

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER ADMINISTRACIÓN
FUNCIONAL DE EMPRESAS**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Propuesta de estrategias para la Retención del Talento Humano en la Empresa
Generación Eléctrica en el periodo 2021 - 2022.

AUTOR:

Lic. Sandra Lorena Larios Fonseca

ASESOR:

Msc. Abel de Jesús Membreño Galeano

MANAGUA, JULIO DEL 2020

Contenido

I.	Introducción	1
II.	Antecedentes	3
2.1.	Antecedentes Teóricos	3
2.2.	Antecedentes de la empresa	4
2.3.	Estructura organizativa de le empresa	5
2.4.	Estructura interna de RRHH	5
III.	Planteamiento del problema	6
IV.	Objetivos	8
4.1.	Objetivo General:	8
4.2.	Objetivos Específicos:	8
V.	Justificación	9
5.1.	Justificación teórica	9
5.2.	Justificación practica	9
5.3.	Justificación metodológica	10
VI.	Marco teórico	11
6.1.	Conceptos básicos y teoría	11
6.1.1.	¿Qué es el talento?	11
6.1.2.	¿Qué es el Talento Humano?	12
6.1.3.	¿Qué es Rotación?	14
6.1.4.	¿Qué es Retención?	17
6.1.5.	¿Que son estrategias?	18
6.2.	Gestión del talento humano y su importancia	18
6.2.1.	Gestión moderna del talento humano	20
6.2.2.	Objetivos de la gestión del talento humano	20
6.3.	Retención del Talento humano	21
6.3.1.	Causas que obstaculizan la retención del TH	22
6.3.2.	Fuga del Talento Humano	23
6.3.3.	Factores que inciden en la fuga del Talento Humano	24
6.3.3.1	Factores que generan Insatisfacción	24
6.3.3.2	Factores que generan satisfacción	25
6.4.	Satisfacción Laboral	26
6.4.1.	Otros factores o causas de satisfacción laboral	27

6.4.2.	Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral.....	28
6.4.3.	El efecto que tienen los empleados satisfechos e insatisfechos.	29
6.5.	Clima organizacional.....	30
6.5.1.	Importancia del clima organizacional.....	32
6.5.2.	Características del clima organizacional.....	32
6.6.	Las organizaciones deben retener el Talento Humano	33
6.6.1.	¿Cómo atraer y retener el Talento?.....	34
6.6.2.	Desempeño	35
6.6.3.	Comunicación	36
6.6.4.	Comunicación efectiva	36
6.6.5.	Lealtad.....	36
6.6.6.	Ventaja competitiva	37
6.7.	Planeación Estratégica	37
6.8.	Planificación Estratégica del talento humano.....	38
6.9.	Estrategias generales para retención del Talento Humano.	39
6.10.	Motivación	40
6.10.1.	Teorías de la Motivación	41
6.10.1.1	Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (Maslow, 1991).....	41
6.10.1.2	Teoría de dos factores de Herzberg.....	44
6.10.2.	Tipos de Motivadores.....	46
6.10.3.	Motivación Intrínseca y Extrínseca	46
VII.	Retención del talento humano en la empresa Generación Eléctrica	49
7.1.	Conociendo a nuestros colaboradores	49
7.2.	Selección y Desarrollo profesional	50
7.3.	Beneficios, incentivos o compensaciones.....	50
7.4.	Integración Vida Trabajo.....	51
VIII.	Algunos beneficios de los colaboradores – Generación Eléctrica.....	52
8.1.	Política salarial de la empresa.....	52
IX.	Hipótesis.....	53
X.	Operativización de variables.....	54
10.1.	Tabla 1 Variables	54
XI.	Diseño metodológico	55
11.1.	Enfoque de la investigación	55

11.2.	Tipo de investigación.....	55
11.3.	Definición de Variables	55
11.4.	Población y muestra	56
11.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	57
11.5.1.	Métodos Empíricos.....	57
11.5.2.	Encuesta.....	57
11.5.3.	Entrevista	57
11.5.4.	Investigación documental.....	58
XII.	Análisis de los resultados	59
12.1.	Análisis final de los Resultados	71
XIII.	Conclusiones	73
XIV.	Recomendaciones	75
XV.	Bibliografías	77
XVI.	Anexos	79
16.1.	Instrumento - Encuesta/cuestionario.....	79
16.2.	Figura 1. Pirámide de necesidades según Maslow	83
16.3.	Figura 2. Pirámide de la calidad de vida de Maslow	83
16.4.	Figura 3. Pirámide de necesidades según Herzberg	84
16.5.	Figura 4. Teoría de los dos factores según Herzberg.....	84

Índice de gráficos

Gráfico 1 Edad de los colaboradores	59
Gráfico 2 Tiempo o Antigüedad en la empresa.....	60
Gráfico 3 Satisfacción en su puesto de trabajo.....	60
Gráfico 4 Nivel de motivación.....	61
Gráfico 5 Salario que percibe	62
Gráfico 6 Condiciones físicas del centro	63
Gráfico 7 Relación con el jefe inmediato.....	64
Gráfico 8 Recibe algún tipo de Motivación	65
Gráfico 9 Catalogar el tipo de motivación que reciben	66
Gráfico 10 Reconocimiento por desempeño.....	67
Gráfico 11 Beneficios distintos a los que otorga la ley	68
Gráfico 12 Otros beneficios para agregar	69
Gráfico 13 Recomiende una estrategia	70

Carta Aval del Tutor

Doctor **Ramfis Muñoz**

PROCOMIN. Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN Managua

Estimado Doctor Muñoz:

Sirva la presente para remitirle valoración de trabajo de tesis titulada: *Propuesta de plan de Retención del Talento Humano en la Empresa Generación Eléctrica en el periodo 2021.2022* presentado por el Licenciado Sandra Lorena Larios Fonseca para optar al título de **Máster en Administración Funcional de Empresas** de la maestría del mismo nombre que se imparte en el programa de capacitación internacional (procomin) adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua.

Respecto al estudio, el maestrante siguió las recomendaciones técnicas y metodológicas estipuladas en el Reglamento de Tesis de Posgrado de la UNAN Managua e incorporó las correcciones orientadas a las observaciones realizadas en el proceso de tutoría. Por lo anterior se recomienda la asignación de Honorable Jurado Calificador para la correspondiente defensa de la tesis en mención.

Sin más al respecto, se extiende el presente aval en la ciudad de Managua, República de Nicaragua a los 18 días de Junio del dos mil veinte.

Profesor Titular: **MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano**

Tutor de Tesis

Procomin

Facultad de Ciencias Económicas

UNAN Managua

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a:

A Dios: mi padre celestial, Por ser la luz que me guía y por darme sabiduría e inteligencia para alcanzar mis sueños y metas, por su infinita misericordia, por su amor y por darme las fuerzas para vencer todos los obstáculos y lograr el triunfo.

A mi hija, por ser el motor que impulsa mi vida, por ser mi fuente de motivación, por darle sentido a mis días, por impulsarme a seguir adelante, progresar y culminar con éxito esta tesis, por eso te la dedico al igual que cada esfuerzo y sacrificio que realice para lograr esta meta, tú me estimulas a ser mejor cada día.

A mi esposo, por su apoyo emocional y económico, por su comprensión y paciencia, por su entrega, amor y cariño para conmigo.

A mis padres, quienes han sacrificado gran parte de su vida para guiarme y formarme. A quienes deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos, por su apoyo, por su amor, por sus consejos y sus valores.

A mi hermano, por ser el ejemplo vivo de que con esfuerzo y sacrificio se logran las metas y los objetivos, **a tu esposa e hijos** que se han convertido en una parte importante de mi vida, también se las dedico.

A mis amigos por ser parte de esta etapa, y por las vivencias diarias que me ayudaron a crecer.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mis más sinceras muestras de agradecimiento a:

Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de esta maestría.

A mi hija, eres mi orgullo, gracias por tu apoyo, sacrificio y amor para conmigo.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi esposo, has sido fundamental en mis éxitos, gracias por estar siempre presente, sin importar que sean momentos de alegría o angustia.

A mis maestros, por brindarme su guía y sabiduría durante el transcurso de esta maestría, que sin esperar nada a cambio han sido pilares en mi camino.

A mi tutor, por su tiempo y disposición para guiarme en la elaboración de este trabajo. Gracias

A todas aquellas personas, que me brindaron su colaboración, apoyo y paciencia durante el desarrollo de este trabajo.

A todos mis familiares y amigos, que de una u otra forma han estado a mi lado apoyándome en las metas que he emprendido.

RESUMEN

La presente investigación es un estudio sobre la Retención del Talento Humano en la Empresa Generación Eléctrica, la cual tiene por objetivo, Diseñar estrategias y acciones adecuadas para retener al personal.

Los resultados que arrojen esta investigación serán utilizados para demostrar las principales causas que contribuyen a la deserción del talento humano y los principales factores motivacionales que garantizan la permanencia del personal, con el fin de dárselas a conocer a la Dirección superior de la empresa mediante las conclusiones y recomendaciones que resulten. Se espera que estas sean tomadas en cuenta y que colaboren para desarrollar las acciones y estrategias para la retención del talento humano.

Es importante que la empresa evite que el personal laboral abandone su trabajo, ya que el talento humano es el capital intelectual de la misma por lo que al abandonar un empleado el trabajo que está realizando en algún puesto, hace un daño a la empresa de manera directa.

Este trabajo estuvo integrado por tres objetivos específicos, los cuales delimitaron el desarrollo de la investigación. Se concluyó que existen ciertos elementos como: las relaciones interpersonales, el salario, el reconocimiento, los incentivos monetarios y no monetarios, los logros y el crecimiento, identificados como los factores que estimulan al talento a fugarse de la organización.

En consecuencia, se realizaron las recomendaciones pertinentes tales como: Realizar estudio de salarios, Ofrecer a los trabajadores remuneraciones directas e indirectas que apoyen al salario fijo que motiven el desempeño, Fortalecer las estructuras comunicacionales jefe – empleado, Crear y promover planes de incentivos por desempeño, Aumentar y ofrecer beneficios que estén al alcance de la organización e Incrementar los programas de capacitación del personal.

Dichas recomendaciones serán la pauta para el desarrollo de las estrategias necesarias para retener al talento humano en la empresa Generación Eléctrica.

SUMMARY

The present investigation is a study on the Retention of Human Talent in the Electric Generation Company, whose objective is to design appropriate strategies and actions to retain personnel.

The results of this research will be used to demonstrate the main causes that contribute to the desertion of human talent and the main motivational factors that guarantee the permanence of personnel, in order to make them known to the company's senior management through the conclusions and recommendations that result. It is expected that these will be considered and that they collaborate to develop actions and strategies for the retention of human talent.

It is important for the company to prevent labor personnel from leaving their work, since human talent is the intellectual capital of the company, so when an employee abandons the work he or she is doing in some position, it damages the company in a direct.

This work was integrated by three specific objectives, which delimited the development of the investigation. It was concluded that there are certain elements such as: interpersonal relationships, salary, recognition, monetary and non-monetary incentives, achievements and growth, identified as the factors that stimulate talent to escape from the organization.

Consequently, the pertinent recommendations were made such as: Carry out a salary study, offer workers direct and indirect remuneration that supports the fixed salary that motivates performance, Strengthen the boss-employee communication structures, Create and promote performance incentive plans, Increase and offer benefits that are within the organization's reach and Increase staff training programs.

These recommendations will be the guideline for developing the necessary strategies to retain human talent in the Electric Generation Company.

I. Introducción

La presente Tesis tiene como propósito general presentar una propuesta de estrategias para Retención del Talento humano en la empresa Generación Eléctrica S.A.

La propuesta deberá incluir las estrategias que eviten la deserción y fuga de personal. Se considera que esta investigación, es importante, ya que será de mucha utilidad como referencia y material de apoyo para futuros trabajos investigativos de los estudiantes e incluso docentes. Por otra parte, la retención de talento humano es un tema de mucho interés para toda empresa, sobre todo para aquellas compañías de carácter productivo, como es el caso de la empresa Generación Eléctrica, la cual analizaremos a continuación.

El contenido se basa en la justificación de la elaboración del presente trabajo, el cual plantea la problemática que tiene la empresa para retener a su talento clave.

Se realizará un análisis del tema de investigación, el cual incluye una serie de encuestas y entrevistas a colaboradores de la empresa, se incluirán algunos directivos de diferentes áreas para obtener información sobre la forma de retener el talento humano en las organizaciones. Es importante mencionar que el desarrollo de las empresas hoy en día, ya no depende de sus productos ni mercados, el verdadero logro se centra en el recurso humano.

Precisamente el fenómeno de la retención del talento será el núcleo central del contenido del tema de investigación, esto para lograr mantener en la empresa a sus colaboradores claves a través de las estrategias propuestas.

La presente tesis está estructurada en capítulos en los que se incorporan los siguientes aspectos: Introducción, antecedentes, justificación, planteamiento del problema de investigación, objetivos generales y específicos, mediante los cuales se logró alcanzar el propósito de la investigación. La fundamentación teórica, que incluye conceptos básicos de talento, rotación, estrategias y retención, junto a sus causas y consecuencias.

En el diseño metodológico se expondrá la estrategia metodológica utilizada, el tipo de estudio y el diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e

instrumentos de recolección de datos, así como el procesamiento de los mismos, entre otros, también se incluye el análisis de los resultados los cuales serán presentados en cuanto a los factores que inciden en la fuga del talento humano dentro de la organización, a las razones por las cuales profesionales buscan nuevas oportunidades fuera de la misma.

En la interpretación de los resultados, se dará respuesta a los objetivos que han sido planteados en la presente investigación. Finalmente, se desarrollarán las conclusiones finales referidas al análisis e interpretación de los resultados obtenidos y al logro de los objetivos formulados, que justifican el resultado de la investigación, seguidamente estarán las recomendaciones, las que harán mención a sugerencias para tratar de minimizar la deserción y fuga de talento humano en la empresa G.E.

Con las referencias bibliográficas consultadas se conocerá el material bibliográfico y electrónico, empleado para la realización del estudio y por último estarán los anexos, en estos se presentarán los instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación y algunos cuadros y esquemas en él se incluyen conceptos básicos de talento, rotación, estrategias y retención, junto a sus causas y consecuencias mencionados en el desarrollo de la presente tesis.

II. Antecedentes

2.1. Antecedentes Teóricos

Inicialmente se consultaron libros bases como Administración de Personal, Comportamiento organizacional, Retención y Gestión del Talento Humano, La búsqueda se enfocó en el tema de Retención del talento humano y en sus causas.

Con la finalidad de sustentar la presente investigación se realiza la revisión de materiales bibliográficos a nivel nacional e internacional, trabajos de grado y otras investigaciones relacionadas con las variables de estudio, por lo cual se seleccionaron las siguientes:

Título de Tesis Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico, análisis de su impacto en los resultados de empresas. Universidad de Valladolid – Facultad de Ciencias Económicas y empresariales, España 2011. Autor: Dra. Celia Martin Sierra. El propósito fundamental de esta investigación es examinar la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados organizativos, teniendo en cuenta el papel que puede jugar la retención del capital humano vinculado a los empleados valiosos de la organización.

Título de Tesis Análisis de las necesidades de Retención de Talento Humano. Universidad de Oriente – Escuela de Ciencias sociales, Venezuela 2013. Autores: Marielys González y Douglas Mena. La investigación trata de como en la actualidad el mercado laboral cambia cíclicamente, la responsabilidad de Retener talento humano es de mayor nivel. Vivimos en la era del conocimiento y el talento humano, es la ventaja competitiva central de las organizaciones.

Título de tesis Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores. UNAM – Estelí, 2015. Autores: García Hodgson, Melgara Estrada y Villarreyna Centeno. Esta investigación consistió en determinar la incidencia del clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa, así como las dimensiones objeto de estudio tales como: ambiente físico, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional.

Título de tesis Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño. UNAM – Estelí, 2013. Ciencias económicas. Autores: Yuma Ninoska

Castillo, Vania Lucía Chavarría Herrera, Antonio Velásquez Rodríguez. Esta nos señala que se debe recalcar la importancia que tiene el elemento humano dentro de las organizaciones, motor generador de todas las operaciones de una empresa.

2.2. Antecedentes de la empresa

Generación Eléctrica S.A. es una empresa que nació como proyecto en el año 2007, con el fin de dar respuesta al problema de energía que había en Nicaragua, por tanto, fue consolidado como tal en el año 2009, generando energía eléctrica para todo el país, formando parte del proyecto nación del presente gobierno, teniendo como misión y visión:

Misión: Reducir el déficit de electricidad en el país, generando la energía mediante la operación comercial con plantas de combustión interna, Hidroeléctricas y Eólicas; las cuales, por ser de potencia firme, incrementan la confiabilidad y estabilidad del sistema eléctrico en Nicaragua.

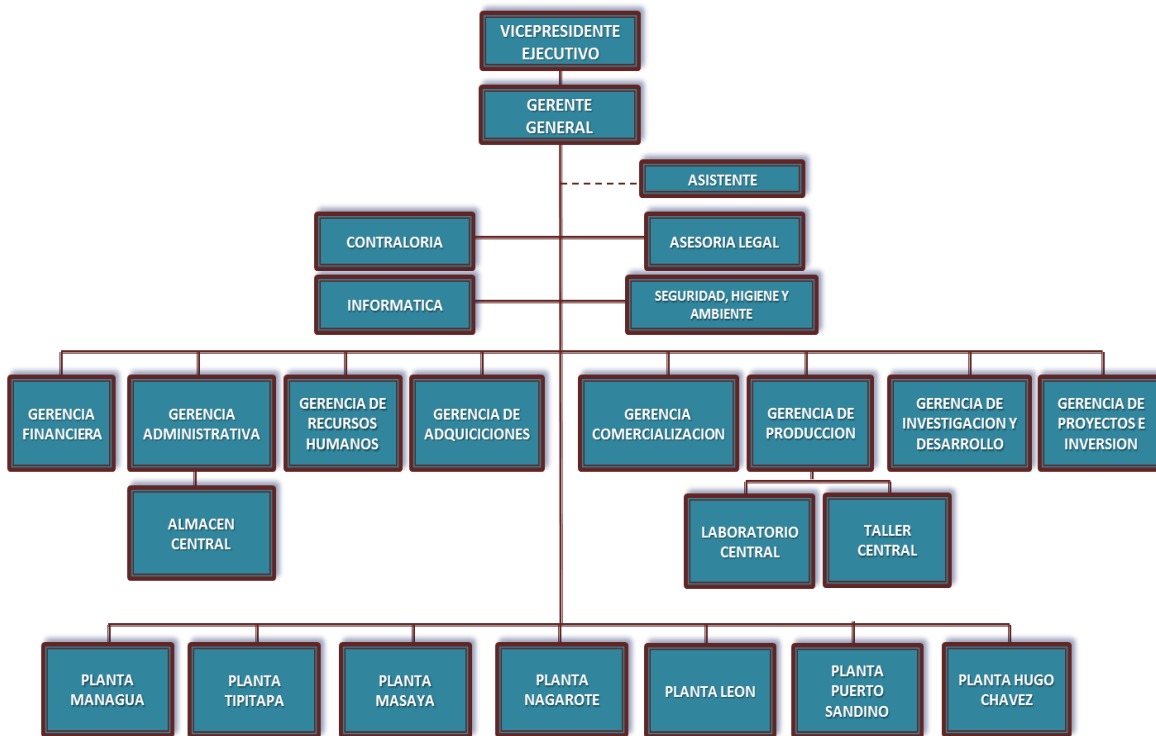
Visión: Ser una Empresa Líder en la Generación de Electricidad, diversificando la Matriz de producción de energía, para ofrecer un servicio de máxima calidad; atrayendo así a futuros inversionistas y a la vez beneficiando la condición de vida de la población, Industria, Comercio y Negocio.

En el año 2009, Generación Eléctrica S.A comenzó a inyectar energía Eléctrica a la Matriz de energía nacional, dando prioridad a la industria que impulsa la economía de nuestro país, y a la vez beneficiando a la población.

La estrategia de la empresa se basa en aportar a la eliminación del déficit energético y al cambio de la matriz energética del país, que asegure en el corto plazo el cumplimiento del Plan del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional “Cero Apagones” y los objetivos de integración energética en el marco del mecanismo de PETROCARIBE, garantizando energía y potencia a precios justos para la población nicaragüense.

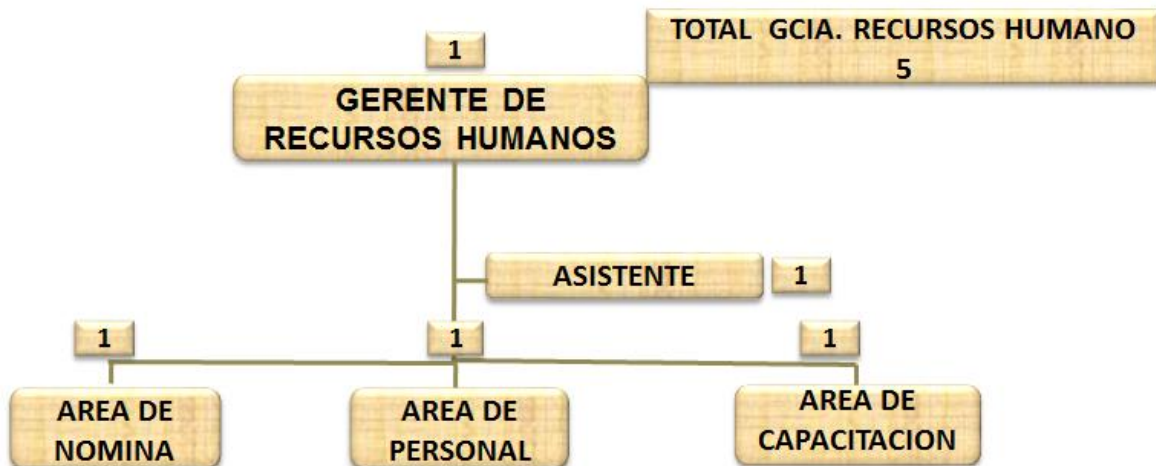
2.3. Estructura organizativa de le empresa

La empresa Generación eléctrica está compuesta de la siguiente manera:



Debido a que la presente investigación será de beneficio no solo para la empresa en general si no también será una herramienta para la gerencia de recursos humanos, a continuación, se detalla la estructura interna de la misma:

2.4. Estructura interna de RRHH



III. Planteamiento del problema

El Recurso humano es el elemento más importante de las organizaciones, ya que representan un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, que forman la base de los triunfos, logros y metas que obtienen las empresas, Por tanto, es necesario que toda empresa conozca como retener a su talento más valioso.

Es preocupante que, en estos tiempos de crisis, exista una fuga de cerebros a otras organizaciones y al extranjero por la no posibilidad de las empresas de conseguir y mantener a personas importantes dentro de ella. Es importante que una empresa si se encuentra dentro de sus posibilidades resista los tiempos de presión conservando a las personas de valor, ya que sin ellas difícilmente pueda recuperarse de la situación y conseguir un mayor nivel de crecimiento y competitividad. Hay que tener en cuenta que los empleados son los activos más importantes en la empresa.

En el caso de la empresa en investigación, aunque cuenta con un convenio colectivo que contempla beneficios, no han sido suficientes para retener el talento humano. Se podría decir que la fuga de personal no solo se origina por renunciadas, abandonos o el reemplazo de empleados que no cubren las características que demanda el puesto, sino más bien por la falta de estrategias de gestión para poder retenerlo, lo que ocasiona incremento en los costos y a la vez una disminución en la productividad.

Por lo tanto, la presente investigación pretende determinar las causas y los factores motivacionales y de otros ámbitos que provocan la no retención de las personas en la empresa Generación Eléctrica, De tal forma que su principal enfoque será, proponer una serie de estrategias orientadas a las necesidades de sus colaboradores, para desarrollar e implementar las prácticas necesarias que aseguren influir de manera positiva sobre su personal, dando así respuesta al problema principal objeto de estudio de la presente tesis, obteniendo disminuir la fuga o deserción del personal.

Los beneficiados con los resultados que revele el presente estudio serán la Gerencia General y Recursos Humanos, ya que aportará a la empresa datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas en los procesos de personal, sobre todo en la capacidad que tengan para desarrollar las técnicas para retener al mejor talento humano.

Las prácticas tradicionales implementadas en las empresas se han vuelto insuficientes frente al dinamismo de las organizaciones y su entorno inconstante, puesto que los cambios en la gestión del talento humano han establecido nuevos aspectos en las relaciones laborales y su incumplimiento facilita la deserción de talento, esto debido a la dificultad de brindar oportunidades laborales, provocando que los profesionales mejor calificados migren en busca de mejores condiciones en el mercado laboral y competitivo.

Una organización no funciona de la mejor manera, sino cuenta con el elemento más importante, el cual es el talento humano, ya que este le da vida a la misma como tal y al cumplimiento de sus obligaciones, responsabilidades o tareas.

Debido a lo antes mencionado y con base a la problemática descrita surge la pregunta toral.

a. Pregunta Toral

1. ¿Cuáles son las estrategias que debe contener, la presente propuesta para la Retención del Talento humano en las áreas administrativas y operativas de la empresa Nicaragüense Generación Eléctrica, durante el año 2021?

Tomando en cuenta el problema de investigación planteado con anterioridad y la pregunta toral, se generan las siguientes preguntas específicas, las cuales dan la directriz que debe de llevar la investigación:

b. Preguntas Específicas

1. ¿Cuáles son las principales causas que contribuyen a la deserción del talento humano en la empresa Generación Eléctrica?
2. ¿Cuáles son los principales factores motivacionales que garantizan la permanencia del personal en la empresa?
3. ¿Qué acciones y estrategias debe contemplar la propuesta de retención que contribuirá para retener al personal?

IV. Objetivos

4.1. Objetivo General:

- Proponer estrategias adecuadas para retener el talento humano en la Empresa Generación Eléctrica para el año 2021, que contribuya con la efectividad organizacional.

4.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar las causas que contribuyen a la deserción del talento humano en la empresa Generación Eléctrica S.A.
2. Determinar los factores motivacionales que garantizan la retención del talento humano basado en las distintas formas de incentivos.
3. Diseñar estrategias de retención del TH a partir del diagnóstico de la satisfacción laboral.

V. Justificación

La presente tesis, está basada en el potencial de la gestión de Recursos humanos para retener el talento humano estratégico de la organización, como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. La retención del talento proviene, de la necesidad que existe para poder mantenerlo y conservarlo, es por esto que surge la presente propuesta de investigación, basándose en su importancia y en el impacto que posee para la gestión estratégica de las empresas.

5.1. Justificación teórica

El desarrollo del presente estudio se justifica desde el punto de vista teórico porque incluye una recopilación detallada de varios autores especializados en la temática propuesta, haciendo mención de conceptos básicos de talento, rotación, retención, estrategias, satisfacción laboral, clima organizacional, planificación y motivación, esto con el fin de encontrar explicaciones a situaciones internas (Deserción y Fuga del Talento humano) que afectan a la empresa actualmente.

La investigación del presente estudio de la empresa Generación Eléctrica en síntesis estará complementada con el análisis del investigador, las fuentes serán bibliográficas y otras formas de archivo de información.

5.2. Justificación practica

Esta tesis tiene como propósito, presentar estrategias que garanticen la retención del talento clave de la empresa, contiene un análisis sobre talento, retención y gestión de las personas, además tratará de generar oportunidades de desarrollo a la empresa, las cuales servirán de guía para que los gerentes tomen decisiones encaminadas a mejorar el proceso de crecimiento del talento humano.

En la actualidad en la empresa Generación Eléctrica, las prácticas de recursos humanos juegan un papel protagonista debido a que permiten la Selección, la Retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizativo. Sin embargo, el mantenimiento o permanencia de dicho talento humano implicará realizar un análisis sobre el conjunto de conocimientos, habilidades, afectos,

actitudes y factores motivadores, por tal razón el presente estudio será una herramienta útil para el desarrollo del Talento humano.

Cabe destacar, que, si una empresa no cuenta con talento clave para el desarrollo favorable de la misma, se verá en desventaja respecto a otras, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus servicios o relaciones en todo ámbito.

5.3. Justificación metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como el cuestionario (Encuesta) y su procesamiento, las que serán destinadas a medir el criterio de los colaboradores de la empresa Generación eléctrica, esto al final permitirá conocer las causas de la no retención de sus colaboradores, recordemos que la retención de empleados, se relaciona con los logros de la empresa.

Por tal razón la presente investigación es relevante, ya que servirá para aplicar, desarrollar y apoyar las estrategias propuestas en el futuro, debido a que brinda las opciones de compensación, beneficios y motivación que la empresa requerirá para retener al talento humano.

VI. Marco teórico

6.1. Conceptos básicos y teoría

6.1.1. ¿Qué es el talento?

La palabra talento proviene del latín talentum y significa, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

Persona inteligente o apta para determinada ocupación. Es inteligente, en el sentido que entiende y comprende y tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello. Es apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de su ocupación.

El talento es un concepto multidimensional y responde a numerosas definiciones. En el sentido más práctico, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que le den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con aptitudes y destrezas sobresalientes respecto del colectivo estándar para realizar una tarea determinada de forma exitosa.

De igual forma, (Serna, 2009) afirma que “Se puede describir como la suma del capital intelectual más el emocional, aportando ambos en su conjunto, un valor añadido a la organización o empresa. Por tanto, los componentes del talento son muchos: las experiencias, el aprendizaje, la capacidad de adaptación, el liderazgo, la pro actividad, los conocimientos, las habilidades y competencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes personales y sociales, las actitudes, las potencialidades, la salud y muchos más” (p. 27 – 28).

La literatura consultada sugiere que, en el ámbito laboral, la palabra talento suele utilizarse en armonía con una serie de términos, tales como: personal de alto desempeño o rendimiento, personal con potencial, personal clave. Eso sucede, porque todos ellos comparten un gran número de características, lo que hace que en el uso cotidiano la línea separadora de estos conceptos se haga tan frágil, que diversos autores se refieran indistintamente a cualquiera de ellos. De modo, que a partir de ahora entenderemos que todos estos términos definen a aquellas personas que cuentan con competencias o habilidades específicas.

Figura 1. Pirámide del talento



Figura 1. La figura 1 muestra la pirámide del talento, tomando en consideración el talento, el conocimiento, la información y los datos como ejes principales, esta pirámide que comienza en su parte inferior con datos siguiendo por la fase de información, hasta llegar al talento. Adaptado de Nuevas Tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo, p.40, por (Serna, 2009). Madrid, España: Coordinación de edición.

Seguidamente, el talento debe entenderse en un contexto organizacional específico donde la persona comprometida pueda poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores interactuando con otros en un ambiente que les provea metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, diversión, entre otras.

Se puede decir según lo citado anteriormente, que el talento no es necesariamente la inteligencia, los títulos académicos, ni el tener una característica concreta sino más bien la capacidad de una persona de añadir un valor determinado a la empresa, se requiere un mayor compromiso el cual se construye por medio de la motivación.

6.1.2. ¿Qué es el Talento Humano?

En los últimos años los constantes cambios sobre todo a nivel tecnológicos han obligado a las organizaciones a replantear su visión y sus estrategias de producción, como consecuencia de esto también han cambiado el modo de gestionar al personal,

debiendo romper con el paradigma tradicional y dar paso a un nuevo modelo donde el hombre es visto como ser integral inteligente capaz de aportar a través de sus conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas un valor agregado a la organización.

(Benitez, 2005) define el Talento Humano como “el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las organizaciones”. (p. 92)

La definición de dicha autora está enfocada en su visión de Talento Humano hacia la forma de cómo debe considerarse al personal y la manera de conducirlo para lograr alcanzar las metas que se persiguieron. La investigación busca ir más allá, adentrarse en las potencialidades de las personas.

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Es por ello que (Mejía & Montoya, 2010) expresan que:

El talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado, ya que consisten en todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad. (p.52).

Por otro lado, la Gestión por Competencias profundiza el desarrollo e involucramiento del Talento Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización, tal como define las competencias (Mejía & Montoya, 2010), como “un conjunto de habilidades, saberes, técnicas, formas de pensamiento, que le permiten al empleado desarrollar un desempeño”.

Este autor pretende expresar que el desarrollo de las competencias tiene como objetivo desplegar los requisitos apropiados que necesita el individuo para desempeñarse

de manera óptima en sus funciones. Así como también considera que las competencias delimitan los objetivos a conseguir en una tarea específica dentro de la organización.

En resumen, se puede decir que Talento Humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

6.1.3. ¿Qué es Rotación?

En primer lugar, (Galicia, 2001), expresa que “se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa” (p. 688).

En segundo lugar, (Chiavenato, 2009), afirma que “La expresión rotación de personal se utiliza 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 está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (p. 135).

En resumen, la rotación de personal excesiva ha sido considerada un problema de la administración de recursos humanos, debido a que incrementa los costos de reclutamiento, selección, integración y capacitación de personal, impidiendo además cumplir con los programas y metas de producción, ventas, calidad y desarrollo de personal, siendo esta una consecuencia directa de la no retención de personal en las empresas.

6.1.3.1. Tipos de Rotación de Personal

Primero, (Robbins S. , 2005), afirma que “existen dos tipos de rotación de personal: La Interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)” (p. 233).

Podemos decir que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan las salidas de personal.

6.1.3.2. Motivos de la Rotación de Personal

(Chiavenato, 2000), expresa que “Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la empresa u organización, a partir de registros que se mantienen por el Sistema de recursos humanos. Sin embargo, considero que existen algunos aspectos o motivos que, si se pueden mencionar, ya que son visibles, tales como Inadecuada supervisión, Clima laboral desfavorable, Falta de crecimiento laboral, Mejores salarios, Trabajo no satisfactorio para el empleado y en algunas ocasiones hasta un proceso de selección inadecuado” (p. 50-68).

6.1.3.3. Costo de Rotación de Personal

Primeramente, (Chiavenato, 2009), expresa que “Los costos de Rotación representan un tema delicado el cual posee el mayor nivel de visibilidad en las organizaciones. Todas las empresas reaccionan cuando algo pasa a la cuenta de resultados y lamentablemente a veces no reaccionan cuando se dañan intangibles que no se registran en el balance” (p. 100).

Seguidamente, (Chiavenato, 2007), afirma que “Todas las organizaciones deben saber hasta qué nivel de rotación pueden soportar sin verse afectadas o en riesgo. La rotación implica costos primarios y secundarios. Si esta involucra el talento aquella gente que hace la diferencia los costos son mucho más elevados” (p. 142).

Los costos primarios son los más fáciles e inmediatos de percibir. Se relacionan a la salida de un empleado y su reemplazo por otros, son cuantitativos. Entre los costos primarios se encuentran:

1. **Costos de Reclutamiento y Selección:** Esto son los gastos de mantenimiento del área de reclutamiento y selección.
2. **Costos de Registros y de Documentación:** Estos son los gastos en documentación de personal.
3. **Costos de Integración o Entrenamiento:** Estos son los costos que se asocian al entrenamiento de inducción a todos los empleados que ingresan a una organización.
4. **Costos de la Desvinculación:** Involucra los gastos del área de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado (p. 142).

Los costos secundarios, no menos importantes abarcan aspectos más intangibles y difíciles de evaluar de forma numérica, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Entre los principales podemos mencionar:

1. **Efectos en la Producción:** Pérdida de la producción causada por la salida del empleado desvinculado, y mientras se reemplaza por uno nuevo.
2. **Efectos en la Actitud del Personal:** Imagen, actitudes y predisposiciones (generalmente negativas) que el empleado que está saliendo de la organización transmite a sus compañeros.
3. **Costos Extra-Laborales:** Estos son los gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
4. **Costos Extra-Inversión:** Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos.
5. **Impactos en la calidad del producto:** Lo que genera la empresa y deterioro en el servicio al cliente.
6. **Deterioro** de la intangible imagen de la compañía. (p. 143).

Por último, (Chiavenato, 2007), afirma que “los costos terciarios de la rotación se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Estos comprenden:

1. Costos de inversión adicionales
2. Pérdidas en los negocios

En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables” (p. 143).

Por lo tanto, se puede decir que la rotación excesiva de personal trae como consecuencias a las empresas; daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, además incrementa los costos y disminuye la calidad y productividad de la empresa.

La alta rotación de personal está directamente ligada con la no retención del talento en las empresas, esto indica que ha llegado el momento de poner a funcionar la capacidad gerencial para activar planes estratégicos, porque, quiérase o no, la atracción y retención del personal con talento puede venir a dar una ventaja competitiva a las empresas, respecto a este tema debemos retomar la influencia que tiene la satisfacción labora en los colaboradores o empleados.

6.1.4. ¿Qué es Retención?

Para empezar, (Bejarano, 2013), afirma que “Es el proceso que implica conservar las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (p. 11).

Analizando lo anterior, retener al personal se basa en diseñar los puestos de la forma más variada e interesante posible, para motivar y demostrar a los empleados que sus habilidades son valoradas. Atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío empresarial.

Para ello se requiere una cultura empresarial diferente, que contemple aspectos tales como, el clima organizativo, lo que significa el reto profesional para el directivo, un estilo orientado a personas, un reconocimiento de sus aportes, progreso y crecimiento profesional, diversas oportunidades de aprendizaje, todos éstos puntos difíciles de imitar.

No podemos olvidar, que consecuencia de no retener a tu talento clave, traerá para las empresas un aumento en su rotación de personal, en el desarrollo del estudio, se abordó un poco de lo que es la Rotación y lo que conlleva para las organizaciones

6.1.5. ¿Qué son estrategias?

Resulta importante señalar que, para algunos autores, entre ellos está (Serna, 1999), refiere que las estrategias son:

Las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y hacer así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (p. 32).

Si bien una estrategia indica a donde se quiere dirigir una organización, mediante un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Por otro lado, un argumento interesante es el de (Goodstein & Nolan, 1998) quienes señalan las estrategias como: “Un proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto de los negocios en que desea participar, como se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de estructura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo” (p. 229).

Ante la situación planteada, las estrategias de una organización deberían encaminarse a cubrir los requerimientos tanto gerenciales como de talento, generando alto rendimiento. En efecto, a la Gerencia de las empresas le corresponde accionar mecanismos a través de los cuales se visualicen las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento dentro de la organización, sintiéndose, por ende, motivado a convertir su labor en la empresa en un espacio importante a considerar para su planificación personal.

Por lo tanto, estrategias será la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a corto, mediano y largo plazo, la adopción de los planes de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

6.2. Gestión del talento humano y su importancia

Primeramente, (Chiavenato, 2009) define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.7).

Seguidamente, (Chiavenato, 2009), afirma que “La gestión del talento humano (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes” (p. 7-8).

Es necesario Gestionar el Talento, porque la globalización de mercados y medios ha provocado un incremento sin precedentes en la competitividad de las empresas, por ello, la búsqueda de la eficiencia y productividad sobre sus competidoras cobra gran relevancia siendo un elemento clave, el contar con miembros eficientes y efectivos en cada área que la integra.

El beneficio que otorga el personal con Talento a la organización es diferencial por excelencia, ya que, aseguran la continuidad de la misma aportando óptimos resultados a la organización en función al exitoso, al cumplimiento de sus objetivos y fomentando el crecimiento para las personas que la integran.

Esto obliga a las empresas a tener especial interés en contratar desde un inicio a personas que se hayan desarrollado con los principales competidores del rubro en el que se encuentren.

La ventaja diferencial que puede ofrecer una organización radica en la mixtura de condiciones favorables que brinda el entorno de trabajo tanto para su éxito como negocio, como en el desarrollo profesional de cada colaborador. El objetivo entonces es retenerlos y a la vez generar una marca positiva de cara al mercado laboral, la cual haga que la organización se convierta en un polo de atracción para los potenciales futuros colaboradores. Por ello no se debe descuidar el trabajo en las emociones de los colaboradores para generar el orgullo y sentido de pertenecía hacia la organización.

Cabe mencionar que, gestionar y motivar el Talento, supone influir en los procesos psicológicos tales como: motivación, inteligencia, percepción, atención, emociones, lenguaje, entre otros; los cuales influyen en el individuo y determinan la conducta organizacional. Tal es así, que comprender el comportamiento psicosocial del ser humano se hace clave a la hora de Gestionar Talento.

Los Gestores de Talento en las empresas, deben poder identificar los Talentos de los empleados, conociéndolos e indagando sobre cuál es la percepción que ellos tienen de su entorno laboral, pues esto facilita los niveles de identidad con la organización y su productividad. Asimismo, es importante motivar, promocionar y recompensar más allá del salario, de forma personal, el Talento del individuo.

En pleno conocimiento de los conceptos y sus antecedentes nos ayuda a visualizar una idea clara y dar con soluciones precisas a la hora de enfrentar inconvenientes en el desarrollo de las operaciones básicas y/o complejas de la realidad diaria dentro de nuestras organizaciones.

En el mundo académico e investigativo existen muchos conceptos y estudios de diferentes actores, docentes, investigadores y demás sobre gestión e imagen corporativa, por ejemplo, (Chiavenato, 2009) Partiendo desde este punto expresa que “podemos conocer y visualizar la importancia que tiene la planificación o gestión del recurso humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa y/o institucional, debemos teniendo en cuenta dichos estudios” (p. 8).

6.2.1. Gestión moderna del talento humano

(Lanuza, 2001), afirma que:

La gestión del talento humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoria y un sinnúmero de asuntos diversos (pág. 58).

6.2.2. Objetivos de la gestión del talento humano

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

(Chiavenato, 2009) Considera que:

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo (pág. 150).

De este objetivo general se desprenden varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente.
- Responsables

La gestión del talento humano está conformada por las personas y las empresas. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, ya que dependen de estas para operar y alcanzar sus metas y objetivos.

6.3. Retención del Talento humano

De acuerdo al autor Chiavenato (1988), la retención de personal “constituye en sí un aspecto importante en la administración de talento humano” (p. 131).

Seguidamente, (Ulrich, 2003) nos dice que “La retención del talento humano es un instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la ARH. La retención de talento humano representa un reto de competitividad para las organizaciones” (p. 39).

(Ulrich, 2003) plantea que, para asegurarse el talento intelectual necesario, las organizaciones deben contar con los siguientes objetivos o elementos:

- Nuevos modelos en la conducción de personal
- Intercambiar ideas con mayor rapidez
- Los superiores deben realizar efectivamente su rol de defensor o guía

Se puede decir que el rol de contribución propia de los superiores incluye su involucramiento en los problemas, preocupaciones y las necesidades de sus colaboradores o empleados. Se deduce que la principal actividad para la gestión en relación a la permanencia de los empleados, se resume en escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a estos los recursos que den respuestas a sus requerimientos. En este sentido deben ofrecer a sus empleados las herramientas y medios necesarios para satisfacer con sus expectativas.

(Bejarano, 2013) Afirma que la retención laboral es “el proceso que implica conservar las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (pág.23).

Analizando lo anterior retener al personal se basa en diseñar los puestos de la forma más variada e interesante posible, para motivar y demostrar a los empleados que sus habilidades son valoradas. Atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío empresarial.

Para ello se requiere una cultura empresarial diferente, que contemple aspectos tales como, el clima organizacional adecuado, lo que significa el reto profesional para el directivo, un estilo orientado a personas, un reconocimiento de sus aportes, progreso y crecimiento profesional, diversas oportunidades de aprendizaje, todos éstos puntos difíciles de imitar.

6.3.1. Causas que obstaculizan la retención del TH

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en la mayoría de las empresas es la inestabilidad laboral debido a la constante entradas y salidas de empleados, lo cual genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad.

Según (Bejarano, 2013) “si el talento se siente a gusto con la organización reflejará ese sentimiento en su entorno, de manera que el clima laboral se verá más atractivo para los demás; sin embargo, si el talento se siente cohibido o disconforme, reflejará su actitud

negativa ante el resto, lo que podría llevar a generar un mal clima laboral y afectar el desempeño de otros individuos”. (p. 47).

Esto provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, lo que trae como consecuencia que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización , esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque no ha encontrado motivos en la empresa que la retengan en su puesto de trabajo ya que no cuenta con un empleo que le permita satisfacer en su mayoría sus expectativas.

6.3.2. Fuga del Talento Humano

Es sumamente importante el poder tener una entrevista con los empleados para conocer el nivel de satisfacción que tienen hacia la organización. Después de varios años desempeñando un mismo puesto de trabajo, un empleado puede comenzar a sentirse insatisfecho con el mismo, sobre todo si durante todo ese tiempo ha estado realizando las mismas funciones.

En este sentido, la fuga de talento humano es un fenómeno que implica el egreso de personas con un alto potencial formadas en la organización, pero que, dadas las circunstancias poco favorables de su entorno, prefieren buscar otras opciones fuera de este.

Es tal como lo expresa Piñango, R. citado por (Garbi, 1991, pág. 12) “La salida de personas con formación de alto nivel de un determinado contexto social sea país, organización u ocupación como resultado de una frustración, al no percibir oportunidades para la realización de las aspiraciones profesionales en dicho contexto”.

Una de las causas que puede generar la fuga del talento humano en la organización, es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. “Las organizaciones deben tener

conocimiento de qué necesitan sus trabajadores, qué les haría estar más satisfechos y cómo se les puede retener mejor” (Serna, 2009, pág. 44)

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Según (Maslow, 1991) Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

6.3.3. Factores que inciden en la fuga del Talento Humano

6.3.3.1 Factores que generan Insatisfacción

- **Política y administración de la compañía:** La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia de la organización, al desplegarla a través de los niveles jerárquicos, se refuerza el compromiso y la participación del personal.
- **Relaciones con el supervisor:** Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable.
- **Condiciones Laborales:** Condiciona para los trabajadores, la manera en que desarrollan sus labores día a día (Lugar, Edificio o local).
- **Relaciones con los compañeros:** Se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros.
- **Vida Personal:** Son todas las relaciones que entabla el trabajador fuera del ambiente laboral, comprende todas las actividades que realiza cuando no está dentro de la empresa.
- **Relaciones con los subordinados:** Dentro de la organización los jefes deben mantener las relaciones con sus subordinados a modo de buscar el punto medio en la relación laboral
- **Salario:** El sistema de remuneración constituye uno de los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización.

El trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros.

Ahora bien, según (Dolan, Schuler, & Valle, 1999), la importancia de la remuneración se justifica con sus fines, los cuales son:

- Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo
- Retener a los buenos empleados
- Motivar a los empleados
- Administrar los sueldos
- Facilitar el logro de los objetivos
- Lograr una ventaja competitiva

Es de gran importancia que la organización brinde una remuneración, adaptada a la realidad económica del país, que este consciente del poder adquisitivo que tiene el salario, que pueda ser competitivo en el mercado, aun sabiendo la crisis por la que atraviesa el país debe tener muy presente este elemento, aun con lo difícil que se les hace a las empresas en ocasiones costear su nómina, debe considerar este como uno de los elementos claves para conservar su personal.

6.3.3.2 Factores que generan satisfacción

- **Logros:** Es conseguir de manera efectiva y satisfactoria aquellos intereses particulares que se intentan alcanzar para así satisfacer deseos o anhelos propios. Pueden ser de orden económico, social, profesional, entre otros.
- **Reconocimiento:** Es una herramienta fundamental para motivar y evitar la desertión laboral en las organizaciones.
- **Responsabilidad:** Debe procurarse dar la posibilidad a cada empleado de asumir mayores responsabilidades.
- **Progreso:** Es no quedarse en el mismo lugar, sino avanzar cada vez más.
- **Crecimiento:** Es la actualización de las potencialidades humanas que posee una persona, el crecimiento humano es un proceso permanente.

Sobre este tema (Bejarano, 2013) señala: “Los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto, la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados” (p.46).

Además de las causas anteriores también existen motivos personales como los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

6.4. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un tema que cada día cobra mayor importancia e interés en el ámbito organizacional y guarda bastante relación con las condiciones en las que el empleado trabaja, así como con el clima organizacional. En este sentido (Arbaiza, 2010) menciona algunas investigaciones:

Según Villagra (2007) existen algunos factores que pueden explicar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y que generalmente son externos al empleado, tales como salario, incentivos, infraestructura y ambiente de trabajo. (p.181)

La satisfacción laboral también guarda relación con las actitudes del empleado con respecto al entorno. Entonces al igual que las actitudes, predispone a la persona a comportarse de una determinada manera. Por lo tanto, la satisfacción podría explicar la rotación, el abandono y el ausentismo, en otras palabras, si los empleados de una empresa están insatisfechos. (p. 182)

Por esta razón, las organizaciones actuales deben conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para alcanzar la satisfacción.

Para (Pintado, 2011) la satisfacción laboral puede definirse como: “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. La satisfacción laboral está relacionado al clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral. Los sistemas de salarios, incentivos, gratificaciones, compensaciones y políticas de ascensos deben ser justos, no ambiguos sí equitativos y deben estar acorde a sus expectativas”. (p. 269)

De igual manera, (Robbins S. P., 2009) define a la satisfacción laboral como “el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (p.31).

(Luthans, 2008) afirma que la satisfacción laboral “es resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante” (p.141).

(Alles, 2007) indica que la satisfacción laboral “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo” (p. 306).

Los autores anteriores alegan que un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer en la empresa. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, sufrir de estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo.

Se debe tener en cuenta que las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso.

6.4.1. Otros factores o causas de satisfacción laboral

(Luthans, 2008) afirma que: “Existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral, los cuales son:

- **Asignación de trabajo:** El contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral. Aun nivel más pragmático, algunos de los ingredientes más importantes de un empleo satisfactorio, descubiertos a través de los años, incluyen un trabajo desafiante e interesante, además el desarrollo de la carrera. (p.142)
- **Trabajo en equipo:** La naturaleza del grupo de trabajo tiene un efecto en la satisfacción laboral. Los colegas o miembros de equipos, amistosos y cooperadores, son una fuente de satisfacción para empleados individuales. (p.144)

Por otra parte, 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.

Respecto a esto, 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.

6.4.2. Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral

Cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha se generarán una serie de consecuencias tanto a nivel personal, como a nivel organizacional. (Arbaiza, 2010, págs. 186-187).

Algunas de estas consecuencias son:

- Ausentismo
- Abandono
- Quejas o protestas
- Comportamientos inadecuados
- Productividad

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

Analizando lo anterior se puede deducir que la satisfacción en el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, las cuales pueden afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Además de afectar el comportamiento laboral ante la organización.

6.4.3. El efecto que tienen los empleados satisfechos e insatisfechos.

(Robbins S. P., 2009) afirma que “Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta”.

Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida, voz, lealtad y negligencia, es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La estructura de estas cuatro respuestas, que definen una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y la activa /pasiva. Las respuestas se definen a continuación:

- Salida: comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- Voz: tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad, poco esfuerzo y mayor tasa de errores. (p. 87)

Los comportamientos de salida y negligencia traen como consecuencia una baja en el desempeño y productividad, un aumento de ausentismos y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables y reanimen las condiciones de trabajo satisfactorio.

De lo anterior se debe hacer énfasis en el ausentismo, Los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la empresa.

Este fenómeno junto a la rotación suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, sin mencionar que tare afectaciones económicas directas a la empresa o institución.

6.5. Clima organizacional

El clima organizacional en el mundo actual se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en la satisfacción de las personas, como condición necesaria en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así como lograr una mayor eficiencia organizativa.

El clima organizacional junto a la satisfacción laboral es de gran importante, pues de ello depende en gran parte cómo se comportarán los empleados. Por este motivo, las organizaciones deben preocuparse porque sus empleados, estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario podrían surgir algunos inconvenientes. (Arbaiza, 2010)

A continuación, se menciona algunas definiciones de los diferentes autores:

Según (Griffin & Moorhead, 2010) “El clima de la organización se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”. (p. 472).

De acuerdo a (Pintado, 2011) Se entiende por clima laboral “al conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta”. (p. 310).

Rodríguez, citado por (Pintado, 2011) considera: “el clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una

organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (p. 314).

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. (Chiavenato, 2007, pág. 58).

Continuando con (Chiavenato, 2007) nos dice que “el concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros”. (p. 260-261).

Entre las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.; otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros. (Robbins S. P., 2009, pág. 657).

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

6.5.1. Importancia del clima organizacional

(Brunet, 1987) menciona en la perspectiva global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, quienes debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros. (p. 20)

La importancia se centra en posibilidad de analizar y diagnosticar el clima debido a tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta forma, el gerente puede ejercer un control sobre la determinación del clima, de manera tal que administre su organización lo más eficazmente posible. Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

6.5.2. Características del clima organizacional

(Pintado, 2011) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- a- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b- La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduadas.
- c- El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución.
- d- El clima organizacional afecta al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- e- El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación

y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

- f- Existe directa relación entre el buen o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.

El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero y que se logre que el clima se estabilice en una nueva configuración. Dicho cambio sólo podrá lograrlo los verdaderos agentes educativos no contaminados con el estatus de mediocridad e incertidumbre de un sistema estacionario.

6.6. Las organizaciones deben retener el Talento Humano

Para muchas empresas la razón más importante para retener el Talento es construir una organización exitosa, ágil e innovadora en el ambiente de los negocios actuales. Por otro lado, es una realidad que al retener el Talento Humano y contar con personal comprometido, se disminuyen los costos relacionados a los procesos de Reclutamiento y Selección.

Para las empresas, ser consideradas la primera opción en atracción y retención del Talento Humano le da no sólo una ventaja competitiva como organización, sino también un mejor posicionamiento en el mercado, porque un empleado satisfecho y fiel a su empresa representa un cliente satisfecho y leal a la compañía.

(David, 2013) Define este término como “Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (p. 8).

La partida de un Talento apreciado por su equipo puede producir efectos negativos en sus compañeros, generando descontento, además de existir la posibilidad de que pueda llevarse consigo otros Talentos valiosos para la compañía, provocando una rotación en cadena.

Las empresas siempre deben tomar en cuenta que el Capital Humano es un activo que no permite almacenamiento y por ello es necesario retenerlo en la medida que sea posible.

6.6.1. ¿Cómo atraer y retener el Talento?

Primeramente, (Hidalgo, 2011) afirma que “Atracción y Retención de Talento son en la actualidad temas muy importantes en las organizaciones de todo el mundo y Nicaragua no escapa a ello, sobre todo por las dificultades que estas enfrentan para conseguir recursos capacitados y retenerlos. Ya inmersos en un mundo globalizado es imprescindible optimizar la gestión y la retención del talento a fin de poder competir con éxito y rentabilidad” (p. 43).

Para atraer y retener el Talento Humano lo primero que debe tomarse en cuenta es identificar los factores culturales distintivos de cada organización, y en base a ese criterio definir los perfiles que se alineen a la manera de ser de la empresa, es lo que hemos llamado dentro de este análisis el encaje entre la persona, el puesto y la cultura de la organización.

El éxito de las empresas ya no depende hoy de los productos, mercados, activos, tecnología ni de sus recursos financieros. (Pfeffer, 1994), expresa que “Estos se transforman rápidamente en ventajas fácilmente identificables y copiables por la competencia. El verdadero éxito se centra en el talento humano. Es éste el que brinda la posibilidad de crear diferenciación de una manera sostenible” (p. 41).

Otro aspecto a considerar es cuan atractivo resulta ser la organización en el mercado para los Talentos, es la mezcla de factores tangibles e intangibles, los cuales deben ser equilibrados y satisfacer las expectativas del trabajador.

Cuando hablamos de factores tangibles, nos referimos a las remuneraciones, beneficios, bonificaciones y utilidades, es todo lo referido a los aspectos monetarios y que cubren necesidades básicas, de seguridad y protección.

Los factores intangibles se refieren a las organizaciones con un clima laboral saludable, facilitadores de autonomía, que han logrado desarrollar compromiso e identificación de sus colaboradores, este aspecto es una fortaleza importante en las compañías para atraer y retener el Talento.

Otros autores, como (Michaels, Handfields, & Axelrod, 2003) incorporan a la hora de definir el talento la inteligencia y la capacidad de juzgar, “El talento se define como la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su

conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso. También incluyen su capacidad de aprender y de crecer” (p. 21).

En resumen, las organizaciones deben aprender a conocerse a sí mismas, analizar cuál es su aportación de valor real, y no necesariamente la deseada para definir correctamente la proposición de valor al profesional. Así mismo es necesario conocer a la competencia en profundidad, para diferenciarse adecuadamente.

Los sistemas de incentivos deberían personalizarse de acuerdo con las preferencias de cada trabajador. No todos tienen las mismas motivaciones. Algunos sólo lo hacen por el dinero, otros lo hacen porque creen sinceramente en los objetivos de la empresa, otros valoran la flexibilidad horaria. La empresa debe adaptar su oferta de beneficios a las necesidades de cada ejecutivo.

La retención del talento humano es un aspecto importante, es por esto que se hace necesario identificar qué aspectos motivan a cada Talento y qué está dispuesta a hacer la empresa en favor de este tema.

Una estrategia de gestión del talento humano completa no es tal si ésta no incluye una táctica efectiva para retener a los empleados, no es sencillo reclutar personal valioso para su empresa así que hay que desarrollar estrategias para retener a los empleados, luego de haber tenido éxito para reclutarlos.

Por lo tanto, una estrategia de retención efectiva debe dirigirse a lograr cuatro elementos principales: desempeño, comunicación, lealtad y ventaja competitiva.

6.6.2. Desempeño

El beneficio de contar con objetivos medibles para los empleados es bastante obvio para la mayoría de los dueños de negocios y los administradores. Objetivos claros y dignos que indican el desempeño personal, del equipo y de la empresa constituyen la retroalimentación que los empleados necesitan para confirmar que están haciendo contribuciones valiosas y logrando metas deseables.

Seguidamente, (Robbins S. P., 2009), afirma que “Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece las normas de éste y evalúa el de los empleados para tomar

decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones” (p. 296).

6.6.3. Comunicación

Para empezar, Chiavenato (2006) afirma que comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p. 110).

Este es el segundo elemento esencial en la estrategia de retención es la comunicación, específicamente, el proceso comunicativo que está estructurado para informar, enfatizar y reafirmar que las contribuciones que hacen los empleados en el lugar donde labora tienen impacto. La empresa debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Se comunica con regularidad con sus empleados?
- ¿Es una comunicación de ida y vuelta y dispone de un canal no intimidatorio para que le hagan llegar sus comentarios y sugerencias?
- ¿Sus administradores y supervisores saben escuchar?

6.6.4. Comunicación efectiva

Es la que logra mantener informados a todos los colaboradores sobre las diversas situaciones, problemáticas y objetivos alcanzados en la empresa, de esta manera se genera credibilidad y confianza, involucrando a todo el personal con la organización, al mismo tiempo a través de estas prácticas que favorecen la comunicación se logra incentivar el sentimiento de orgullo y pertenencia a la organización.

Para favorecer una comunicación abierta y sincera, muchas empresas establecen programas en donde el líder cultiva una política de puertas abiertas, se reúne con los colaboradores, escuchando sus opiniones y sugerencias, absolviendo inquietudes y creando camaradería entre todos los miembros del equipo.

6.6.5. Lealtad

Cuando muestra lealtad a sus empleados, ellos le responderán con compromiso y fidelidad a su empresa. Recuerde que la gente no llega a trabajar siendo leal, esto se

desarrolla gradualmente, ósea al paso del tiempo, conforme reciben la confianza, respeto y aprecio.

Recordemos que, (Chiavenato, 2009) nos dice que “la esencia de la cultura de una organización proviene de su manera de hacer negocios, de tratar a los clientes y empleados, del grado de autonomía o libertad que existe en los departamentos o los despachos y de la lealtad que los empleados sienten por la organización” (p. 177).

6.6.6. Ventaja competitiva

Las personas quieren estar con un triunfador y eso incluye a los empleados juntos, estos cuatro elementos pueden proporcionarle una estrategia de retención capaz de dar resultados fantásticos. Pero para tener éxito, asegúrese de contar con Recursos Humanos para establecer el compromiso de largo plazo de servir a sus clientes y empleados.

No podemos olvidar, que consecuencia de no retener a tu talento clave, traerá para las empresas un aumento en su rotación de personal, en el desarrollo del presente estudio, se abordó la definición de rotación.

Ahora bien, para tratar de dar solución a la problemática planteada en el presente estudio, se deben diseñar una serie de estrategias que a futuro sean útiles para una buena planeación y el alcance de los objetivos.

6.7. Planeación Estratégica

Existen diversos enfoques y propuestas acerca de los componentes del proceso de planificación estratégica. Algunos autores sostienen que el proceso tiene básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de acción, todo lo cual da resultado el plan estratégico.

Para (Gómez, 2008) planificar “es un proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. Este proceso permite, además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto” (p. 283).

A partir de la revisión bibliográfica, existen muchas definiciones acerca de la planificación estratégica. No obstante, en su forma más sencilla, puede definirse como

una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro.

Para (Polanco, 2012) el proceso de planificación de los recursos humanos “consiste en analizar e identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos de manera que la organización pueda lograr sus objetivos” (p. 35). Dicha autora intenta expresar que todo este proceso de planificación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema en un conjunto organizado de los elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin.

Dentro de este orden de ideas la planificación estratégica es más que una forma de elaborar planes, busca crear una manera de pensar estrategias basado en una cultura estratégica, para ello integrar a todos los componentes de la organización a participar en la consecución de los objetivos y las estrategias, que basados en un análisis de amenazas y oportunidades externas, de fortalezas y debilidades internas debe permitir aprovechar las oportunidades y fortalezas para combatir las amenazas y debilidades ubicando en tiempo y espacio las condiciones de la organización con sus perspectivas para el futuro.

6.8. Planificación Estratégica del talento humano

El plan estratégico del área del capital humano, así como el de otras áreas funcionales debe alinearse siempre al plan estratégico de la organización sin olvidar la importancia de la cultura como rectora de los comportamientos.

La planificación estratégica del capital humano es definida por (Cejas & Chirinos, 2014) “como el conjunto de técnicas, procedimientos y acciones dirigidas al aseguramiento de la gente requerida y de sus comportamientos asertivos orientados al logro e identificación y compromiso con la organización”. (p.45)

El talento del recurso humano de una empresa es la que permite el éxito de las empresas y organizaciones en un mundo altamente competitivo y en ese sentido la capacitación y en general la instrucción debe ser por competencias. Por otro lado, el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

En ese sentido es necesario que el trabajador este comprometido en esa tarea que realmente es enorme dada la diversidad de factores que conlleva. Cabe resaltar también, que una empresa que no conozca a sus empleados, fracasará en cualquier estrategia que desee implantar.

6.9. Estrategias generales para retención del Talento Humano.

Primeramente, de acuerdo a Bejarano las personas son consideradas como el activo más valioso para una organización puesto que invertir en recursos materiales y financieros, así como en tecnología no dará resultados relevantes si es que el personal no sabe cómo manejarlos de manera eficiente; es por ello que señala lo siguiente con respecto al establecimiento de estrategias para la retención del personal y los costos de rotación:

Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal, así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa. (Bejarano, 2013, pág. 31).

Seguidamente, (Bejarano, 2013) señala que “para lograr un equipo de trabajo efectivo y unificado, es importante garantizar la atracción constante y la fidelización de los talentos de la organización”, sin embargo, también nos dice que en la actualidad, estos procesos se ven afectados por “las mejores ofertas de otras compañías, los actuales cambios contractuales y los inadecuados procesos de gestión, que generan alteraciones en los conceptos de lealtad, el amor al trabajo y el compromiso, los cuales quedan, para el interés del trabajador, en un segundo plano” (p. 50) .

Bejarano también nos informa que debido al “desconocimiento y la falta de involucramiento con la estrategia organizacional, la ausencia de motivación y satisfacción del personal” es que se refleja una reducción en la confianza y compromiso de los talentos con los resultados de la organización.

Continuando, (Chiavenato, 2007), afirma que “existen políticas de retención que funcionan como estrategias, tales como: Criterio de remuneración directa para los

participantes, Criterios de remuneración indirecta para los participantes, mantener a los trabajadores motivados, criterios de condiciones físicas ambientales de higiene y relaciones cordiales” (p. 121).

Si bien una estrategia indica a donde se quiere dirigir una organización, mediante un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Resulta importante señalar que, para algunos autores, entre ellos está (Serna, 1999), quien refiere que las estrategias:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y hacer así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (p. 32).

Por otro lado, un argumento interesante es el de (Goodstein & Nolan, 1998), quienes señalan a las estrategias como “Proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto de los negocios en que desea participar, como se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de estructura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo. (p. 229).

Ante la situación planteada, las estrategias de una organización deberían encaminarse a cubrir los requerimientos tanto gerenciales como de talento, generando alto rendimiento. En efecto, a los superiores les corresponde accionar mecanismos a través de los cuales se visualicen las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento dentro de la organización, sintiéndose, por ende, motivado a convertir su labor en la empresa en un espacio importante a considerar para su planificación personal.

La motivación de personal, representa un factor clave para retener al talento en las organizaciones.

6.10. Motivación

Primeramente, (Sexton, 1977), expresa que “Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (p.162).

Seguidamente, (Robbins S. P., 2009) afirma que “La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al

esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización” (p. 17).

Por su parte, (Chiavenato, 2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación. (p. 17).

De las definiciones de motivación se puede concluir que, los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial en aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas y como a través de ello motivar a su personal.

En resumen, La motivación es la capacidad de despertar, en una persona, una cierta manera de actuar o comportarse. Definición aplicable solo para motivación a terceros.

6.10.1. Teorías de la Motivación

6.10.1.1 Teoría de la Pirámide de las Necesidades. (Maslow, 1991)

A) Necesidades básicas

Son aquellas necesidades fisiológicas básicas, también conocidas como las necesidades de la salud, aquellas que pueden satisfacerse mediante los beneficios económicos, como, por ejemplo:

- Necesidad de respirar, tomar agua, y alimentarse

- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos
- Necesidad de evitar el dolor

Es decir, son las que se refieren a las necesidades verdaderamente básicas de alimentos, agua, cobijo y sexo. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, del sexo y de la sed. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

B) Necesidades de seguridad y protección

La seguridad y protección, son aquellas que emergen al momento que nuestro cuerpo y nuestras necesidades fisiológicas se mantienen compensadas de manera adecuada, las cuales pueden satisfacerse mediante la estabilidad laboral o mediante la contratación de un seguro complementario de trabajo de riesgo, como, por ejemplo:

- Seguridad física y de salud
- Seguridad de mantener un empleo, de obtener ingresos y recursos
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada

Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

C) Necesidades de afiliación y afecto

Son aquellas necesidades relacionadas al desarrollo afectivo del individuo, las cuales pueden satisfacerse con las buenas relaciones interpersonales, como, por ejemplo:

- Amistad
- Afecto y amor

Básicamente se concentran en los aspectos sociales, donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas

de manera social. Las necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, no permiten la expresión de estas necesidades. Necesidades de valoración (estima). Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas.

(Maslow, 1991) agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autovaluación, y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de valoración son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores.

En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

D) Necesidades de Reconocimiento

Son aquellas relacionadas a la necesidad de respeto, lo cual es indispensable para una persona, tanto de manera interna como externa, la cual tiene como punto máximo de satisfacción el ascenso en la organización, pero que puede verse reflejadas por medio de las siguientes representaciones:

- Confianza
- Respeto
- Éxito e Independencia

E) Autorrealización

Son aquellas necesidades que se encuentran en el tope de la pirámide, haciendo alusión al desarrollo de la persona en su plenitud, la cual puede satisfacerse con la búsqueda de un trabajo desafiante, como, por ejemplo:

- Espontaneidad
- Resolución de conflictos
- Creatividad

Estas necesidades reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo. La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona "meramente sana", según Maslow, "gusta de la cultura, sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, pero falta algo" (Over)

El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización. De todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

Seguidamente, (Maslow, 1991), proponía que "una necesidad se volvía preponderante cuando era inferior insatisfecha y pasa a convertirse en necesidad primaria o central de la persona. Piense en una madre soltera que acaba de quedar sin trabajo, tal vez le preocupe conseguir alimentos para ella y su familia. En este caso las necesidades preponderantes serían las fisiológicas. En cambio, si ha ahorrado o si ha heredado mucho dinero, entonces las preponderantes serían las necesidades de nivel más alto, como las necesidades sociales o de valorización" (p. 56).

Continuando, (Maslow, 1991), afirma que "para motivar una persona es preciso satisfacer su necesidad preponderante, en el caso de la Madre soltera sería efectivo ofrecerle una remuneración económica importante" (p. 57).

6.10.1.2 Teoría de dos factores de Herzberg

En tanto Maslow, sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas, enfoque orientado hacia el interior; mientras que (Herzberg, 1959) basa su

teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, enfoque orientado hacia el exterior. La motivación de las personas depende de dos factores.

A) Factores Higiénicos o Preventivos: Son aquellos que evitan la insatisfacción, o bien las condiciones que rodean al individuo al trabajar. Entre estos factores encontramos los siguientes:

- Sueldo y beneficios
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico de la empresa
- Supervisión
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Consolidación

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la satisfacción y comportamiento de los trabajadores.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Si estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, si son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción, los cuales se mencionaron anteriormente.

B) Factores Motivacionales: Son aquellos que producen satisfacción cuando los factores higiénicos funcionan de manera correcta. Es posible observar los siguientes:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial, al ser precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí.

Luego de las antes mencionadas surgen las necesidades secundarias. En esta teoría se plantea que, únicamente luego de que las necesidades básicas han sido satisfechas, surgen tres necesidades distintas:

- Afiliación: La cual se manifiesta a raíz de la necesidad como ser humano de mantener óptimas relaciones con las demás personas con las que interactuamos.
- Poder: La cual se manifiesta a raíz de la necesidad de ejercer nuestra voluntad sobre las demás personas, para finalmente alcanzar u obtener beneficios.

6.10.2. Tipos de Motivadores

Primeramente, (Maslow, 1991) expresa que “Existen distintos tipos de motivadores, algunos autores los clasifican como motivadores racionales y emocionales, otros como motivación positiva y negativa, pero en el presente documento, desarrollaremos los tipos de motivación intrínseca y extrínseca”. (p.57).

Usualmente cuando se hablan de estos tipos de motivación tratan de compararlas y definir cuál es mejor frente a los colaboradores de una compañía. Se considera que ambos tipos de motivación van de la mano, A continuación, procederemos a aclarar algunos aspectos y definiciones, de los tipos de motivación mencionados en el párrafo anterior, basados en algunos artículos que abordan estos temas.

6.10.3. Motivación Intrínseca y Extrínseca

Las motivaciones intrínsecas y extrínsecas vienen siendo estudiadas de hace más de tres décadas. Debemos resaltar la diferenciación primordial que existe entre la motivación extrínseca y la intrínseca, en la cual la motivación extrínseca es aquella que se deriva concretamente los factores externos a la persona, mientras que la motivación intrínseca es derivada y procesada de acuerdo a los intereses de cada individuo.

A) Motivación Extrínseca

Primeramente, (Woolfolk, 1999) afirma que “Motivación creada por factores externos como las recompensas y los castigos. Cuando hacemos algo para obtener una

calificación, evitar un castigo, complacer al maestro o por alguna otra razón que tiene poco que ver con la tarea” (p.373).

Como se explicó en el párrafo anterior, la motivación extrínseca es aquella que se percibe de manera externa, es decir, lo que se recibe a cambio de la realización de una actividad determinada, la cual usualmente tiende a ser una recompensa monetaria o bien podemos decir que es la espera de una recompensa por el logro de una meta o acción determinada.

Entre estas recompensas podemos encontrar las siguientes:

- El dinero
- Cena/Comida
- Bienes materiales

Desde hace muchos años atrás, única y exclusivamente se venía utilizando la motivación extrínseca para procurar la motivación de los colaboradores, pensando de esta manera que la única y mejor manera de motivarlos era el pago de un buen salario o un reconocimiento.

La motivación extrínseca suele ser en un principio, un impulsor atractivo para el personal, si tomamos como ejemplo el caso de una remuneración por encima de la media del mercado, para un puesto específico en una compañía determinada, probablemente se podría observar que este aspecto sería una atracción principal para el colaborador que se presente al proceso de selección.

Adicionalmente este tipo de motivación tiene como punto principal el cubrir las necesidades básicas del ser humano, si no es posible satisfacer nuestras propias necesidades básicas, no sería posible contar con una motivación constante.

La motivación extrínseca suele ser un motivador al inicio, pero conforme va transcurriendo el tiempo, este tipo de motivación va perdiendo impacto en la persona, por lo que mantener a un grupo de personas motivados enteramente mediante los motivadores extrínsecos, podría resultar fuera del alcance económico de cualquier empresa.

B) Motivación Intrínseca

Primeramente, (Woolfolk, 1999) afirma que “Motivación asociada con las actividades que son reforzadoras en sí mismas. Lo que nos motiva a hacer algo cuando no tenemos que hacerlo” (p. 374).

A diferencia de la motivación extrínseca, la motivación intrínseca es manifestada, según la atribución de la importancia que la da individuo a los gestos o exteriorizaciones de las acciones de la organización y sus directivos.

Mediante esta motivación, es posible apreciar que los colaboradores de una organización procuran realizar una acción por la simple razón de que le gusta hacerla, porque la considera interesante e importante.

- Autonomía: El impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo hacemos.
- Maestría: El deseo de ser mejor en algo que realmente importa.
- Propósito: La intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

Este tipo de motivación cuenta con varias ventajas, que no se encuentran orientadas exclusivamente a los colaboradores, sino también para las compañías. Por ejemplo, es posible identificar que la motivación intrínseca influye en el ánimo de innovación y creatividad del colaborador, así como ser un impulsador de su propio rendimiento. Ayuda a la disminución de niveles de estrés, siendo a su vez un factor básico para el sentimiento de realización del colaborador.

No todos los individuos califican de la misma manera los motivadores intrínsecos, y mientras algunos colaboradores se encuentren motivados, habrá otros que no lo estarán en absoluto. Por lo tanto, no siempre basta con la motivación intrínseca, también es necesario un buen salario e incentivos económicos para una motivación completa por parte del colaborador.

Este tipo de motivación puede verse oscurecida por una mala percepción. Es tan sencillo como la norma social: “Basta una sola acción mala, para borrar todas aquellas buenas realizadas con anterioridad”

Por lo tanto, la motivación extrínseca se puede aplicar dentro de la organización al inicio de una tarea o actividad donde se establecen las metas y objetivos. Posteriormente, la motivación intrínseca hará que el buen desempeño se mantenga estable y continuo a

lo largo del tiempo generando a su vez compromiso del colaborador. Es decir, la combinación de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas alineadas a las necesidades del colaborador tendrá mayor impacto sobre ellos conduciéndolos al nivel más alto en lo que a motivación y productividad se refiere, alentando un comportamiento efectivo.

Continuando, (Woolfolk, 1999), afirma que “Analizando la información en su conjunto, podemos determinar que la Motivación es el factor base del accionar de cada colaborador de la organización. Sin embargo, las organizaciones están compuestas por colaboradores que no necesariamente tienen la misma edad, necesidades o intereses, consideramos necesario revisar las brechas generacionales y las particularidades de cada uno de ellos para poder establecer incentivos personalizados que permitan la retención de Talentos” (p.373).

VII. Retención del talento humano en la empresa Generación Eléctrica

7.1. Conociendo a nuestros colaboradores

Con lo expuesto anteriormente se considera que el liderazgo, las políticas salariales, la integración vida trabajo, beneficios e incentivos y la selección y desarrollo profesional del personal con el que cuenta la organización, son factores claves para la atracción de Talentos hacia la organización. Sin embargo, para lograr la identificación y el sentido de pertenencia estos programas deben ser personalizados según las aspiraciones, necesidades y motivadores de cada uno de los colaboradores, para ello utilizamos el “Conociendo a nuestros colaboradores” como elemento clave dentro del modelo.

Adicionalmente en todas las fases es necesaria la comunicación ya que facilitará los procesos y cambios dentro de la organización inspirando confianza y credibilidad en ella.

Es importante aclarar que entre más directo y oportuno sea el intercambio de información entre jefe y colaborador, mejores serán los resultados de clima, eliminando los rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral.

La organización deberá tener líderes preparados para gestionar el Talento humano, líderes que marcan la diferencia. Para que la persona líder pueda comprometerse con su equipo, primero debe conocerse a sí mismo, sus fortalezas y también sus debilidades, de igual manera deben reconocer que las demás personas también tienen virtudes,

conocimientos, capacidades y oportunidades de mejora. Cuando reconoce sus cualidades y oportunidades de mejora inicia su proceso de autoconocimiento reconociendo su potencialidad personal.

7.2. Selección y Desarrollo profesional

Para asegurar una gestión exitosa del Talento, es necesario tener en cuenta la aplicación de estrategias que nos permitan captar y mantener comprometido al Talento que necesita la empresa.

Continuando, (Chiavenato, 2007) expresa que “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p. 169).

Sin embargo, no basta con captar el Talento, quizás el desafío más importante para la mayoría de organizaciones, es mantener al talento cautivo, en un estado permanente de satisfacción laboral, de manera tal que quiera seguir aportando valor a la empresa.

El principal factor motivador no monetario, es el aspecto de desarrollo profesional, en base a esto se considera que establecer adecuados planes orientados al crecimiento del talento humano, será una estrategia efectiva que puedan utilizar las empresas para el logro de este objetivo, ya que esto proporciona al individuo un nivel de independencia, liderazgo y autorrealización o bien su término más conocido, desarrollo laboral.

7.3. Beneficios, incentivos o compensaciones

Debemos recalcar que, en el presente plan no solo recomendamos que dentro de la organización se debe manejar un buen liderazgo, generar comunicación asertiva o lograr un balance adecuado en relación vida – trabajo, sino que es básico y necesario contar con una política salarial clara y definida.

Seguidamente, (Chiavenato, 2009), afirma que “Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular a la máxima eficiencia posible, con el fin de obtener de los empleados rendimientos superiores a 100% y luego repartir con ellos parte de las ganancias obtenidas por la empresa” (p.206).

Lo ideal, es fijar una política salarial que sea competitiva en el mercado y a la vez mantenga una equidad salarial interna, evitando de esta manera una constante insatisfacción de sus talentos y colaboradores, insatisfacción que podría afectar el clima organizacional. Sin embargo, es importante mencionar que las políticas salariales deberán venir unidas a los beneficios e incentivos con los que cuenta la organización, en el caso de la empresa que estamos analizando, Generación Eléctrica S.A, se cuenta con un convenio colectivo vigente.

7.4. Integración Vida Trabajo

(Robbins S. , 2005) afirma que:

Debemos tratar de crear un equilibrio entre la vida personal y laboral, lo importante es crear valor para las diferentes partes, tanto para trabajo, hogar, comunidad y yo privado, el dominio de la mente, el cuerpo y el espíritu. No necesariamente hay que sacrificar algo. (p. 485)

Comúnmente se ha tenido como paradigma el hecho de que para lograr tener éxito en algún aspecto de nuestra vida hay que sacrificar el tiempo de otro, pero la clave está en la capacidad de liderazgo que hace falta para integrar las diferentes partes de nuestras vidas.

Se considera que la comunicación, confianza, compromiso y la adaptación al cambio están interrelacionados entre sí. La falla en alguno de estos elementos, en especial el que refiere a la confianza puede poner en riesgo el compromiso, ocasionando que las personas dejen de tomar decisiones, se vuelven incongruentes e inseguras, perdiendo esa fuerza que estimula y entusiasma, esto puede llegar a ser el fin del equipo y un grave problema para la empresa.

El fin último de cualquier organización es generar ingresos, ganancias y valor para el accionista, aquí radica la importancia de conocer a nuestro talento, a través de la aplicación de encuestas de satisfacción, contar con estilos gerenciales y sistemas de gestión que tengan impacto en el clima organizacional.

VIII. Algunos beneficios de los colaboradores – Generación Eléctrica

A continuación, se hará mención de algunas políticas laborales consideradas en la empresa Generadora de Electricidad;

8.1. Política salarial de la empresa

Actualmente en la Empresa Generadora de Electricidad se cumple con lo establecido referente al salario mínimo. Existe una normativa de personal que orienta el pago del salario incluso como salario estipulado para pasantes o aprendices. Se realiza una revisión periódica de los incrementos o cambios de salarios mínimos dictados por el Ministerio del Trabajo de Nicaragua.

El convenio colectivo actual, establece también un reconocimiento salarial por antigüedad, es un porcentaje que varía por año. La Empresa cumple con las Obligaciones contenidas en el artículo 17 del Código del Trabajo tales como:

- Pagar el salario por el trabajo realizado.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido.
- No permitir que se dirija o se realice y desarrolle la actividad laboral bajo los efectos de bebidas alcohólicas.
- Respetar el fuero sindical y no interferir en la constitución y funcionamiento de los sindicatos.
- Respetar la jornada de trabajo, conceder los descansos establecidos y fijar el calendario laboral.
- El pago de viáticos y horas extras.

Además de lo anterior, la empresa otorga seguro colectivo de vida, planes de ópticas, farmacias y adelantos salariales.

También se cuenta con algunos planes de capacitación en el área de operaciones y mantenimiento para el desarrollo profesional de los trabajadores.

Estos beneficios combinados con los que contiene el convenio, son aplicados a los colaboradores que gozan de ser contratados por tiempo indeterminado en la empresa Generación Eléctrica.

IX. Hipótesis

Este trabajo intenta demostrar que:

H.1 La implementación de las estrategias para la retención en la empresa Generación Eléctrica disminuirá la fuga de personal.

H.0 La no implementación de las estrategias para la retención en la empresa Generación Eléctrica aumentará la fuga de personal.

X. Operacionalización de variables

10.1. Tabla 1 Variables

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Identificar las causas que contribuyen a la deserción del talento humano en la empresa Generación Eléctrica	Variable independiente Deserción del talento humano	Salida de personas con formación de alto nivel de un determinado contexto social sea país, empresa u ocupación como resultado de una frustración.	La deserción se define como la decisión de abandonar el lugar.	*Clima Organizacional *Reconocimiento y motivación	*Índice de deserción en el último año *Rotación de personal *Nivel de motivación y tipos de ambientes de trabajo *Número de ascensos, promociones.	*Encuestas a directivos y colaboradores * Observación *Investigación documental
Determinar los factores motivacionales que garantizan la retención del talento humano basado en las distintas formas de incentivos	Variable dependiente Satisfacción laboral que garantice la retención del talento humano	Retener es el proceso que implica conservar las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.	La fuga de talento humano es un fenómeno que implica el egreso de personas con un alto potencial, pero que dadas las circunstancias poco favorables de su entorno, prefieren buscar otras opciones fuera de este.	* Factores que incurren en la retención y fuga del talento humano	*Factores que generan satisfacción *Factores que generan insatisfacción.	*Encuestas a colaboradores *Observación *Investigación documental
Diseñar estrategias de retención del TH a partir del diagnóstico de la satisfacción laboral.	Variable interviniente Estrategias para la retención del personal	Son todas aquellas tácticas orientadas para evitar que el personal emigre de la empresa, encierran un conjunto de decisiones y acciones que influyen en las personas.	Es la actitud o el comportamiento de la organización, tomando en cuenta su entorno y las necesidades de los trabajadores.	*Estrategias de retención	*Tipo de estrategia a desarrollar. *Crecimiento *Oportunidades *Reconocimiento *Autonomía.	*Encuestas a colaboradores

Fuente: Elaboración propia con base en libros de Gestión del talento y Retención del personal.

XI. Diseño metodológico

Las técnicas de recolección de información nos permiten recopilar todos esos datos necesarios, para luego totalizarlos y analizarlos, para así obtener los resultados de lo que se está planteando y lograr los objetivos de la investigación.

11.1. Enfoque de la investigación

La investigación fue abordada desde un enfoque mixto dado que la misma se sustenta en dos enfoques, el enfoque cuantitativo, al permitirnos sintetizar y analizar de manera más efectiva la información que nos brindó nuestra muestra, en este enfoque desde el punto de vista de (Hernandez Sampieri & Fernandez Collado, 2006), el proceso se aplica de manera secuencial, desde la recolección de la información a través de los instrumentos.

Desde el punto de vista interpretativo, se considera un estudio con enfoque cualitativo, centrada en el fenómeno y en los resultados dados ya que analiza la realidad subjetiva, profundiza las ideas y contextualiza el fenómeno y parte de la observación directa de cómo se está presentando en la realidad.

11.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental porque se observan la realidad de los hechos de forma directa y objetiva, es descriptiva debido a que es un proceso en el cual se detectan puntos clave, ideas y puntos de vista mediante la recolección de datos e información relevante para la temática principal de exploración del problema planteado, por medio de un trabajo de campo investigando contextos actuales.

De acuerdo a (Arias, 2006) la investigación de carácter descriptivo es “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (pág. 24).

Es de corte transversal debido a que el estudio se realizará en el periodo comprendido entre el año 2020 – 2021.

11.3. Definición de Variables

Las variables del presente estudio se encuentran descritas en la matriz de operacionalización de variables, las que mencionamos a continuación:

- Deserción del talento humano
- Satisfacción laboral que garantizan la retención del talento humano
- Estrategias para la retención del personal

11.4. Población y muestra

Población

(Murray & Larry, 2009) afirma que la población es “llamada universo y se define como cualquier conjunto de personas, objetos, ideas o acontecimientos que se someten a la observación estadística de una o varias características que comparten sus elementos y que permiten diferenciarlos” (pág. 220).

La población en el presente estudio está conformada por el 100% los colaboradores de la empresa Generación Eléctrica, que equivale a 700 trabajadores.

Muestra

(Barragán, 2003) dice que la muestra es “una parte de la población a estudiar y que sirve para representarla” (pág. 119).

Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula estadística

$$n = \frac{N * d^2 * z^2}{(N - 1) * e^2 + d^2 * z^2}$$

$n =$ Tamaño de la muestra

$N =$ Tamaño de la población

$d =$ Desviación Estándar = 0.5% (constante)

$z =$ Nivel de Confianza = 1.96 (constante)

$e =$ Error muestral = 0.09 (constante)

$$n = \frac{700 * 0.50^2 * 1.96^2}{(700 - 1) * 0.09^2 + 0.5^2 * 1.96^2} = \frac{672.28}{5.6619 + 0.9604} = \frac{672.28}{6.6223} = 101.51 \approx \mathbf{102.00}$$

Se tomará una muestra conformada por los 102 trabajadores extraídos de la población, los cuales pertenecen a las diferentes áreas de la empresa, las cuales son técnicas y administrativas (Operaciones y mantenimiento).

De la muestra de colaboradores, a Gerentes y directivos se les realizará la entrevista, el resto de personal administrativo y operativo será abordado por medio de las encuestas.

11.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

11.5.1. Métodos Empíricos

(Sequeira & Astralia, 1997), afirman que:

En el desarrollo de las etapas del proceso investigativo, especial en la etapa de recolección de datos de la información, requiere el uso de métodos que permitan el contacto con el fenómeno de estudio y posibiliten el acceso a la información que demanda la investigación para el logro de los objetivos. A estos tipos de métodos se les llama métodos empíricos. Se denominan de esta manera por su vinculación directa con la realidad y del fenómeno investigado. Entre los métodos empíricos se encuentran la observación, la encuesta, entrevista, cuestionario, el experimento, las pruebas o test y la sociometría (pág.70).

El método empírico utilizado en la presente investigación para recolección de la información será la encuesta o cuestionario y la entrevista.

11.5.2. Encuesta

Señalada por (Arias, 2006) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”, es utilizada frecuentemente debido a su bajo costo, mayor rapidez y exacta información, apoyada en el cuestionario como instrumento. (pag.72)

En tal sentido, (Hernandez Sampieri & Fernandez Collado, 2006), afirman que un cuestionario consiste “en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Este constará de una serie de preguntas con el objetivo de dar respuestas a interrogantes planteadas, y que conlleven a determinar las causas de la fuga de talento, que se presenta en la empresa fabricante de cables, además de brindar información de cómo es la gestión del talento humano en esta organización. (pág. 310)

11.5.3. Entrevista

Definida por (Arias, 2006) como “una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente

determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”. (pág. 73).

En la presente investigación la encuesta será dirigida a 102 colaboradores de la empresa Generación Eléctrica, mientras que la entrevista se realizará solamente a Gerentes, Directivos o Jefes.

Ambos instrumentos contienen una serie de preguntas, para poder conocer los motivos y causas de la deserción o fuga de personal, además de las formas actuales en que se han venido desarrollando las estrategias de retención laboral.

El procedimiento para la realización de la investigación objeto de estudio fue a través de:

- Selección del problema y la formulación de los objetivos, justificación y delimitación.
- Solicitud de permiso a la Gerencia general de la empresa Generación Eléctrica.
- Selección de los antecedentes relacionados con la investigación y de las diversas teorías que sustentó información del marco teórico.
- Determinación de la metodología a seguir en la investigación, tipo de estudio, diseño y población.

11.5.4. Investigación documental

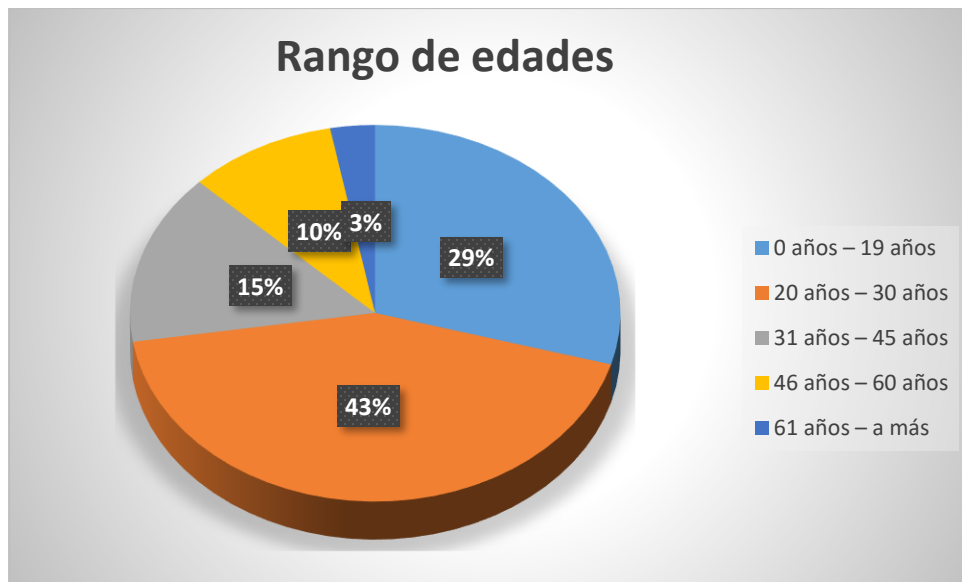
Según (Mercado, 2008) “es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”.

Se recopiló información mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: Tesis referentes al tema de investigación, consulta de libros, páginas Web, revisión de literatura en algunas bibliotecas e información propia de Generación Eléctrica. Por último, cabe destacar que se realizó una revisión documental previa de la información, en la cual se pudo obtener un enfoque más amplio para un mayor acercamiento al objeto de estudio.

XII. Análisis de los resultados

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación se presenta el análisis e interpretación de los resultados luego de la aplicación del instrumento de evaluación, el cual consiste en una encuesta al personal de las diferentes áreas de Generación Eléctrica, el análisis e interpretación de los datos se efectuaron tomando como punto de referencia la tendencia de las respuestas más significativas en relación a la percepción del estudio, esto con el fin de identificar las causas, los factores y las estrategias que se requieren respecto a la retención del personal, las cuales dieron los siguientes resultados:

Gráfico 1 Edad de los colaboradores

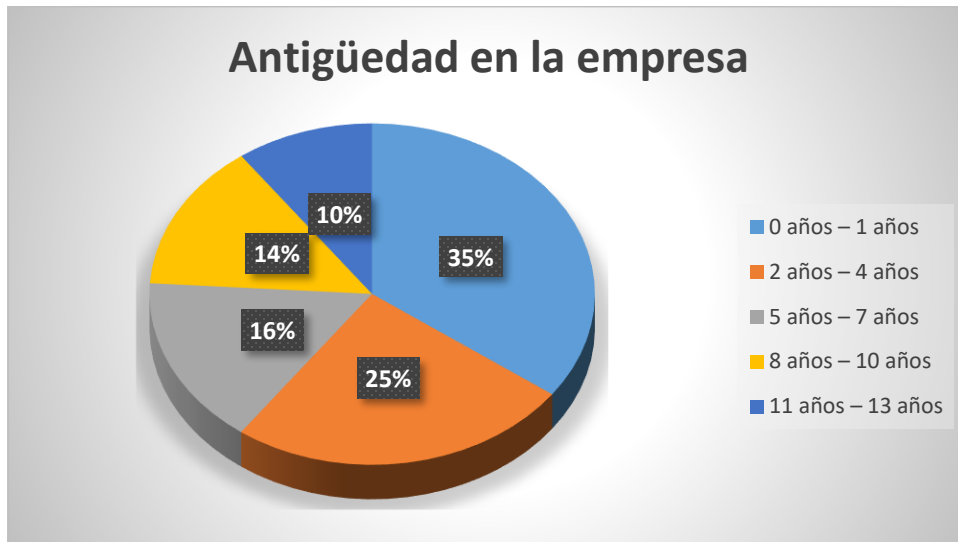


Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 1, el resultado de encuesta indica que el 43% tienen una edad de 20 - 30 años, seguido del 29% de trabajadores que tienen una edad de 0 a 19 años, el 15% de los trabajadores tienen una edad comprendida entre 31 a 45 años, el 10% tiene una edad entre el rango de 46 – 60 años y finalmente el 3% de los trabajadores tienen una edad de más de 61 años.

Relativamente se cuenta con trabajadores en una edad joven todavía, sobre todo en las áreas operativas.

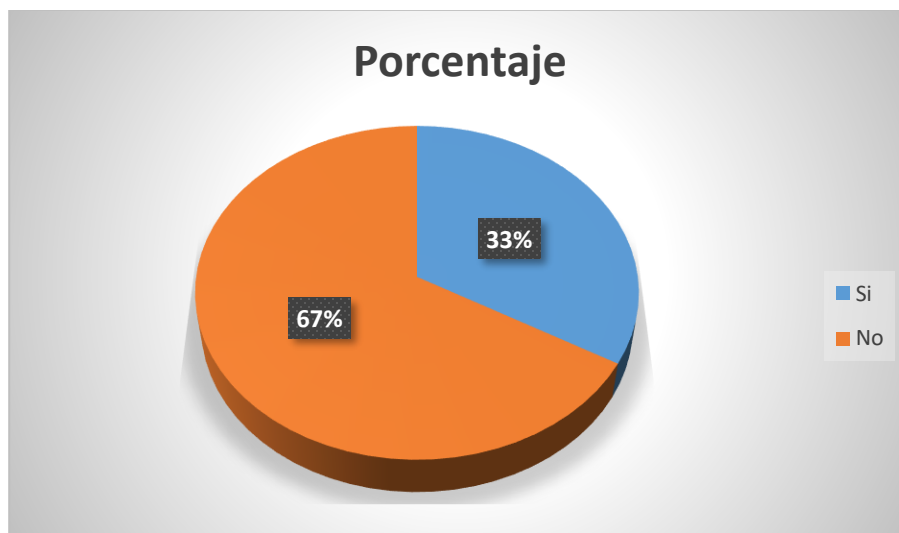
Gráfico 2 Tiempo o Antigüedad en la empresa



Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 2, el resultado de la encuesta indica que el 35% tienen una antigüedad no mayor a un año de laborar en la empresa Generación Eléctrica, seguido del 25% de trabajadores que tienen de 2 a 4 años de laborar, el 16% de los trabajadores tienen una antigüedad comprendida entre 5 y 7 años, el 14% se encuentra entre el rango de 8 – 10 años de laborar en la empresa y finalmente el 10% de los trabajadores tienen una antigüedad comprendida en el rango de 11 a 13 años.

Gráfico 3 Satisfacción en su puesto de trabajo



Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

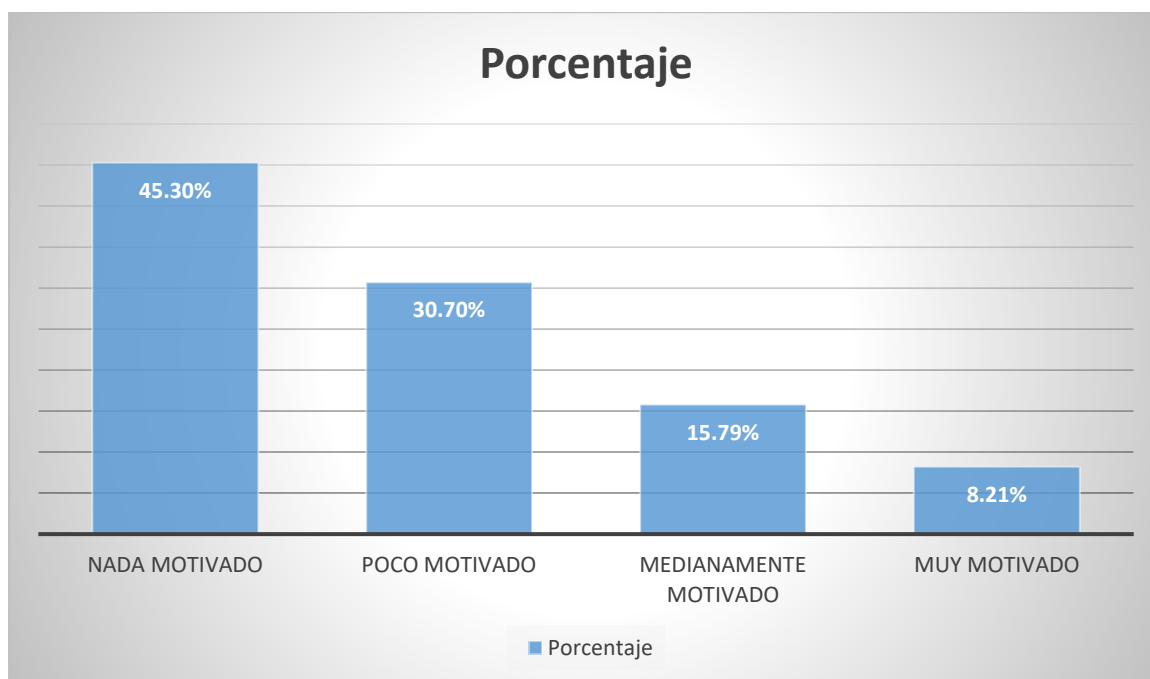
En cuanto a la pregunta si está satisfecho con su puesto de trabajo actual, el 67% contestó que no, lo cual representa a 68 personas del total de colaboradores que fueron encuestados, del resto se obtuvo una respuesta positiva, lo que representa a 34 personas que en porcentaje es el 33%. Lo que nos da como resultado un trabajador que no labora a su máxima capacidad, debemos tener claro que si no está satisfecho en su puesto de trabajo no llenará las expectativas de la empresa.

Las organizaciones deben interesarse en que su personal se sienta satisfecho con la labor que realiza, ya que de esta manera podrán obtener resultados exitosos al alcanzar las metas propuestas y aumentar el nivel de productividad.

Se debe destacar la importancia de tener un nivel adecuado de satisfacción en el puesto de trabajo, ya que esto se relaciona directamente con la actitud del empleado, con una buena actitud se obtiene dedicación al trabajo y compromiso organizacional.

Es importante tener siempre presente que la satisfacción en el trabajo por parte de los empleados resulta fundamental para las empresas, ya que esta puede estimular la energía positiva, la creatividad y una mayor motivación para el triunfo.

Gráfico 4 Nivel de motivación



Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

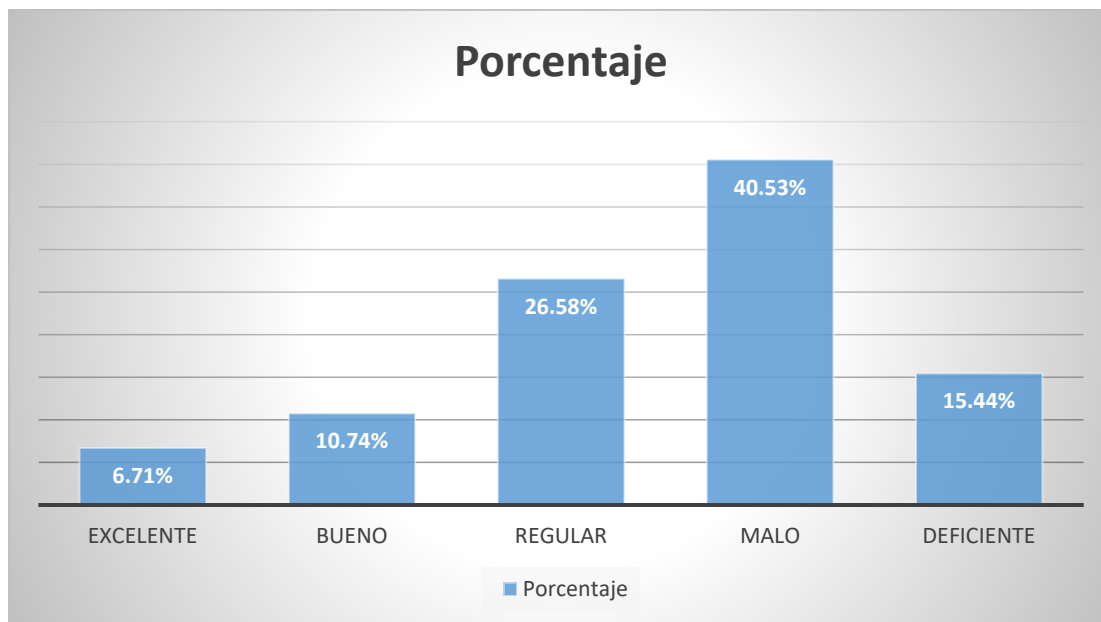
En este rubro la mayor parte del personal entrevistado, el 45.30% que representa a 46 personas del total de colaboradores que fueron parte de la muestra se manifestó nada motivado con respecto a su actual puesto de trabajo, el 30.70% que son 31 compañeros están poco motivado en referencia a su puesto y sus funciones, el 15.79% está como un nivel neutral, esto son 17 personas y el resto que responde a estar muy motivados representan un total de 8 personas (8.21%). Un numero demasiado bajo si lo que se pretende realizar es retener al talento.

Este tipo de respuestas se deben principalmente al salario, el cual según sus comentarios no llenan sus expectativas, además se agrega también la ausencia de incentivos, bonificaciones y reconocimientos, así como la falta de capacitación constante.

Las necesidades motivacionales del personal son diversas, estas se abordan en la presente investigación un poco más adelante.

Sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular y a la empresa a que pertenecen.

Gráfico 5 Salario que percibe



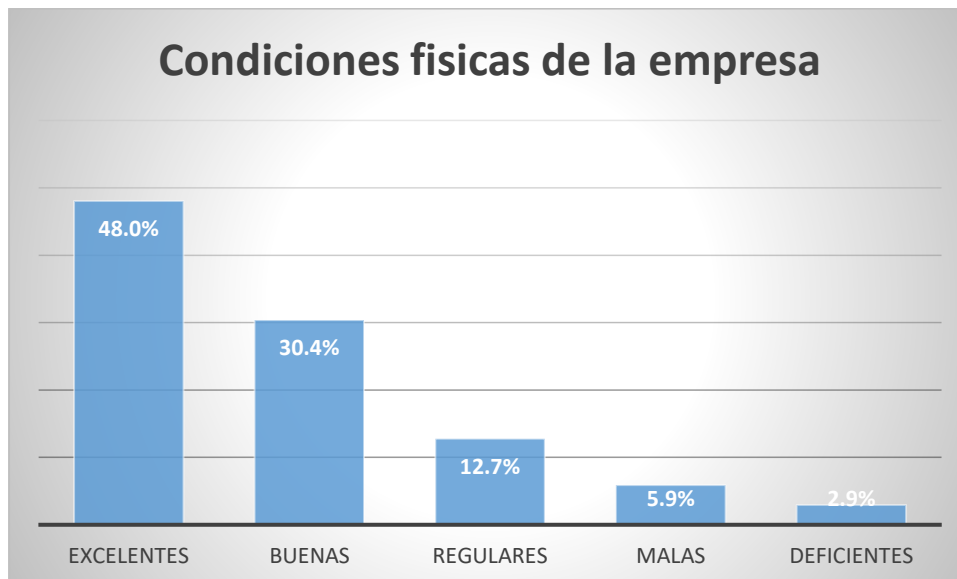
Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

De acuerdo por lo expresado por la mayoría de los colaboradores (40.53%) tiene la opinión que en la empresa no han logrado sus metas económicas, el 26.58% lo considera regular, el 15.44% lo considera deficiente mientras que solamente el 10.74% dijo que lo consideraba como bueno y un 6.71% contestó que era excelente. Dichas respuestas muestran una clara insatisfacción del trabajador, este resultado es coherente con la percepción que tiene los empleados con respecto a la remuneración.

Este problema laboral provoca que el trabajador no esté a gusto en su trabajo y produce desmotivación, trayendo como consecuencia que el trabajador abandone su empleo, ocasionando con esto un aumento en la fuga de personal, la cual lastima económicamente a la empresa, afectándole directamente en sus utilidades y ganancias.

Los resultados señalan la necesidad de mejorar los salarios para fortalecer este renglón y para hacer a la empresa competitiva en el aspecto salarial, la garantía de un salario vital adecuado es uno de los objetivos cuya obtención es urgente.

Gráfico 6 Condiciones físicas del centro



Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

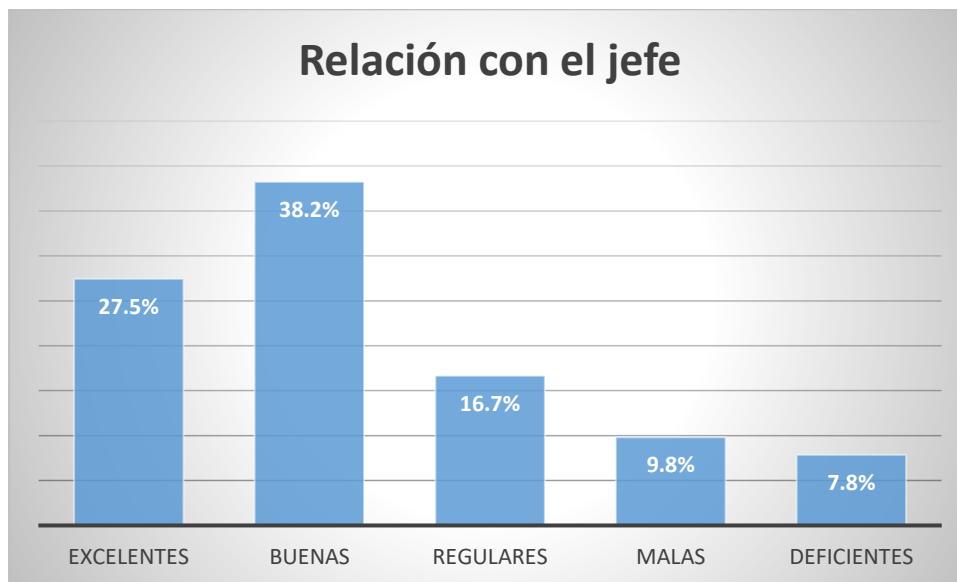
Al analizar el aspecto de las condiciones físicas de la empresa, a las que el trabajador está expuesto, se encuentra que los trabajadores en su mayoría (48.00% - 30.40% y 12.70%) están de acuerdo en que la empresa proporciona excelentes y buenas instalaciones, por lo tanto, coinciden en señalar que, en la realización de sus tareas

cotidianas, las condiciones físicas inciden de manera positiva, también se observa que el 5.90% y 2.90% de los encuestados se mostraron insatisfechos con el lugar de trabajo, sin embargo expresaron que las condiciones físicas no representan ningún riesgo negativo para ellos.

Es importante que los empleados trabajen en un ambiente que proporcione buenas condiciones físicas de tal manera que influya de forma directa para que el colaborador se sienta motivado.

Debemos tener presente que a los empleados les interesa un ambiente de trabajo óptimo, su entorno les debe permitir el bienestar personal y debe facilitar el hacer un buen desempeño de sus funciones, ya que un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar favorecerá la satisfacción del empleado.

Gráfico 7 Relación con el jefe inmediato



Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

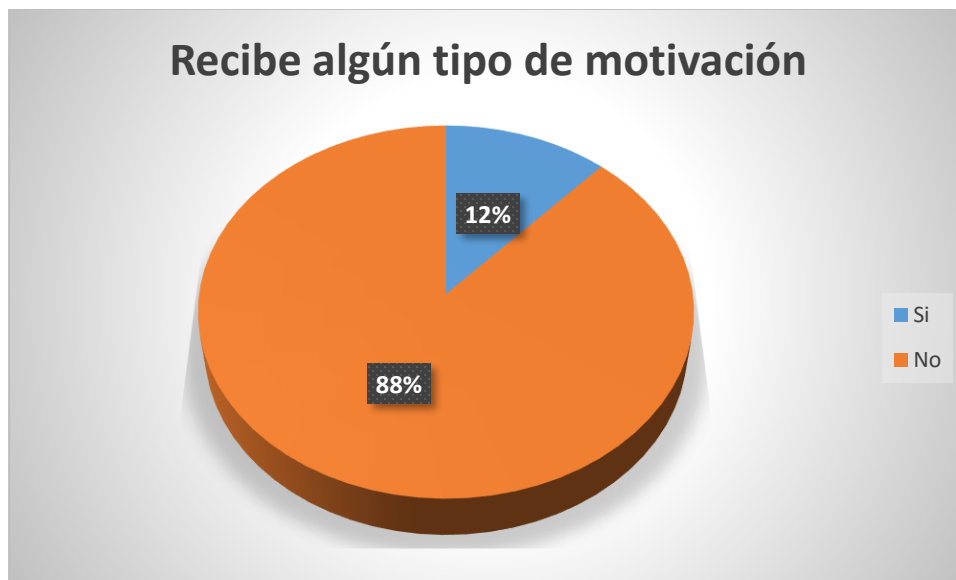
En este punto importante las repuestas obtenidas, hay una mayoría combinada entre excelente (27.50%), buena (38.20%) y regular (16.70%) de los cuales se obtiene que los encuestados consideran que el trato y la relación que tienen con su superior está acorde con el respeto y consideración que el trabajador se merece.

Por otra parte, esta pregunta también revela una gran debilidad de la estructura comunicacional de la empresa ya que el 17.60% considera mala y deficiente la relación empleador – empleado, esto podría ser un factor de peso al momento que el colaborador quiera tomar una decisión en cuanto a su permanencia en la empresa.

Las discrepancias entre un trabajador y su superior o jefe, crean un ambiente de trabajo desagradable e incomoda a los otros empleados, además el conflicto puede salirse de control y traer como consecuencia que los empleados abandonen la empresa.

El jefe debe tratar a cada empleado como una persona y con respeto, lo cual permitirá al personal ir con mejor ánimo al trabajo e influir en el desarrollo y cumplimiento de sus labores.

Gráfico 8 Recibe algún tipo de Motivación

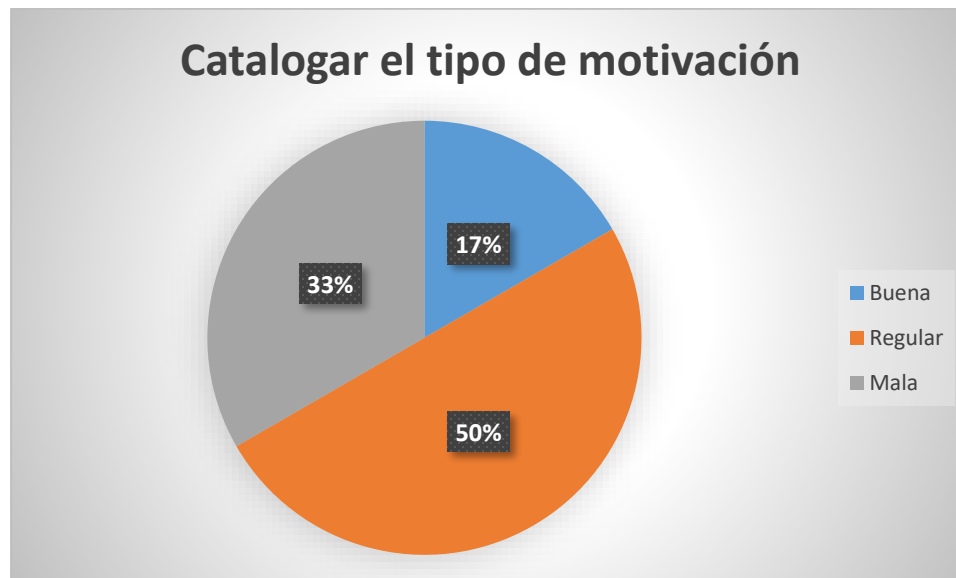


Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

Con respecto a la consideración que tiene el trabajador, si recibe o no algún tipo de motivación, se observa que el 12% es decir 12 colaboradores fueron los únicos que respondieron que sí, la mayoría ha respondido que no, la cual está representada por el 88% ósea 90 trabajadores de la muestra, esto es un punto negativo si lo que se pretende realizar es retenerlo en base a las distintas maneras de motivación que se mencionan en el presente trabajo investigativo.

En relación a este mismo punto, se les consulto a los que respondieron de manera positiva, como catalogarían ese tipo de motivación, a lo cual respondieron lo siguiente;

Gráfico 9 Catalogar el tipo de motivación que reciben



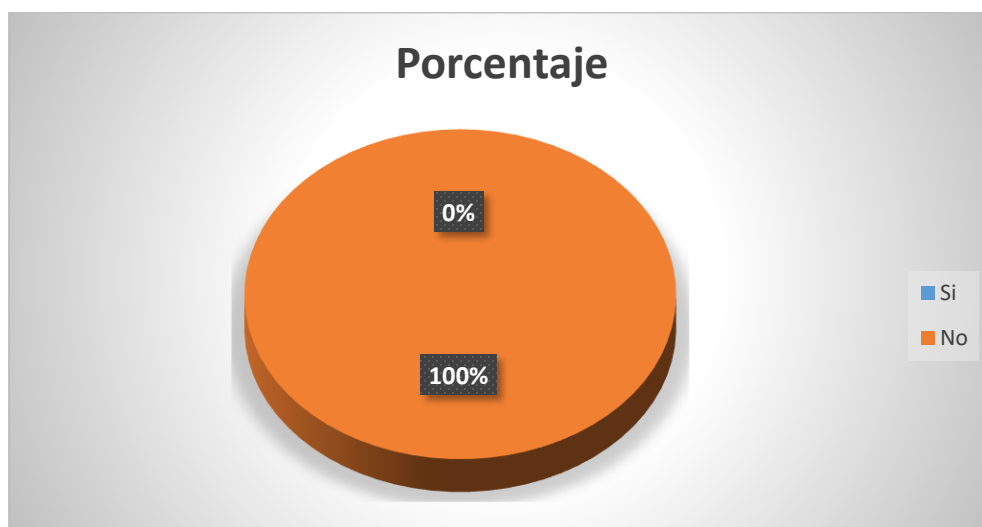
Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

En este punto solamente se realizó la pregunta, a la muestra de 12 colaboradores que respondieron de manera positiva a la pregunta anterior, dando como resultado que solamente el 17.00% considera buena esta motivación, el 50.00% la cataloga como regular y el 33.00% dice que es mala, por lo tanto, se valora como negativa la motivación que reciben.

La motivación que puedan dar a los colaboradores, va a determinar el buen desempeño de sus funciones, por ello es necesario tomar en cuenta los factores que determinan el nivel de motivación del empleado, entre los cuales ya hemos mencionado, el salario, la relación jefe-empleado y la falta de reconocimientos o incentivos por desempeño.

La motivación se considera como una voluntad a favor de las metas organizacionales es que a través de la misma se determina la actividad y el desempeño del trabajador, además de la satisfacción en el cumplimiento de las funciones y por último que tan auto realizados se sienten los colaboradores al estar desempeñando determinado cargo o puesto de trabajo.

Gráfico 10 Reconocimiento por desempeño



Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

A la pregunta, si la empresa otorga algún tipo de reconocimiento por el desempeño de sus labores, del total de la muestra consultada un 100% (102 colaboradores) han respondido que no. El presente gráfico evidencia que los trabajadores no se sienten importantes para la empresa pues esta no les ha reconocido su esfuerzo o desempeño laboral. Este tipo de respuestas demuestran una falta de atención a las necesidades del recurso humano por parte de la empresa, lo que se refleja como una debilidad interna y un factor contribuyente para la deserción de los trabajadores.

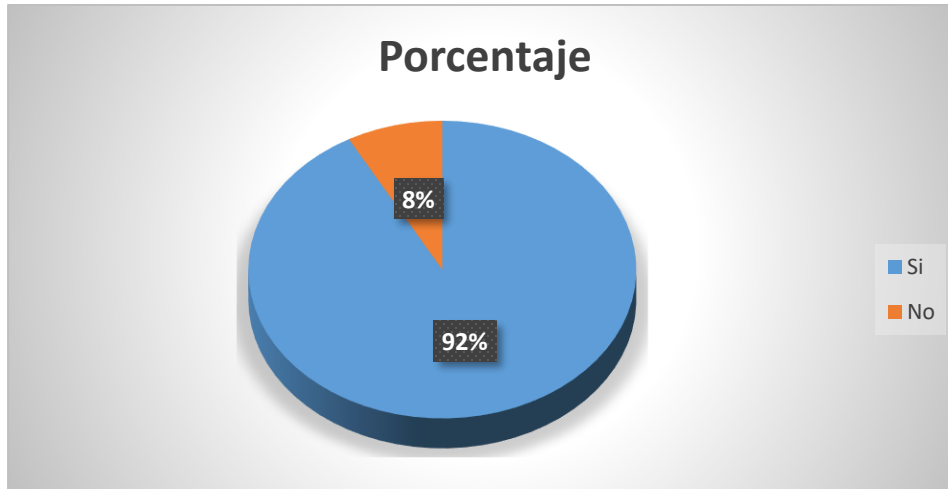
Es importante destacar, sentirse motivado y realizar sus actividades de manera satisfactoria, de lo contrario seguirá en aumento la fuga de talentos.

Para la empresa debe ser igual de importante reconocer el esfuerzo de cada trabajador junto a los años que tiene realizando ese esfuerzo, además debe llevar a cabo un reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo, que no sólo sea un aplaudir, dar palmaditas, o caer en lo que se podría considerar un favoritismo.

Para los empleados el reconocimiento a sus laborales, produce una satisfacción personal que hace que sea más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general. Es la técnica clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la

empresa, no saber apreciar la labor y el desempeño de nuestros trabajadores es darles un aliciente para que se busquen otra empresa donde sí se les reconozca.

Gráfico 11 Beneficios distintos a los que otorga la ley



Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

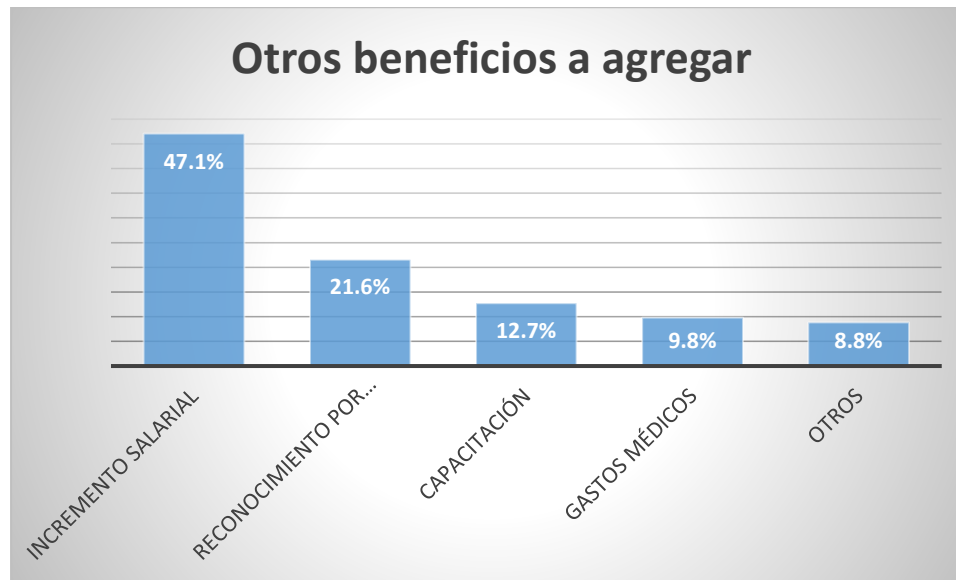
A la pregunta, si la empresa otorga beneficios distintos a los que por ley se establecen, el 92% de la muestra es decir 94 personas, han respondido que sí, el 8% por el contrario dijo que no, la respuesta negativa se asume al desconocimiento de las leyes, sin embargo, no es menos importante el mencionarlo, ya que no están satisfechos con los beneficios. El 92% por ciento que respondió que sí, a pesar de obtener esa respuesta positiva, tiene claro que dichos beneficios son insuficientes.

La empresa cuenta con un convenio colectivo vigente, el cual otorga algunos beneficios no contemplados en las leyes laborales, estos se mencionaron anteriormente, en el presente trabajo de tesis. Hay que recordar que la empresa utiliza dichos beneficios desde hace mucho tiempo como un refuerzo a los salarios y a la falta de reconocimientos por desempeño, sin embargo estos no han logrado cubrir las necesidades del colaborador a un cien por ciento.

En los gráficos anteriores se hace evidente el descontento del colaborador, debido a la necesidad que presenta de un incentivo, una mejora salarial, una mejor comunicación

interpersonal jefe-empleado y el no cumplimiento de sus metas personales. Todos estos son factores que influyen directamente en la deserción del talento.

Gráfico 12 Otros beneficios para agregar



Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

A la pregunta, que otros beneficios distintos a los que otorga la ley y el convenio colectivo vigente de la empresa, le gustaría agregar, el 47.10% de la muestra han respondido que les gustaría un incremento salarial constante, el resto de la muestra está dividida entre reconocimiento por desempeño laboral (21.6%) capacitación (12.70%) Gastos médicos y otros (18.60%).

Basados en las respuestas de nuestros colaboradores, se observa que el salario es el motivador más importante e influyente en la retención del trabajador, no dejando de mencionar la falta de reconocimientos por desempeño.

Es necesario que la empresa trate de conocer mejor a su personal, de manera que tenga pleno conocimiento de sus necesidades y cree el ámbito para que las satisfaga plenamente. Cuando una empresa ayuda a que los empleados alcancen sus metas y objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar reduciendo así la fuga de talentos y la rotación.

Los beneficios económicos son un factor determinante en la retención de personal, en todos los niveles de la empresa, la orientación hacia el dinero es un valor humano que no debemos olvidar, sobre todo si reconocemos su importancia para satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores.

Gráfico 13 Recomiende una estrategia



Fuente: Encuestas realizadas en la empresa, elaboración propia

Esta última pregunta está relacionada con la anterior, sin embargo es necesaria hacerla para obtener directamente del trabajador, una respuesta a las necesidades actuales que la empresa necesita tratar de cubrir para evitar que continúe la fuga de su personal. Se puede observar que el 40.20% de los encuestados coinciden que se necesita una revisión salarial de manera constante, sin embargo no se puede obviar que existen otro tipo de estrategias como por ejemplo los premios o incentivos (31.40%) y la capacitación constante (22.50%) que contribuyen a garantizar la permanencia de los trabajadores.

Tal como lo menciona (Serna, 1999) las estrategias son: “Las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos

estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (p. 32).

Aunque los empleados siempre van a tener la opción de elegir cuando se le presenten varias oportunidades laborales, la empresa objeto de estudio, debe procurar hacer todo lo posible para retenerlo y hacerlo sentir valioso ya sea a corto o mediano plazo, esto lo puede lograr tomando como base las estrategias y recomendaciones que se plantean en la presente tesis.

12.1. Análisis final de los Resultados

Con el fin de dar respuesta a los objetivos que fundamentan la realización de esta investigación, se presenta el siguiente análisis de los resultados:

Dentro de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, se indican las siguientes causas y factores que inciden en la deserción o fuga del talento humano en la empresa objeto de estudio;

- **Salario:** el cual está dentro de los principales factores desencadenantes de la deserción y/o fuga del personal, en este sentido el salario es la gratificación que reciben los empleados a cambio de su labor.

A pesar que los empleados aspiran a recibir mayor remuneración, actualmente en el país es tarea difícil pues los escenarios políticos, sociales, y económicos no son los mejores para la organización, lo que provoca que la empresa quede de manos atadas al no poder ofrecer más a sus trabajadores y que se le imposibilite retenerlos, todos estos aspectos se ven reflejados directamente en las practicas diarias.

- **Relación Empleado / Empleador:** Este es otro aspecto que está generando insatisfacción dentro de la empresa, aunque el porcentaje represente una menor parte de los trabajadores no se debe pasar por desapercibido que consideran incorrecta la manera en que son tratados, o la forma en que sus superiores se dirigen a ellos, esto interfiere en el nivel de motivación que los trabajadores tienen.

Según (Chiavenato, 2000) uno de los aspectos más importantes dentro de una organización, es la habilidad multifuncional de cada uno de los miembros, su nivel de comunicación y trato hacia los demás, además debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas y contribuir al logro de objetivos en común.

- **Falta de reconocimientos e incentivos:** En tiempos de crisis como los que atraviesa el país la organización más que preocuparse por la satisfacción de su capital humano, lo que busca es sobrevivir, permanecer en el mercado a pesar de los continuos retos que debe superar para lograrlo, se preocupa por producir para poder vender, dejando a un lado el sentir de los trabajadores, que buscan reconocimiento por su labor, quieren progresar, lograr sus metas personales y profesionales.

Un alto porcentaje de los encuestados consideran que no han alcanzado las mejoras que anhelan, lo que los motiva a dejar la organización, provocando que la empresa pierda el talento que ha formado.

En consecuencia, por lo expuesto en el presente trabajo, se evidencia que la Empresa Generación Eléctrica carece de procedimientos y de un plan estratégico que le ayude a la retención del personal, las políticas y beneficios actuales no son lo suficientemente llamativos para los trabajadores, es muy notorio que no se sienten a gusto en sus puestos de trabajo debido a la baja inversión que realiza la organización en este aspecto.

En esta empresa se ha estado analizando la situación de descontento que se ha manifestado por parte de los trabajadores, principalmente lo concerniente a la compensación y esto a su vez contribuye a la insatisfacción. A pesar de que la empresa ha invertido en capacitación en algunas áreas operacionales a nivel profesional y personal de los individuos que laboran en la organización, aún persiste la disposición por parte de ellos de dejar la empresa, puesto que el estilo de reconocimiento a su labor genera descontento y la falta de estrategias no contribuye al crecimiento de la misma.

XIII. Conclusiones

Con el presente estudios y el análisis e interpretación de instrumentos aplicados para el proceso de recolección de los datos de la investigación por medio de encuestas, se pudo constatar que la ausencia de estrategias por parte de la empresa Generación eléctrica, orientadas a evitar la fuga del personal, además de las causas y factores que influyen negativamente en los colaboradores, se concluyó:

- El salario que la empresa otorga, representa una de las causas más influyentes en los trabajadores, ya que no satisface a la mayoría de ellos, el salario además representa un factor motivacional importante como un premio a su esfuerzo, por lo tanto se requiere una revisión para determinar si los salarios establecidos están de acuerdo al mercado laboral.
- En cuanto a las condiciones laborales en general son aceptables para la mayoría de los trabajadores, sin embargo, se requiere una revisión constante para cumplir con las reglamentaciones del sector en este caso sería el eléctrico.
- Se pudo detectar que la empresa presenta fallas a nivel de comunicación formal e informal, existe un distanciamiento entre el personal subordinado y su jefe para una parte de los encuestados, lo cual genera malos entendidos y conflictos innecesarios que debilitan a la organización, siendo esta una causa directa para que el trabajador abandone la empresa.
- La empresa no cuenta con un programa de reconocimientos por desempeño a sus trabajadores, esta falta de atención crea un sentimiento de rechazo hacia la empresa, lo cual es un factor motivacional necesario para conservar su talento humano.
- El trabajador tiene la percepción que permaneciendo en la empresa no tiene posibilidades de desarrollarse profesionalmente, si bien es cierto que la empresa brinda posibilidades de capacitación y planes de estudios para algunas áreas, los trabajadores consideran insuficientes los esfuerzos que hace la empresa en el ámbito de la profesionalización.
- A pesar que la empresa tiene un convenio colectivo vigente, que incluye beneficios que no establecen la ley laboral, los mismos no son suficientes para llenar las

necesidades de los trabajadores, lo cual representa una gran debilidad interna, ya que esto desmotiva al colaborador.

- Se percibe según la investigación, que para los trabajadores o colaboradores es fundamental contar con un clima organizacional satisfactorio.
- Para todos los trabajadores de la empresa Generación Eléctrica, los incentivos laborales constituyen un factor motivacional fundamental para mejorar y acrecentar su desempeño y la productividad de la empresa, esto como una forma de motivarlos.
- La mayoría de los trabajadores piensan que la empresa carece de planes y estrategias que motiven al trabajador a permanecer en ella, es necesario que la empresa tome conciencia de los factores motivacionales mencionados en el presente trabajo investigativo (Salario, clima laboral, comunicación fluida e incentivos) y diseñe las estrategias necesarias para asegurar la permanencia de los empleados.

XIV. Recomendaciones

Es necesario enfatizar que para lograr mantener su plantilla de trabajadores y evitar la fuga de talento se requiere que la empresa tome algunas medidas correctivas, es por ello que se hacen las siguientes recomendaciones:

- La empresa debe establecer una política salarial que funcione como un factor motivacional directo para sus colaboradores.
- Debido a la situación actual socio político y económica que atraviesa el país, la empresa debe realizar un estudio de salarios, para poder evaluar el nivel de ajustes salariales que debe aplicar a su personal.
- La empresa debe ofrecer a los trabajadores remuneraciones directas e indirectas que apoyen al salario fijo que motiven el desempeño y rendimiento, de ser posible deben crear políticas salariales que aumenten la eficacia y eficiencia que impulse a los empleados hacia el éxito y el logro de los objetivos.
- Se deben fortalecer las estructuras comunicacionales jefe – empleado para lograr la cohesión que requiere la empresa.
- La empresa también debe vincular a cada trabajador con los procesos de gestión de la empresa, esto para mejorar las relaciones entre todo el personal.
- Se debe crear un sistema de incentivos por desempeño para los empleados y de esta manera lograr en gran medida el desarrollo eficiente de sus labores o funciones y en consecuencia elevar los niveles de productividad y motivación en el trabajo, contribuyendo así en crear un clima de permanencia y satisfacción de los trabajadores de la empresa.
- Aumentar y ofrecer beneficios que estén al alcance de la organización y que no pongan en riesgo su estabilidad financiera, tales como reconocimiento por labores, independencia laboral, promoción y planes de estudio.
- Incrementar los programas de capacitación del personal, no verlo como un gasto sino como una inversión.

- Al momento de poner en práctica el proceso de capacitación, la empresa debe buscar que el entrenamiento resulte lo más económico posible, para ello deben consultar varios entes didácticos, seleccionar el menos costoso pero que a su vez se ajuste con los requerimientos de la organización.
- Establecer programa de mejoramiento profesional para todas las áreas de la empresa.

XV. Bibliografías

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos*. Argentina: Cengage Learning.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme C.A.
- Barragán, R. (2003). *Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Investigación*. La Paz: PIEB.
- Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Cohorte 32.
- Benitez, K. (Agosto de 2005). *Visión Gerencial*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>. consulta:211,agosto05
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cejas, M., & Chirinos, N. (2014). *La Gestión de RRHH - Enfoque Estratégico*. Venezuela: DMP Universidad Carabobo.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos* (8 ed.). Distrito Federal, Mexico, México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Distrito Federal, Mexico: Mcgrawhill.
- David, F. (2013). *Administración estratégica* (Decimo cuarta edición ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Diaz Narvaez, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Dolan, S., Schuler, R., & Valle, R. (1999). *La Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Galicia, F. A. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Garbi, E. (1991). *La Fuga del Talento Humano*. Caracas, Venezuela: IESA.
- Garcia, F. A. (1990). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogota, Colombia: 3R Editores.
- Goodstein, L., & Nolan, T. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional 9na ed*. México: CENGAGE Learning.
- Hernandez Sampieri, R., & Fernandez Collado, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: McGraw Hill.
- Herzberg, F. I. (1959). *Motivación en el trabajo*. New York: Wiley.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

- Lanuza, M. (2001). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: Pearson .
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Mejía, A., & Montoya, A. (2010). *Capacitación integral del talento humano por competencias*. Cali, Colombia: Bonaventuriana.
- Mercado, S. (2008). *¿Como hacer una tesis?* Distrito Federal, México: LIMUSA S.A.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three component conceptualization of organizational commitment* (Vol. 1). United States of America, United States of America: Human Resource Management Review.
- Michaels, E., Handfields, H., & Axelrod, B. (2003). *La Guerra por el Talento*. Bogota, Colombia: Norma.
- Murray, S., & Larry, S. (2009). *Estadísticas*. México: Mc Graw Hill.
- Over. (s.f.). *Blog del Talento Humano*. Obtenido de Over-blog.es/article-2852437.html
- Pfeffer, J. (1994). *Ventaja competitiva a través de personas que desatan el poder de la fuerza laboral*. Boston: Harvard business school Press.
- Pigors, P., & Meyers, C. (1985). *Administración de Personal*. México: CECSA.
- Pintado, E. A. (2011). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, Perú: Arco Iris S.R.L.
- Polanco, N. R. (2012). *Planificación y Desarrollo del Talento Humano*. Valencia, Venezuela: Dirección de Medios PUC.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional 10ª Edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional Decimotercera edicion*. México: Pearson Educación.
- Rosa, N. I. (2014). *Administración Moderna de Personas*. México: MDE.
- Sequeira, V., & Astralia, P. (1997). *Investigar en fácil*. Managua: Universitaria.
- Serna, C. C. (1999). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R editores.
- Serna, C. C. (2009). *Nuevas Tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid, España: Coordinación de edision.
- Sexton, W. (1977). *Teorias de la Organización*. San Diego, California: TRILLAS.
- Ulrich, D. (2003). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Woolfolk, A. (1999). *Psicología Educativa*. Mexico: Prentice Hall .

XVI. Anexos

16.1. Instrumento - Encuesta/cuestionario

“CONOCIENDO A MIS COLABORADORES “

Con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa Generación Eléctrica, y diseñar estrategias respecto la gestión de retención del talento humano, se le realizará de la siguiente encuesta.

Instrucciones: Sea tan amable de leer cuidadosamente las preguntas y marcar la respuesta según su criterio. Por favor responder de manera adecuada y lo más honesta posible. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos, depende la realización de esta investigación.

1- Datos generales

Edad: Rango: 0-19____ 20-30____ 31-45____ 46-60____ 61 a más _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Estado civil: _____

Escolaridad: Técnico/a ___ Primaria ___ Secundaria ___ Licenciatura ___ Post grado___

Maestría _____ Doctorado _____

Antigüedad en años: 0-1___ 2-4 ___ 5-7___ 8-10 ___ 11-13 _____

Puesto que desempeña: _____

2- Cuestionario / Encuesta

1. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la empresa?
 - a- Excelente
 - b- Bueno
 - c- Regular
 - d- Malo
 - e- Deficiente
2. ¿Contribuye el ambiente o clima organizacional de la empresa a la retención y atracción del talento?
 - a- Si
 - b- No
3. ¿El puesto que actualmente desempeña, lo hace sentir motivado?
 - a- Si
 - b- No

4. ¿Tiene usted la posibilidad de organizar sus tareas y tomar decisiones?
 - a- Si
 - b- No

5. ¿Existe otro cargo que le podría brindar más satisfacción o un mayor potencial de aprendizaje?
 - a- Si
 - b- No

6. ¿Cómo son las condiciones físicas (Infraestructura, Mobiliario, etc.) del lugar donde usted trabaja?
 - a- Excelentes
 - b- Buenas
 - c- Regulares
 - d- Malas
 - e- Deficientes

7. ¿Cómo considera usted el salario que percibe?
 - a- Excelente
 - b- Bueno
 - c- Regular
 - d- Malo
 - e- Deficiente

8. Los ingresos que percibe, ¿Le permiten cubrir sus necesidades?
 - a- Si
 - b- No

9. ¿Cree usted que en la empresa existe equidad y justicia en la administración de sueldos y salarios?
 - a- Si
 - b- No

10. ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros(as) de trabajo?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Deficiente

11. ¿Cómo es la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular

- d.** Malo
 - e.** Deficiente
- 12.** ¿La empresa lo valora como persona, no solo como colaborador?
- a.** Si
 - b.** No
- 13.** ¿A qué cree usted que se debe, la no retención del personal?
- a-** Salarios bajos
 - b-** Falta de motivación
 - c-** Motivos personales
 - d-** Otros
- 14.** ¿Qué tipo de motivación ha recibido para la mejora de sus labores?
- a.** Salario
 - b.** Premios
 - c.** Reconocimientos
 - d.** Bonos
 - e.** Ninguno
- 15.** ¿Cómo clasificaría usted esa motivación por parte de sus superiores?
- a-** Excelente
 - b-** Bueno
 - c-** Regular
 - d-** Malo
 - e-** Deficiente
- 16.** ¿Recibe usted estímulos verbales o escritos, cuando realiza bien su trabajo?
- a-** Si
 - b-** No
- 17.** ¿La empresa realiza algún tipo de actividad de reconocimiento, valorando el esfuerzo del personal en el logro de metas y objetivos?
- a-** Si
 - b-** No
- 18.** ¿La empresa le brinda oportunidades de ascenso?
- a-** Si
 - b-** No
- 19.** ¿Considera usted que la organización propicia el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores/as?
- a-** Si.
 - b-** No.

20. ¿La empresa le brinda capacitación constante para la mejora del desempeño de sus labores?

- a-** Si
- b-** No

21. ¿Cuán efectiva es la capacitación que recibe?

- a-** Excelente
- b-** Buena
- c-** Regular
- d-** Mala
- e-** Deficiente

22. ¿La empresa le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus funciones? Mencione algunos.

- a-** Si
- b-** No

23. ¿Esta empresa otorga beneficios distintos a los que establece la ley?

- a-** Si
- b-** No

De ser positiva su respuesta, mencione algunos

24. ¿Cómo es el grado de satisfacción con los beneficios que recibe?

- a-** Excelente
- b-** Bueno
- c-** Regular
- d-** Malo
- e-** Deficiente

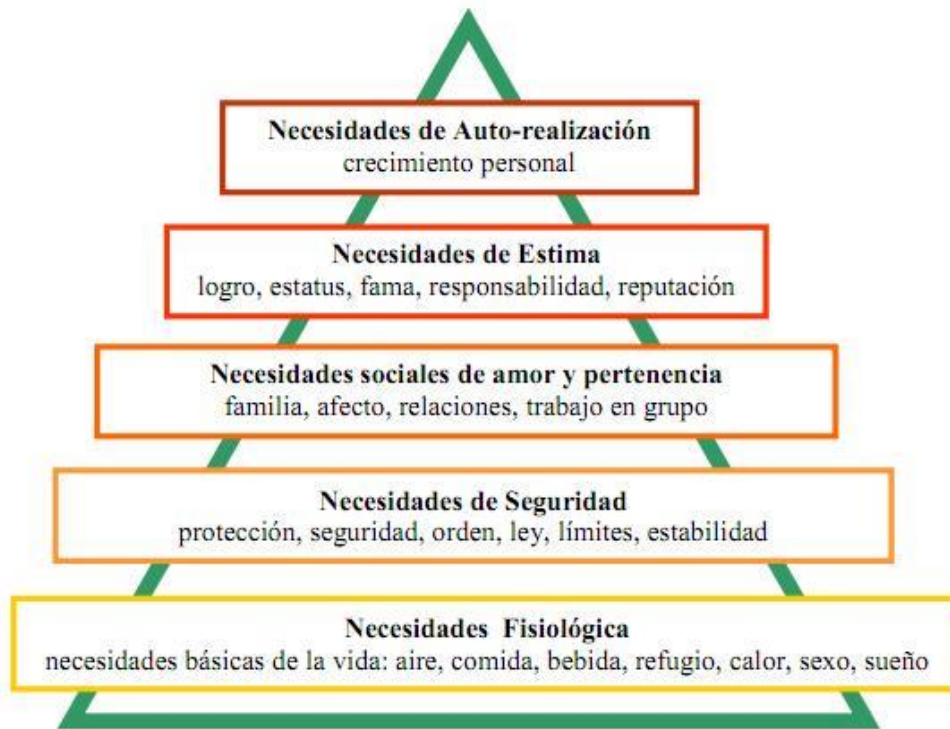
25. ¿Qué otro beneficio considera usted se podría adicionar en favor de los colaboradores/as?

26. Con la experiencia que usted tiene. ¿Qué estrategias recomienda para la retención del talento humano en la empresa?

- a-** _____
- b-** _____

Muchas gracias por su valiosa colaboración

16.2. **Figura 1. Pirámide de necesidades según Maslow**



16.3. **Figura 2. Pirámide de la calidad de vida de Maslow**



16.4. Figura 3. Pirámide de necesidades según Herzberg



16.5. Figura 4. Teoría de los dos factores según Herzberg

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales