados para favorecer al personal que posee hijos o que buscan apoyar a sus familiares en su desarrollo académico. A continuación, se detallan las estrategias contenidas en cada dimensión.

- Remuneraciones básicas:
 - Bono canasta básica valorado en \$50.
 - Bono de guardería valorado por el 50% del costo de mensualidad.
 - Bono anual de \$50 destinado a útiles escolares.
- Remuneraciones basadas en desempeño.
 - Banco de Horas: Los empleados tendrán la oportunidad de escoger uno de los siguientes beneficios de forma mensual:
 - a) Una vez a la semana adelantar una hora de salida por jornada,
 - b) Una vez al mes adelantar 4 horas de salida por jornada.
 - c) Optar por cambiar el día libre entre semana a un día libre en fin de semana.

- Desarrollo de la carrera y ambiente laboral:
 - Disponibilidad de atención psicológica familiar y de pareja en la clínica empresarial, en caso de no contar con el recurso psicológico, la empresa cubrirá el 50% de los gastos de la terapia.
 - Desayuno anual con motivo de celebración del día de la madre y día del padre.
 - Team Building Familiar: Esta estrategia consiste en brindarles a los empleados un equilibrio vida- trabajo, de forma que estos puedan compartir con sus hijos y los de sus compañeros de trabajo durante una jornada de Team Building Familiar.

C. Paquete “No te dejes para después”:

Este paquete está diseñado para aquellos empleados que busquen continuar con sus estudios o emprender estudios extras que les permitan crecer personal y profesionalmente. Teniendo en cuenta que se adquiere la responsabilidad de cumplir con las exigencias académicas requeridas por la empresa y también cuentan con la oportunidad de ser reconocido por sus compañeros. Entre los beneficios destacan:

- Remuneraciones básicas:
 - Vacaciones dinámicas: El empleado podrá elegir su periodo vacacional a conveniencia.
 - Bono canasta básica valorado en \$50.

- Remuneraciones basadas en desempeño.
 - Mural de la excelencia: reconocimiento para aquellos empleados que hayan superado la nota requerida por la empresa en cada ciclo de estudio.
 - Banco de Horas: Los empleados tendrán la oportunidad de escoger uno de los siguientes beneficios de forma mensual:
 - d) Una vez a la semana adelantar una hora de salida por jornada,
 - e) Una vez al mes adelantar 4 horas de salida por jornada.
 - f) Optar por cambiar el día libre entre semana a un día libre en fin de semana.

- Desarrollo de la carrera y ambiente laboral.
 - Beca de la excelencia: Costeo del 50% de mensualidad de universidad al tener un CUM de 7 hacia arriba y presentando notas.
 - Beca de Inglés: Coste del 50% de mensualidad en clases de inglés facilitadas por academias o INSAFORP.

D. “Paquete Level Up”:

Este plan está diseñado para aquellos empleados que buscan ampliar sus oportunidades de trabajo aceptando responsabilidades y tareas que muestren sus habilidades y ayuden a la mejoría de varios procesos de la empresa, sean estos: agilizar la inducción de un nuevo trabajador o prestar sus servicios en otra área o sucursal, teniendo así la oportunidad de obtener reconocimiento por ello. Entre los beneficios se encuentran:

- Remuneraciones básicas:
 - Vacaciones dinámicas. El empleado podrá elegir su periodo vacacional a conveniencia.
 - Bono canasta básica: Bono mensual de supermercado valorado en \$50.
- Remuneraciones basadas en desempeño:
 - Bono “Nuestras estrellas”: Consiste en la entrega de un bono monetario con un valor de la mitad de salario mensual.
 - “El empleado integral”: Esta estrategia consiste en premiar al colaborador de ventas integral, es decir, al empleado que ha sobresalido por cumplir con sus metas de ventas durante todo el año y también cumple con los valores de la empresa.
- Desarrollo de la carrera y ambiente laboral.
 - Programa de "Mentoring": Poder ser mentor de un empleado nuevo (al finalizar el año cada colaborador que estuvo bajo la asesoría del mentor lo evaluará y se elegirá al mentor del año).
 - Movilidad externa (transferencia o intercambio a otra sucursal): Todo empleado tendrá la oportunidad de ser asignado a una sucursal diferente durante un periodo de 6 a 8 meses o de forma permanente si así es requerido.
 - Oportunidad de ascenso: A partir de la evaluación de desempeño de cada colaborador de ventas, tiene la oportunidad de ascender al siguiente puesto de trabajo, según el nivel jerárquico que tenga establecido la empresa.

7.2.3 Etapa III: Admirando la cosecha.

En las empresas es importante evaluar al equipo de trabajo, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte en el desempeño de las personas, y mientras éste sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en la productividad de la compañía.

La tercera etapa de la propuesta, denominada “Admirando la cosecha”, consiste en realizar una evaluación global de los resultados obtenidos tras un tiempo determinado de haber aplicado constantemente la PVE. Para la realización de dicha evaluación se propone lo siguiente:

A. Evaluar el desempeño laboral:

Para la evaluación y posterior retroalimentación del desempeño se utilizará una evaluación siguiendo el modelo de 360 grados, evaluación que busca obtener información del personal desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable y reduciendo los sesgos.

La finalidad de la evaluación de desempeño 360 grados es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

B. Evaluar la recepción de la Propuesta de Valor al Empleado en el personal:

Para evaluar la opinión general del personal sobre la PVE se realizarán grupos focales de acuerdo al paquete de incentivos que escogieron, con el objetivo de identificar las estrategias que producen mayor motivación, bienestar, y que logran entrelazar los objetivos de la empresa y del talento humano. Así como el reconocimiento de las estrategias que deben de ser modificadas.

VIII. Beneficiarios de la propuesta de intervención.

8.1 Beneficios directos.

Los beneficios directos que la empresa percibirá tras la aplicación de la propuesta de valor al empleado son los siguientes:

- Aumentará la satisfacción en los trabajadores que sean beneficiados con los paquetes, desarrollando el sentimiento de seguridad y estabilidad laboral que los incentive a seguir dentro de la empresa.
- Mejorará la productividad de los empleados: los colaboradores se esfuerzan para alcanzar los objetivos marcados, por lo tanto, al aumentar su rendimiento, crece también su productividad. Además, como todos los trabajadores “juegan” con las mismas condiciones y tienen las mismas posibilidades de promocionar, ganar incentivos y crecer, fomenta la igualdad entre ellos.
- Aumenta la motivación de los empleados: tener objetivos claramente marcados y que la consecución de los mismos les aporte beneficios directos de algún tipo, supone un extra de motivación para cualquier colaborador. Además, al ver recompensado su esfuerzo, el trabajador será más leal a la empresa.
- Mejorará el ambiente laboral, siendo apropiado y atractivo para nuevos elementos a la empresa. Debido a que, si una empresa cuida y estimula a sus trabajadores, tiene mejor valoración entre los candidatos, lo que atraerá a los profesionales más valiosos.
- Reducirá el favoritismo real o percibido al contar con parámetros que contribuyan a recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad.

- Reducirá la rotación de personal, porque quienes se sienten satisfechos con su sueldo y condiciones son menos propensos a ser atraídos por un competidor.
- Permitirá la detección de los futuros responsables de departamento: La PVE permitirá detectar el talento dentro de la organización y asignar planes de desarrollo a los mejores.

Los beneficios indirectos que los empleados percibirán tras la aplicación de la propuesta de valor al empleado son los siguientes:

Para los empleados:

- Intensificará la motivación tanto intrínseca, por el reconocimiento que logren, o extrínseca, por el apoyo profesional y financiero.
- Retribuirá tanto de forma económica como en reconocimientos tras el cumplimiento de metas.
- Concederá acceso a que los empleados cuenten con un control médico y psicológico.
- Proporcionará a los empleados la oportunidad de crecimiento profesional al contar con capacitaciones periódicas.
- Permitirá que los empleados cuenten con la oportunidad para empezar o continuar carreras universitarias.
- Posibilitará un balance vida-trabajo, con el establecimiento de horarios flexibles que permitan al empleado organizar su tiempo personal y a la vez estar más enfocados en el trabajo.

8.2 Beneficios indirectos:

Los beneficios indirectos que se percibirán tras la aplicación de la propuesta de valor al empleado son los siguientes:

- Mejorará la percepción que tiene la población con respecto a la empresa, aumentando el número de posibles candidatos que estén interesados en laborar dentro de la misma.
- Aumento de las ventas, puesto que los empleados se sienten motivados, brindaran un mejor servicio el cual garantizará el regreso del cliente.
- Aumentará el sentimiento de seguridad (o disminuirá la preocupación/estrés) de las familias beneficiadas con programas que ayuden con necesidades económicas.
- Se crearán convenios con otras organizaciones tales como: universidades, clínicas psicológicas, supermercados, guarderías, entre otros, con la finalidad de proporcionar los beneficios que brinda la PVE a cada uno de los empleados.

IX. Metodología.

Para llevar a cabo la presente propuesta de intervención psicolaboral será necesaria la realización de una serie de pasos, los cuáles se describen a continuación etapa por etapa:

9.1 Metodología para la etapa I: Preparando y comunicando, Sentando las bases.

- **Entrega del manual a RR.HH:** Al departamento de Recursos Humanos se le entregará un manual, el cual contará con toda la información necesaria para la implementación de la Propuesta de Valor al Empleado. (Ver Anexo1)
- **Envío de correos electrónicos a los Gerentes de tienda, Jefes de personal y colaboradores de ventas con la información de la PVE:** Para iniciar la promoción de la nueva propuesta se enviarán correos electrónicos con semanas de anticipación con información relevante, que busque atraer el interés de los empleados hacia los cambios a realizar. Así mismo, se mantendrá una comunicación periódica a través de mail, portales en intranet, folletos y diarios murales.
- **Realizar las coordinaciones necesarias para la programación y realización de las capacitaciones.** El equipo facilitador en conjunto con el área de RRHH interesada en implementar la PVE se reunirán para coordinar la realización de las capacitaciones, destinadas a RRHH y los colaboradores de ventas. Asimismo, con el fin de no perder horas de jornada laboral y contar con la plantilla completa en sus puestos de trabajo es recomendable realizar las capacitaciones antes del horario de apertura de tienda.

9.2 Metodología para la etapa II: Haciendo que funcione.

- **Establecimiento de convenios con las empresas:** De acuerdo al tipo de incentivos creados en la PVE resulta conveniente realizar convenios a largo plazo con supermercados, guarderías, universidades y clínica psicológica convirtiéndose en los beneficiarios indirectos de la PVE.
- **Selección del paquete anual por parte de los empleados:** Al inicio del año lectivo se convocará a los colaboradores de ventas para que seleccionen el paquete de incentivos que les interese y se acople a sus necesidades personales y laborales.
- **Entrega mensual de incentivos monetarios y no monetarios:** Se realizará de acuerdo con el paquete elegido y al desempeño de cada empleado, sean estas ayudas económicas para becas de estudio, bonos para distintos establecimientos, reconocimientos de méritos, entre otros.
- **Instaurar un nuevo sistema de horarios:** Adecuar los horarios de los colaboradores de ventas, de tal forma que puedan hacer uso del beneficio de adelantar su jornada de trabajo o cambio del día libre, y esto no afecte a la plantilla de trabajo.
- **Revisión periódica de alcance de metas:** Deberá estar a cargo de RR.HH con apoyo de las jefaturas de tienda para realizar una evaluación del cumplimiento de metas alcanzadas por los colaboradores de ventas.

9.3 Metodología para la Etapa III: Admirando la cosecha.

- **Coordinación para realizar las evaluaciones 360°:** El equipo investigador brindará una capacitación a Recursos Humanos y a los Jefes de sucursal para exponer la dinámica a seguir en la realización de las evaluaciones de desempeño integral, resolver dudas y ayudar a establecer el periodo de tiempo en el cual se realizará.
- **Llevar a cabo los grupos focales:** Se realizarán reuniones enfocadas en conocer la experiencia de los beneficiarios. Así como las fortalezas y debilidades de los paquetes que fueron puestos en práctica.
- **Análisis de la información obtenida:** La información que se obtuvo gracias a la evaluación 360° y los grupos focales será analizada por el equipo de RR. HH para conocer la eficacia de la PVE, es decir la relación entre resultados de satisfacción y la eficiencia en la calidad del trabajo o ventas durante el año.
- **Actualización de los paquetes de la PVE:** De acuerdo con la información obtenida en la evaluación se realizarán los cambios necesarios en la PVE para ser utilizada nuevamente en el año siguiente.

X. Localización física y cobertura espacial.

La Propuesta de Valor al empleado antes descrita, está diseñada para implementarse en empresas pertenecientes al sector de ventas directas al consumidor, como tiendas de ropa, calzado, electrodomésticos, entre otros. Y que cuentan con sucursales en los diferentes departamentos de El Salvador.

XI. Planes operativos y de actividades.

11.1 Planes operativos de la Etapa 1: Preparando y comunicando, Sentando las bases.



Universidad de El Salvador

Facultad de Ciencias y Humanidades

Departamento de Psicología

Temática 1: “Hablemos de satisfacción laboral”.



Objetivo general: Concientizar a los miembros de la organización sobre la importancia de la satisfacción y su incidencia en la consecución de los objetivos empresariales.

Tiempo: 2 Horas. **Facilitadores:** Gabriela Chicas, Alicia Fuentes, Lucia Martínez. **Dirigido:** Al personal de ventas.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Bienvenida.	Generar un clima de confianza e igualdad entre la facilitadora y los usuarios.	Las facilitadoras se presentarán ante el grupo, dando la bienvenida a los usuarios.	Prestarán atención a lo que mencionen las facilitadoras con actitud receptiva.	Humanos: <ul style="list-style-type: none">• Usuarios.• Facilitadoras.	Facilitadoras.	5 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Dinámica de Presentación “Fantasía de la primera impresión”.	Fomentar la integración de las personas para desarrollar la comunicación y unidad en el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras colocarán a los participantes en parejas, indicándoles que intercambiarán entre sí su nombre y deciden quién hablará en primer lugar. Así mismo, explicarán que el primer usuario le dirá al otro, como cree que era a los 15 años, durante dos min. con las palabras “aunque apenas acabo de conocerte, mi intuición me dice que a los 15 años eras...”. Luego, el usuario le dirá al otro, una marca porcentual correspondiente a su precisión, y resalta los puntos correctos o incorrectos. 	Prestarán atención a las indicaciones y ejecutarlas de manera correcta.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. 	Facilitadoras.	10 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Conozcamos la satisfacción laboral.	Introducir la temática a los usuarios mediante la explicación general del término satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras brindarán la información de forma clara y concisa acerca de la satisfacción laboral. Así mismo, se responderá preguntas que los participantes puedan tener. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de Power point. 	Facilitadoras.	10 min.
El crucigrama.	Exponer a los usuarios los factores que inciden en una buena satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras explicarán los factores de satisfacción laboral. Se dividirán a los usuarios por equipos para que resuelvan un crucigrama en un papelógrafo. Cada equipo debe rellenar el crucigrama a partir de los factores de la satisfacción explicados con anterioridad. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de Power point. Papelógrafo. Plumones. 	Facilitadoras.	30 min

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Las tarjetas de la satisfacción laboral.	Instruir a los usuarios a identificar los factores que les causan insatisfacción en su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras describirán los factores que causan insatisfacción en el trabajo. Entregarán a cada usuario dos tarjetas, una verde y una roja. Cada miembro escribirá 3 factores que le permiten estar satisfecho laboralmente en la tarjeta verde y 3 factores que no le permiten estar satisfecho en la tarjeta roja. Las facilitadoras guiarán a los usuarios de forma que se anime a l grupo a compartir su opinión sobre los factores con la finalidad de encontrar soluciones al respecto. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de Power point. Tarjetas verdes y rojas. 	Facilitadoras.	30 min

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Creando mi compromiso.	Instruir a los usuarios a identificar el tipo de compromiso organizacion al que ha establecido con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras por medio de una herramienta audio-visual introducirán a los usuarios a la temática con el fin de crear conciencia sobre el compromiso organizacional. Posteriormente, se entregarán páginas de papel a cada usuario para que escriban cuál es el compromiso organizacional que han adquirido con la empresa. Luego, se compartirá al resto del pleno y se llevará a la reflexión. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación audio-visual. Páginas de papel. Lapiceros. 	Facilitadoras.	25 min

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Evaluación.	Evaluar el nivel de desempeño de la Jornada de Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras dibujarán tres rostros con diferentes expresiones: Alegría, al que se denominará bueno. El otro debe expresar regular satisfacción, denominándose regular. El último expresa una incompleta satisfacción, denominado como necesita mejorar. La facilitadora pedirá a los usuarios marcar en el rostro que expresa cómo se sintieron con el desarrollo de la jornada. Luego, las facilitadoras deben hacer un recuento de lo expresado. 	Prestarán atención a las indicaciones de las facilitadoras, para así poder realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Pliego de papel. Plumones. 	Facilitadoras.	10 min



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Temática 2: "Hablemos de motivación laboral".

Objetivo general: Concientizar a los miembros de la organización sobre la importancia de la motivación y su incidencia en la consecución de los objetivos empresariales.

Tiempo: 2 Horas. **Facilitadores:** Gabriela Chicas, Alicia Fuentes, Lucia Martínez. **Dirigido:** Al personal de ventas.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Bienvenida.	Generar un clima de confianza e igualdad entre las facilitadoras y los usuarios.	<ul style="list-style-type: none">Las facilitadoras se presentarán ante el grupo, dando la bienvenida a los usuarios.Así mismo, las facilitadoras realizarán una breve retroalimentación sobre la temática de la capacitación anterior.	Prestarán atención a lo que mencionen las facilitadoras con actitud receptiva.	Humanos: <ul style="list-style-type: none">Usuarios.Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none">Gafetes.	Facilitadoras.	5 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Dinámica de animación "tres verdades y una mentira".	Fomentar la integración de las personas para desarrollar la comunicación y unidad en el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras darán las indicaciones, donde todos los usuarios deberán escribir sus nombres y tres cosas verdaderas y una falsa acerca de sí mismos en una hoja grande de papel. Al terminar, indicarán a los usuarios que lean para el grupo sus verdades y mentiras, mientras que los demás usuarios intentarán adivinar cuál es la mentira y cuál es la verdad. 	<p>Prestarán atención a las indicaciones de las facilitadoras, para así poder realizar la dinámica programada.</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Páginas de papel bond. Plumones. 	Facilitadoras.	10 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Conociendo la motivación.	Formar a los usuarios en la definición y las características representativas de los tipos de motivación.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras explicarán de forma breve la definición de motivación laboral. Entregarán a los usuarios papeles con características de cada tipo de motivación, leerán la característica y analizarán a qué tipo de motivación pertenece. Luego se les pedirá que lo pegue en el papelógrafo que corresponde a cada tipo de motivación. Por último, las facilitadoras junto a los usuarios evaluarán si las características van en el lugar correcto. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de power point. Papel. Cinta adhesiva. Papelógrafo. 	Facilitadoras.	25 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Motivando el proceso de dar y recibir.	Instruir a los usuarios sobre las estrategias que utilizan las empresas para aumentar la motivación laboral y aquellas que como empleados pueden realizar para automotivarse .	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras expondrán estrategias que las empresas y los empleados utilizan para aumentar la motivación laboral. Luego se presentará el caso de un empleado con poca motivación laboral. Se dividirán a los usuarios en dos grupos, uno deberá idear estrategias de cómo la empresa puede motivar al empleado, y el otro grupo idear estrategias de cómo el empleado puede motivarse a sí mismo. Las facilitadoras relacionarán las estrategias con la PVE a medida que se comparta lo trabajado. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de power point. Páginas de papel bond. Lapiceros. 	Facilitadoras.	30 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Las hojas del clima laboral.	Fomentar en los usuarios la importancia de crear un buen clima laboral en su empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras explicarán lo que es el clima laboral. Haciendo uso de una imagen con una planta marchita, las facilitadoras explican las desventajas de un clima laboral no adecuado. También se explicará en qué consiste un clima laboral adecuado. Luego, haciendo uso de hojas de papel, los usuarios escribirán un beneficio de un clima laboral adecuado y lo pegarán en un papelógrafo con una imagen de una planta saludable, Se procede con una reflexión de lo trabajado. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de power point. Papelógrafo. 	Facilitadoras.	30 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Evaluación: Los manteles.	Evaluar el nivel de desempeño de la Jornada de Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras indicarán que en el salón se han colocado tres pliegos de papel bond. En el primero se escribirá los que más les ha llamado la atención, en el segundo lo bueno de la jornada y en el tercero lo que puede mejorarse. 	<p>Prestarán atención a las indicaciones de las facilitadoras, para así poder realizar la dinámica programada.</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pliego de papel. Plumones. 	Facilitadoras.	20 min.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Temática 3: "Conociendo e implementando la PVE"

Objetivo general: Presentar al departamento de RRHH la Propuesta de Valor al empleado como estrategia necesaria para la retención de talento humano.

Tiempo: 2 Horas. **Facilitadores:** Gabriela Chicas, Alicia Fuentes, Lucia Martínez. **Dirigido:** Al departamento de Recursos Humanos.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Bienvenida.	Generar un clima de confianza e igualdad entre las facilitadoras y los usuarios.	<ul style="list-style-type: none">Las facilitadoras se presentarán ante el grupo, dando la bienvenida a los usuarios.Así mismo, las facilitadoras realizarán una breve retroalimentación sobre la temática de la capacitación anterior.	Prestarán atención a lo que mencionen las facilitadoras con actitud receptiva.	Humanos: <ul style="list-style-type: none">Usuarios.Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none">Gafetes.	Facilitadoras.	5 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Identificación con un animal, superhéroe, súper poder.	Fomentar la integración de las personas para desarrollar la comunicación y unidad en el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras propondrán al grupo buscar un animal, superhéroe, súper poder o personaje de película/libro/videojuego que cada miembro considere que le representa o que tiene sus mismas cualidades. También se les pedirá valorar en qué se parece, que necesitaría para acercarse más a ser como él/ella/ello y por qué le gusta. Posteriormente, se les pedirá cada uno que explique qué personaje ha escogido y se explorará el significado de haber escogido dicho personaje. 	Prestar atención a las indicaciones y ejecutarlas de manera correcta.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. 	Facilitadoras.	10 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
El rompecabezas de la PVE	Explicar a los usuarios de forma breve y clara en qué consiste la Propuesta de Valor al empleado.	<ul style="list-style-type: none"> Dividirán a los participantes en 3 grupos. A cada grupo se le entregará un rompecabezas, con la definición de una PVE. Se indicará que cada grupo deberá terminar su rompecabezas en menos de 5 min, y al terminar darán su punto de vista sobre lo que entienden del término. Luego, a los grupos se les dará una lista de beneficios, según las áreas del modelo Towers Watson, elegirán a qué área pertenece cada beneficio y lo colocarán en el área correspondiente la cual se encontrara en un papelógrafo frente al pleno. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Pliegos de papel bond. Páginas de colores. Plumones. Lápiz. Pega y/o cinta adhesiva. Tijeras. 	Facilitadoras.	25 min

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
La cosecha de la PVE.	Instruir a los usuarios sobre los beneficios y retos que adquiere la empresa al implementar una PVE.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras dividirán a los usuarios en grupos de 3, entregándole a cada grupo de 2 “frutas” y 2 “plagas” que representan los beneficios y dificultades que pueden surgir en una cosecha. Pedirán a los participantes que piensen en 2 beneficios y dos dificultades que traería una PVE, colocando los beneficios en las “frutas” y las dificultades en las “plagas”. Luego se les pedirá que pasen a pegar y explicar sus papeles, y al final el grupo junto dará algunas soluciones para las “plagas” de la cosecha. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Pliegos de papel bond. Páginas de colores. Plumones. Lápiz. Pega y/o cinta adhesiva. Tijeras. 	Facilitadoras.	30 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
El número de la suerte.	Formar a los usuarios sobre la implementación adecuada y la evaluación correcta de la PVE.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras, primero pedirán a los usuarios que revisen debajo de sus asientos si tienen un papel que contenga un número. Se les indicará que lo guarden, pues se utilizara durante la explicación. Luego las facilitadoras comenzarán a explicar cómo una empresa implementa y evalúa la PVE, paso por paso, pidiendo las participaciones de los usuarios, según los números en los papelitos, en momentos específicos. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de Power point. Papel de colores. Pega/cinta adhesiva. Plumones. 	Facilitadoras.	30 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Evaluación: Técnica Balance del día.	Evaluar el nivel de desempeño de la Jornada de Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras solicitarán que los usuarios hagan el círculo en el centro del salón para expresar lo más relevante que podrían llevar consigo del aprendizaje adquirido en el día. Así mismo, incentivarán a llevar los conocimientos y experiencias relevantes del grupo captados durante el día. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. 	Facilitadoras.	20 min.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Temática 4: "Conociendo y valorando la PVE".

Objetivo general: Presentar a los colaboradores de ventas la Propuesta de Valor al Empleado como parte de las nuevas estrategias empresariales asumidas por la empresa.

Tiempo: 2 Horas. **Facilitadores:** Gabriela Chicas, Alicia Fuentes, Lucia Martínez. **Dirigido:** Al personal de ventas.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Bienvenida.	Generar un clima de confianza e igualdad entre las facilitadoras y los usuarios.	<ul style="list-style-type: none">Las facilitadoras se presentarán ante el grupo, dando la bienvenida a los usuarios.Así mismo, las facilitadoras realizarán una breve retroalimentación sobre la temática de la capacitación anterior.	Prestarán atención a lo que mencionen las facilitadoras con actitud receptiva.	Humanos: <ul style="list-style-type: none">Usuarios.Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none">Gafetes.	Facilitadoras.	5 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Dinámica de animación: El alambre pelado.	Fomentar la integración de las personas para desarrollar la comunicación y unidad en el grupo.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras le pedirán a un usuario que salga por un momento de la habitación, e indicarán al resto de usuarios que formen un círculo de pie y que se agarren del brazo. Explicarán que el círculo es un circuito eléctrico, dentro del cual hay un cable pelado, acordarán con los usuarios en que cuando toquen la cabeza del sexto compañero (el alambre pelado), todos darán un grito. Por último, llamarán al compañero que estaba fuera, se le explicará sólo lo referente al circuito eléctrico. 	Prestar atención a las indicaciones y ejecutarlas de manera correcta.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. 	Facilitadoras.	10 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Puro cuento	Explicar a los usuarios de forma breve y clara en qué consiste la PVE.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras desarrollarán el contenido sobre la PVE. Las facilitadoras prepararán un "Cuento" basada en la PVE, el cual contendrá fallas en cuanto a la utilización de conceptos o interpretaciones del tema que se ha venido tratando. Se leerá lentamente y en voz alta. Se les pedirá a los usuarios que cuando escuchen algo que es falso, se levanten. La persona que coordina la actividad preguntará a los que se pusieron de pie por qué creen que es falso, y también a los que se quedaron sentados por qué creen que es verdadero. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de Power point. Cuento. 	Facilitadoras.	30 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
<p>¿Qué beneficios me garantiza la PVE?</p>	<p>Instruir a los usuarios sobre los beneficios que adquiere la empresa al implementar una PVE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras explicarán la composición de la PVE que se aplicará en la empresa: un paquete general, al que todos los empleados tendrán acceso; y tres paquetes complementarios, entre los cuales se podrá elegir el que más se acople a sus necesidades. Posteriormente, las facilitadoras expondrán cada paquete, explicando cada estrategia y los beneficios. Por último, se dará un espacio para comentarios y resolver dudas. 	<p>Asimilarán el contenido con de una actitud de escucha y participación activa.</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentación de Power point. 	<p>Facilitadoras.</p>	<p>25 min.</p>

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Eligiendo mi paquete.	Demostrar a los usuarios el proceso adecuado para optar por un paquete de la PVE guiándolos para una selección adecuada del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras dividirán a los usuarios en 3 grupos, entregando a cada uno una página con un caso con el perfil de una persona que corresponda a cada paquete complementario de la PVE. Luego, explicarán que tendrán 5 minutos para leer el caso y según las necesidades que encuentren, deberán escoger el paquete que crean ayudará a estas personas. Las facilitadoras invitarán a que hagan una reflexión parecida al momento de elegir su propio paquete, es decir basándose en sus necesidades. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Pliegos de papel bond. Páginas de colores. Lápices y lapiceros. 	Facilitadoras.	30 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Evaluación.	Evaluar el nivel de desempeño de la Jornada de Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras dividirán a los usuarios en subgrupos de 6 u 8 personas, e indicarán que se deberá construir una evaluación del taller incluyendo estas nueve palabras: <i>techo, sombras, cuerda, elefante, nueve, pero, sin, canto y piedras</i>. Repetir la consigna de ser necesario. En seguida, las facilitadoras iniciarán un debate sobre el taller e irán organizando los elementos a resaltar; por último articularán lo acordado en un fragmento, incluyendo las palabras mencionadas. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Pliego de papel. Plumones. 	Facilitadoras.	20 min.

11. 2 Planes operativos de la etapa II: Haciendo que funcione.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Guía didáctica: Paquete general “Para nosotros todos cuentan”.

Objetivo general: Garantizar la retención del talento laboral mediante la implementación de estrategias que aseguren la satisfacción de sus necesidades, para un aumento en el compromiso, motivación y eficacia de los colaboradores.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de	Sueldo base.	Es la remuneración que se le otorga a todo empleado por sus servicios de acuerdo a ley Vigente, más comisiones por ventas.	Financieros: • Sueldo. • Comisiones.	Entrega mensual.
alimentación, recursos, seguridad y salud.		Vacaciones.	Son 15 días remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo y se pueden gozar después que el empleado cumpla 1 año de servicio continuo en la Empresa.	Intelectuales: • Coordinación según planilla.	Entrega mensual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación, recursos, seguridad y salud.	Aguinaldo.	Se proporcionará en concepto de aguinaldo una prima por cada año de trabajo a cada colaborador que tenga un año o más de estar laborando en la empresa. Dicho bono de aguinaldo se entregará en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año. Todos los empleados tienen derecho a las prestaciones.	Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación según planilla. 	Entrega anual.
		Prestaciones de ley: ISSS y AFP.	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa debe estar inscrita en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. • La empresa presentará mensualmente las planillas con la información de sueldos, horas extras y vacaciones de sus empleados para el pago de sus cotizaciones. Todos los empleados tienen derecho a las prestaciones. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Código de Trabajo de la Republica de El Salvador vigente. 	Entrega mensual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación, recursos, seguridad y salud.	Seguro de gastos médicos mayores.	<ul style="list-style-type: none"> Se brindará un seguro de gastos médicos mayores que permita cubrir emergencias de salud y tratamientos médicos resultantes de accidentes o enfermedades. Lo anterior, les brinda mayor tranquilidad en su vida personal y se refleja en su productividad laboral. 	Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> Afiliación y coordinación con compañías de seguro privadas empresariales. 	A disponibilidad del trabajador.
		Licencia por maternidad vigente.	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en la licencia remunerada de 16 semanas para trabajadoras embarazadas, incluyendo 10 semanas después del parto, presentando un certificado médico especificando su embarazo y la fecha probable del parto. Si el parto ocurre después de la fecha prevista, el permiso de maternidad se extiende a la fecha exacta del parto. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Código de Trabajo de la Republica de El Salvador vigente. Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> Coordinación según planilla. 	A disponibilidad del trabajador.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación, recursos, seguridad y salud.	Transporte nocturno.	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho garantizado a uso de transporte nocturno cuando el horario de salida sea después de las 8:00 p.m. • Se distribuirá a los empleados en cada transporte contratado de acuerdo a su zona de residencia para garantizar su seguridad y optimizando el tiempo de llegada al hogar. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de transporte. Financiero: <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto para contratación de compañía de transporte empresarial. 	Según horario de salida del empleado.
		Día libre por cumpleaños.	<ul style="list-style-type: none"> • Este beneficio otorga al empleado el permiso para un día libre remunerado en la fecha de su cumpleaños. • Los encargados de sucursal llevarán un registro de los cumpleaños del mes para organizar con antelación los horarios de trabajo semanales. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de horario según plantilla. 	A disponibilidad de la empresa según cumpleaños mensuales.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación, recursos, seguridad y salud.	Día libre por mudanza.	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia consiste en brindarle al empleado un día libre para que este pueda realizar su cambio de domicilio. Podrán tener acceso a esta estrategia todos los empleados de la empresa. Para hacer uso del día compensatorio, los empleados deberán informar con un mínimo de 8 días hábiles de anticipación. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> Coordinación según planilla. 	A disponibilidad del trabajador.
		Gift card navideñas.	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia consiste en la entrega de un gift card con valor de \$75 válido en empresas con convenios establecidos, el cual será entregado en la fiesta navideña o de fin de año. Todos los empleados tienen derecho a las prestaciones. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Gift Cards. 	Entrega anual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones basadas en desempeño.	Aumentar la motivación de los colaboradores premiando su productividad y desempeño laboral.	"Semáforo Verde".	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia consiste en la entrega de recompensas por metas alcanzadas, siendo evaluadas a través de un "semáforo de ventas". • En este caso como lo indica el nombre de la estrategia "Semáforo verde" significa aprobar las metas de ventas. • Por tanto, los empleados tendrán la oportunidad de escoger uno de los siguientes beneficios de forma semanal: <ul style="list-style-type: none"> ○ Una gift Card valorada en \$10. ○ Dos entradas de cine. • Podrán tener acceso a esta estrategia todos los empleados de la empresa y que alcancen sus metas semanales. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Gift Cards. • Entradas de cine. 	Entrega semanal.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones basadas en desempeño.	Aumentar la motivación de los colaboradores premiando su productividad y desempeño laboral.	Día compensatorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia consiste en la retribución a los empleados de las horas extras laboradas. • En caso de trabajar más tiempo del que la Ley establece, los empleados tendrán derecho al pago de horas extras, tomando un día laboral como día compensatorio o su retribución monetaria. • Podrán tener acceso a esta estrategia todos los empleados de la empresa. • Para hacer uso del día compensatorio, los jefes o Gerentes de sucursal deberán tomar en cuenta las peticiones de día de los empleados para elaborar el horario semanal de toda la plantilla de trabajo. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación según planilla. 	A disponibilidad del trabajador.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones basadas en desempeño.	Aumentar la motivación de los colaboradores premiando su productividad y desempeño laboral.	Empleado del mes.	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia identificará al "empleado del mes" por cada sucursal, a quien se reconocerá aspectos positivos logrados, así como los valores practicados. Se colocará la fotografía del empleado, así como un anuncio en la intranet. Todos los empleados tendrán acceso a la estrategia. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Pizarra para el mural. Tijeras. Cinta adhesiva Foto de los empleados seleccionados. 	Entrega mensual.
Desarrollo de carrera y ambiente laboral.	Promover un adecuado ambiente que permita el crecimiento laboral mediante capacitaciones periódicas.	Capacitaciones periódicas.	<ul style="list-style-type: none"> Se brindará la oportunidad a todos los empleados de participar en capacitaciones que proporcionen nuevas habilidades para sus labores profesionales o gestión personal. Dichas capacitaciones se pueden gestionar a través de INSAFORP, ya que imparten cursos de interés para el sector comercial. 	Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> Organización con INSAFORP. Financieros: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para las capacitaciones 	Según las necesidades de la empresa.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Desarrollo de carrera y ambiente laboral.	Promover un adecuado ambiente que permita el crecimiento laboral mediante capacitaciones periódicas.	Día "Free Fashion".	<ul style="list-style-type: none"> Este beneficio le permite al empleado un día libre del protocolo de vestimenta de la empresa. Este beneficio puede aplicar para días festivos, como una prenda roja para el día de la madre, o un disfraz para el día de "Halloween" entre otros contemplados en el calendario empresarial. Podrán tener acceso a esta estrategia todos los empleados de la empresa. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> Publicación de fechas en espacio mural o intranet. 	Según calendario empresarial.
		Flexibilidad de horarios.	<ul style="list-style-type: none"> Esta estrategia consiste en la oportunidad de cambio de horarios o repartición de horas de trabajo tipo medio tiempo durante la semana laboral de 44 horas. Podrán tener acceso a esta estrategia todos los empleados de la empresa. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> Coordinación según planilla. 	A disponibilidad del trabajador y la empresa.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Desarrollo de carrera y ambiente laboral.	Promover un adecuado ambiente que permita el crecimiento laboral mediante capacitaciones periódicas.	Acceso a clínica empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> Hacer uso gratuito de los servicios que la clínica dentro del lugar de trabajo ofrezca, así como la solicitud de referencias médicas. Cabe destacar que esta estrategia aplica solamente en caso que las empresas cuenten con acceso a clínica empresarial y todo el personal podrá hacer uso de los servicios. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Espacio con implementos y medidas de seguridad adecuadas. Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Profesionales de la salud. 	A disponibilidad del trabajador.
		Participación y convivencia.	<ul style="list-style-type: none"> Con este beneficio todos los empleados tienen el derecho a participar en eventos con motivo de celebración dentro del calendario empresarial, sean estos cumpleaños, días festivos como el día del vendedor salvadoreño (segundo sábado de octubre), fiestas navideñas, entre otros. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> Coordinación para cada celebración. 	Según el calendario empresarial.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Desarrollo de carrera y ambiente laboral.	Promover un adecuado ambiente que permita el crecimiento laboral mediante capacitaciones periódicas.	Break Space.	<ul style="list-style-type: none"> Esta estrategia brinda el uso de espacio designado para break o almuerzos, que incluye el mobiliario adecuado como mesas, sillas, microondas, refrigeradora, entre otros. Lo anterior con la finalidad de que el empleado pueda relajarse y tomar sus alimentos en un espacio cómodo. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Espacio con implementos y medidas de seguridad adecuadas. 	Entrega Única con revisión periódica según normas SISO.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología
Guía didáctica: Paquete Kid Bonding.



Objetivo general: Promover una mejor calidad de vida para los trabajadores con responsabilidades familiares, proporcionando estrategias que permitan el equilibrio vida-trabajo, así como el disfrute del tiempo en familia.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación y recursos para los hijos.	Bono para útiles escolares.	<ul style="list-style-type: none">• Esta estrategia consiste en un bono anual de \$50 destinado a útiles escolares por medio de una giftcard.• Esta podrá ser canjeable tanto en supermercados como en empresas que cuentan con Departamentos de librería.• Si la empresa cuenta con departamento de librería, la gift card puede ser canjeable por productos de la empresa.• Todos los empleados que seleccionan este paquete tienen derecho a este bono.	Materiales: <ul style="list-style-type: none">• Gift card de supermercado o Librería.	Entrega anual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación y recursos para los hijos.	Bono canasta básica.	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la Entrega mensual de una gift card con un valor de \$50 destinado a la compra de productos de la canasta básica. • Todos los empleados que seleccionan este paquete tienen derecho a este bono. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Gift Cards de supermercado. 	Entrega mensual.
		Bono de guardería.	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la entrega de un bono de guardería valorado por el 50% del costo de mensualidad del servicio. • Todos los empleados que seleccionan este paquete tienen derecho a este bono • El empleado presentará anualmente una constancia de la mensualidad a pagar. 	Financiero: <ul style="list-style-type: none"> • Bono del 50% agregado a planilla de pago. 	Entrega mensual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones basadas en desempeño.	Premiar la productividad de los colaboradores de ventas aumentando su motivación dentro de la empresa.	Banco de Horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia consiste en la entrega de recompensas no monetarias por metas alcanzadas. Teniendo la oportunidad de escoger uno de los siguientes beneficios de forma mensual: <ul style="list-style-type: none"> ○ Una vez a la semana adelantar una hora de salida por jornada, ○ Una vez al mes adelantar 4 horas de salida por jornada. ○ Optar por cambiar el día libre entre semana a un día libre en fin de semana. • Los empleados con este paquete y tras el logro de las metas mensuales, podrán tener acceso a la estrategia, notificando con una semana de anticipación al hacer uso de su banco de horas. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Mural. • Horarios impresos. • Cinta. 	Entrega mensual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Desarrollo de la carrera y ambiente laboral.	Fomentar la interacción asertiva, con actividades con familiares y compañeros de trabajo, fortaleciendo los vínculos socioemocionales entre los asistentes, así como la fidelización de los empleados y la mejora de su motivación.	Atención psicológica familiar y de pareja en la clínica empresarial.	Esta estrategia consiste en que la empresa cubrirá el 50% de los gastos de la terapia, en caso de no contar con el recurso psicológico en una clínica empresarial. <ul style="list-style-type: none"> • Todos los empleados que seleccionan este paquete tienen derecho a este bono. 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales de salud mental. 	A disponibilida d del trabajador.
	Desayuno del día de la madre y del día del padre.	Esta estrategia busca que los empleados tengan la oportunidad de asistir a un desayuno en un Restaurante con motivo de celebración del día del padre o madre. El cual, será patrocinado por la empresa. Todos los empleados que seleccionan este paquete tienen derecho a este bono.	Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto para costear los gastos de celebración. 	Entrega anual.	

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Desarrollo de la carrera y ambiente laboral.	Fomentar la interacción asertiva mediante actividades con familiares y compañeros de trabajo, fortaleciendo los vínculos socioemocionales entre los asistentes, así como la fidelización de los empleados y la mejora de su motivación.	Team Building Familiar.	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia consiste en brindarles a los empleados un equilibrio vida-trabajo, de forma que estos puedan compartir con sus hijos y los de sus compañeros de trabajo durante una jornada de Team Building Familiar. • Las estructuras pueden desarrollarse de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación y briefing. ○ Introducción de la actividad y presentación de las diferentes estaciones presentes en el recinto. ○ Realización de los talleres. ○ Suele culminarse con una comida. <p>Este día será escogido al inicio del año de acuerdo al calendario de actividades de la empresa.</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores. • Hijos. • Facilitadores. <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio para gestionar el evento. • Transporte. • Comida y aperitivos. 	Entrega anual.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Guía didáctica: Paquete “No te dejes para después”.

Objetivo general: Brindar oportunidades de crecimiento académico dentro de la empresa mediante estrategias que faciliten el acceso a educación superior.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación y gestión de tiempo libre.	Vacaciones dinámicas.	<ul style="list-style-type: none">• Esta estrategia consiste en la oportunidad de elegir el periodo vacacional a conveniencia, seleccionando los días que mejor se adapten a sus planes.• Todos los empleados que seleccionan este paquete tienen derecho a este bono• El empleado informará con un mes de anticipación su periodo vacacional, para realizar las coordinaciones necesarias.	Intelectual: <ul style="list-style-type: none">• Organización del plan de vacaciones de cada colaborador.	Entrega mensual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación y gestión de tiempo libre.	Bono canasta básica.	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la Entrega mensual. de una gift card con un valor de \$50 destinado a la compra de productos de la canasta básica. • Todos los empleados que seleccionan este paquete tienen derecho a este bono. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Gift Cards de supermercado. 	Entrega mensual.
Remuneraciones basadas en desempeño.	Motivar a los colaboradores premiando su productividad y desempeño académico dentro de la empresa.	El mural de la excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia consiste en brindar reconocimiento a aquellos empleados que sobresalen por su desempeño académico. • Todos los empleados que seleccionan este paquete son tomados en cuenta. El Mural será actualizado dos veces al año, colocando una foto del empleado junto con su promedio académico. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Pizarra para el mural. • Foto de los empleados seleccionados. • Papelería. 	Dos veces al año.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones basadas en desempeño.	Premiar la productividad de los colaboradores de ventas aumentando su motivación dentro de la empresa.	Banco de Horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia consiste en la entrega de recompensas no monetarias por metas alcanzadas. Teniendo la oportunidad de escoger uno de los siguientes beneficios de forma mensual: <ul style="list-style-type: none"> ○ Una vez a la semana adelantar una hora de salida por jornada, ○ Una vez al mes adelantar 4 horas de salida por jornada. ○ Optar por cambiar el día libre entre semana a un día libre en fin de semana. • Los empleados con este paquete y tras el logro de las metas mensuales, podrán tener acceso a la estrategia, notificando con una semana de anticipación al hacer uso de su banco de horas. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Mural. • Horarios impresos. • Cinta. 	Entrega mensual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Desarrollo de la carrera y ambiente laboral.	Promover el crecimiento académico dentro de la empresa permitiendo la finalización de una carrera universitaria o el aprendizaje de un segundo idioma.	Beca a la Excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa costeara el 50% de mensualidad universitaria del empleado. • Podrán acceder a la estrategia los empleados que hayan seleccionado el paquete y posean un promedio de notas igual o mayor a 7. • Al finalizar cada ciclo de estudios, el empleado presentará una constancia de sus notas. 	Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Bono del 50% de mensualidad. 	Entrega mensual.
		Becas de inglés.	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa costeara el 50% de mensualidad de clases de inglés del empleado. • Podrán tener acceso a esta estrategia los empleados que hayan seleccionado el paquete y que deseen aprender un nuevo idioma, presentando constancia de las notas obtenidas. 	Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Bono del 50% de mensualidad. 	Entrega mensual.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología
Guía didáctica: Paquete “Level up”.



Objetivo general: Brindar oportunidades de gestión y crecimiento profesional a los trabajadores, mediante el descubrimiento de intereses y habilidades, que permitan una identificación de talento directivo más eficiente dentro de la empresa.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación y gestión de tiempo libre.	Vacaciones dinámicas.	<ul style="list-style-type: none">• Esta estrategia consiste en la oportunidad de elegir el periodo vacacional a conveniencia, seleccionando los días que mejor se adapten a sus planes.• Todos los empleados que seleccionan este paquete tienen derecho a este bono.• El empleado informará con un mes de anticipación su periodo vacacional, para realizar las coordinaciones necesarias.	Intelectual: <ul style="list-style-type: none">• Organización del plan de vacaciones de cada colaborador.	Entrega mensual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones básicas.	Garantizar al colaborador el cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación y gestión de tiempo libre.	Bono canasta básica.	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la Entrega mensual. de una gift card con un valor de \$50 destinado a la compra de productos de la canasta básica. • Todos los empleados que seleccionan este paquete tienen derecho a este bono. 	Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Gift Cards de supermercado. 	Entrega mensual.
Remuneraciones basadas en desempeño.	Aumentar la motivación de los colaboradores premiando su productividad y desempeño laboral.	Bono "Nuestras estrellas".	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la entrega de un bono monetario con un valor de la mitad de salario mensual. • El bono será entregado a los empleados que hayan cumplido las metas propuestas por los mandos superiores durante todo un año y que hayan seleccionado este paquete. 	Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Bono del 50% de salario mensual. 	Entrega anual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Remuneraciones basadas en desempeño.	Aumentar la motivación de los colaboradores premiando su productividad y desempeño laboral.	"El empleado integral".	<ul style="list-style-type: none"> • Esta estrategia consiste en premiar al colaborador de ventas integral, es decir, al empleado que ha sobresalido por cumplir con sus metas de ventas durante todo el año y también cumple con los valores de la empresa. • Por ejemplo: un empleado que generó más clientes u ofreció un servicio al cliente más efectivo, posee buenas relaciones interpersonales con compañeros y jefaturas, trabajo en equipo, responsabilidad en su puesto de trabajo, puntualidad, entre otros. • Todos los empleados que han seleccionado este paquete participan para ser el empleado integral. 	Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Estadía para dos personas en un Hotel de Playa o su equivalente en dinero. 	Entrega anual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Desarrollo de la carrera y ambiente laboral.	Brindar oportunidades de crecimiento a los empleados de forma que se impulse el talento ya existente dentro de la empresa.	Programa de "Mentoring".	<ul style="list-style-type: none"> Al escoger esta opción el empleado recibirá una corta inducción que le permitirá ser mentor de un empleado nuevo, siendo responsable de orientar en normas y políticas de la empresa y cómo aplicarlas, además será un guía para las actividades y funciones del puesto que ejerza dicho empleado. Al finalizar el año cada mentor será evaluado por cada persona que instruyó a través de una encuesta. Así mismo, si en el año surgen varios mentores se elegirá al mejor por medio de una evaluación de desempeño. Por último, se publicará un video en redes sociales (Grupos privados de la empresa) un espacio donde se dará a conocer al mentor del año. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> Selección del mentor y su asignación al empleado de nuevo ingreso. 	Entrega anual.

Dimensión.	Objetivo de la dimensión.	Estrategia.	Descripción de la estrategia.	Recursos.	Frecuencia.
Desarrollo de la carrera y ambiente laboral.	Brindar oportunidades de crecimiento a los empleados de forma que se impulse el talento ya existente dentro de la empresa.	Movilidad externa.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo empleado tendrá la oportunidad de ser asignado a una sucursal diferente durante un periodo de 6 a 8 meses o de forma permanente si así es requerido. • Para esto se tendrán en cuenta tanto la necesidad del talento de dicho empleado en otro establecimiento y las necesidades del empleado, por ejemplo el lugar de vivienda y la accesibilidad hacia la sucursal. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, coordinación y organización con las distintas sucursales. 	A
		Oportunidad de ascenso.	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de la evaluación de desempeño se tendrá la oportunidad de ascender al siguiente puesto de trabajo, según el nivel jerárquico establecido. • Todos los empleados que escojan este paquete participaran en dicha evaluación. 	Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Organización y revisión de la curricula empresarial anual. 	Según las necesidades de la empresa.

11.3 Planes operativos de la Etapa 3: Admirando la cosecha.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología
Temática 1: Evaluación 360°.



Objetivo general: Proporcionar las pautas y pasos necesarios para la aplicación de una evaluación 360° que facilite el proceso para los evaluadores.

Tiempo: 2 Horas. **Facilitadores:** Gabriela Chicas, Alicia Fuentes, Lucia Martínez. **Dirigido:** Al departamento de Recursos Humanos.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Bienvenida.	Generar un clima de confianza e igualdad entre las facilitadoras y los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras se presentarán ante el grupo, dando la bienvenida a los usuarios. Así mismo, las facilitadoras repartirán gafetes a los usuarios, en los cuales ellos escribirán sus nombres. 	Prestarán atención a lo que mencionan las facilitadoras con actitud receptiva.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Gafetes. 	Facilitadoras.	5 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Dinámica de animación: El boom.	Desarrollar la participación al máximo y crear un ambiente fraterno y de confianza.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras posicionarán a los usuarios en círculo. Las facilitadoras pedirán que empiecen a contar en voz alta. Explicarán que a los que les toque un múltiplo de tres (3-6-9-12.) deberán decir ¡BUM! en lugar del número; el que sigue debe continuar la numeración. Indicarán que pierde le juego el que no dice BUM o el que se equivoca con el número siguiente. Los que pierden irán saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración por el número UNO. 	Prestar atención a las indicaciones y ejecutarlas de manera correcta.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Presentación de Power point. 	Facilitadoras.	10 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
¿Qué es la evaluación 360?	Introducir la temática a los usuarios mediante la explicación general de la evaluación 360°.	Se les explicará a los participantes en qué consiste la evaluación 360° y los beneficios que se obtienen al utilizar esta evaluación integral.	Asimilarán el contenido con de una actitud de escucha y participación activa.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios. • Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Power point. 	Facilitadoras.	30 min.
¿Cómo se realiza la evaluación?	Formar a los usuarios en la aplicación de la evaluación 360 por medio de la explicación de cada uno de los pasos de forma clara y concisa.	Las facilitadoras explicarán a los usuarios los pasos de una evaluación 360° los cuales son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación. 2. Comunicar al equipo de trabajo. 3. Proceso de evaluación. 4. Recolección de datos y reportes. 5. Retroalimentación. 6. Diseño de planes de formación. 	Asimilarán el contenido con de una actitud de escucha y participación activa.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios. • Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de Power. point. 	Facilitadoras.	30 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Poniendo en práctica lo aprendido.	Reforzar el conocimiento adquirido mediante la práctica permitiendo la interiorización del procedimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras solicitarán a los usuarios que formen grupos, explicándoles que cada uno representará un paso de la evaluación 360°. Las facilitadoras entregarán a cada pareja de trabajo una página de papel bond con la información de la etapa que les corresponde Se darán 10 minutos para la planificación y posteriormente cada grupo pasará al frente para representar su etapa. Las facilitadoras responderán dudas y enriquecen las participaciones. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Páginas de papel bond. 	Facilitadoras.	25 min

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Cierre.	Permitir que cada integrante manifieste la experiencia de su proceso grupal.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras solicitan a los usuarios que piensen en un concepto acerca del tema trabajado. Luego formará con los usuarios un círculo alrededor de una bolsa con frijoles. Indicarán que cada participante debe ir a buscar un frijol, volver a su lugar y pronunciar su concepto. Al finalizar, explicarán que el concepto es como el frijol sin germinar. Ahora el concepto que cada uno pronunció va a empezar a germinar. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Bolsa con frijoles. 	Facilitadoras.	10 min.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Temática: Grupos focales.

Objetivo general: Conocer el nivel de agrado de los participantes respecto a los paquetes de la PVE, evaluando el grado de satisfacción, eficacia y efectividad del programa desarrollado.

Tiempo: 80 minutos.. **Facilitadores:** Gabriela Chicas, Alicia Fuentes, Lucia Martínez. **Dirigido:** Al personal de ventas.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Bienvenida	Generar un clima de confianza e igualdad entre las facilitadoras y los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> Las facilitadoras se presentarán ante el grupo, dando la bienvenida a los usuarios. Se les explicara a los usuarios el objetivo del grupo focal para conocer su experiencia con la PVE. 	Prestarán atención a lo que mencionan las facilitadoras con actitud receptiva.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Cartel de Bienvenida. 	Facilitadoras.	10 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
El dado de la satisfacción laboral. n laboral.	Indagar el nivel de satisfacción laboral presente en los usuarios y su relación con la PVE.	<ul style="list-style-type: none"> • Las facilitadoras indicarán a los usuarios que tiren del dado, y dependiendo del número que salga habrá una pregunta en un sobre todos deberán responder, p. ej. <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo se han sentido en este año laboral?, ¿Consideras que el paquete que elegiste cumplió con tus expectativas? ¿Por qué? • Una facilitadora deberá ir anotando, las respuestas de los participantes en un papelógrafo. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios. • Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Dado. • Sobres con preguntas. 	Facilitadoras.	20 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Las ventajas y desventajas s.	Conocer las ventajas y desventajas percibidas por los usuarios de los paquetes que ofrece la PVE.	<ul style="list-style-type: none"> • Cada uno colocará en pequeñas páginas de color las ventajas y desventajas de los distintos beneficios ofrecidos por el paquete PVE que eligieron. • Se les entregará una pelota y la persona explicará lo anotado en su papel de color, luego pasará a pegarlo en el papelógrafo. • Luego deberá pasar la pelota a otro participante, así sucesivamente. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios. • Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafo. • Plumones. • Cinta. • papel. 	Facilitadoras.	20 min.

Actividad.	Objetivo.	Procedimiento metodológico.		Recursos.	Responsable.	Tiempo.
		Facilitadoras.	Usuarios.			
Dando sugerencias y propuestas.	Brindar un espacio para obtener aportes y sugerencias que mejoren la Propuesta de Valor al Empleado en su actualización anual.	<ul style="list-style-type: none"> Se reparte a los participantes una hoja en la cual se les explica que deben anotar sugerencias para mejorar el paquete de la PVE que eligieron ese año. Luego se da un breve espacio para que los participantes anoten sus sugerencias. 	Asimilarán el contenido con una actitud de escucha y participación activa, para realizar la dinámica programada.	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Papel. Lapiceros. 	Facilitadoras.	20 min.
Cierre.	Culminar la jornada mediante un espacio de convivencia entre los participantes.	Las facilitadoras brindarán un refrigerio a los participantes presentes en la jornada de capacitación, momento que servirá para dar un descanso y reforzar la relación entre usuarios y facilitadoras.		Humanos: <ul style="list-style-type: none"> Usuarios. Facilitadoras. Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Café y Sándwich. 	Facilitadoras.	10 min.

XII. Conclusiones.

Lo expuesto a lo largo de este Programa de Intervención permite llegar a las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, la elaboración de una propuesta de valor al empleado es una de las estrategias más efectivas para la retención de talento. Así mismo, es un sistema innovador poco visto en el territorio salvadoreño, razón por la cual se creó una PVE como plan de retención de talento basada en aspectos inherentes a la realidad del contexto social y económico, respetando las leyes de trabajo correspondientes. Dicho plan incluye las estrategias necesarias para preparar el ambiente idóneo, su aplicación y evaluación.
- La rotación de personal es un fenómeno que genera una diversa cantidad de consecuencias tanto económicas como no económicas. Al perder talento humano las empresas se ven en la necesidad de recurrir en gastos de reclutamiento y selección del nuevo personal, así como la correcta capacitación para cada persona. Por otra parte, también existen costes secundarios como baja producción del nuevo empleado debido al período de ambientación y por ende una sobrecarga laboral en los demás empleados. Por lo tanto, es imprescindible valorar ambos tipos de pérdidas y establecer estrategias para reducir el índice de rotación laboral.
- Tras la investigación teórica, se determinó que entre las diferentes estrategias que las empresas suelen utilizar para la retención laboral los incentivos monetarios y no monetarios son los más frecuentes, debido a que tras su aplicación se reporta un aumento en la motivación de los empleados y en su desempeño laboral. Así mismo, es importante complementarlo con estrategias dirigidas al desarrollo laboral y las

relaciones laborales, pues éstas generan un ambiente de coherencia y justicia. Lo anterior, dando como resultado que los empleados se involucren en los objetivos de la organización.

- Al tener en cuenta el contexto social presente en el país, la aplicación de una propuesta de valor al empleado como estrategia para la retención de talento resulta una opción altamente beneficiosa. Esta ofrece elementos que van más allá de la compensación total (sueldo base y remuneración variable), que buscan una unidad entre lo que la persona aspira y lo que ofrece la Compañía. Por tanto al implementar la PVE se genera un compromiso más profundo entre empleados y las compañías, siendo estas últimas percibidas como lugares recomendables para trabajar.

- Por último, se concluye que los mejores resultados se lograrán al aplicar la PVE de forma que cada etapa sea realizada paso a paso, respetando las políticas y normas establecidas, evaluando y modificando dicha propuesta basándose en evaluaciones y escuchando las necesidades que solicitan los beneficiarios.

XIII. Recomendaciones.

- Se recomienda para las distintas empresas pertenecientes al área de ventas la implementación de una PVE que se adapte a las necesidades de sus trabajadores, ofreciendo beneficios que motiven al personal y brinden satisfacción personal y profesional, permitiendo la retención de talento y la atracción de nuevo personal valioso.
- Se recomienda a los departamentos de Recursos Humanos buscar soluciones que aborden la problemática de la rotación laboral desde una perspectiva integral, teniendo en cuenta las necesidades de los empleados y la empresa.
- Se recomienda la creación de programas que tengan en cuenta las necesidades del empleado de una forma integral es decir, que apuesten por cubrir tanto el salario económico como el salario emocional de los empleados. Una PVE debe adaptarse y cambiar de acuerdo al contexto de la empresa, así como al de la sociedad en la que se desarrolle, teniendo en cuenta las necesidades que se presenten con cambios estructurales, económicos, políticos y sociales .
- Para diseñar una propuesta de valor al empleado, se les recomienda aplicar instrumentos que permitan medir las diferentes necesidades e intereses existentes dentro de la población de estudio, haciendo uso de una muestra representativa. De forma que la información recabada permita construir y diseñar paquetes de incentivos que se acoplen con mayor precisión a las necesidades que se presentan dentro de una empresa determinada.

- Por último, se recomienda preparar las condiciones idóneas para la aplicación de la PVE, realizando actividades como capacitaciones dirigidas al departamento de recursos humanos, las jefaturas correspondientes y los empleados de las áreas de ventas para dar a conocer la propuesta. Así mismo, es de suma importancia brindar diferentes opciones de paquetes dentro de la PVE de forma que pueda adaptarse a las necesidades e intereses de los colaboradores de ventas. y para finalizar, es menester contar con mecanismos que permitan medir los logros alcanzados tras la aplicación de la pve, resaltando las variables de desempeño laboral y la percepción de los empleados sobre la PVE.

Fuentes de información consultadas.

Acevedo, I. A., y López, A. F. (2007). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos.*

Limosa.

https://www.academia.edu/30984428/El_proceso_de_la_entrevista_conceptos_y_modelos_-_Acevedo_y_Lopez

Aguado, M., y Avilés, Y. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. *MK-Marketing Más Ventas*, 26 (277), 42-49.

https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1203_MKTVtas.pdf

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos.* Garnica.

Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias.* Garnica SA.

Alles, M. (2009). *Construyendo talento.* Garnica.

Atehortúa, F., Bustamante, r., y Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo.* Editorial Universidad de Antioquia.

Baldwin, M. D. (2000). *The strategy of succession planning.*

<https://www.cssp.com/CD0100/SuccessionPlanningStrategy/>

Bedodo, V. Y Giglio, C. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones.* (Tesis de grado).

Universidad de Chile, Santiago, Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>

Cantú, L. (2006). Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

<http://eprints.uanl.mx/5584/1/1020154696.PDF>

Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Fundación EOI.

<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20585/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>

Chapman, G., y White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al personal para mejorar su Empresa*. Editorial Portavoz.

Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.). McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

Cultura. (20 de marzo de 2020). *Cultura organizacional*.

<https://www.significados.com/cultura-organizacional/>

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.

Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.

<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- EAE Business School. Planeta Formación y Universidades (2020). *Seis empresas que triunfan gracias al Empowerment*. <https://www.eaprogramas.es/blog/seis-empresas-que-triunfan-gracias-al-empowerment>
- Espinoza, E. (2013). *Rotación de personal en una empresa de retail de Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Agustín. Perú.
- Flores, R., Abreu, J., y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- García, L. (2005). ¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*, 2, 72-163. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1393891>
- Gamarra, L. (2016). Trabajando para las mejores: Mejores empresas para trabajar en el Perú 2016. *Great Place To Work Perú*. https://issuu.com/luisfelipegamarra/docs/revista_20gptw_20_281_29
- Gómez, L., Balkin, B., y Cardy, R. L., (2008). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Gutierrez, J. (julio de 2011). La gestión del talento y la generación de valor de la empresa. *Cuaderno de Investigación*. <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333455/1/51-161-1-PB.pdf>

Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. Editorial Ciencias Médicas.

http://newpsi.bvpspsi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf

Goncer, C. (2014). Desarrollo de la employee value proposition. *Capital Humano*, 289, 62-64.

https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Co municacion.pdf

Hatun, A. (2009). El caos del talento. *Harvard Business Review*, 87(8), 19-30.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3112094>

Hernández, A., y Rivera, O. (2015). *Estrategias para la Retención del Talento Humano en los call centers: Atento, Convergys, Sykes Teleperformance y Telus en El Salvador*. (Tesis de grado). Universidad “Dr. José Matías Delgado”. El Salvador.

<http://www.redicces.org.sv/jspui/handle/10972/3148>

Hernández, J., Meléndez, B., y Rodríguez, B. (2009). *Los efectos psicológicos que causa la rotación de personal en los trabajadores de centros de atención de llamadas Call Center ubicados en el Área Metropolitana del Gran San Salvador*. (Tesis de grado). Universidad de El Salvador. El Salvador.

Hernández, S., Cruz, Z., Meza, M., y Cruz, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4 (11), 43-50.

https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf

Herrera, H. (2008). *Elementos que inciden en la rotación de personal de una organización de autoservicio*. (Tesis de grado). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.

<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1067/1/ELEMENTOSQUEINCIDENENLAROTACIONDEPERSONALDEUNAORGANIZACIONDEAUTOSERVICIO.pdf>

Hirschfeld, K. (2006). *Retención y fluctuación: Retener empleados - Perder empleados*.

<https://www.ccoo-servicios.es/html/4771.html>

Ipsos Apoyo. (9 Septiembre 2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. IPSOS. <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>

Jackute, I. (2013). *Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la Región de Murcia*. Universidad politécnica de Cartagena.

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jiménez, A., Hillier-Fry, C., y Díaz, J. (2008). *Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*. *Business Review*, 173. https://www.harvard-deusto.com/revista/business_review

Llaque, J. (2018). *La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017*. (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte. Perú.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12846/Llaque%20Quiroz%2c%20Juan%20Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18. <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>

Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mc Graw Hill/ interamericana Editores S.A.

Maya, M. (1993). Evaluación del Desempeño y su efecto en la calidad total. *Investigación y educación en enfermería*, 11(2), 50-58.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5331861>

Minchington, J. 2005. *Máxima autoestima*. Editorial Sirio, SA.

Mondy, R. y Noé R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson-Prentice Hall.

Naranjo, P. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170.

Peiró, J. (1990). *Psicología de la organización*. Editorial de la Universidad nacional de educación a distancia.

Quiteros, P., (junio de 2015). *Retos y Estrategias en Recursos Humanos*.

<https://docplayer.es/61157428-Retos-y-estrategias-en-recursos-humanos.html>

Ramos, L., y Valderrama, W. (2019). *Propuesta de un plan de retención laboral para mejorar el nivel de Productividad de la empresa de transportes turismo y servicios Generales vía latino sac, en la ciudad de trujillo, 2018*. (Tesis de grado).
Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/4889/1/RE_ADMIN_LUIS.RAMO_S_WENDY.VALDERRAMA_PROPUESTA.PLAN.RETENCION_DATOS.pdf

Real Academia Española. (s.f.). Incentivo. En *Diccionario de la lengua española*.

Recuperado en 15 de marzo de 2020, de <https://dle.rae.es/incentivo>

Reaño, L. (4 de abril de 2011). *El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica*. Semana Económica.

<https://semanaeconomica.com/search?q=64342+peru+es+el+paislatinoamericano+con+mas+alta+rotacion+de+sus+ejecutivos>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S (2005). *Comportamiento organizacional*. (2ª Ed.). Prentice.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ruiz, E., Gago, M., Garcia, C., y Lopez, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Russo, D. (2010). *17 reglas para atraer y retener al talento*. Financial Times Prentice Hall.
- Salguero, H., Mendoza., y Posada, E. (2015). *Modelos de gestión de talento humano en los call centers. Caso específico: Telus y Sykes*. (Tesis de grado). Universidad “Dr. José Matías Delgado”. El Salvador.
- <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/0002321-ADTESMM.pdf>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Taylor, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª Ed.). Trillas.
- Trebilcock, A. (2012). *Relaciones laborales y gestión de recursos humanos*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- Tito-Huamani, P. (2013). *Rotación y absentismo laboral en el parque industrial de Villa El Salvador*. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, 16(31), 81-98.
- Valdebenito, Z. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. (Tesis de grado). Universidad de

Chile. Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>

Vallejo, V. y Portanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM*, 145 - 168.

<http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76/74>

ANEXOS.