

El valor del Talento Humano en las organizaciones y cómo retenerlo.

The Value of Human Talent in the organizations and how to retain it.

Melania Mora Álvarez
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Maestría de Adm. de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos
melania_mora@hotmail.com

I. Introducción

Es una verdad universalmente conocida que el talento humano es la base fundamental del éxito de una empresa; en el ámbito de Recursos Humanos la afectación de la huida de este talento puede considerar repercusiones financieras y el proceso que conlleva el realizar la selección de un nuevo personal y el tiempo de su respectivo entrenamiento. Según Chiavenato (2010), desde el punto de vista de la administración de Recursos Humanos una organización es viable si consigue captar y aplicar de forma conveniente sus recursos humanos, además de mantenerlos satisfechos a largo plazo dentro de la organización; el objetivo de poder retener el talento humano es poder brindarle al asociado una calidad de vida dentro de la organización, todos estos procesos conllevan a proporcionar un ambiente apto física, psicológica y socialmente de un trabajo agradable, seguro y motivador para que el asociado se logre desempeñar al 100% de acuerdo con el cumplimiento de sus necesidades.

Por otro lado:

[...] los empleados valiosos se quedan en nuestra compañía- o cualquier compañía- debido a diversos factores como: la estabilidad laboral, el reconocimiento de su profesión o actividad laboral, el buen ambiente laboral, compatibilidad cultural, sentido de pertenencia, flexibilidad de la estructura laboral, los esquemas salariales y de recompensas o inclusive por tradición familiar, social o cultural (Ameijeira, s.f.).

En toda organización lo esencial ha sido el personal, ya que la importancia en la productividad o éxito radica en sus asociados, dicho éxito va a depender de los conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas de sus trabajadores, especialmente cuando llevan una meta en común y trabajan en equipo para poder lograrlas; esto causa una diferencia entre la competencia.

Debido a ello, es tan valioso contar un personal capacitado, orientado a cumplir las metas, y que se le brinde las herramientas de la manera más óptima; por lo tanto, es fundamental atraer el talento desde el principio del proceso de reclutamiento y selección. En efecto, el



tener una correcta implementación de una estrategia o programa de retención del talento permite

lograr una optimización en el tiempo de respuesta ante las necesidades del mercado, mejora el servicio y aumenta la productividad, disminuye gradualmente los índices de rotación de la organización, produce motivación, compromiso y un mejor clima organizacional.

Sin embargo, debido al aumento en la competencia, tanto global como localmente, las organizaciones deben sobrellevar una adaptabilidad hacia el cliente para poder lograr ser exitosos; el área de Recursos Humanos en las organizaciones deben mantenerse enfocadas de manera estratégica en contratar, desarrollar y retener el talento de sus asociados, manteniéndolos motivados y productivos, así evitan o prevén que decidan retirarse hacia otras empresas de la competencia por mejores servicios o calidad profesional.

Resumen del artículo

En el actual ambiente laboral, debido a la crisis económica anterior una gran cantidad de empresas han pasado por muchos cambios organizacionales o reestructuraciones internas, causando así que muchos empleados migren a otras empresas que les brinden mejores servicios, salarios y beneficios ya que apuestan por modelos organizativos más innovadores y competitivos. La presente investigación plantea un plan de retención del talento humano y mejorar la eficiencia de su personal, brindando opciones de compensaciones o incentivos acorde con las necesidades de los asociados y de la empresa.



La investigación, en la que participaron 52 personas de departamentos desde Banquetes, Eventos, Restaurantes, Recepción y demás de un hotel, los hace partícipes en la toma de ideas y decisiones para crear dicho plan de acción ya que analiza los efectos de la falta de programas o procesos de retención del talento desde la perspectiva de un asociado y los procedimientos que se pueden mejorar con el fin de lograr una mejor atracción y retención de nuestro talento humano.

PALABRAS CLAVES:

Retención de personal, políticas internas, plan de acción, motivación, desarrollo profesional.

KEY WORDS:

Staff retention, internal politics, action plans, motivation, professional growth, development.

Abstract

In the current business environment, due to the financial crisis in the past years many companies have gone through many organizational changes or internal reorganizations in order to improve their market and their business; causing many employees to migrate to other companies that offer them better services, salaries and benefits as betting on innovate organizational models and becoming more competitive. This investigation raises a retention plan for human talent and improves staff efficiency, providing compensation or incentive options tailored to the needs of associates and the company itself.

The research, in which 52 people from different departments were participated from Banquets, Events, F&B, Front Desk and others from the hotel, involves them in making ideas and taking decisions to create the action plan as it analyzes the effects of the lack of programs, politics or steps to maintain and to encourage staff retention, taking the data from a associate's perspective that can be improved in order to achieve a better attraction and retention of our human talent

1.1 Justificación del trabajo

De acuerdo con Bermúdez y Rodríguez (2013), la justificación metodológica es la “[...] justificación derivada de una investigación, cuando ésta propone el abordaje de un tema con un marco de análisis o enfoque novedoso o innovador en relación con los utilizados en estudios anteriores” (p. 90).

La propuesta de la investigación se fundamenta en la elaboración un modelo de compensación interno que pueda fomentar la retención de talento humano en una organización, dando así, una solución flexible en su aplicación para una empresa que necesite retener con mayor éxito su talento humano.

1.2 Problema y pregunta de investigación

Hernández Sampieri (2010), citando a Kerlinger y Lee (2002), recomienda algunos criterios por tener en cuenta en el momento de formular un problema de investigación, al argumentar que “[...] el problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables. El problema debe estar formulado como pregunta, claramente y sin ambigüedad” (p.29) En ese sentido, si la pregunta está bien formulada, traza un camino correcto en todo el proceso de investigación; dicho lo anterior, se especifica que el planteamiento del problema se determina con exactitud y en la interrogante surge la siguiente pregunta de estudio y sus sub preguntas:

¿Qué están haciendo las empresas para retener a su personal?

- *¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión de migrar a otra empresa?*
- *¿Cómo puedo retener al talento humano de una organización que lo considera valioso?*

1.3 Objetivo general

Desarrollar un modelo de compensación interna para las organizaciones que desean retener su talento humano para evitar la huida de este hacia empresas de la competencia.

1.4 Objetivos específicos

- a. Clasificar las necesidades más comunes que las empresas consideran relevantes en la retención del talento humano, con el fin de determinar causas comunes en empresas.
- b. Determinar opciones flexibles de compensaciones internas que puedan ser adaptadas a las necesidades de la organización, para poder aumentar la motivación y satisfacción de los asociados, y por ende retenerlos.
- c. Proponer una solución adaptable a las organizaciones, que sea flexible a presupuestos, costos y operaciones, con el fin de otorgar una mejor calidad de trabajo en las empresas.

II. Revisión bibliográfica

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un mercado altamente competitivo, innovador y cambiante, pero sobre todo demandante; esto implica que el talento humano deseado tenga características que lo hagan sobrellevar los puntos críticos para brindar un servicio adecuado, ya que trabajan en conjunto con la organización para alcanzar un mismo objetivo. El principal reto de las organizaciones en la actualidad es encontrar buenos asociados, poder mantenerlos dentro de la empresa y ayudarles a desarrollarse tanto personal como profesionalmente; el desarrollo y la retención de dicho talento implica poca rotación de personal, estabilidad interna y óptima productividad.

Por su parte, Saavedra (2014), expone que la retención del talento humano en una organización es ahora una preocupación que nace a nivel mundial, ya que ahora los asociados buscan la disponibilidad de recursos y los talentos claves para el futuro de las organizaciones. Para que una empresa pueda realizar una adecuada retención del talento y que el proceso perdure necesita que el proceso vaya desde antes de la contratación; “[...] cuando una persona ingresa a una organización tenemos que contarle cual es la historia de esta, cuál es la visión a la cual quiere llegar, su misión y objetivos de la empresa” (Saavedra, 2014, p.94); al realizar este proceso se logra que el asociado tenga un sentido de pertenencia desde el principio, lo cual a futuro puede conllevar a una fidelidad con la organización.

Motivación, un ambiente laboral agradable, trabajo en equipo, reconocimiento y capacitación son algunas de las principales necesidades que posee todo asociado para lograr un crecimiento óptimo tanto profesional como personal.

Al analizar los motivos por los que se presenta la huida del talento humano en las empresas se puede denotar que principalmente son por razones de índole personal; un mejor salario, mejores horarios, un trabajo más activo, desmotivación, un ambiente laboral inadecuado o pocos beneficios son razones que afectan el desempeño directamente y la productividad del asociado, lo cual hace que opte por la decisión de conseguir un trabajo en otra empresa o negocio propio.

Sánchez (2014), determina que hay soluciones para lograr retener al asociado satisfactoriamente, entre ellas destacan:

- Garantizar un entorno de trabajo adecuado: al fomentar esto el asociado podrá sentirse plenamente satisfecho psicológica, física y socialmente.
- Fortalecer las relaciones y el buen trato hacia los compañeros: dicha solución se fomenta con la anterior, ya que un asociado se desempeña mejor en un ambiente cuyas relaciones interpersonales son adecuadas y no se presentan conflictos entre empleados. Esto también implica las relaciones directas con gerentes y supervisores.
- Promover en los empleados que tengan metas claras en su vida: esto ayuda a que el asociado tenga en claro los objetivos de la empresa y se centre tanto personal como profesionalmente.

- Vincular a la familia en actividades realizadas por la empresa: si bien se sabe, la mayor fuente de motivación de una persona es su familia, el involucrar a la familia en actividades de la empresa brinda un sentido de pertenencia, apoyo y ayuda.
- Apoyar a los empleados cuando estos requieran ayuda: la empresa, especialmente el área de Recursos Humanos debe encargarse de brindarle apoyo al asociado en todo momento, pero con medida, brindando oportunidades de mejora y crecimiento, proporcionarle desafíos y brindarle el empoderamiento de hacer un trabajo de excelencia.
- Mantener informados a los empleados: la principal fuente de desmotivación de un asociado es la falta de comunicación por parte de sus superiores, y afecta directamente su desempeño.
- Aportar al crecimiento y formación del empleado: una de las principales ventajas de promover un modelo de retención de personal es lograr brindarle al asociado una formación correcta desde el momento en que ingresa a la organización; esto aporta a la motivación como motor principal del trabajado diario del asociado.
- Remuneraciones adecuadas: si bien se sabe no todas las empresas cuentan con un presupuesto para remuneraciones, por lo que debe esforzarse en brindar servicios o beneficios adecuados; la empresa también puede conllevar a realizar remuneraciones de carácter didáctico, de tal manera que ayude directamente en el desarrollo profesional del empleado, tales como cursos, capacitaciones, talleres o habilidades y responsabilidades específicas.

En conclusión, es de vital importancia que se implemente prácticas para retener el talento humano, así se asegura que los asociados contratados sean los mejores y estén en la capacidad de plantear nuevos proyectos que impulsen poco a poco su crecimiento y por ende, lograr mejores oportunidades de ascender.

III. Metodología de la investigación

De acuerdo con Gómez (2006), la metodología estudia el “[...] modo en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas” (p. 13), puede ser tanto cuantitativa como cualitativa dependiendo de los objetivos propuestos para la investigación. Por otra parte, Galeano (2004) reconoce la metodología de investigación como “[...] aquella disciplina de conocimiento que se encarga de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso investigativo para la producción de conocimiento” (p.81).

La metodología también ayuda a orientar en cómo se va a enfocar la investigación y la forma en cómo se va a recolectar la información, busca el análisis y clasificación de datos con el objetivo de que la información utilizada sea correcta y válida.

3.1. Enfoque

El presente trabajo está enfocado de manera cuantitativa, lo cual se debe a la definición que provee Gómez (2006) al respecto:

Un enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población (p. 60).

El enfoque de la investigación es una guía que ayuda a determinar el trasfondo del trabajo, en este caso representa un enfoque directo a las empresas que presentan un alto índice de rotación en su personal, y que no han podido desarrollar maneras eficientes de retención.

3.2. Tipo de investigación

La investigación se considera cuantitativa, ya que hace uso de un cuestionario para recolectar datos medibles y tener un resultado respecto a la población. Los estudios de corte

cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social, vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o de indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número: el dato cuantificable (Galeano, 2004).

El diseño puede ser de dos tipos: experimental o no experimental, por lo tanto, se define de acuerdo con los objetivos planteados y se enfoca a resultados relevantes para cumplir con el estudio descrito.

De acuerdo con Ortiz (2004), la investigación no experimental es aquella “[...] en la que no se hacen variar intencionalmente las variables independientes (...) se observan fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, se obtiene datos y después éstos se analizan” (p. 94).

La investigación de diseño no experimental no construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas. El investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Esta investigación se centra en una situación presente en empresas de distintas índoles por motivos de mejoras en servicios y beneficios por parte de las organizaciones que, directa o indirectamente representan a la competencia.

3.2.1. Descriptiva

De acuerdo con Rodríguez (2005), una investigación descriptiva “[...] comprende la descripción, el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, la composición o el proceso de los fenómenos” (p. 24).

En los estudios descriptivos se busca conocer las situaciones, costumbres, actitudes y pensamientos de las personas a través de actividades, objetivos y procedimientos. Su meta no se delimita simplemente a la obtención de información o recolección de datos, al contrario, ayuda a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Este tipo de investigación se considera descriptiva debido que describe el perfil de una empresa cuyo problema mayor es la retención de personal, así como también las soluciones a brindar.

3.2.2. Exploratoria

Según McDaniels & Gates (2005), una investigación exploratoria es toda aquella investigación “[...] que se hace para incrementar la comprensión de un concepto, aclarar la naturaleza exacta del problema que se va a resolver o identificar las variables importantes que se van a estudiar” (p. 55).

Dichos estudios exploratorios permiten aproximar a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y logran la contribución de ideas para poder abordar una investigación de manera particular. Con el propósito de que estos estudios no representen un mal manejo o administración del tiempo y recursos se pretende realizar un apego cauteloso a su concepto literal.

Esta investigación es fundamentada de manera exploratoria, ya que se utiliza un medio confiable para la recolección y obtención de información en una población: el cuestionario. A partir de dicho cuestionario se formula e interpreta los datos para su futura revisión, en donde se podrá formular un plan o estrategia empresarial para mantener un alto índice de retención de personal dentro de las organizaciones y verificar si dicha estrategia es viable o alcanzable.

3.3. Población

Díaz (2010) indica que la población se conoce como “[...] un conjunto de elementos que poseen una característica. En el proceso investigativo la población corresponde al conjunto de referencia sobre el cual se va a desarrollar la investigación o estudio” (p.59), es la totalidad del fenómeno por estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

En este caso de investigación, la población está representada por las empresas que son afectadas por la huida de personal a empresas de la competencia, y que por ende no han podido brindar opciones más asertivas para desarrollar y retener a su personal valioso.

3.4. Muestra y tipo de muestreo

Según Díaz (2010), la muestra se considera como un subconjunto de la población; en el caso de esta investigación se debe plantear la existencia de un marco muestral, en donde se enlista los elementos que se desea estudiar y del cual se extraerá la muestra; como unidad muestral para esta investigación se tomará individuos de una empresa hotelera. A continuación, se describe el tipo de muestreo a implementar en esta investigación:

3.4.1. Probabilístico

Para Fuentelaz *et al.* (2006), la muestra probabilística “[...] indica que la selección de sus integrantes se ha realizado al azar y, por tanto, todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (p. 55).

En esta investigación el tipo de muestreo es probabilístico puesto que cada encuestada forma parte del perfil buscado para aplicar el cuestionario, al implementar este tipo de muestreo se puede obtener mayor información que puede representar la opinión de la población en general.

3.4.2. Aleatorio

Salkind (2009) define el muestreo aleatorio simple como “[...] cada miembro de la población tiene una probabilidad igual e independiente de ser seleccionado como parte de la muestra” (p. 97).

Esta investigación es aleatoria debido que, al aplicar la encuesta, las personas son seleccionadas por casualidad, ya que no existe una escogencia previa al proceso, pues únicamente se guía por las características establecidas en el perfil del trabajador.

3.4.3. Cantidad de muestra y encuestados

De acuerdo con Gallego, Iscart et Pulpón (2006) definen una muestra como “[...] un grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que puedan generalizar los datos obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población” (p. 55).

Para esta investigación, la muestra es representada por el personal de una empresa hotelera del Gran Área Metropolitana enfocada a huéspedes *Master Blenders*¹, familia, grupos pequeños de empresas y eventos especiales, cuyo personal ronda entre los 20-60 años y trayectoria del hotel en el mercado aproximada de 12 años de ser una empresa familiar; dicho hotel tiene tanto una sede en Playa Panamá así como en Paso Ancho, San José; sumando ambos hoteles la población de asociados ronda los 300 aproximadamente, pero son regidas bajo una misma administración.

Con esto se toma en cuenta la sede de Paso Ancho, en donde actualmente laboran 59 asociados.

3.5. Instrumento de recolección de datos

3.5.1. Cuestionario

Según García (2004), un cuestionario es:

un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico, como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador (p. 29).

Dicho cuestionario es un instrumento fundamental para recopilar datos de interés acerca de los consumidores, así como gustos y preferencias que presenten respecto a los beneficios o servicios. Es de suma importancia que se presenten ideas y preguntas adecuadamente formuladas, esto para no crear confusión en los encuestados.

El cuestionario a implementar presenta cuatro secciones consideradas importantes para lograr una apta retención y captación adecuada del personal en una organización, cuenta con

¹ *Master Blenders*: son todos aquellos huéspedes que combinan trabajo y diversión, son viajeros frecuentes debido a negocios, y son altamente tecnológicos, por lo que buscan servicios personalizados y mayor comodidad.

preguntas cerradas y abiertas que facilitan, no solamente la decisión de respuesta del encuestado, sino también la categorización de la información de acuerdo con las necesidades observadas de acuerdo a las respuestas brindadas. Con ello se pretende crear un plan de acción que pueda ayudarle a la organización encuestada a captar más su personal y lograr retenerlo adecuadamente.

Para la investigación, la muestra se obtiene considerando un 95% de confiabilidad y un 5% de error para una población de 59 personas, por lo tanto, se obtiene la siguiente fórmula:

$$n = \frac{[Z^2 * p * (1-p) * N]}{\{(N-1) * e^2 + [Z^2 * p * (1-p)]\}}$$

$$n = \frac{[1.962 * 0.5 * (1-0.5) * 59]}{\{(59-1) * 0.05^2 + [1.962 * 0.5 * (1-0.5)]\}}$$

$$n = 51.50 = 52 \text{ personas a ser encuestadas}$$

Simbología para la fórmula	
<i>n</i>	Cantidad de la muestra
<i>N</i>	Número de elementos de la población
<i>Z</i>	Valor correspondiente al nivel de confianza
<i>p</i>	% estimado
<i>e</i>	Margen de error permitido

Dicho cuestionario se aplica con la intención de poder recabar información tanto el sector administrativo como operativo de la compañía, con el objetivo de determinar las causas de la alta tasa de rotación del hotel en los últimos 18 meses desde la restructuración administrativa que sufrieron a mediados del 2014 y que por ello, tuvieron que realizar un recorte de personal significativo; dicha tasa según datos de Juan Carlos Fernández, gerente de Recursos Humanos de la empresa, ha ido en crecimiento hasta alcanzar un 68% hasta el último trimestre, generando que se estén abriendo nuevas plazas y que no puedan tener la oportunidad de recibir un entrenamiento adecuado en su área de trabajo debido a la necesidad inmediata de que comiencen con sus labores por falta de personal.

IV. Análisis de resultados

Atraer talento humano no es una tarea fácil pues se debe brindar las herramientas adecuadas para poder captarlo, contratarlo, capacitarlo y retenerlo, la parte de retención de talento toma un papel sumamente importante en las organizaciones, ya que requiere de mucha atención por parte de Recursos Humanos debido a que el personal puede tomar rumbo a distintas empresas que representan la competencia, en donde les ofrecen mejores salarios, puestos o beneficios. Es específicamente un reto para cualquier empresa el lograr captar y retener al personal, especialmente porque el mercado cada vez demanda más innovación, mejores procesos y mayor productividad; los colaboradores generalmente buscan una empresa que les facilite un crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, mejores puestos y un mayor reconocimiento de sus funciones.



El cuestionario fue aplicado a 52 personas de un hotel ubicado en San José, donde se tomaron en cuenta desde asociados en puestos administrativos hasta puestos operativos para poder tener una muestra general del desempeño de la compañía en cuestión de retención de personal, motivación y desarrollo, además, como primeras variables: edad, sexo, escolaridad y antigüedad.

Dicho cuestionario (ver Anexo #1) y su principal enfoque era en áreas de mejora y de importancia relevante

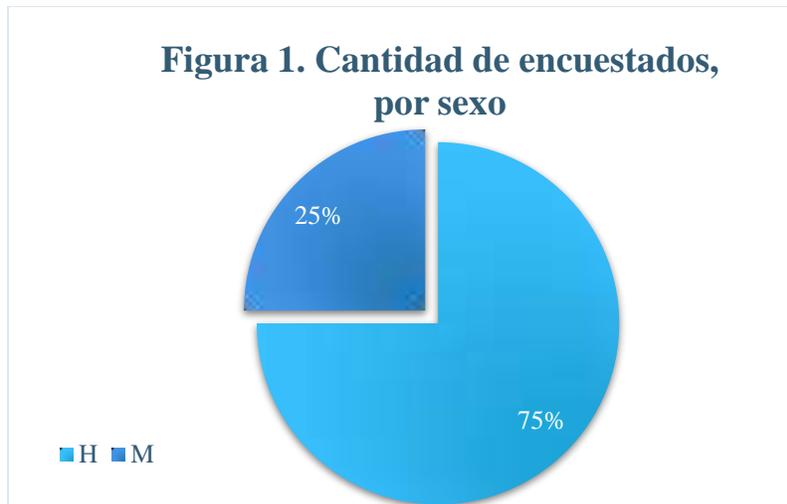
para todo colaborador, tales como:

- ***Crecimiento y desarrollo del personal***
- ***Beneficios***
- ***Ambiente laboral***
- ***Motivación laboral***

Estas áreas de mejora van enfocadas en conocer las necesidades y el estado actual del asociado en la organización, velando por el cumplimiento de sus funciones y por su motivación interna. Una vez recopiladas las encuestas y por medio de Microsoft Excel se tabula y se grafica con la intención de facilitar su análisis e interpretación; con base en la información recolectada

se reconocen las opiniones de los asociados del hotel encuestado, las cuales son cruciales para la presente investigación y para la formulación de recomendaciones para dicha organización.

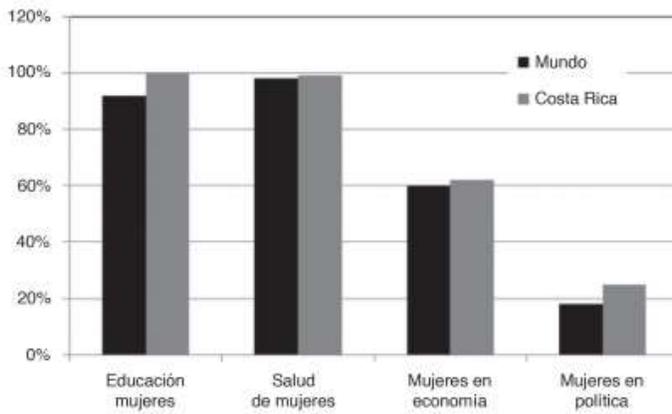
Análisis de las primeras variables



Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la Figura 1 se puede observar la totalidad de la muestra encuestada, lo cual corresponde a 52 personas, esto implica que, en la empresa laboran más hombres que mujeres en puestos tanto operativos como administrativos, dejando una desigualdad en la oportunidad de crecimiento a demás áreas operativas o administrativas para las mujeres. Según Ramírez, Meza

BRECHAS ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN EDUCACIÓN, SALUD, OPORTUNIDADES ECONÓMICAS Y EMPODERAMIENTO PÚBLICO



Fuente: Ramírez, Meza & Hernández (2014)

& Hernández (2014) Costa Rica se posiciona entre los primeros 31 de acuerdo con el estudio realizado por *The Global Gender Gap Report* (2009) en donde se determina que este país cuenta con el mayor índice de igualdad de género para las mujeres, brindándoles mejores oportunidades de crecimiento laborales y empoderamiento público; ciertamente esta ideología no puede ser aplicada al 100% en

empresas donde el mayor trabajo requiere de manipulación de objetos pesados o inclusive maquinarias.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la Figura 2 se puede observar un predominio significativo entre las edades de los encuestados, en donde se denota una necesidad de obtener un personal cada vez más joven y con mayores deseos de superación; en este caso al contratar una población cada vez más joven le da opción a la empresa de poder retenerla por más tiempo, brindándole las herramientas necesarias y conocimientos para desempeñar de mejor manera sus tareas.

Los departamentos en que se destacaron por tener un personal menor a 40 años y mayor a 18 años fueron Ventas, A&B y Recepción; tomando en cuenta la importancia de la innovación del mercado de la hotelería las empresas contratan a personas jóvenes, ya que brindan un mejor servicio, más personalizado y logran aprender los lineamientos de la organización con más facilidad y dinamismo.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

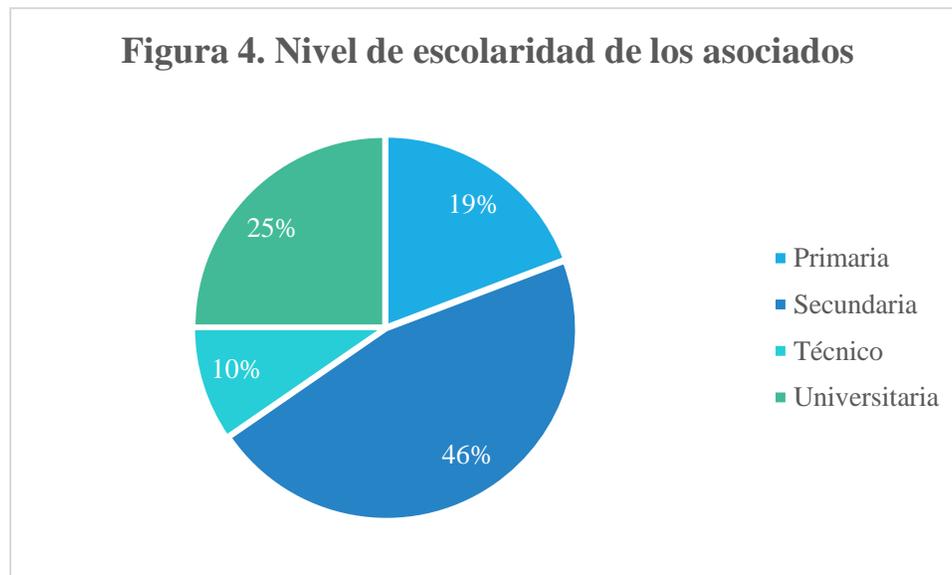
Según Álvarez (2009), la rotación de personal se define como:

la proporción de personas que salen de una organización, descontando a los que hacen de una forma inevitable (como jubilaciones o fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de la compañía en un determinado período de tiempo, habitualmente en períodos anuales (p. 52).

Controlar el índice de rotación de personal es de suma importancia ya que es una medida de gestión del talento humano de la empresa, a través de este es posible identificar problemas de insatisfacción laboral, deficiencia de procesos o inclusive desmotivación.

Actualmente, la empresa posee una rotación del personal alta, en donde más del 60% de los encuestados son de primer ingreso en la compañía y son relativamente jóvenes o que aún se encuentran con la capacidad de realizar funciones de cargos administrativos y operativos; no obstante, al presentar una alta tasa de rotación afecta directamente a las personas con mayor antigüedad, las cuales deben entrenar a los asociados nuevos, brindarles la capacitación necesaria sobre los procedimientos internos, dificultando así que el entrenamiento se complete de manera satisfactoria porque no poseen las herramientas (como un manual de operaciones o un *check list* de entrenamiento) para guiar a los nuevos colaboradores. Sin embargo, esto también desmotiva a los asociados más antiguos, ya que les brinda la perspectiva de que pronto serán reemplazados

por dejar de ser un instrumento valioso para la organización o que su trabajo ya no es tan esencial como lo era en años anteriores.

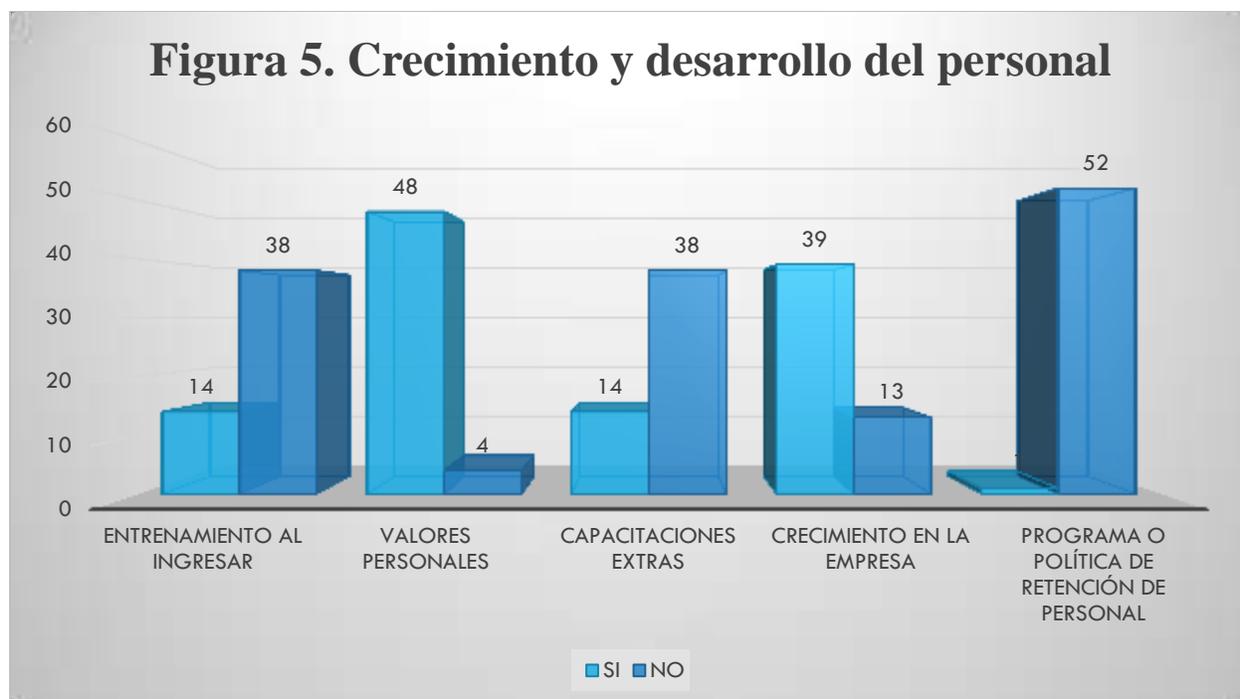


Fuente: Elaboración propia, 2016.

Por última variable, se tomó en cuenta el nivel de escolaridad presente por el personal de la empresa, en donde solamente el 25% contaban con estudios superiores a la secundaria; por lo que el dominio de un segundo idioma (de prioridad el inglés) forma parte como uno de los principales requisitos para trabajar en el sector de la hotelería. Actualmente, al tener un índice tan bajo de personal altamente capacitado se necesita reforzar las áreas de entrenamientos, cursos y capacitaciones para que el nivel intelectual de la empresa esté al máximo, fomentando así la promoción de un crecimiento profesional y mayores oportunidades de ascender.

Análisis de las segundas variables

Las consideradas "segundas variables" son las divisiones en las que se estableció el cuestionario con el objetivo de poder obtener información más clara y concisa sobre el estado de los colaboradores de la organización. Dichos resultados serán analizados a continuación:

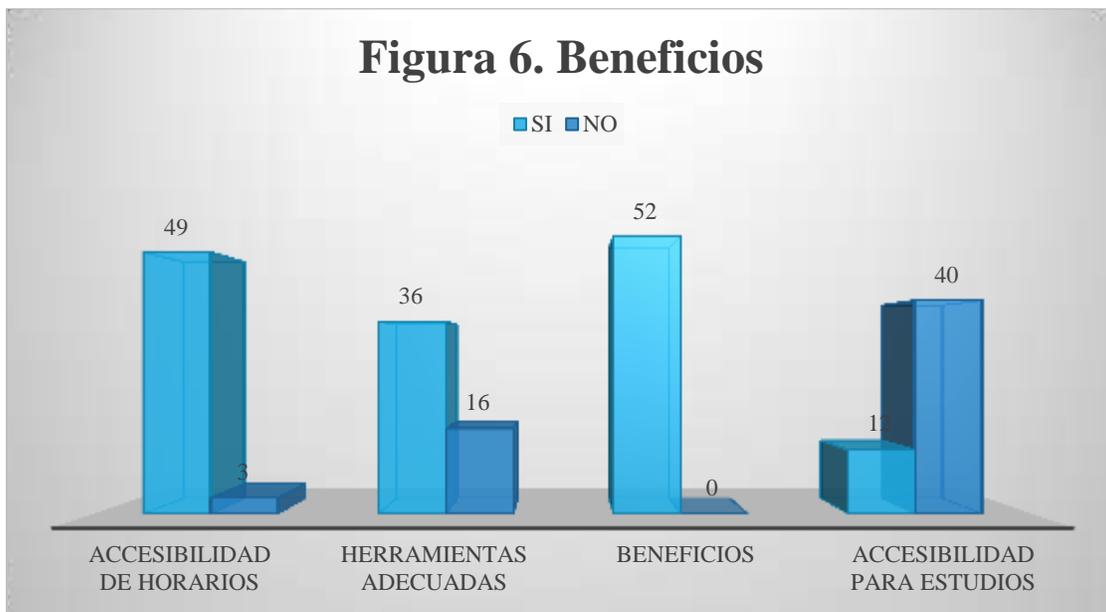


Fuente: Elaboración propia, 2016.

En esta sección se evalúa la capacidad de crecimiento y desarrollo del personal; en este caso se pudo observar que más del 50% de los asociados encuestados no fueron capacitados al ingresar ni tampoco se les dio un manual de entrenamiento, el cual facilitará la comprensión de sus tareas, causando así que exista una confusión en las tareas que debe llevar a cabo cada departamento; un ejemplo claro es el área de Recepción, en donde trabajan como Eventos al cerrar contratos con clientes, funcionan también como Finanzas al realizar cierres de mes y de caja, como botones o *valet parking* y como asistente telefónico del hotel a falta de una central.

Seguido al tema de capacitaciones también se pudo observar que el personal no posee cursos o capacitaciones extras además de la inducción general a la empresa; lo cual crea una alta demanda de actualización de procesos internos e innovación en métodos para con el mercado, de esta forma pueden aumentar sus conocimientos profesionales y la productividad del hotel. De la misma manera, los asociados se encuentran en contacto con el huésped o cliente desde la entrada al hotel; el manejar estándares fijos y monótonos puede llegar a afectar directamente la perspectiva o primera imagen del cliente y, por ende, bajar las ventas y las probabilidades de que el huésped o cliente decidan volver a hospedarse.

En valores personales se pudo observar que los objetivos profesionales de los encuestados van de la mano con los de la organización, promoviendo un servicio al cliente de excelencia y que quieren seguir creciendo en la empresa, mientras les brinden las herramientas necesarias para poder realizar de la mejor manera sus funciones y cumplir con los objetivos. Finalmente, se evaluó el conocimiento del personal acerca políticas o programas internos sobre retención de personal, por lo que el 100% de los encuestados indicó que no hay completamente o desconocen del tema, ya que no poseen comunicación constante por parte de los encargados del departamento de Recursos Humanos.



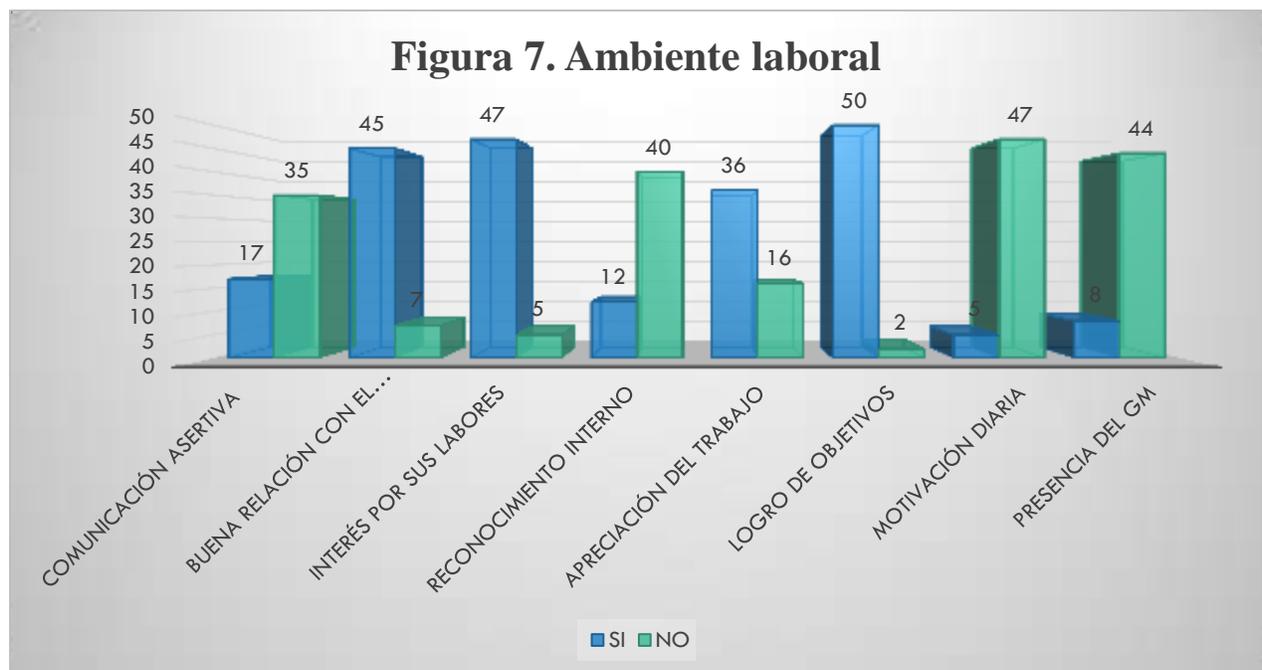
Fuente: Elaboración propia, 2016.

En esta sección se evalúa los beneficios o programa de beneficios impartido por la empresa para los asociados, el punto más crítico de esta sección fueron los beneficios directos, ya que les brindan solamente servicios médicos de manera gratuita; todos aquellos beneficios, tales como uniformes o alimentación son descontados de su planilla de manera quincenal, y cada vez van aumentando poco a poco de precio (en el último trimestre el servicio de alimentación pasó de ₡5 500 a ₡10 000, por quincena) lo cual dificulta a aquellos trabajos cuyo salario ronda el mínimo y no tienen algún otro tipo de subvención salarial.

Alrededor de 8 personas encuestadas indicaron que se encuentran realizando sus estudios, algunos terminando o comenzando su carrera universitaria, y otros finalizando sus estudios de

bachillerato por lo que requieren de la accesibilidad de horarios especiales para poder tomar sus clases tranquilamente; la empresa no invierte directamente en la educación del asociado, por lo que este debe pagar propiamente sus estudios y sobrellevarlos con la carga laboral.

La empresa realiza un ajuste en las jornadas laborales de los colaboradores, dejándolos ingresar una hora antes o después de lo estipulado en su jornada, pero con la intención de reintegrar esas horas en trabajo; cabe destacar que la empresa no realiza el pago respectivo de horas extras a los colaboradores, ni tampoco provee servicio de transporte al centro de la capital o cercanías (dicho hotel se ubica en Paso Ancho, San José) por lo que también dificulta la movilidad de los asociados que ingresan a las 09:00 p.m. o 10:00 p.m. a turno y pone en riesgo la integridad física del mismo si no posee transporte propio. Aproximadamente el 100% de los encuestados determinaron la importancia de poseer un servicio de transporte por parte de la organización, con el fin de facilitarles movilidad y seguridad puesto que muchos residen fuera de San José.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El ambiente laboral agradable forma parte de los principales objetivos que busca todo asociado al ingresar a una empresa, el sentido de comunidad, integración, trabajo en equipo y

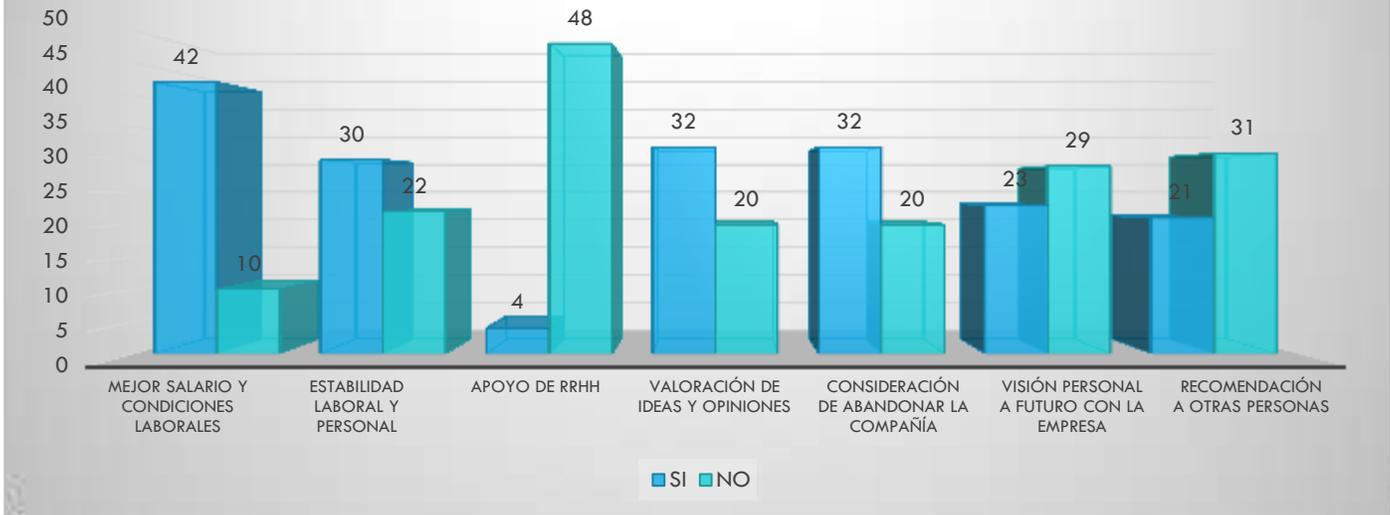
motivación diaria son los pilares para que el asociado obtenga un óptimo desempeño en sus labores.

Como primer punto importante contamos con la comunicación asertiva por parte de supervisores y gerentes, en este caso se pudo observar una clara falta de comunicación de procesos desde que se realizó el cambio a una nueva administración hace aproximadamente año y medio, en donde los superiores no comunican el estado actual de la empresa, sus finanzas, promociones, funcionamiento interno o inclusive el nombre del gerente general.

Con el tema de reconocimiento interno el personal se siente completamente retraído, puesto que no se realizan nominaciones a anfitriones del mes, celebraciones de cumpleaños y aniversarios o inclusive no extienden los reconocimientos que los huéspedes escriben en encuestas como Trip Advisor, lo cual afecta la motivación y la perspectiva de apreciación hacia el trabajador por reconocer sus funciones; no hay involucramiento por parte de los supervisores o gerentes con el fin de influir día a día en la motivación de su personal, sin embargo conocen la importancia de su papel en el desempeño diario de sus asociados y en la capacidad de poder motivarlos día a día para que puedan realizar sus funciones de la mejor manera, muchos de los asociados comentaron que ellos propiamente implementan la automotivación y el buen clima organizacional debido a la ausencia rotunda de un comentario positivo o un reconocimiento general por sus funciones.

Además, casi más del 80% de los encuestados aseguran que no se realizan reuniones mensuales, juntas o comités para comunicarse directamente con el gerente general, ya que es quien está presente de manera esporádica, pero nunca entabla conversación o se informa con los asociados sobre capacitaciones, necesidades personales y laborales, planes de acción o mejoras de la compañía.

Figura 8. Motivación personal



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La sección de motivación personal fue una con los porcentajes más negativos debido a que predomina una alta desmotivación entre los colaboradores para con la empresa y su administración; la primera pregunta de esta sección formulaba la posible idea de la empresa a base de un mejor salario, por lo que más del 90% respondió que no solamente se irían por una mejor oportunidad laboral, mejor sueldo o mejor locación, sino que también se irían por razones personales y su estado emocional; la empresa, al no contar con un programa de reconocimientos o incentivos no poseen una manera de captación o retención para que su personal no sea atraído por empresas de la competencia, al contrario, son seducidos propiamente por una mejor y mayor oferta de calidad de vida en el trabajo, algo que aparentemente esta empresa no les provee de manera directa.

Como segundo punto importante por analizar es el hecho de que el departamento de Recursos Humanos labora tres días a la semana solamente, mientras que los otros dos días laboran propiamente desde otra oficina, en horario de 08:00 a.m. a 06:00 p.m. y por lo general, solo una persona en la oficina; los asociados exclaman una falta de confianza directa hacia el departamento, ya que siempre que se encuentran en la propiedad realizan despidos o suspensiones; además, de que no velan por que el colaborador cuente con un buen desarrollo profesional puesto que no realizan evaluaciones de desempeño, reuniones abiertas o

capacitaciones; como administradores de Recursos Humanos se debe mantener un contacto directo con los empleados, brindarles asesorías directas, escucharlos y mostrar empatía hacia ellos, ya que son la guía del progreso del asociado y su apoyo a lo largo de la su carrera laboral en la organización, y por ello es importante que su presencia sea diaria y constante.

El tercer punto radica en la mentalidad presente y perenne en los asociados de retirarse de la empresa, o estar en ella por un máximo de 2 años (solamente para adquirir experiencia) y luego buscar una mejor empresa u oportunidad laboral, lo cual además afecta la imagen externa de la compañía por la comunicación o publicidad boca-oído, en donde los asociados no recomendarían la empresa a otras personas para laborar puesto que no brinda muchas opciones que los atraigan o les llame la atención, al contrario, muchos de los asociados tienen más de 5 años en la compañía, por lo que sienten que su crecimiento ya es nulo, no poseen las herramientas necesarias para seguir creciendo, no hay oportunidad de crecer verticalmente o no tienen mayores probabilidades de ser contratados para otra organización.

Los resultados obtenidos mediante la encuesta han demostrado una falta completa de la asistencia de un departamento de Recursos Humanos que les pueda brindar las posibilidades de seguir creciendo y sentirse valorados; todas aquellas empresas que son exitosas consideran a su talento humano como el activo más importante de la organización. Por ello, funciones como selección, contratación, desarrollo y retención del personal mejoran el ambiente laboral e incrementan la productividad, el departamento debe fungir como un mediador, un guía y un apoyo para todo colaborador, ya que son el área estratégica para la empresa.

V. Conclusiones

Actualmente, el factor determinante para lograr el éxito empresarial no es el capital o solamente el estado financiero de la empresa en el mercado, sino que ahora son los colaboradores la parte principal del engranaje de la organización; la competencia entre empresas se da por la demanda de talento humano capacitado y motivado para realizar funciones efectivas.

Las organizaciones que no invierten en atraer y retener talento humano encuentran consecuencias graves, ya que sus competidores pueden superarlos en el empleo estratégico de sus recursos humanos.

Mientras la competencia crece localmente y globalmente, las organizaciones deben hacerse más adaptables, elásticas, ágiles y enfocados hacia el cliente para tener éxito. (...) los recursos humanos de la compañía deben enfocarse estratégicamente en desarrollar y retener el talento de los empleados con el fin de motivar a los mismos y crear lealtad empresarial. Esto se puede lograr a través del uso de asesores, mentores y coaches (Chan, 2004, p. 194).

¿Qué están haciendo las empresas para retener a su personal?

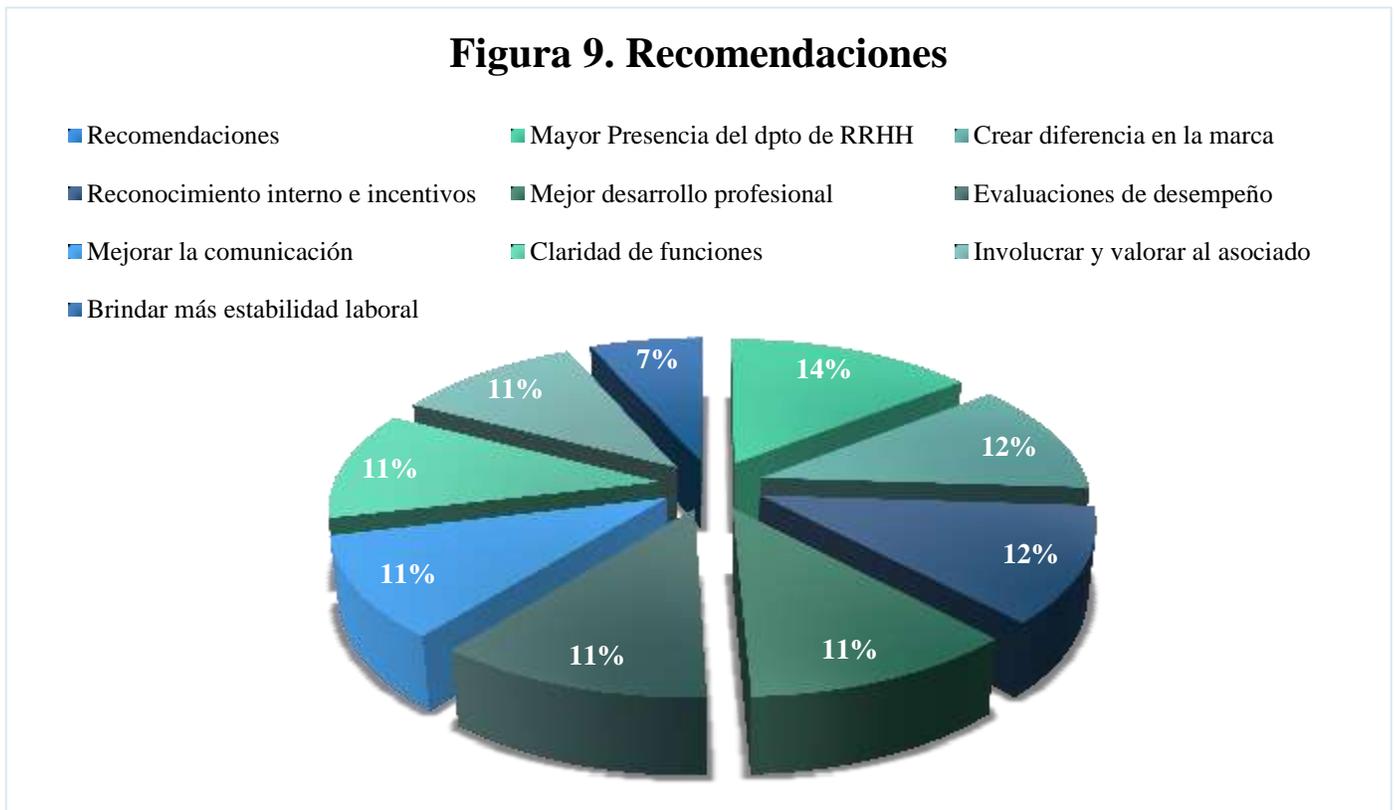
Muchas empresas actualmente poseen factores similares cuando deben considerar su estado actual y sus acciones a la hora de implementar maneras de retener a su personal; en las empresas el atraer, seleccionar y retener los mejores talentos es una de las tareas más cruciales e importantes, ya que promueve el crecimiento propio de la empresa y de su personal. Ofrecer opciones directas de crecimiento, compensaciones, incentivos y estimular un buen ambiente laboral son algunos de los factores que Recursos Humanos debe velar por que se mantengan en las organizaciones para que con ello la captación del personal sea idónea y satisfactoria.

Claro está, que la empresa está anuente y en movimiento constante debido a la fluctuación del mercado al que está enfocado, en este caso hotelería, cuyo mercado debe satisfacer completamente las necesidades del huésped para poder destacar entre la competencia; sin embargo, no está exenta de presentar situaciones en donde sea obligada a realizar recortes de personal, o que debido a la alta globalización de un mundo cada vez más tecnológico recorte las oportunidades laborales de las personas. En casos como estos es completamente fundamental no dejar de lado al personal de la empresa, e inculcar y motivar nuevos valores para que los

asociados puedan trabajar de manera adecuada, brindando un servicio de excelencia, motivados y con ansias de crecer constantemente en la empresa.

VI. Recomendaciones

Para una empresa es difícil poder atraer un personal que sea altamente calificado y que estén anuentes a mantenerse motivado aun cuando sus líderes no lo hagan, es muy importante tomar en cuenta la existencia o mejoramiento de una comunicación asertiva, no solamente entre compañeros del mismo departamento, sino también entre el personal de toda la organización; es por eso que, de acuerdo con lo observado en la empresa encuestada se brinda la recomendación general de elaborar un plan de acción que contenga los siguientes puntos de importancia:



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Velar por una mayor participación del departamento de Recursos Humanos:** si bien se sabe, un departamento de Recursos Humanos sirve como guía para llevar al éxito a sus

asociados, brindando entrenamientos, capacitaciones, asesorías o inclusive apoyo al personal. En la empresa encuestada, el personal del departamento de RRHH se encuentra presente solamente 3 días a la semana; lo que causa discordia entre los asociados de los demás departamentos al sentir que no hay interés por parte de la organización para con ellos. Como recomendación se les aconseja estar presente al menos 5 días a la semana en un horario accesible que pueda abarcar al menos los turnos diurnos y mixtos de los asociados, y al menos una vez al mes reunirse con el personal del turno nocturno para escuchar sus necesidades y opiniones.

- **Crear una diferencia en la marca:** una de las principales claves para poder captar al personal es construir una buena reputación de la empresa, es importante que los asociados se encuentren motivados para con ella, se sientan cómodos y deseen recomendarla a demás personas para trabajar; para que la empresa lo logre deben primero hacer un cambio en su clima organizacional y hacerla diferenciarse de la competencia, manteniendo una coherencia entre la imagen tanto interna como externa de la compañía y crear un sentido de fidelidad y pertenencia por parte de los colaboradores, algo que actualmente no está presente.
- **Crear programas de reconocimiento interno / Plan de incentivos (morales o remunerativos):** sin duda, una buena motivación para un colaborador es la compensación por sus labores, en donde el incentivo sea personalizado y vaya acorde con las necesidades del trabajador y de la compañía; actualmente la empresa no posee un programa de reconocimiento interno o un plan de incentivos por destacar en sus labores, la empresa cuenta con 59 colaboradores en donde, alrededor del 80% tiene un contacto directo con el cliente y el cual puede ser destacado por brindar un buen servicio; además, brindan bienes y servicios accesibles que podrían ser utilizadas como incentivos. Se recomienda crear un programa de reconocimiento a los anfitriones excepcionales de la empresa, a aquellos que salgan mencionados en encuestas importantes para el sector hotelero, tales como Trip Advisor en donde un asociado es mencionado por un cliente por haberles brindado un buen servicio, pero lamentablemente esta idea no se fomenta actualmente, ya que a los asociados no les informan el estado de la empresa ni tampoco su dirección a futuro.

- **Velar por el desarrollo personal y profesional del asociado:** un asociado talentoso requiere de constantes retos y presiones para poder progresar, es por eso que las capacitaciones y entrenamientos forman parte importante del contexto de desarrollo del personal; el brindarle opciones accesibles de entrenamientos a los asociados es un requisito para que puedan crecer profesionalmente y puedan desenvolverse con mayor facilidad en distintos puestos de trabajo. Para una empresa con una cantidad pequeña de colaboradores se les puede facilitar las capacitaciones o entrenamientos directamente del departamento de Recursos Humanos, ya que, por parte de dicho departamento, no se han realizado capacitaciones desde hace más de 2 años.
- **Realizar evaluaciones de desempeño:** en una empresa, el velar por la calidad de trabajo es indispensable, especialmente si se cuenta con una alta tasa de rotación de personal (del 68%) en distintas áreas; se recomienda hacer evaluaciones de desempeño de 3 meses a los asociados de primer ingreso, en donde se puede llevar un mejor control de la comprensión de funciones y de su respectivo entrenamiento en las áreas (para obtener un mejor conocimiento de la funcionalidad del hotel) y su entrenamiento respectivo en el puesto de trabajo. Posterior a esto, se pueden mantener las evaluaciones cada 6-12 meses para llevar una supervisión idónea de los procesos de trabajo e innovarlos de ser necesario.
- **Mejorar la comunicación y lograr una óptima integración del asociado para con la empresa:** es verdaderamente cierto que un asociado se sentirá más integrado en los procesos de la empresa si observa que sus comentarios, opiniones y necesidades son tomadas en cuenta. De acuerdo con los resultados de la encuesta se pueden observar que la comunicación ha cesado, especialmente en el sentido vertical, en donde antes se realizaban reuniones mensuales con el gerente para indicarles la trayectoria de la organización y el estado financiero de la misma. Se recomienda volver a retomar los parámetros de realizar reuniones mensuales y no hacerlas tan metódicas, sino que brindarles a los asociados la oportunidad de volver a opinar, que sientan de nuevo ese sentido de pertenencia y fidelidad hacia la compañía y que puedan colaborar activamente en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.
- **Claridad de funciones:** en la empresa encuestada solo trabajan 59 colaboradores de los cuales, más del 70% son operativos, los trabajadores operativos deben realizar varias

tareas inclusive de áreas fuera de sus departamentos (como asociados de ingeniería siendo botones). Se recomienda realizar un manual de operaciones o *check list* de funciones por departamento, con el fin de poder capacitar al personal de acuerdo con las tareas que deben realizar; así se evita la confusión de funciones o mezcla de personal durante las tareas a realizar en las jornadas de trabajo.

- **Brindar estabilidad laboral y seguridad a largo plazo:** al igual que fomentar una comunicación y participación asertiva de los asociados se recomienda también fomentar el sentido de confianza y fiabilidad con los asociados, nunca fomentar la discordia o confusión en los mismos; además, se recomienda el involucrar al asociado en la toma de decisiones en procesos a realizar por la organización, de esta manera sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta y que su presencia en la empresa es valorada.

No obstante, si hay un punto clave que los administradores de Recursos Humanos y propiamente el departamento deban tomar en cuenta al integrar estas recomendaciones en un plan de acción es realizar un esfuerzo directo en comunicación, dirigida con el fin de ceder la desconfianza, el desconocimiento de procesos y la desmotivación presente en los asociados; invertir en ellos, reconocerlos y brindarles más herramientas que puedan motivar su desempeño son algunas soluciones accesibles que la empresa puede lograr con sus colaboradores.

VII. Referencias

Ameijeira, Z. (s.f.). *Retención del personal valioso*. Recuperado de <http://www.consultoria-pyme.com/124-1-Retencion+de+personal+valioso.html>

Barragán Codina, J., Castillo Villareal, J. y Guerra Rodríguez, P. (2010). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados*. Daena: Diario Internacional de la Buena Conciencia. 4 (2): (pp. 145-159). San Nicolás, N. L., México.

Bermúdez, L. y Rodríguez, L. (2013). *Investigación en la Gestión Empresarial*. Eco Ediciones. Bogotá, Colombia.

Cano, I. (s.f.). *La gestión de Recursos Humanos, ¿en crisis?* Recuperado de <http://www.consultoria-pyme.com/101-1La+gestion+de+recursos+humanos%2C+%BFen+crisis%3F.html>

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano* 3^{era} ed. México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.

Dabos, G. y Rivero, A. (2012). *Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios organizacionales intensivos en conocimiento de la Argentina*. Universidad ICESI. Tandil, Buenos Aires. Argentina.

Díaz, A. (2010). *Población y Muestra*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/ancadira/poblacin-y-muestra-3691707>

Entrepreneur.com (2015). *6 estrategias para retener empleados*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268268>

Figueroa, I. y Héctor, I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*. Vol. 35, Issue 1 (pp. 61-77,17p). Económicas CUC, Brasil.

Fuentelsaz, C., Icart, M. & Pulpén, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Publicación y edición Universidad de Barcelona. Barcelona, España.

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial. Universidad Eafit.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de investigación* 5^{ta} ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Importancia de la atracción y retención del talento humano. (s.f.). Recuperado de <http://purewill.com/recursos/material-para-organizaciones/importancia-de-la-atraccion-y-retencion-de-talento-humano>

Martínez, C. (2013). *Optimización del Talento en las organizaciones: Gestión por expectativas*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

McDaniel, C. & Gates, R. (2005). *Investigación de mercados* 6^{ta} ed. Editorial Thomson Learning. México D.F. México.

Pinzón, J. (2014). *Consejos para retener a sus mejores trabajadores*. Recuperado de http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/consejos-para-retener-a-sus-mejores-trabajadores-----/8801362

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de investigación* 1^{era} ed. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.

Saavedra, H. (2014). *¿Qué estrategias debo seguir para mantener al personal de mi empresa?* Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/que-estrategias-debo-seguir-mantener-al-personal-mi-empresa-2094893>

Sánchez, F. (2010). *8 claves para retener el talento humano*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>

Sánchez, Y. (2014). ¿Cómo retener el personal de una organización? Recuperado de <http://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>

VIII. Anexos

5.1. Anexo #1. Cuestionario

CUESTIONARIO EL VALOR DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES Y CÓMO RETENERLO

Sexo: M F

Rango de edad:

18-30 años 30-45 años 46-60 años 61-+ años

Antigüedad en la empresa:

0-6 meses 6,5 meses – 1 año 1,5-3 años 3,5-5 años
5,5- adelante

Escolaridad:

Primaria completa Primaria incompleta Secundaria completa
Secundaria incompleta Técnico profesional Universidad completa
Universidad incompleta

Crecimiento y desarrollo del personal

	Sí	No
1. <i>Al ingresar a esta empresa, ¿se me brindó un entrenamiento adecuado (y en un tiempo prudencial de tres meses) para realizar mis labores?</i>		
2. <i>¿Mis valores personales u objetivos van de la mano con la visión y misión de la empresa?</i>		
3. <i>¿Se me brindó / ha brindado entrenamientos o capacitaciones idóneo para mi crecimiento profesional?</i>		

4. <i>¿Me gustaría crecer / seguir creciendo en esta compañía?</i>		
5. <i>¿En esta empresa hay programas sobre retención del personal?</i>		
6. <i>¿En esta empresa existe una política interna sobre retención de personal?</i>		

Beneficios

	Sí	No
7. <i>¿La empresa me brinda accesibilidad de horarios?</i>		
8. <i>¿La empresa me brinda las herramientas adecuadas para poder realizar mi trabajo de la mejor manera?</i>		
9. <i>¿La empresa me brinda beneficios como alimentación, transporte o servicios médicos?</i>		
10. <i>¿La empresa me brinda accesibilidad para llevar mis estudios? *</i>		

**En caso de que el asociado se encuentre en procesos de estudios académicos.*

Ambiente laboral

	Sí	No
11. <i>¿En mi área de trabajo, el flujo de comunicación es constante por parte de mis superiores?</i>		
12. <i>¿Tengo una buena relación con mi equipo de trabajo y superiores?</i>		
13. <i>¿Siento interés por parte de mis superiores / gerentes para con mi trabajo?</i>		
14. <i>¿Los supervisores / gerentes de mi área conocen mi trabajo y me reconocen por ello?</i>		
15. <i>¿Siento que mi trabajo es apreciado por los demás miembros de la compañía?</i>		
16. <i>¿Siento que mi trabajo es importante para lograr los objetivos de la empresa?</i>		
17. <i>¿En mi área de trabajo se practica la motivación diaria por parte de superiores / gerentes?</i>		
18. <i>¿El gerente general está siempre presente e informa a los empleados el status de la compañía?</i>		

Motivación personal

	Sí	No
19. <i>Si me ofrecen más dinero por el mismo puesto de trabajo, pero en otra compañía, ¿me iría?</i>		
20. <i>¿La empresa me ofrece una estabilidad laboral y personal?</i>		
21. <i>¿El departamento de Recursos Humanos apoya/ me guía en crecimiento profesional?</i>		
22. <i>¿En esta empresa siento que valoran mis ideas u opiniones cuando las brindo?</i>		
23. <i>¿Raramente pienso en dejar esta compañía?</i>		

<i>24. ¿Me veo en esta compañía en los próximos 2, 5 o 10 años?</i>		
<i>25. ¿Recomendaría esta compañía a otras personas para trabajar?</i>		

26. Como empresa, ¿qué aspectos consideras necesarios que la empresa pueda hacer para mejorar el lugar de trabajo?

Muchas gracias por su colaboración